



Centre for Economic and Regional Studies  
Institute of World Economics

Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont  
Világgazdasági Intézet

# Műhelytanulmányok 136.

2020. március

*Sass Magdolna, S. Gubik Andrea, Szunomár Ágnes,  
Shobha Kiran, Ozsvald Éva*

**Ázsiai közvetlentőke-befektetések**

**Magyarországon**

**MT**

Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont  
Világgazdasági Intézet

Műhelytanulmányok 136. (2020) 1–66. 2020. március

# Ázsiai közvetlentőke-befektetések Magyarországon

*Szerzők:*

**Sass Magdolna**, tudományos főmunkatárs, KRTK KTI - [sass.magdolna@krtk.mta.hu](mailto:sass.magdolna@krtk.mta.hu)

**S. Gubik Andrea**, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar -  
[getgubik@uni-miskolc.hu](mailto:getgubik@uni-miskolc.hu)

**Szunomár Ágnes**, tudományos munkatárs, KRTK VGI - [szunomar.agnes@krtk.mta.hu](mailto:szunomar.agnes@krtk.mta.hu)

**Shobha Kiran**, külső kutató, KRTK KTI - [ksubhansp@gmail.com](mailto:ksubhansp@gmail.com)

**Ozsvald Éva**, tudományos főmunkatárs, KRTK KTI - [ozsvald.eva@krtk.mta.hu](mailto:ozsvald.eva@krtk.mta.hu)

*Minden itt kifejtett vélemény és következtetés a szerzők sajátja, mely nem minden esetben tükrözi a Világgazdasági Intézet, a Közgazdaságtudományi Intézet, illetve a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara kutatóinak véleményét*

ISBN 978-963-301-696-1

ISSN 1417-2720



Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont  
Világ gazdasági Intézet  
1097. Budapest, Tóth Kálmán utca 4.  
Műhelytanulmányok 136. (2020) 1–66. 2020. március

**Sass Magdolna, S. Gubik Andrea, Szunomár Ágnes,  
Shobha Kiran, Ozsvald Éva**

## Ázsiai közvetlentőke-befektetések Magyarországon<sup>1</sup>

### Összefoglaló:

Az utóbbi években gyorsan nőttek az ázsiai tőkebefektetések mind a világgazdaságban, mind Európában és azon belül Kelet-Közép-Európában is. Az ázsiai közvetlentőke-befektetések regionális összehasonlításban Magyarországon a legjelentősebbek: a Kínából, Indiából, Japánból és Koreából érkező multinacionális vállalatok a magyar FDI állomány mintegy 10 százalékát teszik ki. Ugyanakkor az ázsiai befektetők jelentős része nem közvetlenül a küldő országból, hanem valamilyen közvetítő országon keresztül jelenik meg Magyarországon. Jelen tanulmány célja kettős: vállalati interjúk révén egyrészt a közvetítő országok igénybevételének okait és jellemzőit vizsgáljuk, másrészt bemutatjuk, hogy a hazai és a fogadó ország intézményei, az üzleti és menedzsment kultúra hogyan befolyásolja a kérdéses ázsiai vállalatok működését, elsősorban az emberi erőforrás menedzsment területén. Az első kutatási célt tekintve azt találtuk, hogy míg egyes feltörekvő országok esetében a befektetés valódi anyaországának elrejtése, az adóelkerülés, adóoptimalizálás vagy a szabályozási teher csökkentése áll a közvetett megjelenés hátterében, addig újabban jellemző a külföldi anyavállalat akvizíciója nyomán „megörökölt” magyarországi leányvállalat is. Ami a munkaügyi és a munkavállalói kapcsolatok és a képzések területét illeti, kutatásunk a fogadó ország hatásainak egyértelmű dominanciáját mutatja, bizonyos területeken ugyanakkor a küldő gazdaság gyakorlatai is megjelennek.

**JEL:** O15, F23, J53, M54, M14

**Tárgyszavak:** közvetlentőke-befektetés, ázsiai vállalatok, kapitalizmusváltozatok, humánerőforrás-menedzsment, közvetítő országok

<sup>1</sup> A szerzők köszönettel tartoznak a Pallas Athéné Innovációs és Geopolitikai Alapítvány, valamint a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj és az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-19-4-BCE-12 számú Új Nemzeti Kiválóság Programja a kutatáshoz nyújtott támogatásért.

A műhelytanulmány az *Intersections*, a *Külgazdaság* és a *Statisztikai Szemle* c. folyóiratokban megjelent cikkek átdolgozott és bővített verziója.

## Bevezetés

Az Ázsiából származó FDI (foreign direct investment – külföldi közvetlentőke-befektetés) egyre meghatározóbb a világgazdaságban, az ázsiai országok beruházásai számottevően nőttek az elmúlt időszakban az Európai Unióban is (Goreczky 2018). Ami Kelet-Közép Európát illeti, eltérő ütemezéssel, de valamennyi ország megnyitotta piacát a közvetlen befektetések előtt.<sup>2</sup> A kilencvenes években még egyértelműen a nyugat-európai és más fejlett országok multinacionális cégei domináltak a befektetők között (elsősorban az Egyesült Államok és Japán), később más nem fejlett országok multinacionális cégei, köztük az ázsiai vállalatok is kezdték felfedezni ezt a régiót közvetlen külföldi befektetések számára. A megjelenő ázsiai befektetőkre példaként említhetjük a japán Matsushita, Suzuki, Mitsubishi, Toyota, Sanoh, Alpine, Sumitomo és a Panasonic befektetéseit, a koreai Asahi Glass, Samsung, Hankook és a Hyundai befektetéseit, vagy a kínai Huawei, ZTE, Lenovo és a Wanhua befektetéseit. További példa az SMR, Apollo Tyres és a Tata Indiából, a Patec Szingapúrból, a Foxconn (Hon Hai) Tajvanból.

Magyarország ázsiai „tőkevonása” régiós összevetésben is számottevő, az ázsiai multinacionális vállalatok leányvállalatai a magyar gazdaságban meghatározó szerepet töltenek be (Varga 2018). Több területen tevékenykednek: kiemelten fontos az autóipar, az elektronika, a villamos berendezések, valamint a vegyi anyagok és termékek gyártása, a gépgyártás (KSH 2018), vagyis olyan ágazatok, amelyek szerepe meghatározó a magyar gazdaságban. Például a japán Suzuki és Denso, a kínai Huawei és a Wanhua-csoport, a koreai Samsung és Hankook vagy az indiai Apollo Tyres és SMR jelentős leányvállalatokkal rendelkeznek Magyarországon, amelyek számottevően hozzájárulnak a magyar gazdaság vagy a szűkebb régió gazdasági teljesítményéhez.

Az ázsiai cégek általános és üzleti kultúrája, valamint működési módja jelentősen különbözik az európai és a kelet-közép-európai vállalatokétól. Ezek a különbségek problémákat okozhatnak a leányvállalat mindennapi működésében (Adler–Graham, 2009), ha a beruházás kezdeti szakaszában nem veszik figyelembe őket. Ezen kívül befolyásolhatják a vállalat teljesítményét is, azáltal, hogy bizonyos típusú *modus operandi*-t támogatnak egy másikkal szemben (Ambos–Schlegelmilch, 2008). Így a

---

<sup>2</sup> Kaliszuk (2016) például bemutatja a dél-koreai és a kínai közvetlen befektetések időzítését és útját Lengyelországban.

tényleges működési mód a helyi üzleti környezethez való alkalmazkodás és a székhely szerinti ország bizonyos gyakorlatai megtartásának egyfajta keveréke lehet. A tanulmány egyik célja, hogy megvizsgálja, vajon a küldő vagy a fogadó ország intézményei, üzleti és menedzsmentkultúrája befolyásolják-e jobban a szóban forgó vállalatok magyarországi leányainak működését, elsősorban a dolgozói–munkavállalói kapcsolatok és az emberi erőforrások menedzselése területén. Azért ezeket a területeket választottuk ki, mert az elemzés alapjául szolgáló elmélet, a kapitalizmusváltozatok (Varieties of Capitalism – VoC) részben ezekre a területekre összpontosít, és a vállalati információkhoz való hozzájárulás is megoldható.

Az új FDI statisztikák (OECD 2015) rávilágítanak, hogy az Ázsiából származó tőkebefektetések állománya sokkal magasabb Magyarországon, mint azt az eddig elérhető adatok alapján gondoltuk, mivel az ázsiai cégek – európai versenytársaiktól eltérően – hajlamosabbak arra, hogy valamilyen „közvetítő” országon keresztül valósítsák meg magyarországi befektetéseiket. Ebben természetesen szerepet játszik a jelentős földrajzi távolság is, de más motivációk is fontosak lehetnek. Vállalati interjúink és makroadatok elemzése segítségével a kutatás másik célkitűzése, hogy felderítse a közvetítő ország használatának a legfontosabb motivációit és okait.

Összességében az alábbi területen szeretnénk hozzájárulni a szakirodalomhoz. Egyrészt bemutatjuk, hogy mekkora szerepet töltenek be jelenleg a magyar gazdaságban az ázsiai irányítás alatt álló leányvállalatok összevetve a többi visegrádi ország statisztikáival. Ismertetjük az ázsiai FDI-t közvetlen és végső befektetők szerinti bontásban, és megmutatjuk, mely befektető országokra jellemző leginkább a közvetítő országok használatának a gyakorlata.

Ismertetjük az elemzés alapjául szolgáló kapitalizmusváltozatok (VoC) elméletet és megerősítjük alkalmazhatóságát az emberierőforrás-menedzsment különböző területeinek elemzésekor a külföldi tulajdonban lévő multinacionális vállalatok helyi leányvállalataiban. Hozzájárulunk a VoC-irodalomhoz is: elemzésünk alátámasztja a VoC-irodalom eredményeit azzal kapcsolatban, létezik-e a „kapitalizmusnak” egységes ázsiai változata. Eredményeink a japán, kínai, koreai és indiai magyarországi leányvállalatokról gyűjtött információk alapján az ázsiai gazdasági modellek sokféleségét illusztrálják. Megmutatjuk továbbá, hogy az ázsiai befektetők

magyarországi leányvállalatainak a működésében mely területeken dominálnak a fogadó ország jellemzői és mely területeken érvényesülnek a küldő ország sajátosságai.

Felderítjük a közvetítő ország használatának lehetséges motivációit. Megvizsgáljuk, hogy lehet-e más, a vállalati stratégiától független, speciális oka annak, ha nem közvetlenül a multinacionális cég anyaországából érkezik a befektetés. A szakirodalomban megtalálható motivációk - egyes feltörekvő országok esetében a befektetés valódi anyaországának elrejtése; adóelkerülés, adóoptimalizálás vagy a szabályozási teher csökkentése - mellett hangsúlyozzuk az anyavállalat akvizíciója nyomán „megörökölt” leányvállalatok miatti közvetett jelleget. Ez utóbbi tényezőt időben egyre fontosabbnak mutatják a vállalati interjúkból nyert információk.

Munkánk során vállalati esettanulmányokra támaszkodunk, amelyek keretében 10 vállalat menedzsereivel és munkásaival készítettünk interjúkat. Az interjúk eredményeit statisztikákkal, vállalati és egyéb adatokkal egészítettük ki.

## **AZ ÁZSIAI KÖZVETLENTŐKE-BEFEKTETÉSEK JELENTŐSÉGE – MIT MUTATNAK A MAKROADATOK?**

---

Az FDI legfontosabb adatforrása a fizetési mérlegben található. Az IMF (International Monetary Fund – Nemzetközi Valutaalap) és az OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development – Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) által meghatározott FDI-definíció és statisztikai számbavételi módszerek alapján készülnek az egyes nemzeti bankoknál (ritkábban minisztériumoknál vagy statisztikai hivataloknál) a kifelé és befelé irányuló, folyó (flow) és állományi (stock), negyedéves és éves FDI-adatok. Természetesen ezek az adatok nem teljesen felelnek meg az FDI elméleti meghatározásainak (lásd például Lipsey 2007, Beugelsdijk et al. 2010, Antalóczy–Sass 2014), de az elérhető számbavételi módszerek, pénzügyi források által meghatározott feltételek között igyekeznek összeállítani az adatgyűjtésért felelős szervezetek az IMF és az OECD által megadott előírásoknak megfelelő, nemzetközileg is összehasonlítható adatokat. Az FDI-adat a fizetési mérleg része, ennek megfelelően meghatározó a rezidens-nemrezidens megkülönböztetés: vagyis mind a beáramló, mind a kifelé irányuló FDI-nél az számít, hogy rezidens és nem rezidens közötti tranzakcióról van-e szó. Az FDI-adatokat érintő fontos újdonságokkal szolgál az új fizetésimérlegkézikönyv (IMF 2009). Ennek részeként az OECD (2015) a végső befektető országok szerinti bontást is kéri a tagországoktól, amelyet azok önkéntes alapon jelentenek. A nemzeti bankok 2014 előtt a fizetésimérleg-statisztikákban a közvetlen és nem a végső befektető alapján tartották nyilván a befektető vállalat nemzetiségét (a megelőző fizetésimérleg-kézikönyv (a BPM5) előírásai alapján).

### **Közvetítő országok közbeiktatása**

Történetileg a multinacionális vállalatok térnyerésének folyamatában sokáig a közvetlen és a végső befektető anyaországa túlnyomórészt ugyanaz volt. Az 1990-es évektől kezdve azonban egyre több esetben jelentek meg közvetítő ország révén harmadik országokban a multinacionális vállalatok. Ennek oka többféle lehet: a közvetítő ország jobban ismerte a végső befektetési célpontot, ott kapcsolatokkal, piacismerettel rendelkezett; máskor a befektető vállalat el akarta rejteni eredeti származását (Kalotay 2012). Különösen jellemző a közvetítő országok „használata” a feltörekvő multinacionális vállalatok esetében (Andreff 2016). Legtöbbször ebben

adózási okok játszanak szerepet: érdemes valamelyik, kedvező szabályozású országbeli leányvállalatot beiktatni a befektetési láncba. (Lásd például az ún. Dutch sandwichról (Hollandia közbeiktatása) és az ún. Double Irishről (Írország közbeiktatása) Antalóczy és Sass 2014 tanulmányát.) Ennek megfelelően a közvetlen befektetők szerinti országbontás sokszor jelentősen eltér a végső befektetők szerinti országbontástól egy-egy fogadó ország esetében. Magyarországon is ez a helyzet: az MNB adatai szerint (MNB 2016, Montvai 2016) jelentősen eltér a befektető országok sorrendje a közvetlen és a végső befektetők szerint (Varga 2018). Jelentős ez az eltérés az ázsiai befektetőknél is. (Lásd az 1. táblázatot.) Az 1. táblázat alapján találunk a „nagybefektető” ázsiai országok esetében közvetlenül az anyaországból érkező befektetéseket (például Samsung, Hanon, Tata, Suzuki, Toyo Seat, Sanoh, Patec). Ugyanakkor szembeötlő, mennyire gyakran iktatnak be az ázsiai befektetők a „befektetési láncba” kedvező adózási vagy szabályozási fejlett országot (Hollandia: 7 + 1 „előző láncszem” eset, Ciprus: 1 + 1 „előző láncszem” eset, Luxemburg: 1 „előző láncszem” eset), sőt, egyes esetekben adóparadicsomokat (Kajmán-szigetek, Mauritius: 1-1 eset). Ennek megfelelően összességében jelentős az eltérés a befektetések közvetlen és végső tulajdonosa, valamint azok anyaországa között is. Vagyis feltételezhetjük, hogy a közvetlen származási ország szerinti adatokhoz képest jóval jelentősebb az ázsiai multinacionális vállalatok magyarországi jelenléte.

**1. táblázat: Néhány magyarországi ázsiai befektető a közvetlen és a végső tulajdonos nemzetisége szerint**

<i>Magyarországi leányvállalat</i>	<i>Anyavállalat</i>	<i>Az anyavállalat származási országa</i>	<i>A közvetlen befektető vállalat származási országa</i>
Samsung Electronics Magyar Zrt.	Samsung Electronics Co. Ltd.	Dél-Korea	Dél-Korea (100%)
HANKOOK TIRE Magyarország Gyártó és Kereskedelmi Kft.	Hankook Tyre	Dél-Korea	Hollandia (100%)
Hanon Systems Hungary Kft.	Hanon Systems	Dél-Korea	Dél-Korea (100%)
KDB Bank Magyarország Zrt.	KDB Bank	Dél-Korea	Dél-Korea (100%)
SMR AUTOMOTIVE MIRROR	Samvardhana Motherson Automotive	India	Ciprus (100%), ennek tulajdonosa: Hollandia (100%)



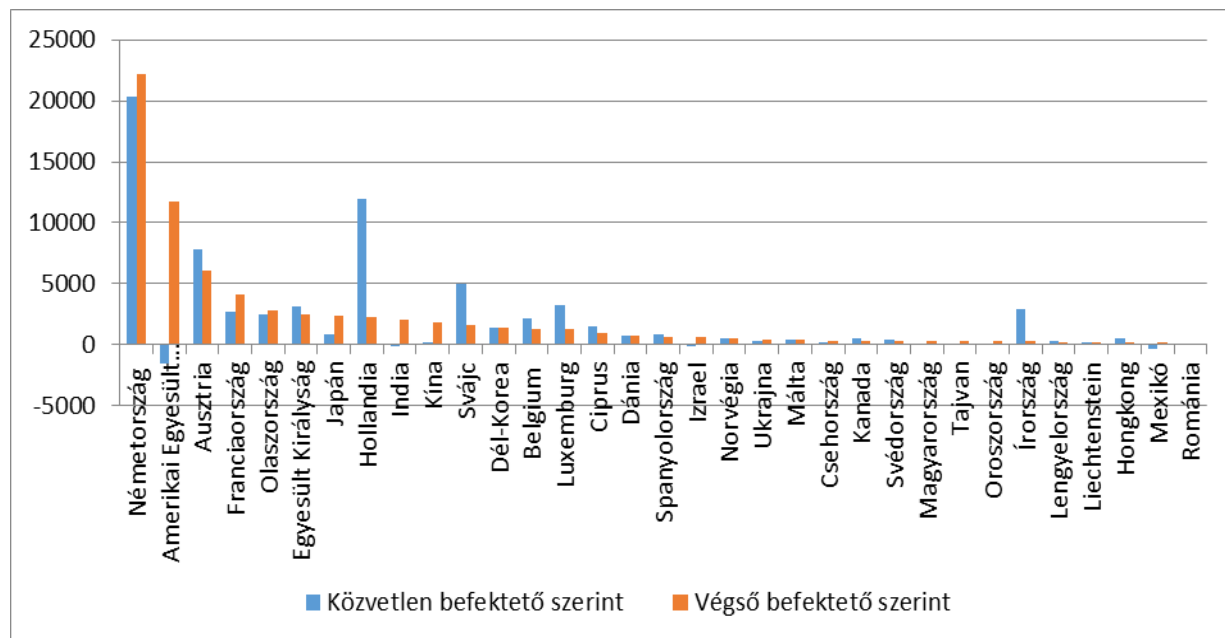
TECHNOLOGY HOLDING HUNGARY	Systems		
Apollo Tyres	Apollo Tyres	India	Hollandia (100%)
Sona BLW Hungary	Sona	India	Hollandia (100%)
Alkaloida Chemical Company Zrt.	SUN Pharmaceutical Industries Ltd.	India	Mauritius (100%)
Tata Consultancy Services Hungary	Tata Consultancy Services Limited	India	India (100%)
Magyar Suzuki Zrt.	Suzuki Motor Corporation	Japán	Japán (100%)
TOYO SEAT Europe Autóalkatrész Gyártó és Kereskedelmi Kft.	Toyo Seat Company Ltd.	Japán	Japán (100%)
Denso Gyártó Magyarország Kft.	Nippon Denso Co.	Japán	Hollandia (100%)
Ibiden Hungary Gyártó Kft.	Ibiden Co. Ltd.	Japán	Hollandia (99%), Japán (1%)
Sanoh Magyar Ipari Gyártó Kft.	Sanoh International Co. Ltd.	Japán	Japán (100%)
Huawei Technologies Hungary	Huawei Technologies Investment Co. Limited and Skycom Tech. Co. Limited	Kína	Hollandia (100%)
Yanfeng	Shanghai Automotive Industry Corp.	Kína	Nagy-Britannia (100%)
ZTE Hungary	ZTE (Zhongxing)	Kína	Hollandia (100%)
Borsodchem	Wanhua	Kína	Magyarország (100%), ennek tulajdonosa: Luxemburg (96%), Ciprus (4%),
BYD Electric Bus and Truck Hungary	BYD (H.K.) Co., LIMITED	Kína	Hongkong (100%)
Patec Precision Kft.	Patec Pte Ltd.	Szingapúr	Szingapúr (100%)
PCE Paragon Solutions Kft.	Hon Hai Precision Industry Company Ltd. (Foxconn Technology Group)	Tajvan	Kajmán-szigetek (100%)

*Forrás:* saját összeállítás a vállalati mérlegbeszámolók kiegészítő mellékletei alapján

Az MNB adatai segítenek ennek vizsgálatában: az új, végső befektető szerinti statisztikák már végső ázsiai tulajdonosaikhoz rendelik azokat a befektetéseket is, amelyek közvetlenül valamelyik másik országból érkeznek. Így az új adatsorok alapján

pontosabb képünk lehet a Magyarországon befektetett ázsiai tőke nagyságáról. (Lásd az 1. ábrát.)

**1. ábra: Az FDI állománya Magyarországon a közvetlen és a végső befektető országa szerint, 2016 (millió euró)**



*Megjegyzés.* A Magyarországon 100 millió eurónál többet befektető országok.

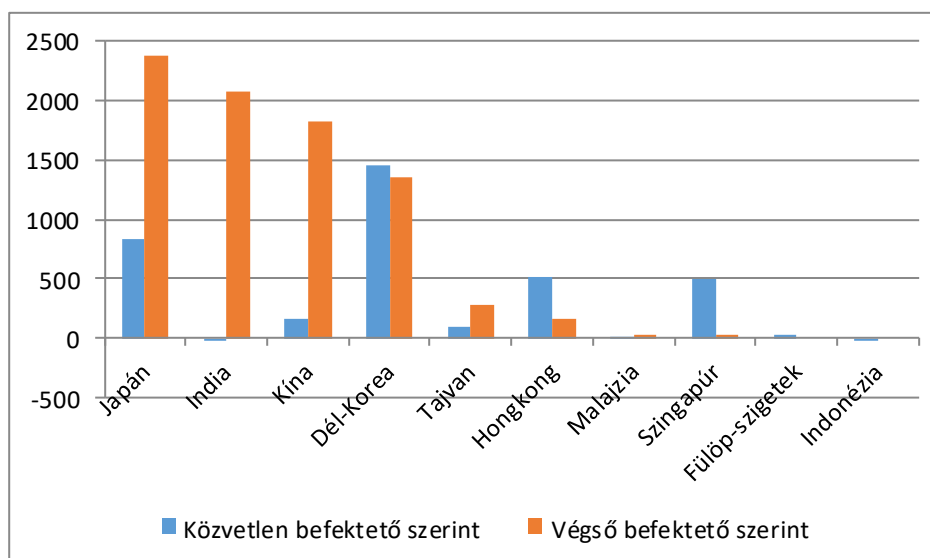
*Forrás:* Saját összeállítás az MNB BPM6 módszertan szerinti közvetlentőke-befektetés adatai alapján; <https://www.mnb.hu/statisztika/statisztikai-adatok-informaciok/adatok-idosorok/viii-fizetesi-merleg-kozvetlentokebefektetesek-kulfolddel-szembeni-allomanyok/kozvetlentoke-befektetesek/bpm6-modszertan-szerintiadatok>

## Ázsiai befektetések Magyarországon

A végső és a közvetlen befektető országa szerinti adatok jelentősen eltérnek egy-egy országot tekintve egymástól a Magyarországon megvalósított közvetlentőkebefektetések esetében is. Az ázsiai befektetők közül a végső tulajdonos szerinti sorrendben Japán a hetedik, India a kilencedik, Kína a tizedik, Dél-Korea a tizenkettedik, Tajvan a huszonhatodik, Hongkong pedig a harmincegyedik legfontosabb származási ország. Szembetűnően nagy a különbség a „top befektetők”, Japán, India és Kína esetében a közvetlen és a végső befektető szerinti sorrendben. Hongkong, Szingapúr (és minimális mértékben Dél-Korea és a Fülöp-szigetek) kivételével mindegyik esetben magasabb a végső, mint a közvetlen befektető szerinti befektetett tőke nagysága. (Hongkongot tekintve valószínűsítjük, hogy néhány kínai vállalat Hongkongon keresztül valósította meg magyarországi befektetését.)

A 2. ábra szerint minimálisan jelen van még Magyarországon a maláj és a szingapúri tőke és közvetítő országként a Fülöp-szigetek és Indonézia is. Az ábrán szereplő 10 ország összbefektetése a közvetlen befektető szerinti adatok alapján 3,5 milliárd euró – ezt a nagyságrendet ismertük eddig. A végső befektető szerinti összérték azonban ennél jóval magasabb: 8,1 milliárd euró. Így a teljes befektetésállományból való ázsiai részesedés a közvetlen befektetők országa szerinti adatok alapján kapott 4,7 százaléktól jelentősen eltér: a végső befektető országa alapján meghaladja a 10 százalékot (10,7%) – elsősorban a négy vezető ország, Japán, India, Kína és Dél-Korea multinacionális vállalatainak köszönhetően. Összességében tehát Magyarország fontosabb célpontja az ázsiai tőkének, mint a közvetlen befektető országa szerint eddig elérhető adatok alapján hittük. Ugyanakkor az ázsiai befektetések eltörpülnek a legnagyobb befektető országok: Németország, az Egyesült Államok és más európai országok adatai mellett.

**2. ábra: Ázsiai tőkebefektetések állománya Magyarországon a közvetlen és a végső befektető országa szerint, 2016 (millió euró)**



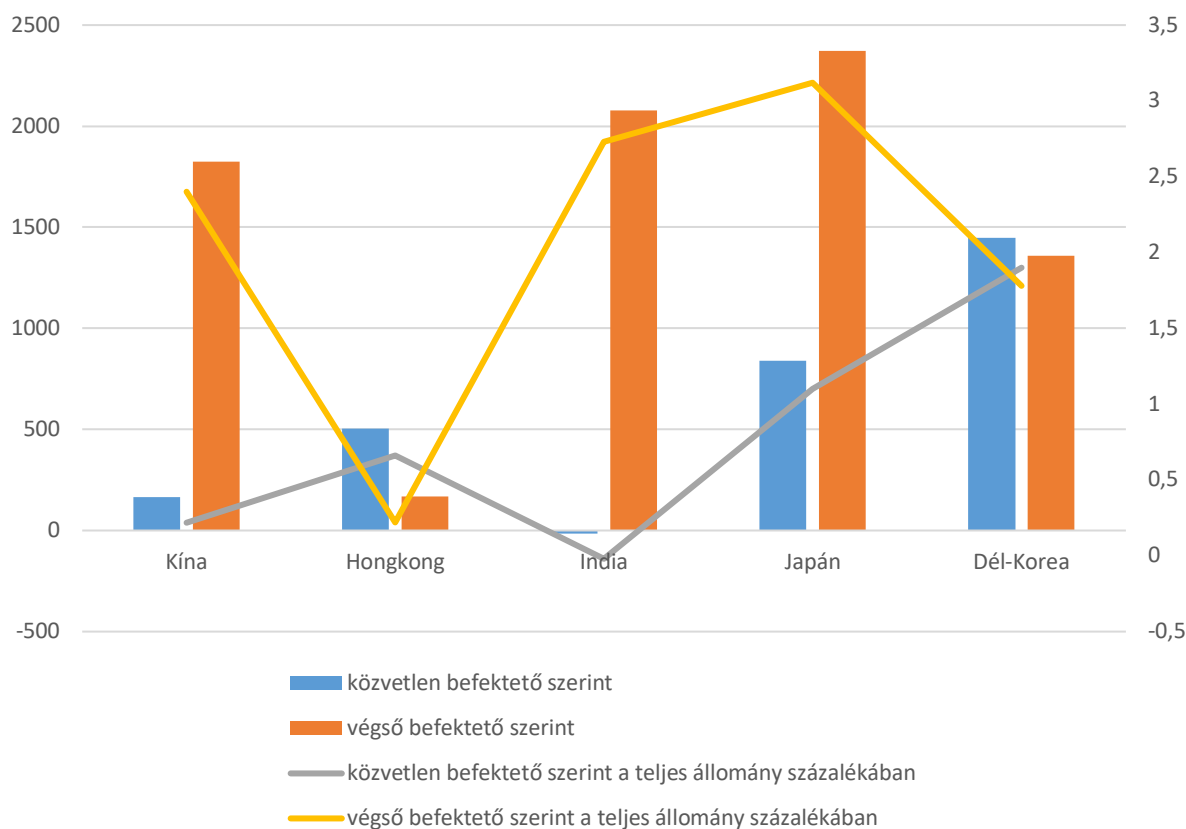
Forrás: Saját összeállítás az MNB BPM6 módszertan szerinti közvetlentőke-befektetés adatai alapján.  
<https://www.mnb.hu/statisztika/statisztikai-adatok-informaciok/adatok-idosorok/viii-fizetesi-merleg-kozvetlentokebefektetesek-kulfolddel-szembeni-allomanyok/kozvetlentoke-befektetesek/bpm6-modszerian-szerinti-adatok>

A 3. ábra a négy elemzett országból (és Hongkongból, tekintettel arra, hogy a hongkongi befektetések jelentős része valójában kínai) Magyarországra érkező külföldi közvetlentőke-befektetésekről ad képet, az állomány adatok értéke mellett azok százalékos arányát is láthatjuk a teljes állomány százalékában kifejezve. A végső befektetők szerinti adatok alapján az elemzett országok részesedése a teljes FDI-állományból – Dél-Korea és Hongkong kivételével – lényegesen magasabb. Az adatoknak a közvetlen és a végső befektetők szerinti összehasonlítása azt mutatja, hogy míg a dél-koreai befektetők általában közvetlenül a saját országukból valósítják meg a befektetéseket, addig a másik három ország vállalatai inkább harmadik országokat használnak közvetítőként Magyarországon történő befektetéseikhez. Különösen nagy a különbség a közvetlen és a végső befektetők között Kína esetében. E nagy különbség jelentős részben a Borsodchemben részesedést szerző Wanhua Group befektetéséből – amely az eddigi legnagyobb magyarországi kínai befektetési projekt – adódik, mivel azt a vállalat Luxemburgon és Cipruson, majd egy magyarországi leányvállalaton keresztül

valósította meg, valódi tulajdonosláncot hozva létre a leányvállalat és a kínai végső befektető vállalat között.

### 3. ábra: A vizsgált négy ázsiai országból (és Hongkongból) származó közvetlentőke-befektetések állománya Magyarországon 2016-ban

(bal tengely: millió euró, jobb tengely: a teljes állomány százalékában)



Forrás: Magyar Nemzeti Bank

Az eltérés az indiai, sőt a japán befektetők esetében is jelentős. A vizsgált négy ország együttesen a magyar közvetlentőke-állomány több mint 10 százalékát tudhatja magáénak, amely igen jelentős arány, figyelembe véve a jelentős földrajzi távolságot, továbbá a gazdasági fejlettségbeli különbséget a vizsgált küldő és a fogadó ország között (különösen India és Kína esetében, ahol a fogadó országhoz viszonyítva lényegesen alacsonyabb az egy főre jutó GDP). Ugyanakkor talán épp a nagy földrajzi távolság, vagy az adóoptimalizáció magyarázza e befektetések közvetett természetét (azaz közvetítő országok és vállalatok igénybevételét a végső befektető és a fogadó ország között). A BRIC-országok esetében további magyarázó tényező lehet a befektetés valódi

eredetének eltitkolására irányuló szándék is (Aykut et al., 2017; Kalotay, 2012), tekintettel arra, hogy a fejlett európai országokban e beruházásokat sokszor ellenségesen vagy legalábbis fenntartásokkal fogadják.

Összességében megállapíthatjuk, hogy az adatproblémák a makroszintű elemzést nagymértékben akadályozzák, különösen a kínai közvetlentőkebefektetések esetében. Ennek ellenére kijelenthetjük, hogy Magyarország az ázsiai tőkebefektetések fontos fogadóországa. A négy vizsgált ország együttes részesedése meghaladja a külföldi tőkeállomány 10 százalékát, azaz az amerikai, a német és más nyugat-európai befektetők mögött ők is fontos FDI-forrásországok Magyarország számára. Továbbá, az itt ismertetett adatprobléma részben azt is magyarázza, hogy kutatásunk során miért támaszkodunk egy másik adatforrásra: a vállalati interjúkra.

### **Ázsiai befektetések a visegrádi országokban**

Érdekes lehet megnézni, hogy ez a különbség más országok esetében is számottevő-e, és mennyire jelentős az ázsiai tőkebefektetések nagysága a régiós versenytárs-országokban. (Lásd a 2. táblázatot.)

Sajnos Szlovákia csak a közvetlen befektetők országonkénti bontása szerint nyújtja be az adatokat, így bizonyos elemzésekből kimaradtak. Grešš (2019) szerint azonban Kína, Tajvan, Dél-Korea és Japán fontos ázsiai befektetők Szlovákiában. Másrészt, az Eurostat FATS adatai szerint az ázsiai tulajdonban lévő vállalatok száma nagyon kicsi Szlovákiában a másik 3 visegrádi országgal összevetve (a kínai és a Hongkong tulajdonában lévő vállalatok esetében lásd a Sass (2019), a teljes FDI-ben képviselt csekély szerepükkel összefüggésben pedig Pleschová (2017).

Mivel az ázsiai FDI sokkal jelentősebb a végső tulajdonosokat tekintve mind a három visegrádi országban, amelyekre vonatkozóan rendelkezésre állnak adatok - ennek alapján feltételezhetjük, hogy Szlovákiában is hasonló a helyzet. Az adatok szerint a vezető ázsiai befektetők különböznek egymástól a három országban: míg Japán a legnagyobb befektető, Korea a második a Cseh Köztársaságban és Lengyelországban, a harmadik Magyarországon, és vélhetően a vezető befektető Szlovákiában. Magyarországnak nagyon jelentős Indiából származó FDI állománya van, amely a második legnagyobb befektető ország Magyarországon. Kína a harmadik a Cseh

Köztársaságban és Lengyelországban és a negyedik Magyarországon. A kínai Taipei a negyedik helyet foglalja el a Cseh Köztársaságban és az ötödiket Magyarországon. Összességében a hét vezető ázsiai befektető ország több mint 12% -ot képvisel Magyarországon, több mint 6%-ot a Cseh Köztársaságban (és valószínűleg Szlovákiában), és több mint 3%-ot Lengyelországban. A végső tulajdonos szerinti részarány mindenütt jelentősen meghaladja a közvetlen befektető szerinti arányokat. A különbség Magyarország esetén a legnagyobb, itt a legjellemzőbb, hogy az ázsiai befektetők közvetítő országokon keresztül érik el a célországot.

**2. táblázat: Ázsiai FDI a visegrádi országokban, 2017 (millió USD)**

	Csehország		Magyarország		Lengyelország		Szlovákia	
	közvetlen	végső	közvetlen	végső	közvetlen	végső	közvetlen	végső
<b>Japán</b>	1907,66	3314,14	1152,56	3185,93	887,43	4996,26	125,16	n.d.
<b>Dél-Korea</b>	3254,71	3046,01	1979,25	1986,48	1134,81	1783,54	3535,08	n.d.
<b>Kína</b>	707,27	1096,04	210,96	1973,42	223,11	826,51	55,12	n.d.
<b>Hong Kong, Kína</b>	115,69	204,41	319,81	207,51	347,08	465,06	25,03	n.d.
<b>India</b>	-1,12	99,51	-16,04	2657,56	103,38	299,41	-2,72	n.d.
<b>Szingapur</b>	344,64	699,07	532,29	-55,72	84,74	109,56	118,49	n.d.
<b>Tajvan</b>	283,53	1007,46	47,28	971,91	30,76	254,14	18,27	n.d.
<b>A 7 ország együtt</b>	6612,36	9466,65	4226,11	10927,09	2811,31	8734,48	3874,42	n.d.
<b>A 7 ország részesedése a teljes FDI-állományból, %</b>	4,42	6,33	4,64	12,01	1,18	3,66	6,94	n.d.

*Forrás:* OECD FDI positions by partner country BMD4: Inward FDI by immediate and by ultimate investing country and Hungary: Hungarian National Bank

Az egy főre jutó ázsiai befektetésállomány Magyarország esetében a legmagasabb (2016-ban 845\$), bár a másik két országhoz képest csak kevéssel nagyobb ez a mutató. Csehországgal és Lengyelországgal összehasonlítva különösen az indiai és a kínai tőke érdeklődik Magyarország iránt. (Ha az országméretet is figyelembe vesszük, akkor a dél-koreai és a japán tőke is a lengyelnél nagyobb mértékben van jelen Magyarországon.) Vagyis régiós összevetésben is jelentős az ázsiai tőke jelenléte Magyarországon.

## **ELMÉLETI HÁTTER**

---

### **Miért fontos, honnan érkeznek egy országba a befektetők?**

Mikroszinten, a vállalati motivációk szempontjából viszonylag széles elméleti és empirikus irodalomra támaszkodik az FDI-k vizsgálata. A mainstream nemzetközi üzleti irodalom alapján a multinacionális vállalatoknak általában öt indítéka van arra, hogy külföldön fektessenek be: erőforrások, technológia, piacok, diverzifikáció és stratégiai eszközök megszerzése érdekében.

A fejlődő vagy feltörekvő országok multinacionális vállalatai versenyhátrányban vannak a fejlett országok vállalataival szemben (például az elavult technológia vagy a tengerentúli piacok korlátozott ismerete miatt). Míg a mainstream elmélet általában azt feltételezi, hogy a vállalatok a versenyelőnyök kiaknázása okán válnak nemzetközivé, és ezt igaznak is találjuk a „hagyományos”, fejlett országokból származó multinacionális vállalatok esetében, a fejlődő országok cégei sokszor inkább versenyhátrányaik leküzdése miatt hajtanak végre ilyen beruházásokat (Ramamurti 2012). Nehezíti helyzetüket, hogy kevésbé rendelkeznek nemzetközileg ismert márkákkal, cégnevekkel (Wells 1983). Child és Rodrigues 2005 vizsgálatai Kína esetén igazolták a külföldi technológia és a márkák megszerzésének motivációját. Empirikus vizsgálatok szintén jelzik ennek fontosságát a kínai multinacionális vállalatok európai befektetéseinél (Seaman–Huotari–Otero-Iglesias 2017). Makroszinten ugyanakkor a multinacionális vállalat anyaországának, vagyis a küldő országnak a fontossága, lehetséges hatása a közvetlentőke-befektetésre, illetve annak fogadó országban gyakorolt hatására kevésbé vizsgált téma az elméleti és empirikus szakirodalomban. Az elméleti kereteket tekintve leginkább Dunning ún. OLI kerete (ownership, location, internalisation advantages – tulajdonosi, helyi és internalizációs előnyök) foglalkozik a küldő ország hatásával (Dunning–Lundan 2009). Ebben az elemzési keretben a lokációs előnyök a küldő és fogadó ország viszonylatában fontosak, hiszen például a munkaerőköltségek relatív nagyságát sokszor ebben a kontextusban vizsgálják a befektetők. Ezen felül a lokációs előnyök interakcióban vannak a másik két, vállalati szintű előnnyel (tulajdonosi előny és internalizációs előny) – ez utóbbiaknál is fontos lehet, hogy melyik a befektető vállalat anyaországa, illetve hogy a tulajdonosi és internalizációs előny megvan-e, működik-e a



befektetés célországában. Az elméleti megközelítések hangsúlyozzák, hogy a közvetlentőke-befektetés nemcsak a fogadó, hanem az „igazi” anyaország gazdaságára is hatást gyakorol, például az export, a termelési szerkezet, a fizetési mérleg, a technológia, a tudás, a gazdaságpolitika alakulása területén (Kokko 2006). A közvetítő országra gyakorolt hatással ugyanakkor nem foglalkozik a szakirodalom. Részletesebb elméleti elemzés a küldő ország hatásáról tudtunkkal nincsen, de vannak empirikus tanulmányok, amelyek jelzik, hogy a befektetések helyi gazdaságra gyakorolt hatása eltérhet attól függően, hogy honnan, milyen országból érkezett az adott projekt. Ezt mutatja meg például Wang, Clegg és Kafouros (2009) Kína mint fogadó ország esetében; Hennart és Larimo (1998) a kulturális távolságot vizsgálják ebből a szempontból, Chen, Kokko és Gustavson-Tingvall (2011) pedig a leányvállalat szereplésére gyakorolt hatást. A közvetlentőke-befektetések exportteljesítményét elemzi ebből a szempontból Mataloni és Yorgason (2002). A spilloverek (helyi tovatérjedő hatások) területén talált jelentős különbségeket a küldő országok szerint Romániában Javorcik, Saggi és Spatareanu (2004). Fortanier (2007) a beruházó nemzetiségét vizsgálta a fogadó országban a gazdasági növekedésre gyakorolt hatás szempontjából, és jelentős különbségeket talált a küldő országok szerint. Így a fogadó országra gyakorolt hatás valószínűsíthetően jelentősen függ az „igazi” anyaország jellemzőitől (például ilyen jellemzők lehetnek a szabályozó rendszer, a gazdaságpolitikák, az üzleti kultúra, a humán erőforrások kezelésének szabályai, hagyományai).

Témánk szempontjából fontos empirikus eredmény, hogy négy ázsiai ország, Kína, Japán, a Koreai Köztársaság és Tajvan beruházásainak vizsgálata alapján megállapítható, hogy az ezekből az ázsiai országokból származó multinacionális cégek esetében a külföldi befektetések motivációi jelentősen eltérnek egymástól. Fung, Garcia-Herrero és Alan Siu (2009) kínai kifelé irányuló közvetlentőkebefektetésekkel foglalkoztak, amelyet a Japánból, a Koreai Köztársaságból és a Tajvanból származó tőkebefektetésekkel vetettek össze. Makrogazdasági adatok leíró és ökonometriai elemzésével a négy ázsiai gazdaság külföldi befektetéseinek különféle motívumait és meghatározóit vizsgálták (Kínában az 1991–2006, Japánban az 1983–2007, a Koreai Köztársaságban az 1980–2007 és Tajvanon az 1968–2007 közötti időszak statisztikai adatait felhasználva). Arra a következtetésre jutottak, hogy a kínai beruházások általában gyengébb minőségű munkaerővel rendelkező célországokba irányulnak. A természeti erőforrások fontossága részben érvényes Japán (élelmiszer és ércek és

fémek) és a Koreai Köztársaság (élelmiszer) vonatkozásában, míg a technológia megszerzésének szerepe Tajvan esetében bizonyult meghatározónak (Fung–Garcia–Herrero–Alan Siu 2009). Hasonló következtetést vont le egy másik empirikus elemzés (Deng 2004). Japánban és a kelet-ázsiai újonnan iparosodott gazdaságokban a külföldi beruházásokat főként „push” tényezők mozgatják, mint például a valuták felértékelődése, a növekvő folyó fizetésimérleg-többletek, munkaerőhiány és működési költségek, valamint a kicsi, telített hazai piacok. A kínai multinacionális vállalkozások FDI-it ezzel szemben elsősorban „pull” tényezők váltották ki, például a legfontosabb természeti erőforrások ellátásának biztosítása, a devizabevételek növelése, a fogadó országok közötti kereskedelmi akadályok megkerülése, az új piacokra történő behatolás, a fejlett technológia és menedzsment megszerzése (Deng 2004, Szunomár 2018). Az ázsiai országok közül jól dokumentált a Kínából származó FDI-k sajátosságainak alakulása. Ennek egyik fontos jellemzője a kormányzat aktív szerepe (Deng 2004, Sass 2018), amely Kína mellett India és Indonézia esetén szintén megfigyelhető (Dunning–Narula 1996).

Fontos, hogy nemcsak gazdasági, hanem más motivációk is indokolhatják a külföldi befektetést. Sok országban a külföldi befektetők tartózkodási jogot, akár állampolgárságot is kapnak. A kínai cégek ezért a FDI-ken keresztül olyan előnyöket szerezhetnek, mint a tartózkodási jog, az adókedvezmények, a jogvédelem, az oktatás, a szociális biztonság és az egészségügyi szolgáltatások (Clegg–Voss 2012, McCaleb–Szunomár 2017). Az ilyen nem gazdasági motivációk valószínűleg lendületet kapnak a jövőben, tekintettel Kína gyors politikai, társadalmi és gazdasági változásaira, valamint a korrupció, a megvesztegetés és az illegális jövedelmek elterjedtségére (Deng 2004). A fejlett országokban megvalósított kínai befektetések másik, jól dokumentált sajátossága a technológiai előnyökkel rendelkező vállalatok felvásárlása, Európa esetében például a modern technológia és a kapcsolódó gazdasági tevékenységek egyoldalú transzfere történik Európából Kínába (Bickenbach–Wan-Hsin 2018). Ennek következményei vannak a belépési mód kiválasztásánál is: hiszen ezek a projektek túlnyomórészt felvásárlással valósulnak meg, és jóval kevésbé jellemző a zöldmezős beruházás.

Fontos hangsúlyozni azt, hogy az „igazi” anyaország és a tőke közvetlen származási országa eltérhet egymástól, és a gyakorlatban, időben előre haladva egyre inkább el is tér. Az 1990-es évektől megnőtt az ún. indirekt vagy közvetett

közvetlentőkebefektetések nagysága (Antalóczy–Sass 2014), ahol a tőke végső és közvetlen származási országa eltér egymástól. Becslések szerint a világ teljes FDI-állományának akár egyharmada is ilyen közvetítő országon átfolyó tőke lehet (Damgaard–Elkjaer 2017), ami felveti – más problémák mellett – a nemzetközi tőkeáramlásra vonatkozó statisztikai adatok megbízhatóságának kérdését is. Európában az ún. offshore befektetők – ahol általában az offshore központok játsszák az anyaország és a befektetés célországa között a közvetítő szerepet, elsősorban adócsökkentés céljával – a külföldi tulajdonban levő európai uniós vállalatok 11 százalékát birtokolják (European Commission 2019). Szűkebb régiókat is érinti ez a jelenség (Altzinger–Bellak 1999). Kalotay (2012) részletesen bemutatja, milyen megfontolások vezethetnek a tőke harmadik (negyedik, ötödik stb.) országokon való átcsatornázására, mielőtt az eléri végső célországát: például adócsökkentés vagy vállalatszerkezeti problémák, sajátosságok kezelése, esetleg regionális vagy kontinentális központ kijelölése. Empirikusan eddig nem vizsgálták ezeknek a motivációknak a fontosságát. Vagyis a szakirodalom eddigi, elsősorban empirikus eredményei szerint fontos, hogy honnan származnak a befektetők, mivel az anyaország függvényében változhatnak a motivációk, de fontos lehet ez a fogadó ország szempontjából is, mivel eltérő lehet a multinacionális vállalat nemzetiségétől függően a befektetés motivációja és a fogadó gazdaságra gyakorolt hatása. Az elméleti megközelítések szerint a külföldi befektetési helyszín kiválasztásában a multinacionális vállalat számára, a tulajdonosi és internalizációs előnyök alakulása függvényében a fogadó ország bizonyos jellemzőit az anyaországgal vetheti össze. Az empirikus szakirodalom pedig azért tarthatja fontosnak, hogy honnan érkezik a közvetlentőke-befektetés, mert eltérhet a fogadó gazdaságra gyakorolt hatás a befektető valódi származási országa szerint, különösen, mert jelentős különbségek lehetnek a befektetési motivációkban a küldő országok között.

### **A küldő, vagy a fogadó ország gyakorlatai érvényesülnek?**

A szakirodalom többféle megközelítést ajánl a munkaügyi kapcsolatok országok közötti eltéréseinek elemzésére és annak vizsgálatára is, hogy a multinacionális vállalatok hogyan „viszik át” a küldő országban jellemző szabályokat, gyakorlatokat és értékeket a fogadó országokba, és milyen mértékben adaptálják ezeket a helyi viszonyokhoz, milyen mértékben „lokalizálják” őket. Az elemzésben leginkább használt

koncepciók és eszközök három fő tudományterületről származnak: a nemzetközi humánerőforrás-menedzsment irodalmából, a kultúrák közötti különbségeket, azok hatását vizsgáló irányzatból, illetve a legfrissebb megközelítésből: a kapitalizmus-változatok szakirodalmából. A SAGE Handbook of Human Resource Management (Hall-Wailes, 2010) definíciója szerint a nemzetközi humánerőforrás-menedzsment elsősorban azt vizsgálja, hogy „milyen mértékben hoznak létre a multinacionális vállalatok hasonló HR-gyakorlatot a leányvállalataikban” (122. oldal). A kulturális eltérések vizsgálata olyan fontos tényezőkkel foglalkozik, mint például az individualizmus versus kollektívizmus, a hierarchia tiszteletének mértéke, a hálózatok és a munkaerő szerepe stb. (az irodalom áttekintését lásd pl. López-Duarte et al., 2016.). Mindkét megközelítés jelentős eredményeket ért el, és releváns a kutatásunk során felvetett kérdések vizsgálatában. Ugyanakkor mi a VoC-megközelítés egy kiterjesztett verziójára támaszkodunk, talán az újdonság varázsa miatt, és amiatt, mert a szakirodalomban eddig az adott kérdés vizsgálatában ritkábban alkalmazták. Most bemutatjuk ezt a megközelítést és annak okait, hogy elemzésünk során miért ezt használjuk.

#### *A kapitalizmusváltozatok-megközelítés*

A VoC-megközelítés, amelyet újabban az üzleti irodalomban is széles körben használnak (lásd például Fernandez-Aalbers, 2016; Schneider-Paunescu, 2012; Schneider et al., 2010, Witt-Jackson, 2016) olyan intézményi megközelítés, amelyet a nyugati fejlett országok elemzésére dolgoztak ki (Amable, 2000; Farkas, 2011). Megpróbálja megérteni és megmagyarázni a fejlett országok politikai-gazdasági intézményeinek rendszerszerű változatait. A washingtoni konszenzussal és a hagyományos neoklasszikus megközelítésekkel ellentétben, amelyek a gazdaságok konvergenciáját feltételezik, különféle kapitalizmusváltozatok létezését hangsúlyozza (Hall-Soskice, 2001), amelyek nagymértékben függenek a helyi sajátosságoktól. Feltételezi, hogy az intézményi struktúra határozza meg a cégek stratégiáját; a kompetitív előnyök forrását és eredetét. A piacgazdaságok két fő típusát különbözteti meg: a liberális piacgazdaságot (Liberal Market Economies, LME) és a koordinált piacgazdaságot (Coordinated Market Economies, CME). A liberális piacgazdaságban a vállalatok tevékenységüket elsősorban kompetitív piaci megállapodások révén

koordinálják. A koordinált piacgazdaságokban a cégek, tevékenységük szervezésében és menedzselésében, elsősorban nem piaci típusú kapcsolatokat használnak.

A VoC-megközelítés mikroszinten is releváns: az érdeklő, hogy a vállalatok hogyan képesek a dolgozóikat és az üzleti partnereiket magas eszköspecifikus beruházásokra rávenni, amelyek megnövelik a cég versenyképességét a nemzetközi és hazai versenyben (Carney et al., 2009). Így a dolgozókkal és a partnerekkel megvalósult interakciók típusa és jellemzői befolyásolják a vállalat azon képességét, hogy kulcskompetenciáit létrehozza és kiaknázza, így növelje a vállalat versenyképességét. A VoC-megközelítés az intézményekre koncentrál, és részletesen vizsgálja a cégek és az intézmények közötti stratégiai interakciók öt területét: a pénzügyi piac, a munkaerőpiac, az oktatás és szakképzés, a vállalatkormányzás és a vállalatközi kapcsolatok területét. Ez az öt terület feszíti ki azt az intézményi keretet, amelyben a vállalatnak meg kell oldania a koordinációs problémáit, menedzselnie kell a tranzakcióit. Hall és Soskice (2001) szerint a vállalatok úgy alakítják stratégiájukat és szervezeti gyakorlatukat, hogy a tevékenységük helyszínén rendelkezésre álló intézményi lehetőségekből profitáljanak; így az intézményi környezet képes komparatív intézményi előnyöket nyújtani azoknak a vállalatoknak, amelyek a működésüket környezetük lehetőségeihez és az általa kínált forrásokhoz igazítják. Érthető, hogy ha egy vállalkozás külföldre megy és leányvállalatait olyan környezetben hozza létre, amely intézményi szempontból különbözik a székhelyétől, akkor működési módját bizonyos mértékig hozzá kell igazítani új környezetéhez, amely nagyon távol lehet a hazaitól. Ezért érdemes a nemzetköziesedett vállalatok interakcióit és a külföldi környezethez való alkalmazkodás szintjét tanulmányozni, hisz' a külföldi környezet érthetően különbözik (bár fogadó országoként eltérő mértékben) a hazai üzleti környezettől.

Így egyik kutatási kérdésünk az, hogy a Magyarországon működő ázsiai leányvállalatok esetében a helyi vagy a küldő országbeli intézményi hatás dominál-e a cég működésének különböző területein.

Kutatásunk természetesen csak az egyik első kísérlet a fenti probléma elemzésére. Projektünk jelenlegi szintjén sok tényezőt nem tudtunk vizsgálni. Így például a vállalat működése, főleg, ha jelentős vállalatról van szó, maga is befolyásolhatja a vizsgált öt terület (pénzügyi piac, munkaerőpiac, oktatás és szakképzés, vállalatirányítás és vállalati viszonyok) fejlődését, alakulását. Nem vehettük figyelembe

az öt terület közötti, egymást erősítő vagy gyengítő interakciókat. Más határai is vannak a VoC-megközelítésnek, és többen kritizálták is, például, hogy nem veszi figyelembe az egyes alváltozatokat, eltéréseket az alapmodellektől, a politika és a gazdaságpolitikák befolyásoló szerepét, az alapvető intézményi változások magyarázatának hiányát (Kang, 2006) vagy azokat a problémákat, amelyeket a vállalati viselkedés vizsgálatában való alkalmazása vet fel (Carney et al., 2009).

#### *Az empirikus vizsgálatok eredményei*

Az elemzés egyik területét illetően az irodalom nem nyújt meggyőző bizonyítékot a VoC-megközelítés alkalmazhatóságáról az ázsiai gazdaságokban. Carney et al. (2009) szerint nem létezik egyetlen ázsiai kapitalizmus, hanem többféle ázsiai kapitalizmusmodellt kell megkülönböztetnünk, amelyek alapjaikban térnek el a nyugati kapitalizmustípusoktól.

Hasonló megállapításokat tesz Witt és Redding (2013) abban az elemzésében, amely mintánk mind a négy országát – Kínát, Indiát, Japánt és Koreát – magában foglalja. Szerintük egyedül a japán kapitalizmusmodell integrálható az alapvető kapitalizmusváltozatok közé, és sajátos, különálló változatot képvisel. A többi ázsiai országban működő rendszer alapvetően különbözik a nyugati típusú kapitalizmustól. A szerzők szerint a két alapvető kapitalizmusváltozat nem található meg Ázsiában, az ázsiai kapitalizmusokat egyetlen eddig megalkotott elemzési keret sem képes megragadni. Az ázsiai kapitalizmusok nem érthetők meg a nyugati kategóriák alapján (Witt–Redding, 2013, 265. oldal). Ugyanakkor a szerzők 13 ázsiai ország elemzése alapján öt ázsiai kapitalizmusváltozatot azonosítottak: a (poszt)szocialista gazdaságokat, a fejlett városgazdaságokat, a feltörekvő délkelet-ázsiai gazdaságokat, a fejlett északkelet-ázsiai gazdaságokat és Japánt. A VoC-elemzésben használt tényezők mentén kiemelik az ázsiai gazdaságok közötti jelentős eltéréseket. Hangsúlyozzák továbbá olyan fontos és sajátos üzleti elemek létét, amelyek sok ázsiai gazdaságban megtalálhatók, de sem Nyugat-Európában, sem Észak-Amerikában nem léteznek. Így például különbözik az üzleti bizalom s ehhez kapcsolódóan az üzleti hálózatok szerepe, a családi ellenőrzés jelentősége, más az üzleti kultúra és mások az értékek, magas szintű az informalitás. Az elemzett országokat illetően Kína és India a poszt-szocialista kategóriába tartozik, Dél-Korea a fejlett északkelet-ázsiai gazdaságok közé, míg, amint már említettük, Japán önmagában alkot egy kategóriát. Mazumdar (2010) Indiát vizsgálva jut arra a

következtetésre, hogy az indiai kapitalizmus eltér más kapitalizmusoktól, de történeti és gazdaságtörténeti elemzésnek kell kísérnie azoknak a különféle tényezőknek a vizsgálatát, amelyek meghatározzák egy-egy ország besorolását az egyes kapitalizmusváltozat-kategóriákba. Megmutatja továbbá, hogy nem minden kapitalizmusváltozat-tényező elemezhető könnyen, és nem mind releváns India szempontjából. Más szerzők kiemelik, hogy vannak további tényezők, amelyek az ázsiai kapitalizmusváltozatok vizsgálatában fontosak, például Andriesse et al. (2011) szerint ilyennek számít az ázsiai régió kapitalizmusváltozatai és a globális értékláncok közötti kapcsolat. Pananond és Giroud (2016) is hangsúlyozzák az intézményi háttér különbségeit a nemzetköziesedő ázsiai vállalatok szempontjából.

Másrészt, ahogyan láttuk, Japán integrálható a kapitalizmusváltozatok „klasszikus” vizsgálatába (lásd pl. Amable, 2000), és vannak olyan cikkek, amelyek be tudnak helyezni egy (Korea: Condé-Delgado, 2009; India: Sibal, 2014 vagy Mazumdar, 2010; Kína: Witt, 2010) vagy több (Hoen, 2013) ázsiai gazdaságot vagy a liberális-koordinált piacgazdaság spektrumába, vagy egy kibővített kapitalizmusváltozat-modellbe, vagy legalábbis elemzik ezeket a gazdaságokat azon szempontok szerint, amelyek a kapitalizmusváltozat-elemzés keretét alkotják. Munkánk során mi az utóbbit tesszük, és ebből a szempontból egyetértünk Condéval és Delgadoval (2009, 21. oldal) abban, hogy a VoC-megközelítés „...értékes elemzési szempontokkal szolgál azon keretfeltételek különbözőségeinek elemzésében, amelyekben a kapitalizmus különféle változatai megvalósulnak”.

A változatokba történő besorolást tekintve Magyarország esete sem egyértelmű. Kelet-Közép- és Kelet-Európa esetében is megpróbálták a szerzők az átalakulási folyamat során kifejlődött kapitalizmusokat a kapitalizmusváltozatok kategóriáiba besorolni. Azt találták, hogy ezek mind a liberális, mind a koordinált piacgazdasági modell elemeit tartalmazzák, így egyfajta vegyes modellnek tekinthetők (Mykhnenko, 2007). Mások azt találták, hogy az egyes változatok nagymértékben különböznek egyrészt a volt Szovjetunió, másrészt az Európai Unió új tagállamai esetében, és nem integrálhatók a liberális versus koordinált piacgazdaság kategóriájába. Így néhány szerző az elemzési keret tényezőit követve a régió országaiban új kapitalizmusmodellt talált.

Lane–Myant (2007) és Nölke–Vliegenthart (2009) úgy találták, hogy a visegrádi országok (Csehország, Lengyelország, Magyarország és Szlovákia) esetében ugyanazok az intézményi jellemzők vannak jelen, és a régióban külön kapitalizmusváltozat azonosítható: a függő piacgazdasági modell (Dependent Market Economies, DME). Ezek az országok nagymértékben támaszkodnak a külföldi közvetlentőke-befektetésekre, és intézményi rendszerük inkoherens. Így komparatív előnyeik specifikusak: elsősorban a félig standardizált termékek összeszerelésén alapulnak, nem radikális vagy inkrementális innovációkon (Nölke–Vliegenthart, 2009; Farkas, 2011; Szanyi, 2012; Rugraff–Sass, 2017). Más oldalról Ozsvald (2014) elemzése szerint, habár ezeknek az országoknak a fejlődési útja eleinte nagyon hasonló volt, később, a részvénytőzsdék fejlődése és a vállalatkormányzási mechanizmusok javítására irányuló folyamatos nyomás alapján a négy országot újabban jelentős intézményi különbségek jellemzik. Hasonló következtetésre jut Allen–Aldred (2011) is.

Fontos megjegyezni, hogy a menedzsmentkutatások szerint a régiót sokféleség jellemzi, mivel a közép-kelet-európai menedzsmentkultúra továbbra is jelentősen különbözik a nyugat-európai gyakorlattól (Reynaud et al., 2007; vagy Karoliny et al., 2009 és Kazlauskaite et al., 2013), kifejezetten az emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából; a szerzők kiemelik továbbá a régió heterogenitását és sokféleségét. Ezen kívül sok szerző rámutat a VoC-megközelítés kudarcaira a közép-kelet-európai kapitalizmus magyarázatában és leírásában, lásd pl. Bohle–Greskovits (2007). Ezen ellentmondások ellenére a különféle VoC-val kapcsolatos területek jellemzői mind Magyarországon, mind Közép-Kelet-Európa többi országában egyértelműek – tehát ez a megoldatlan osztályozási kérdés nem akadályozza elemzésünket.

Tudomásunk szerint csak egyetlen olyan tanulmány van, amely megpróbálta összevetni a kelet-közép-európai és az ázsiai kapitalizmusokat. Hoen (2013) szerint általában az európai feltörekvő országok (a volt átalakuló országok és az Európai Unió új tagországai) összességében, de eltérő mértékben konvergálnak a liberális piacgazdasági modellhez, ehhez a balti országok és Lengyelország jutottak legközelebb, míg a közép-európai országok, köztük Magyarország valahol középen található, és a dél-európai országok vannak ettől a legtávolabb. Az ázsiai országok ugyanakkor a koordinált piacgazdasági modell felé mozdultak el, jelentős állami befolyással és erős bürokráciával. Itt Kína vezet, vagyis ő van legközelebb a koordinált modellhez. A szerző



nem vár közeledést a két országcsoporthoz, szerinte a két kontinens országai a jövőben eltérő modellekhez fognak konvergálni. Noha ezekkel a következtetésekkel nem értünk egyet, egyetértünk a dinamikus megközelítés alkalmazásával, azaz az időbeli változások figyelembevételével.

#### *A VoC-megközelítés a humánerőforrás-gazdálkodás területén*

A VoC-megközelítés használata ezen a szakirodalmi területen nem precedens nélküli. Ez a megközelítés eredményesen alkalmazható a munkaügyi kapcsolatok és a munkavállalói kapcsolatok kutatásában. Az LME-CME megkülönböztetés alapján Hamann és Kelly (2008) különféle területeket mutatnak be (például a munkaerő-piaci eredmények, a képzési és jóléti rendszerek különbségeinek, a készségek összetétele különbségeinek magyarázatára stb.), ahol a VoC-megközelítés megfelelő elemzési keretrendszerként szolgálhat. Dikken és Williams (2012) kiterjeszti a VoC-megközelítés használatát azáltal, hogy az elemzési keretrendszerbe beépíti a feltörekvő gazdaságokat és munkaügyi kapcsolataikat; bevezeti az informálisan dominált piacgazdaság (Informally Dominated Market Economy) formáját, és beemeli a formális és informális intézményeknek a foglalkoztatásra gyakorolt hatását a feltörekvő gazdaságokban. Az emberierőforrás-menedzsment területén például Wilkinson és Wood (2017) az LME-CME dichotómiára alapozzák elemzésüket, hogy megértsék az egyes országok gyakorlatának hasonlóságait és különbségeit, valamint azok változásait a globális válság után.

Összességében, bár elismerjük a VoC-megközelítés gyengeségeit és korlátait, különösen az ázsiai kapitalizmusváltozatok meghatározásában, egyetértünk a fent említett szerzőkkel abban, hogy maga a megközelítés és az öt kiemelt elemzési terület hasznos támpont lehet a különféle „nemzeti” kapitalizmusok intézményi tényezőinek és működési gyakorlatainak vizsgálatában. Ez a megközelítés eredményes lehet közvetlentőke-befektetések küldő és fogadó országainak összevetésében is az intézmények és a gyakorlatok területén, így a leányvállalatok működési jellemzőinek vizsgálatában is, különösen a munkaügyi kapcsolatok esetében.

*A VoC-megközelítés a magyar és az ázsiai országok humánerőforrás- gazdálkodása területén*

A Magyarországon jelen lévő ázsiai közvetlentőke főbb jellemzőinek feltérképezését követően elemzésünk a leányvállalatok menedzsmentgyakorlatára összpontosított. A vizsgálat során a főbb menedzsmentfunkciók közül a humánerőforrás-menedzsment (HRM) különböző területeire fókuszáltunk, tekintettel arra, hogy a hazai és a fogadó ország üzleti kultúrája és intézményei közötti interakciók elemzésekor ez az egyik legfontosabb kérdés.

A VoC elemzési keret elméleti és empirikus eredményeiből indulunk ki a vizsgált ázsiai országok és a – Magyarországot is jellemző – DME-modell egyes intézményi tulajdonságainak összehasonlításában (lásd az 1. táblázatot), az ázsiai országok esetében Witt–Redding (2013) és Carney et al. (2009) elemzéseit felhasználva, Magyarország esetében pedig Rugraff–Sass (2017) megállapításaira alapozva. A szakirodalomban az „üzletirendszer szemlélet” (Whitley, 2000) illetve a „nemzeti üzleti rendszerek” (Morgan, 2001) megközelítés szerint az egyes intézményeknek a termékek, a munkaerő és a pénzügyi piacok felett gyakorolt ellenőrzési lehetőségei nemzetgazdaságonként eltérők. E megközelítés feltárja a multinacionális vállalat székhelye és a külföldi közvetlentőkebefektetést fogadó ország intézményeinek nemzeti hatásait.

Hangsúlyozni szeretnénk, hogy – ahogy azt már korábban is említettük – a négy vizsgált ázsiai ország kapitalizmusváltozatai nagymértékben különböznek egymástól. Találhatunk ugyanakkor hasonlóságokat is, például a domináns üzleti csoportok esetében, amelyek az összes elemzett ázsiai országot jellemzik. Ezek hazai tulajdonú vállalatok „hálózatai” (Witt–Redding, 2013). Másrészt, a DME-modellben a gazdaság meghatározó szereplői a külföldi tulajdonban lévő multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai (Nölke–Vliedhagen, 2009). További fontos hasonlóság a munkavállalói szervezethez alacsony szintje, illetve az alacsony szakszervezeti sűrűség mind az öt esetben. Egyéb területeken az öt ország jelentősen különbözik. Például az állami beavatkozás szintje, a munkavállalói szerződések és a szakképzés terén is sok esetben találunk eltéréseket. Az állami beavatkozás Kína esetében a legmagasabb, míg Japán esetében minimális. Magyarországon az állami beavatkozás szintje relatíve alacsony

ugyan, de ezen a téren egyértelműen növekvő tendencia figyelhető meg (lásd Mihályi, 2015; Szanyi, 2016; Sass, 2017).

A munkavállalói szerződések esetében szintén jelentős eltérések tapasztalhatók, egyrészt a japán típusú egész életen át tartó foglalkoztatás miatt, másrészt a kínai és indiai gazdaságok kevert jellegéből adóan, ahol az állami tulajdonú vállalatokat inkább hosszú távú, míg magántulajdonú társait inkább rövidtávú szerződések jellemzik (Witt-Redding, 2013). Magyarországon a szerződések jellemzően hosszabb távúak, ugyanakkor számos technika létezik arra, hogyan lehet ezeket a szerződéseket rövidebb időtartamúvá alakítani (erről lásd Fazekas-Varga, 2005). A fizetésemelés és az előléptetés is különböző tényezőktől, valamint a szükséges készségek megszerzésétől függ. Japán és Dél-Korea esetében például a készségek elsajátítása elsősorban a munkaerő-továbbképzéshez kapcsolódik, míg a másik három esetben az álláskeresőknek a munkaerőpiacra való belépés előtt (vagy a munkaerőpiacon) kell megszerezniük azokat. A vállalatok által nyújtott képzések gyakorisága is az előző tényezőhöz kapcsolódik: Japánban és Koreában gyakoribb, a többi ázsiai esetben ritka, míg Magyarországon viszonylag gyakori, ami részben az oktatás és az egyes vállalatok által elvárt készségek közötti aszinkronitásra vezethető vissza. Még itt is nagy eltérést találunk a domináns multinacionális cégek helyi leányvállalatai és a nagyobb helyi vállalatok – amelyek több képzést nyújtanak –, illetve a magyar tulajdonban lévő kis- és középvállalatok között; utóbbiak nem kínálnak ilyen képzéseket alkalmazottaik számára. Megállapíthatjuk továbbá azt is, hogy bizonyos területeken két-három ország hasonló lehet egymáshoz, de összességében nagyon kevés olyan terület van, ahol az összes elemzett ázsiai ország ugyanazt a jellemzőt mutatná.

**3. táblázat: Az elemzett országok intézményi jellemzői**

	<i>Kína</i>	<i>India</i>	<i>Japán</i>	<i>Dél-Korea</i>	<i>DME(Magyarország)</i>
<b>Iparági kapcsolatok</b>					
a leányvállalatok vezető menedzserei között magas vagy alacsony a külföldiek aránya	nem releváns				változó, általában alacsony
állami beavatkozás a bérmegállapodásokba	magas	alacsony-közepes	alacsony	közepes	vállalati szint, alacsony
leányvállalati/vállalati szintű koordináció a munkakörülményekről: van/nincs	nincs	van	van	van	van
üzemi tanács vagy szakszervezet a leányvállalatnál: van/nincs (melyik?)	nincs (alacsony szakszervezeti sűrűség)	nincs (alacsony szakszervezeti sűrűség)	nincs (alacsony szakszervezeti sűrűség)	nincs (alacsony szakszervezeti sűrűség)	általában nincs (alacsony szakszervezeti sűrűség)
<b>Munkavállalói kapcsolatok</b>					
hosszú távú vagy rövid távú szerződések	rövid (magánvállalatok), hosszú (állami-	rövid (magánvállalatok), hosszú (állami-	hosszú	közepes	hosszú

	tulajdonú)	tulajdonú)			
<b>Szakképzés</b>					
van-e a munkahelyi szakképzés: igen/nem	nem	nem	igen	igen	igen
iskolázottság szintje: magas/alacsony	közepes	közepes	magas	magas	alacsony-közepes a kékgalléros munkavállalók, közepes-magas a fehérgalléros munkavállalók esetén
<b>Munkavállalók</b>					
forgalom: magas vagy alacsony	közepes	közepes	alacsony	közepes	inkább magas (kékgalléros)
az előléptetés és a béremelés fő alapja	kapcsolatok	kapcsolatok és szenioritás	szenioritás	szenioritás	érdem, szenioritás
készségek elsajátítása	magánúton	magánúton, esetenként vállalatnál	a munkahelyi képzés során	a munkahelyi képzés során, magánúton	magánúton (részben állami finanszírozás útján)
tréningek a cégnél: gyakori vagy ritka	ritka	közepes	gyakori	gyakori	viszonylag gyakori

Megjegyzés: DME (dependent market economies): a domináns szereplők a külföldi tulajdonban lévő multinacionális vállalatok leányvállalatai

Forrás: Rugraff-Sass (2017) és Witt-Redding (2013) alapján

## **KUTATÁSI KÉRDÉSEK, MÓDSZERTAN ÉS ADATOK**

---

Miután a szakirodalom eddigi eredményeit felhasználva bemutattuk a vizsgált országok intézményi jellemzőit, a kutatás keretében részletes vállalati esettanulmányokat készítettünk, amelyeket félig strukturált interjúk alapján folytattunk le. A vizsgálandó területek kiválasztása után állítottuk össze kérdőívünket, külön a menedzserek és a munkások részére. A félig strukturált módszer ugyanakkor lehetővé tette, hogy az interjú során olyan kérdésekre essen nagyobb hangsúly, amelyek a válaszadó (és a kérdező) szerint relevánsabbak az adott vállalat esetében. Összesen tíz vállalat dolgozóival készítettünk interjút, mintánkban négy japán, három kínai, egy koreai és két indiai vállalat szerepel. A félig strukturált interjút 2016 decembere és 2019 decembere között készítettük (lásd a 4. táblázatot). Az interjúk fél óra (munkások) és két óra (menedzserek) közötti időtartamúak voltak. Mindegyik interjúalanyunknak anonimitást ígértünk, ezért nem adjuk meg a vállalatok nevét, vagy olyan információkat, amelyek alapján felismerhetők lennének. A válaszokat lejegyeztük és később elemeztük. Az interjúk száma és hossza miatt nem alkalmaztunk adatelemző szoftvereket vagy kódolási technikákat. Meg kell jegyeznünk, hogy az interjúk megszervezése, a vállalatokkal való kapcsolatfelvétel nem volt problémamentes. A kapcsolatfelvétel sok esetben igen hosszú időt vett igénybe (sokszor valamilyen közvetítő, például iparági szervezet vagy minisztériumi szakember bevonásával). Néhány esetben csak egyetlen interjúra nyílt lehetőségünk. Az adatgyűjtés e nehézségei magyarázzák, miért húzódtott el ennyire az interjúzás. Mind a tíz vállalat az autóiparban és/vagy az elektronikában működik, amelyek az ázsiai közvetlen külföldi befektetések vezető házigazdái (KSH, 2018). Az összpontosítás erre a két, egymással szorosan összekapcsolódó iparágra segített kiszűrni az iparági hatásokat, amelyek egyébként az elemzett területen jelentősek lehetnek (Alkhaldi et al., 2015). Mind a kilenc vállalat saját országuk vezető beruházó vállalatai között van Magyarországon. A vállalati interjúkból származó információkat a vállalatokról nyilvánosan elérhető információkkal (honlap, mérlegbeszámoló) egészítettük ki.

**4. táblázat: A kutatásban készített vállalati interjúk részletei**

Vállalat	Magyarországi telephelyek száma	Magyarországi alapítás (felvásárlás) éve	Belépési mód	Foglalkoztatottak száma jelenleg	Interjúk száma (menedzser /dolgozó)	Interjúk időpontja
1	három	1989	zöldmezős	2500 állandó + 500 szezonális	1 (HR menedzser)	2017. április 12.
2	három	2005	zöldmezős	330 (fehérgalléros, saját foglalkoztatott) + 2500 (kékgalléros, indirekt)	4 (menedzserek: HR, marketing PR, jogi, logisztikai)	4 alkalom 2016. tél és 2017. április között
3	egy	1991	zöldmezős	3000 állandó + 200 szezonális	2 menedzser (HR és általános)	2017. április
4	négy	2009; 2011; 2016	barnamezős	2400	4 interjú menedzserekk el és 5 interjú kékgalléros dolgozókkal	2017. január
5	négy	2006	barnamezős	850	4 menedzser és 4 dolgozó	2016. december
6	egy	2017	felvásárlás	2000	2 menedzser, 1 dolgozó	2019. április-május
7	egy	1998	zöldmezős	650–700	1 menedzser	2019. május
8	egy	(2012) 2017	barnamezős (a telephely egy korábbi felvásárlás eredményeként került a vállalathoz)	260	3 menedzser	2019. szeptember
9	egy	1997	zöldmezős	4000	2 menedzser	2019. október
10	egy	2006	zöldmezős	180	1 menedzser	2019. december

*Forrás:* saját összeállítás a kutatás keretében elkészített interjúk alapján

Kutatásunk kvalitatív jellege indokolja, miért támaszkodunk a vállalati interjúkra: a munkavállalói kapcsolatokról és a szakképzésről mélyreható információkat csak így lehet megszerezni.

Az általunk használt módszertannak az előnyei mellett természetesen hátrányai is vannak. Fontos előny, hogy részletes kvantitatív és kvalitatív adataink vannak a vizsgált területeken, és képet kapunk ezek időbeni alakulásáról is. Mivel hét vállalat esetében több interjút is készíthettünk, ezeknél össze tudtuk hasonlítani a menedzserek és a munkások véleményét egy-egy területről – ugyanakkor a különbségek nem voltak nagyok. Ezzel együtt módszertanunk sajátosságai miatt eredményeink csak körültekintően általánosíthatók – ez az egyik legfontosabb hátrány.



## **EREDMÉNYEK**

---

### **A székhely vagy a fogadó ország hatása dominál-e a munkaügyi kapcsolatokban?**

#### **Az ázsiai vállalatok magyarországi leányvállalatainak elemzése**

A fenti elemzési területek alapján két kérdéssort állítottunk össze, ezek alapján folytattuk le a tíz vállalat képviselőivel és munkatársaival az interjúkat. Az interjúkat vállalatonként számos személlyel készítettük (egy-tíz interjú vállalatonként, ahol csak egy interjúra volt lehetőség, ott azt a cég egyik vezetőjével készítettük). Ezekből a félig strukturált, kérdőíves interjúkból nyert információk alapján állítottuk össze az 5. táblázatot.

Mindenekelőtt arra kerestünk választ, hogy az elemzett ázsiai országok között az egyes területeken tapasztalt különbségek összhangban állnak-e az empirikus irodalom arra vonatkozó megállapításaival, hogy létezik az ázsiai kapitalizmusnak egy egyedi, különálló formája. Ahogyan Carney et al. (2009) vagy Witt és Redding (2013) is megállapítja, a különbségek sokkal nyilvánvalóbbak és erősebbek, mint a hasonlóságok. Mindez jól látható azokban az eltérésekben, amelyeket például az itt dolgozó külföldi munkaerő számában, az üzemi tanácsok létében vagy az oktatási szint eltéréseiben tapasztalunk.

Az iparági hatásokat úgy igyekeztünk kizárni, hogy két, egymással nagyon összefüggő iparágban, az autóiparban és az elektronikában működő cégekre koncentráltunk. Eredményeink azt mutatják, hogy számos területen a fogadó ország jellemzői nagymértékben meghatározták a helyi vállalati működési sajátosságokat, míg néhány más területen a hazai hatás dominál. Például úgy tűnik, hogy a külföldi munkavállalók aránya (expatok) nagymértékben függ a hazai (vagyis a küldő országbeli) hagyományoktól: a kínai és a japán vállalatokban viszonylag magas a külföldi munkaerő száma (a japán gyárakat régen alapították, és a külföldiek száma csökken, de továbbra is a legmagasabb a csoportban). A másik véglet, hogy a koreai és az indiai cégekben jelentősen kevesebb külföldi munkavállaló dolgozik (ez igaz a mintánkban szereplő mindkét indiai vállalatra). Az expatok száma összefügg a vállalat megszerzésének a módjával is. A zöldmezős beruházással összefüggő teendők miatt indokolt lehet a

nagyobb arányú személyes jelenlét, míg a felvásárlás sok esetben csak alig befolyásolja a kialakult menedzsmentgyakorlatokat, így az expatok száma sem feltétlenül magas; ez történt például az egyik kínai vállalatunk esetében is.

5. táblázat: A magyarországi leányvállalatok intézményi jellemzői és a DME modellel összehasonlítva

	India1	India2	Japán1	Japán2	Japán3	Japán 4	Kína1	Kína2	Kína3	Korea	DME
<b>Munkaügyi kapcsolatok</b>											
<i>a leányvállalatok vezető menedzserei között a külföldiek aránya magas/alacsony</i>	alacsony (5 vagy 6 fő)	nagyon alacsony (1)	viszonylag magas (20–30 fő)	alacsony	viszonylag magas (30 fő körül)	alacsony	magas; menedzser pár (egy helyi, egy kínai)	alacsony	viszonylag alacsony	alacsony - meredeken csökken a létesítés óta	alacsony
<i>leányvállalati szintű koordináció a bérékkel kapcsolatban: igen/nem</i>	igen	igen	igen, a város átlaga alapján	igen	igen	igen	igen, a regionális átlagok alapján	igen, a regionális átlagok alapján	igen, a regionális átlagok alapján	igen, a regionális átlagok alapján	igen
<i>leányvállalati szintű koordináció a munkakörülményekkel kapcsolatban: igen/nem</i>	igen	igen	igen	igen	igen	igen	igen	igen	igen	igen	igen
<i>üzemi tanács vagy szakszervezet a leányvállalatnál: igen/nem (melyik?)</i>	szakszervezet	szakszervezet – de nem túl erős	üzemi tanács	egyik sem	szakszervezet, a dolgozók kezdeménye-	egyik sem	egyik sem (nem szükséges a közvetlen foglalkozta-	szakszervezet	szakszervezet	üzemi tanács	általában nincs vagy: alacsony szerve-zettség

*Sass Magdolna, Gubik Andrea, Szunomár Ágnes, Shobha Kiran, Ozsvald Éva /  
Ázsiai közvetlentőke-befektetések Magyarországon*

					zésére		tottak viszonylag alacsony száma miatt)				
<b><i>Munkavállalói kapcsolatok</i></b>											
<i>hosszú vagy rövid távú szerződések</i>	hosszú távú	hosszú távú	hosszú távú  (kivéve a kölcson- zött munkaerőt)	hosszú távú	hosszú távú	hosszú távú	mindkettő  (rövid távú a külföldiek – expatok – esetén, hosszabb a helyiek számára)	hosszú távú	hosszú távú	hosszú távú  (ideiglenes munkák idején rövid távú (pl. karácsony, olimpia, világbaj- nokság előtt)	hosszú távú
<i>különféle „szociális” és egyéb szolgáltatások az alkalmazottak számára: igen/nem</i>	igen	igen	igen	igen	igen	igen	igen (pl. étel – még kínai szakács is van)	igen	igen	igen (még ajándékok is)	igen
<b><i>Szakképzés</i></b>											
<i>munkahelyi szakképzés létezik igen/nem</i>	igen	igen	igen	igen	igen	igen	igen	igen	igen	igen	igen

*Sass Magdolna, Gubik Andrea, Szunomár Ágnes, Shobha Kiran, Ozsvald Éva /  
Ázsiai közvetlentőke-befektetések Magyarországon*

<i>összességében az iskolai végzettség: magas/alacsony</i>	közepes;  (a kék gallérosok között, de a vezetők között magas)	alacsony, nincs elvárás, műszaki ismeretekkel rendelkeznek, elég, ha tudnak olvasni	alacsony, félig képzett (kék-gallérosok)	alacsony (a kék gallérosok között, de a vezetők között magas)	alacsony (a kék gallérosok között, de a vezetők között magas, illetve néhány fejlesztő mérnök)	alacsony(a kék gallérosok között, de a vezetők között magas)	magas (csak fehérgalléros munkavállalókat alkalmaznak)	alacsony (a kék gallérosok között, de a vezetők között magas)	közepes;  (a kék gallérosok között, de a vezetők között magas)	alacsony (a kék-gallérosok között, de a vezetők között magas)	közepes –  (alacsony (kék-gallérosok-nál)
<b><i>Alkalmazottak</i></b>											
<i>fluktuáció magas/alacsony</i>	alacsony;  a betakarítási időszakban azonban magas	alacsony	magas a kék-galléros munkavállalók körében (alacsony a fehérgallérosnál)	magas a 30 év alatti korosztályban	viszonylag alacsony	viszonylag alacsony, nem túl nehéz munka (nők)	magas	közepes	közepes	magas	magas

*Sass Magdolna, Gubik Andrea, Szunomár Ágnes, Shobha Kiran, Ozsvald Éva /  
Ázsiai közvetlentőke-befektetések Magyarországon*

<i>készségek: általános/ágazatspecifikus/cégspecifikus</i>	általános és cégspecifikus, ágazatspecifikus készségek a közép-szintű vezetőknél	általános és cégspecifikus	cégspecifikus, másutt korlátozottan használható	általános és cégspecifikus	általános és cégspecifikus	általános és cégspecifikus	ágazat-specifikus a fehérgallérok esetében (és a kiszervezett kék gallérosoknál)	általános és cégspecifikus	ágazat- és cégspecifikus	iparág-specifikus (a kezdeti készség meglehetősen általános lehet, mivel szakkép-zést kapnak)	iparág-specifikus
<i>tréningek a cégnél: gyakori/ritka</i>	gyakori	ritka	viszonylag gyakori	gyakori	viszonylag gyakori	viszonylag gyakori	viszonylag gyakori	viszonylag gyakori	ritka (a cég indulása-kor gyakoribb volt)	viszonylag gyakori	viszonylag gyakori
<i>Egyebek</i>	a „Vastu” indiai vallás hatása erősen érezhető a gyártási folyamatban	táblák és plakátok, amelyek általános utasítást adnak a munkavállalóknak	páronként dolgoznak a termelésben; menedzsment nyitott irodában	korpótlék ; kulcsember-program; törzsgárda-rendszer	komolyan veszik, hogy a dolgozóknak élet-hosszig tartó munkát adnak	a japán módszerek közül többet alkalmaznak, a helyi viszonyokhoz alakítva, de sok	informális menedzseri párok terület szerint (egy helyi, egy külföldi); menedzsment nyitott irodában	csapat szintű bónusz rendszer	jó hangulat, közvetlen, már-már baráti kapcsolat a menedzserek és kékgallérosok között	nagyon tiszta környezet; csaknem teljesen nyitott irodák	

*Sass Magdolna, Gubik Andrea, Szunomár Ágnes, Shobha Kiran, Ozsvald Éva /  
Ázsiai közvetlentőke-befektetések Magyarországon*

---

						olyan van, amit elvetet- tek.					
--	--	--	--	--	--	----------------------------------------	--	--	--	--	--

*Forrás:* saját szerkesztés a vezetőikkel, a dolgozókkal folytatott interjúk alapján

A béreket és a dolgozók munkafeltételeit minden esetben a leányvállalatok szintjén határozzák meg, ami egyértelműen a fogadó ország környezetének hatása. Az interjúalanyok szerint a japán vállalatok kevésbé rugalmasan reagálnak a munkaerőpiac változásaira, a bérek nem kiemelkedők, ugyanakkor az elvárások magasak. A japán cégnél dolgozó munkások szigorú munkabeosztásról és minőségi elvárásokról számoltak be.

A béreknek a fogadó országbeli szinthez (általában a regionális vagy a városátlaghoz) történő igazítása az elemzésbe bevont valamennyi vállalatnál megfigyelhető – és logikus is, hiszen a vállalatoknak a munkaerőért a helyi piacon kell versenyezniük. Ám az ösztönzőrendszerekben már tetten érhetők a küldő ország értékei és gyakorlatai is. Például a japán vállalatoknál a szenioritás jelentőségére utaló gyakorlat tűnik fel, ilyen a törzsgárda rendszer vagy a korpótlék intézménye is, ezek az idősebb munkavállalók megtartását célozzák.

Érdekes tapasztalat volt az egyik kínai vállalatnál alkalmazott, műszakon alapuló bónuszrendszer, amely közel áll az ázsiai értékekhez (nevezetesen a kollektívizmushoz), és valószínűleg messze van az individualista európai gyakorlattól. Utóbbira példa a kulcsembert program, amelyet az egyik japán vállalatnál tapasztaltunk, és amely az egyéni értékelések kimeneteleként külön díjazza a kiemelkedő teljesítményt nyújtókat (miközben a vállalatnál kiscsoportos munkamódszerek jellemzők, és a vállalat nagy hangsúlyt helyez a csoportok munkájának elismerésére is). A helyi környezethez való adaptáció látványos példája, ahogyan az egyik japán vállalatban a quality circle-t (a minőségi köröket) tették vonzóvá a magyar dolgozók számára. A dolgozókat azzal motiválták, hogy valamilyen jutalmat kaptak hozzá. Az interjúalany szerint a legfontosabb, hogy ezekben az esetekben megtalálják az alkalmazás motivációit, amelyek minden kultúrában mások. Ilyen módon a küldő ország egyes gyakorlatai sikeresen átültethetők a fogadó országba.

A fluktuációt mindössze négy vállalat képviselője ítélte alacsonynak. A többiek, különösen a kékgallérosok és főként a harminc év alattiak esetében, magas fluktuációról számoltak be. Ennek okaként az egyik interjúalanyunk az időszakosan jobb kereseti lehetőséget említett meg (a mezőgazdaság megnövekedett munkakeresletét a betakarítási időszakban), más interjúalany szerint pedig érvényesül a külföldi munkalehetőségek elszívó hatása. Ezek nyilvánvalóan a fogadó gazdasághoz kapcsolódó



hatások. Egyik interjúalanyunk külön kiemelte, hogy a versenytársak megjelenése nem indított el jelentős fluktuációt a vállalat munkatársai között (bár tartottak tőle), mert a munkaerő tudása erősen cégspecifikus, más területeken korlátozottan használható. Erről a cégspecifikus tudásról összesen hét vállalat megkérdezett menedzsere számolt be. Úgy értékelhető, hogy a cégspecifikus tudás egyfajta gátja a munkaerő átvándorlásának a versenytárs cégekhez. További két vállalat esetében pedig ágazatspecifikus tudásra van szükség a feladatok elvégzéséhez.

A szakképzés valamennyi vállalatnál fontos, még ott is, ahol egyébként a tulajdonos országában ezt nem gyakran használják. Ez egyértelműen tükrözi a fogadó ország környezetének hatásait, elsősorban a (hatékony) szakképzés hiányát a magyarországi szakiskolákban (Varga, 2018). A jelenlegi munkaerő-piaci helyzet (munkaerőhiány) miatt a bérek és egyéb juttatások versenyképesebbé váltak. Egyúttal csökkentek a fizikai dolgozókra vonatkozó követelmények (elegendő az alapfokú végzettség), mivel a folyamatokat gyorsan el lehet sajátítani. A kékgallérosoktól megkövetelt tudásszint csaknem minden vállalatnál alacsony, hét vállalat számolt erről be. Egyesek az írni és olvasni tudást, mások a nyolc általános elvégzését hangsúlyozták az interjúk során. Egyik interjúalanyunk szerint a felvételi kérdőív egy tizenkét éves tanuló szintjén van. Kiemelték a kezűgyesség és a monotonitástűrő képesség fontosságát, és olyan alapértékek meglétét, mint például a lojalitás és a fegyelem, a tanulás és a fejlődés iránti elkötelezettség. Ez ismét megerősíti a képzés fontosságát, ami viszonylag gyakori minden vizsgált vállalatban, kivéve egy indiai céget. A vállalatoknak ennek megfelelően kimunkált oktatási tematikájuk van egyrészt a betanításra, amely bonyolultabb munkafolyamatok esetén akár a két-három hetet is meghaladhatja (japán vállalat), másrészt a továbbképzésre, ha egy új gyártósor kialakítása vagy a technológia fejlesztése ezt megköveteli. A munka közbeni képzés (on-the-job training) szinte minden vállalatban megjelenik. Az empátiát növelő gyakorlat az egyik vállalatnál, hogy évente két hétre a fehérgallérosoknak is le kell menniük a gyártósorra dolgozni. Ez is otthonról hozott gyakorlat.

A szakképzésen kívül a vállalatok számos képzést nyújtanak a fehérgalléros dolgozók számára is (problémakezelés, prezentációs technikák, szakmai képzések, vezetői tréningek). Feltűnő, hogy a mintavállalatainkban nincsenek interkulturális tréningek, bár több interjúalany is beszámolt olyan helyzetekről, amikor az eltérő

nemzetiségű munkavállalók közötti kommunikáció nehézkes volt. Ennek elsősorban nem nyelvi, hanem kulturális okai vannak, bár néhány interjúalany szerint előfordult már, hogy a külföldi kollégák szerény angol nyelvtudása nehezítette a kommunikációt. Az egyik interjúalany szerint például nagyon zavaró, hogy a japán vállalatokban az alkalmazottak nagyon kevés visszajelzést kapnak (ami a japán munkakörnyezetben teljesen elfogadott), és a vállalati célok az operátorok szintjén nem ismertek. Több japán vállalatnál dolgozó interjúalany is megemlítette a japán vállalatokra jellemző lassú döntéshozatalt, amely ugyanakkor minden szempontra kiterjed. A részletes, alapos (ám a munkatársak felé nem kommunikált) döntéshozatalt követően ugyanakkor a döntés maga már gyors, a végrehajtás pedig következetes. Az egyik kínai vállalatnál dolgozó interjúalany a feladatok prioritizálása és a tervezés terén érzékelt jelentős különbségeket a fogadó és a hazai munkavállalók között. Szintén kínai kollégákkal dolgozó interjúalany számolt be arról, hogy a kommunikációt kezdetben nehezítette, hogy a kínai kollégák nem szívesen mondanak nemet (ami ugyanakkor nem jelenti azt, hogy igent mondanának).

A hosszú távú szerződések fontosnak tűnnek a fogadó ország jellemzői miatt; a magyar szabályozásnak megfelelően, amely európai összehasonlításban viszonylag rugalmas, ám bizonyos ázsiai országoknál jóval merevebb (lásd Gyulaváry–Kártyás, 2012). Ez következik a közelmúltra jellemző munkaerőhiányból, valamint a munkavállalók „biztonságos” munkahelyek iránti igényéből is (utóbbi tényezőt az interjúalanyok is hangsúlyozták). Ez még azokban az esetekben is jellemző, amikor a küldő országokban ezt a fajta szerződést nem részesítik előnyben.

Az egyik japán vállalatnál nagyon fontosnak tartják, hogy a munkavállalókat „élethosszig” foglalkoztatják. A válság alatti jelentős elbocsátásokat nehezen élte meg a cég vezetése Magyarországon is, a magyar leányvállalat stratégiája azóta úgy módosult, hogy jelentősen diverzifikálnak, hogy ne kerüljenek megint olyan helyzetbe, hogy munkatársakat kelljen elbocsátaniuk. Ebben a hozzáállásban megint tetten érhetjük a hazaitól eltérő küldő ország gyakorlatát és prioritásait.

Kína és Japán hosszú távú orientációja tükröződik a folyamatos fejlődés iránti elkötelezettségükben is. A vállalati interjúk azt mutatják, hogy a kutatás és fejlesztés mellett ezek a vállalatok nagy hangsúlyt helyeznek a munkavállalók innovatív ötleteinek összegyűjtésére és beépítésére, még a munkavállalók korábbi munkahelyein

alkalmazott, ott bevált gyakorlatok átvételére is. Az ötleteket pénzzel is jutalmazzák, ami inkább a fogadó ország gyakorlatára vall, de a jutalom mértéke nincs kapcsolatban azzal, hogy a munkavállalótól származó ötlet mennyi előnnyel jár a vállalat számára. Erre a székhely szerinti ország gyakorlatainak fogadó országban történő továbbéléseként tekinthetünk. Egyik japán vállalatnál dolgozó interjúalanyunk szerint elvárás a *kaizen*, a tevékenység folyamatos jobbá tétele, évi egy-két jó megoldás kitalálását még adminisztratív területeken is elvárják a dolgozóktól.

Érdekes kérdés az üzemi tanács és/vagy szakszervezet jelenléte. Miközben, mint láttuk, a szakszervezeti szint a fogadó és a hazai országokban egyaránt alacsony, mintánkban a tízből hét vállalatnál mégis működik szakszervezet vagy üzemi tanács. Ezt a sajátos eltérést azzal magyarázhatjuk, hogy a hét vállalatból három német külföldi tulajdonostól került ázsiai tulajdonba, tehát az ezekben működő üzemi tanács és/vagy szakszervezet az előző működési módból származó örökség, így a korábbi tulajdonos VoC-ját és intézményét tükrözi. Ugyanakkor a fennmaradó négy vállalat esete is érdekes. Az egyik vállalatnál hangsúlyozták, hogy alulról jövő kezdeményezésre alakult meg a szakszervezet, azt a vezetőség nem támogatta. A másik három esetenél is ezt feltételezhetjük: a viszonylag nagy vállalatok esetében a munkavállaló kevésbé érezheti magát kiszolgáltatva, ha tagja lehet valamilyen dolgozói szervezetnek, még ha a vezetőség azt inkább csak eltűri, de nem támogatja.

Az „Egyéb” szakaszban néhány olyan tényezőt vázoltunk fel, amelyek a hazai ország kultúrájának hatását tükrözik, és nagyon különböznek a fogadó ország (Magyarország) üzleti környezetétől és kultúrájától. Az egyik a menedzsment nyílt irodában történő működése volt, kivéve az indiai vállalatokat. A koreai vállalatnál az iroda kezdetben teljesen nyitott volt, de a magyar vezetők kérésére (akik jelenleg többségben vannak a vezetésben, mivel a külföldi vezetők száma a társaság kilencvenes évekre tehető alapítása óta jelentősen csökkent) most a vezetők irodáit falak választják el. A többi esetben az irodák teljesen nyitottak – ez a tulajdonság a magyar irodákra egyáltalán nem jellemző. Az interjúalanyok szerint, bár a munkatársak közötti kommunikáció szempontjából előnyös ez a gyakorlat, de lehetetlenné teszi a feladatokban való elmélyülést a munkavégzés során.

Érdekes különbség a fogadó országhoz képest a „párban történő munka” rendszerének a bevezetése is. Az egyik kínai vállalat esetében ez a vezetőkre vonatkozik,

a szervezet maga pedig informális: a kínai vezetők nincsenek hivatalos státuszban, de minden magyar menedzser tudja, ki a kínai társa. A japán vállalat esetében a „párokban történő munka” az üzemben valósul meg; a vezetés nagy hangsúlyt fektet arra, hogy olyan párokat alakítson ki, amelyek révén a közös munka hatékonysága a lehető legmagasabb. Az interjúk tanúsága szerint ugyanakkor ez a rendszer sok feszültséget okoz, és kiemelkedő fluktuációs ok is a vállalatnál, ami kérdéssé teszi ennek a gyakorlatnak az adaptálhatóságát a fogadó országban.

A fogadó ország üzleti kultúrájától eltérő tulajdonság a sokkal tisztább munkakörnyezet. Ez a külföldi multinacionális társaságok összes (nagyobb) leányvállalatára jellemző, függetlenül a származási országuktól. Úgy véljük azonban, hogy ez a *tisztaság* a koreai vállalatnál a legmagasabb. Azt feltételezzük, hogy ez szintén a hazai hagyományok eredménye.

Tanulságos a mintánkban szereplő két kínai vállalat közötti jelentős eltérés is. Noha ez részben az eltérő piacra lépési módokkal magyarázható (az egyik zöldmezős, a másik egy német tulajdonú vállalat megvásárlásával jött létre), az irodalomban más magyarázat is megtalálható. Zheng (2016) szerint a kínai multinacionális vállalatok más vállalatokkal összevetve kevésbé hajlamosak konszolidálni a fejlettebb országokban található tengerentúli leányvállalataikat, ami a tulajdonosi előnyök hiányával és a nemzetközi ügyletek kezeléséhez szükséges vezetői kompetenciák hiányával magyarázható. Ennek eredményeként egyik esetben (a megvásárlással szerzett kínai vállalatnál) gyengébben érvényesülnek a hazai hatások, míg a másik kínai leányvállalat (zöldmezős) inkább a saját gyakorlatát alkalmazza.

Az indiai vállalatok esetében a hazai üzleti vagy működési kultúra fogadó országban történő bevezetésének egyéb aspektusait is megtaláltuk. Az egyik vállalatnál a magyar (posztszocialista) szemlélő számára rögtön feltűnt, hogy az üzem falán sok plakát és felirat található, a termelési hatékonysággal kapcsolatos jelszavakkal és szlogenekkel. A másik indiai vállalatban az indiai vallás hatása volt erősen érezhető a termelési folyamat megszervezésében. A HR-menedzser szerint az indiai emberek sokkal vallásosabbak, mint a magyarok, a fogadó ország környezetében ezért az elején furcsa volt, hogy a vallás ilyen erősen befolyásolhatja a tömegtermelés hatékonyságát. Elmondása szerint a kulturális háttérből adódóan van egy másik jelentős különbség: az összes indiai alkalmazott azonosul a vállalat értékeivel. Különböző eszközökkel próbálják

elérni a magyar üzemekben, hogy a vállalat és annak értékei iránti lojalitás a hierarchia legalacsonyabb szintjéig hasson. Itt a megkérdezett menedzser szignifikáns különbséget látott az indiai és a magyar alkalmazottak reakciója között, amikor a befogadó országban az indiai megközelítést akarták alkalmazni.

A vizsgált vállalatok csaknem mindegyike magas fokú beágyazottságról számolt be, amely magában foglalja a szakiskolákkal, egyetemekkel való együttműködést, a helyi önkormányzattal, egyéb szervezetekkel való jó kapcsolat fenntartását. Az egyik vállalat vásárlási kedvezményeket nyújt a munkatársaknak a helyi szolgáltatóknál. Másik interjúalanyunk arról számolt be, hogy vállalatuk a helyi sportklubot támogatja, valamint környezeti projektet is megvalósított (fák telepítése). Vannak cégek, ahol vállalati napot szerveznek, s vannak, ahol támogatják a dolgozók gyermekeinek bölcsődei vagy óvodai elhelyezését. Majdnem minden meginterjúvolt vállalatnál elérhető a meleg étkezés, egyes helyeken ingyenesen.

Összességében elemzésünk alátámasztja: a VoC-megközelítés alkalmas arra, hogy megértsük a fogadó és a székhely szerinti ország intézményeinek a multinacionális vállalatok leányvállalataiban az emberierőforrás-menedzsment különböző területein alkalmazott irányítási technikák „keverékére” gyakorolt hatását. A befogadó és a küldő ország intézményei kölcsönhatása nyomán a leányvállalati szintű politikák különféle keverékei jönnek létre. Megállapítottuk: bár feltételezzük, hogy a cégek sztenderd megközelítést alkalmaznak a külföldi leányok munkaerő-gazdálkodására vonatkozóan, Magyarországon inkább a helyi „nemzeti üzleti rendszer” (national business system) (Whitley, 2000) hatásai dominálnak.

### **Miért jönnek közvetítő országon keresztül a befektetők?**

Az eddig gondoltnál erősebb ázsiai jelenlét több kérdést is felvet. Miért lehet fontos ennek bemutatása és részletesebb vizsgálata? Milyen motivációi lehetnek a közvetítő ország használatának? Lehet-e más, a vállalati stratégiától független, speciális oka annak, ha nem közvetlenül a multinacionális cég anyaországából érkezik a befektetés? A kutatás második lépésében ezekre a kérdésekre keressük a választ a vállalati interjúkból és egyéb adatforrásokból származó információk alapján. A mintában

szereplő, ázsiai multinacionális cégek magyarországi leányvállalatait témánk szempontjából a következők jellemzik.

**6. táblázat: A mintában szereplő vállalatok jellemzői a közvetítő ország közbeiktatása és a belépési mód tekintetében**

vállalat	közvetlen vagy közvetítő országon keresztül érkezett befektetés?	ha közvetítő országon keresztül érkezett, akkor az melyik ország?	zöldmezős befektetés vagy felvásárlás
1	közvetlen		zöldmezős
2	közvetítő országon át	Hollandia	zöldmezős
3	közvetlen		zöldmezős
4	közvetítő országon át	Ciprus	felvásárlás
5	közvetítő országon át	Hollandia	felvásárlás
6	közvetítő országon át	Luxemburg	felvásárlás
7	közvetítő országon át	Hongkong	zöldmezős
8	közvetítő országon át	Hollandia	felvásárlás
9	közvetítő országon át	Hollandia	zöldmezős
10	közvetlen		zöldmezős

*Forrás:* Saját összeállítás a vállalati interjúk és a vállalati mérlegbeszámolók alapján.

A kilencvenes évek óta növekedett a közvetett FDI (Antalóczy - Sass, 2015), ahol a végső és a közvetlen forrásországok különböznek egymástól. Becslések szerint az indirekt külföldi befektetések a világgazdaság teljes FDI-állományának akár egyharmadát is képviselik (Damgaard, Elkjaer, 2017). Ez természetesen felveti az FDI statisztikák megbízhatóságának kérdését is. Európában az úgynevezett offshore központok, amelyek közvetítő szerepet töltenek be a beruházás végső országa és a fogadó ország között, és általában adóoptimalizálási célokat szolgálnak, a külföldi tulajdonban lévő EU-vállalatok 11% -át birtokolják (European Commission, 2019). A régiót szintén érinti ez a probléma, amint azt Altzinger és Bellak (1999) megmutatta. Nagyon kevés olyan kutatás van, amely a közvetítő országon át megvalósuló FDI motivációit vizsgálja. Kalotay (2012) szerint a közvetítő ország igénybevételének okai lehetnek: adóoptimalizálás, a végső rendeltetési gazdaság jobb megismerése és / vagy földrajzi közelsége, a beruházás valódi eredetének elrejtése vagy egy regionális székhely kijelölése, amely akkor az összes regionális FDI tulajdonosa. Andreff (2016) szerint a közvetítő országok használata különösen jellemző a feltörekvő multinacionális cégekre.

Viszonylag kicsiny mintánkat alapul véve megerősíthetjük az MNB adatai alapján tapasztaltakat: az indiai, japán és kínai befektetők<sup>3</sup> „hajlamosabbak” közvetítő országon keresztül megvalósítani magyarországi befektetéseiket, míg a koreai multinacionális vállalatok gyakorlatilag minden esetben közvetlenül az anyaországból érkeznek.

A mintánkban összességében is jelentős a közvetítő országon keresztül Magyarországra érkező befektetés: tíz esetből hét ilyen. A közvetítő ország közbeiktatását indokolhatja a földrajzi távolság mellett, hogy a kevésbé fejlett országokból érkező tőkebefektetéseknél cél lehet a befektető valódi származásának eltitkolása is (Kalotay 2012). A kínai és indiai befektetők is hajlamosak különféle adóparadicsomokon vagy kedvező adózási lehetőségeket biztosító országokon „keresztülfolyatni” befektetéseiket (BRICS-országok<sup>4</sup> esetében: Andreff 2016, India esetében: Pradhan 2017, Kína esetében: Seaman–Huotari–Otero-Iglesias 2017, Huang–Xia 2018, European Commission 2019), és itt is felmerülhet az a motiváció, hogy eltitkolják a tulajdonos valódi nemzetiségét (European Commission 2019). A Japánból és Dél-Koreából érkező befektetéseknél ez általában is sokkal kevésbé van jelen. (Lásd az 7. táblázatot.)

**7. táblázat: Japán és dél-koreai FDI-k az offshore-központokban a teljes külföldön befektetett közvetlentőke-állomány százalékában, 2017**

	<b>Japán</b>	<b>Dél-Korea</b>
<i>Offshore-központok részesedése a teljes befektetés-állományból</i>	3.5%	6.4%

*Megjegyzés.* Offshore-központok az IMF (2014) alapján: Japán: Kajmán-szigetek, Malajzia; Dél-Korea: British Virgin Szigetek, Kajmán-szigetek, Ciprus, Guernsey, Jersey, Makaó, Malajzia, Palau, Panama (Bahama, Belize, Bermuda, Isle of Man, Seychelles és Szamoa esetében nem publikált adatok a befektető vállalatok alacsony száma és így beazonosíthatósága miatt). Forrás: OECD (<https://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=64220>)

---

<sup>3</sup> A befektetők származási országát a meginterjúvált cégeknek ígért anonimitás miatt nem adjuk meg.

<sup>4</sup> A BRICS-rövidítés a következő 5 országra utal: Brazília, Oroszország, India, Kína és Dél-Afrikai Köztársaság.

Az előző motivációval összefüggésben van, és a befektető vállalatok számára sokkal nagyobb jelentőségű cél az adóoptimalizáció. Ennek relevanciáját alátámasztja, hogy a mintánkban szereplő öt esetben valamilyen európai, kedvező adózási lehetőséget kínáló országot használják közvetítő országgént a cégek (Andreff (2016), Antalóczy-Sass (2014)). Látható Hollandia fontossága, amelynél az ún. Dutch sandwich megnevezés jelzi, hogy érdemes egy kedvező szabályozású holland leányvállalatot beiktatni a befektető anyaországa és a fogadó ország közé (Antalóczy-Sass (2014)). (A 7. esetben a szintén kedvező adózású Hongkong szerepel, de a cég eredeti, első megjelenésekor még közvetlenül az anyaországból érkezett a tőke Magyarországra.) Az adóoptimalizáció motivációját kiemeli Varga (2018) is a visegrádi országokba Európán kívülről érkező tőkebefektetéseknél. Bemutatja, hogy a legfőbb Európán kívüli partnerek között a nem offshore fejlődő országok szerepe nagyobb a beruházások végső származási helye szerint, mint a közvetlen származási helye alapján. Az adóoptimalizáció mellett az egyéb, anyaországbeli bürokratikus terhek csökkentése is cél lehet. Mintánkban a 7. vállalat esetében látunk erre példát, ahol az anyaországból Hongkongba telepítették át a vállalat székhelyét. A vállalat már 1986-ban létrehozott egy hongkongi leányvállalatot, és jelentős külföldi tőkebefektetésekkel rendelkezik, elsősorban Ázsiában. A vállalatközpont funkciókat 2004-ben tette át Hongkongba azzal a céllal, hogy csökkentsék a vállalat nemzetközi tevékenységeinek adminisztratív terheit.

Ezzel összefüggésben az alacsony elemszám miatt csak feltételezhetjük, hogy inkább a felvásárlások esetében jellemző a közvetítő országon keresztüli megjelenés, míg a zöldmezős beruházásoknál közvetlenül az anyaországból érkeznek a befektetők. Így az is oka lehet a multinacionális cég indirekt magyarországi megjelenésének, hogy felvásárolt egy másik (nem magyar) multinacionális céget, amely rendelkezett magyarországi leányvállalatokkal. Így „megörökölte” a harmadik országbeli cég magyar leányvállalatait, úgy, hogy azok közvetlen anyavállalatát vásárolta fel. Az ázsiai befektető ebben az esetben is közvetítő országon keresztül jelenik meg Magyarországon, de ennek az előbbieken említett praktikus okai vannak. Mintánkban a 4. vállalat esetében a külföldi (német) anyacéget vásárolta fel az indiai multinacionális vállalat, a 6. vállalat szintén német anyacégtől került több felvásárláson keresztül kínai tulajdonba, így lett „gazdája” a magyarországi leányvállalatnak ázsiai cég. Itt nem az anyavállalat, hanem maga a leányvállalat került megszerzésre.



A külföldi befektetés valós motivációja tehát nem függ össze a közvetlen vagy közvetítő országon keresztüli megjelenéssel (mint például az adóoptimalizáció esetén), hanem, mint például a 6. vállalatnál, a versenytárs felvásárlása valósul meg. (Ettől függetlenül a cégek végső európai központja egy kedvező adózású országban (Cipruson és Luxemburgban) marad.) A 1. táblázatban találunk további példákat ilyen „megörökölt” leányvállalatokra, amelyek gyakorlatilag automatikusan közvetítő országon (sokszor az előző tulajdonos multinacionális vállalat anyaországán) keresztül tulajdonolják a magyar céget. Például a meginterjúvolt cégek között nem szereplő kínai Yanfeng egy egyesülés révén vált magyarországi befektetővé: az amerikai Johnson Controls-szal egyesülve az egyesült államokbeli cég tulajdonában levő magyar gyár így 50 százalékban ment át kínai tulajdonba.<sup>5</sup>

Egy másik érdekes példa három Visegrádi országot érint – több más ország mellett. A kínai Wanhua csoport teljes ellenőrzést szerzett a magyarországi Borsodchem vegyipari társaság felett, amely 2011-ben 1,2 milliárd euró értékben állított elő izocianátot. Így a Borsodchem hét másik országban található leányvállalatai, beleértve a Cseh Köztársaságot és Lengyelországot, amelyek korábban a magyar multinacionális cég leányvállalatai voltak, felvásárlást követően a kínai multinacionális vállalat közvetett tulajdonú leányvállalataivá váltak<sup>6</sup>.

Összefüggés lehet továbbá a felvásárlás menedzselése, a felvásárolt vállalat multinacionális vállalati hálóba integrálása és a közvetítő ország léte között. Különösen fontos lehet egy regionális központ „kinevezése”, ha az értékláncok túlnyomórészt regionális alapon szerveződnek az adott multinacionális cég vezetésével. Feltételezzük, hogy az 1. vállalat esetében erről van szó, mivel ugyan a cég közvetlenül az anyaországból érkezett, azonban a magyarországi leány több régióbeli leányvállalat anyavállalata, tehát ezekben a régióbeli országokban közvetve, a magyar leányon keresztül jelenik meg tulajdonosként a cég. Ezen felül ennél a cégnél a nyugat-európai gyártóegységeket fokozatosan áttelepítették Kelet-Közép-Európába (azon belül Magyarországra és Lengyelországba), így az adott helyzetben ésszerű választás volt a kontinentális központ áthelyezése is.

---

<sup>5</sup> <https://eu.ydr.com/story/money/business/2015/10/29/johnson-controls-yanfeng-form-worlds-largest-autoparts-supplier/74802082/>

<sup>6</sup> <http://www.borsodchem-group.com/Locations.aspx>

Másik ilyen példa lehet a japán multinacionális cégek példája: miközben a „kisebb méretű” japán multinacionális cégek (például a Suzuki) közvetlenül Japánból érkeznek a fogadó országba, a nagy japán multinacionális cégek (mint például a Toyota) általában kontinentális vagy regionális székhellyel működnek. Ez a japán multinacionális cégek közvetlen és közvetett jelenlétének „keverékét” eredményezi, amit interjúink megerősítenek. A helyzet hasonló lehet a Cseh Köztársaságban és Lengyelországban is.

A kontinentális szervezés relevanciáját mutatja az is, hogy az interjúk során összegyűjtött információk megerősítik a szakirodalom eddigi eredményeit, miszerint az ázsiai közvetlentőke-befektetések fő típusa a piackereső befektetés: a magyar piacra belépve az ázsiai vállalatok nemcsak az egész európai uniós (és a hazai) piachoz férhetnek hozzá, hanem a Független Államok Közössége, a mediterrán országok és az EFTA (European Free Trade Association – Európai Szabadkereskedelmi Társulás) piacaihoz is. Az interjúk során szinte az összes vállalat képviselője kiemelte, hogy kelet-közép-európai jelenlétükkel a Nyugat-Európában már meglévő tevékenységükhöz akartak kapcsolódni, vagy a szélesebb értelemben vett európai piaci pozíciókat akarták megerősíteni.

Összességében tehát, bár az adóoptimalizáció motivációja dominál, más okok is szerepet játszhatnak a közvetítő ország „használatában”, amit – mind a meginterjúvált cégek, mind más vállalati példák alapján – igen gyakran találtunk az ázsiai befektető országok, s azon belül is a feltörekvő országok esetében.

A fenti példák jól mutatják, hogy az egyes esetek differenciálása nem csak a szerint szükséges, hogy közvetítő országon keresztül érkezik-e egy vállalat vagy sem, hanem a motivációk és az alkalmazott megoldások is fontosak. Yanfeng és Borsodchem / Wanhua példái felhívják a figyelmet arra a tényre, hogy a közvetett FDI a felvásárlás eredménye is lehet. A felvásárlások esetében különbségeket találunk attól függően is, hogy a befektetők magát az anyavállalatot vagy csak egy leányvállalatot vásároltak meg. Az utóbbi esetben az új szülő közvetlenül vagy közvetetten jöhet, míg az előbbi esetben (az anyavállalat megszerzése) mindig közvetett a beruházás. Mivel a fúziók és felvásárlások száma növekszik az EU-ban (European Commission, 2019), az ilyen örökölt leányvállalatok szerepe várhatóan növekedni fog.

Az időtényező is fontosnak tűnik. Kis mintánknak köszönhetően csak feltételezhetjük, hogy a közvetlenül Magyarországon befektető cégek a 90-es évek végén és a 2000-es évek elején érkeztek (a 7. vállalat esetében a beruházás eredendően közvetlen volt). Időközben a vállalatokban felhalmozott tudás és tapasztalat következtében, valamint a globális termelési lánc optimalizálására és az adófizetés csökkentésére irányuló erőfeszítések eredményeként a multinacionális vállalatok szerkezete egyre összetettebbé vált, a székhelyre és a termelési tevékenységre vonatkozó döntések egy több országos struktúra kialakulásához vezettek.

Végül, de nem utolsósorban, meg kell említeni az offshore központok kiemelkedő szerepét, amelyek különös előnyöket kínálnak a vállalatok számára. (Ez fiskális eróziót okozhat nemcsak a küldő, hanem az összes érintett gazdaságban, beleértve a fogadó és a közvetítő országokat is.) Míg a japán vállalatok nem, és a koreai vállalatok általában nem, a kínai vállalatok gyakran iktatnak közbe adóparadicsomokat adózási céllal.

## **KÖVETKEZTETÉSEK**

---

Az ázsiai közvetlen külföldi befektetések még regionális összehasonlításban is meglehetősen jelentősek Magyarországon – ellentétben a korábbi adatokra alapozott elképzelésekkel. Ez jó alapot adott az ázsiai leányvállalatok elemzéséhez, annak meghatározásánál, hogy a munkavállalói kapcsolatokban a székhely vagy a fogadó ország tényezői dominálnak-e. A VoC megközelítésére támaszkodva ezt a problémát vállalati interjúk alapján elemeztük.

Elemzésünk hangsúlyozta az ázsiai országok közötti különbségeket intézményeik szempontjából, és így azt a tényt, hogy kapitalizmusukat nem lehet beleszűrni a kapitalizmus egyetlen ázsiai változatába. Első kutatási kérdésünket illetően megállapítottuk, hogy ezekben a vállalatokban a menedzsment és a munkaügyi kapcsolatok a hazai és a fogadó ország kultúrájának befolyásán és kölcsönhatásán keresztül alakulnak ki, tehát mindkettő elemeit tartalmazzák. Megmutattuk, hogy a különféle ázsiai és magyar intézményi jellemzők között szignifikáns különbségek vannak, kivéve a vizsgált országokban egységesen fennálló alacsony szakszervezeti sűrűséget. Megállapítottuk, hogy a fogadó ország hatásai sok területen dominálnak, azonban a hazai üzleti környezet bizonyos elemei átkerülnek a fogadó országbeli vállalathoz, és a helyi környezetben folytatódnak. A helyi munkavállalók és/vagy vezetők reakciói megváltoztathatják, legalábbis módosíthatják ezeket, ha a fogadó ország környezetétől, gyakorlatától alapvetően különböznek. Ez is hangsúlyozza a fogadó ország intézményeinek fontosságát. Másrészt a küldő országok gyakorlatának egyes elemei sikeresen átkerülnek Magyarországra, és továbbra is fennmaradnak a mindennapi tevékenységek során.

Nem mindegy, hogy honnan érkezett a fogadó országban befektető multinacionális vállalat, hiszen motivációi, a befektetést vonzó tényezők, működése, termelés-szervezése vagy a fogadó gazdaságra gyakorolt hatás is eltérhet a befektető vállalat végső származási országa szerint.

A világgazdaságban, Európában és Magyarországon az ázsiai beruházások növekedtek az elmúlt évtizedekben. Valódi mértéküket a 2014 után közzétett új FDI-adatok alapján lehet meghatározni, amelyek a befektetések közvetlen és végző tulajdonosáról egyaránt információt adnak. Ezeket tekintve az Ázsiából származó

tőkebefektetések állománya sokkal magasabb Magyarországon, mint azt az eddig elérhető adatok alapján gondoltuk, mivel az ázsiai cégek – európai versenytársaiktól eltérően – sokkal hajlamosabbak arra, hogy valamilyen közvetítő országon át valósítsák meg magyarországi befektetéseiket. Ez a többi visegrádi országban is megfigyelhető. Magyarország ázsiai „tőkevonása” a visegrádi országokkal összehasonlítva is számottevő. Így elsősorban közvetetten, közvetítő országokon keresztül érkeznek Magyarországra.

Vállalati interjúink és az adatok elemzése alapján a közvetítő ország használatának sokféle motivációja lehet. A földrajzi távolságon felül egyes feltörekvő országok esetében a befektetés valódi anyaországának elrejtése, kontinentális vagy régiós szintű vezető vállalat kialakítása, amely azután helyben tulajdonolja, szervezi és menedzseli az általa vezetett vállalati hálózatot, regionális értékláncot és annak bővítését is a befektető célja lehet. Az adóoptimalizálást meglehetősen elterjedt oknak találtuk, néha együtt járva a bürokratikus terhek csökkentésének motivációjával. A visegrádi országok esetében az örökölt leányvállalatok szerepe is fontos lehet: amikor az ázsiai multinacionális cég megvásárolja az anyavállalatot, akkor annak leányvállalatait is megörököli, és ez okozza, hogy a fogadó országban a befektetés közvetetté válik.

A mintánkban tíz ázsiai multinacionális cég tulajdonában álló elektronikai vagy autóipari leányvállalat szerepelt. Interjúkat készítettünk, melynek során releváns tudással rendelkező vezetőket és több éven át a vállalatnál dolgozó alkalmazottakat kérdeztünk meg. A választott módszertan korlátozhatja eredményeink általánosíthatóságát, ugyanakkor az iparági hatások kiszűrésével és a megkérdezett vállalatok relatíve magas számával az eredmények teoretikus általánosítása lehetővé válik. Vizsgálatunk másik korlátja az volt, hogy csak a magyarországi leányvállalatok munkatársaikhoz jutottunk el (az itt dolgozó külföldi és magyar munkavállalókat egyaránt megkérdeztük), az anyavállalat külföldi tőkebefektetésekkel foglalkozó döntéshozóinak véleményét közvetlenül nem, csak a magyarországi kollégák ismereteire alapozva próbáltuk felderíteni. Mindezen korlátok ellenére, úgy érezzük, sikerült megtalálnunk a releváns mozgatórugókat a közvetett tőkebefektetések esetében.

Kutatásunk kapcsán felmerülnek természetesen további fontos kérdések is, így például hogy van-e valamilyen eltérés a közvetítéssel és a közvetlenül érkező cégek

különbéle jellemzői között? Ezen belül érdekes lehet, hogy eltér-e a fogadó gazdaságra gyakorolt hatás attól függően, hogy honnan érkezett a befektető. A leányvállalat működése, szereplése, versenyképessége függhet-e a küldő, esetleg a közvetítő ország sajátosságaitól? Mely ágazatok befektetői hajlamosabbak közvetítő ország bevonására, és mik lehetnek ennek következményei a gazdaságpolitika (például a befektetésösztönzés) szempontjából? Változik-e a multinacionális cég magyar leányvállalatának helye és szerepe a multinacionális cég hálójában, attól függően, hogy közvetlenül vagy közvetítő országon keresztül valósult meg a befektetés?

Befolyásolja-e a beágyazódás szintje vagy a belépés módja a helyi intézmények alkalmazkodási szintjét? Fontos-e az idődimenzió az adaptáció szintjének és területeinek vizsgálatában? Más származási országok leányvállalatainak mennyiben tér el a gyakorlata?

A kutatás korlátai, valamint az új és releváns kutatási kérdések azt mutatják, hogy jelenlegi munkánk csak az egyik első lépése annak, hogy feltárjuk a közvetítő országok igénybevételének motivációit és következményeit a közvetlen külföldi befektetések során. Tanulmányunkat részben azzal a céllal írtuk, hogy felhívjuk a téma iránt érdeklődők figyelmét néhány érdekes jelenségre és további kutatási irányra.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adler, N. J. – Graham, J. G. (2009): Cross-cultural interaction: the international comparison fallacy? *Journal of International Business Studies*, Vol. 20., No. 3., pp. 515-537.
- Alkhalidi, A. H. – Burgess, J. – Connell, J. (2015): The Transfer of HRM Policies and Practices in American Multinational Hotels in Saudi Arabia. *International Research Journal of Business Studies*, Vol. 7., No. 3., pp. 155–164.
- Allen, M. M. C. – Aldred, M. L. (2011): Varieties of capitalism, governance, and high-tech export performance: A fuzzy-set analysis of the new EU member states, *Employee Relations*, Vol. 33., No. 4., pp. 334–355.
- Altzinger, W. – Bellak, C. (1999): Direct Versus Indirect FDI: Impact on Domestic Exports and Employment. Working Paper Series: Growth and Employment in Europe: Sustainability and Competitiveness. No. 9. Vienna University of Economics and Business Administration. Vienna.
- Amable, B. (2000): Institutional complementarity and diversity of social systems of innovation and production, *Review of International Political Economy*, Vol. 7., No. 4., pp. 645–687.
- Ambos, B. – Schlegelmilch, B.B. (2008): Innovation in multinational firms: Does cultural fit enhance performance? *Management International Review*, 48: 189. <https://doi.org/10.1007/s11575-008-0011-2>
- Andreff, W. (2016): Outward foreign direct investment from BRIC countries: comparing strategies of Brazilian, Russian, Indian and Chinese multinational companies. *European Journal of Comparative Economics*. Vol. 12. No. 2. pp. 79–131.
- Andriessse, E. – Beerepoot, N. – Van Helvort, B. – Van Westen, G. (2011): Business systems, value chains and inclusive regional development in South-East Asia, in: *Helmsing, A. and Vellema, S. (szerk.): Value Chains, Social Inclusion and Economic Development: Contrasting Theories and Realities*, Routledge, Abingdon, pp. 151–177.
- Antalóczy K. – Sass M. (2014): Tükör által homályosan: a külföldi közvetlentőke-befektetések statisztikai adatainak tartalmáról. *Külgazdaság*. 58. évf. 7–8. sz. 30–57. old.
- Antalóczy, K., Sass, M. (2015). Through a glass darkly: the content of statistical data on foreign direct investment *Studies in International Economics: Special Issue of Külgazdaság* 1(1), pp. 34-61.
- Aykut, D. – Sanghi, A. – Kosmidou G. (2017): What to Do When Foreign Direct Investment Is Not Direct or Foreign. World Bank Policy Research Working Paper, 8046. World Bank, Washington DC.

- Beugelsdijk, S. – Hennart, J.-F. – Slangen, A. – Smeets, R. (2010): Why and how FDI stocks are a biased measure of MNE affiliate activity. *Journal of International Business Studies*. Vol. 41. No. 9. pp. 1444–1459.
- Bickenbach, F. – Wan-Hsin, Liu (2018): Chinese direct investment in Europe – Challenges for EU FDI Policy. *CESifo Forum*. Vol. 19. No. 4. pp. 15–22.
- Bohle, D. – Greskovits Béla (2007): Neoliberalism, Embedded Neoliberalism and Neocorporatism: Paths Towards Transnational Capitalism in Central-Eastern Europe. *West European Politics*, Vol. 30., No. 3., pp. 443–466.
- Carney, M. – Gedajlovic, E. – Yang, X. (2009): Varieties of Asian capitalism: Toward an institutional theory of Asian enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 26., No. 3., pp. 361–380.
- Chen, T. – Kokko, A. – Gustavson-Tingvall, P. (2011): FDI and spillovers in China: nonlinearity and absorptive capacity. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*. Vol. 9. No. 1. pp. 1–22. <http://dx.doi.org/10.1080/14765284.2011.542882>
- Child, J. – Rodrigues, S. B. (2005): The internationalization of Chinese firms: a case for theoretical extension? *Management and Organization Review*. Vol. 1. No. 3. pp. 381–410. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.0020a.x>
- Clegg, J. – Voss, H. (2012): Chinese overseas direct investment in the European Union. *China Research and Advice Network*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.357.4516&rep=rep1&type=pdf>
- Condé E.S. – Delgado, I.G. (2009): The Agenda of Difference: State, Varieties of Capitalism, and Economic Governance in Asia and Latin America. 21st World Congress of Political Science. International Political Science Association (IPSA) Special Session 01, Panel 473 Varieties of Capitalism, Governance and Development: Contemporary Debates. Santiago - July 12 to 16, 2009.
- Damgaard, J. – Elkjaer, T. (2017): The Global FDI Network: Searching for Ultimate Investors. Working Paper. No. 17/258. International Monetary Fund. Washington, D.C. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/11/17/The-Global-FDI-NetworkSearching-for-Ultimate-Investors-45414>
- Deng, P. (2004): Outward investment by Chinese MNCs: motivations and implications. *Business Horizons*. Vol. 47. No. 3. pp. 8–16.
- Dibben P. – Williams, C.C. (2012): Varieties of Capitalism and Employment Relations: Informally Dominated Market Economies. *Industrial Relations*, Vol. 51., No. s1., pp. 563–582.
- Dunning, J. H. – Lundan, S. M. (2009): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Second Edition. Edward Elgar Publishing. Cheltenham. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.02.001>



- Dunning, J. H. – Narula, R. (1996): The investment development path revisited: some emerging issues. In: Dunning, J. – Narula, R. (eds.): Foreign Direct Investment and Governments: Catalysts for Economic Restructuring. Routledge. London.
- European Commission (2019): Commission Staff Working Document on Foreign Direct Investment in the EU Following up on the Commission Communication “Welcoming Foreign Direct Investment while Protecting Essential Interests” of 13 September 2017. 13.3.2019 SWD(2019) 108 final. Brussels.  
[https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2019/march/tradoc\\_157724.pdf](https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2019/march/tradoc_157724.pdf)
- Farkas Beáta (2011): The Central and Eastern European Model of Capitalism, *Post-Communist Economies*, Vol. 23., No. 1., pp. 15–34.
- Fazekas Károly – Varga Júlia (szerk.) (2005): The Hungarian Labour Market – Review and Analysis 2005. Institute of Economics, HAS, Hungarian Employment Foundation.
- Fernandez, R. – Aalbers M.B. (2016): Financialization and housing: Between globalization and Varieties of Capitalism. *Competition & Change*, Vol. 20., No. 2., pp. 71-88.
- Fortanier, F. (2007): Foreign direct investment and host country economic growth: Does the investor’s country of origin play a role? *Transnational Corporations*. Vol. 16. No. 2. pp. 41–76.
- Fung, K. C. – Garcia-Herrero, A. – Alan Siu, A. (2009): A Comparative Empirical Examination of Outward Direct Investment from Four Asian Economies: China, Japan, Republic of Korea and Taiwan. Working Paper. No. 0919. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Bilbao.  
[https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/mult/WP\\_0919\\_tcm348-212700.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/mult/WP_0919_tcm348-212700.pdf)
- Goreczky P. (2018): Közvetlen külföldi tőkebefektetések a változó világban. KKI-elemzések. E-2017/28. Külügyi és Külgazdasági Intézet. Budapest.  
[https://kki.hu/assets/upload/28\\_KKIelemzes\\_FDI\\_Goreczky\\_20171115.pdf](https://kki.hu/assets/upload/28_KKIelemzes_FDI_Goreczky_20171115.pdf)
- Grešš, M. (2019). Slovakia economy briefing: Foreign direct investment in Slovakia. Available at <https://china-cee.eu/2019/07/24/slovakia-economy-briefing-foreign-direct-investment-in-slovakia/>
- Gyulaváry Tamás – Kártyás Gábor (2012): The Hungarian labour law reform, the great leap towards full employment? *Dereito*, Vol. 21., No. 2., pp. 167–188.
- Hall, P. A. – Soskice, D. (2001): Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage, Oxford University Press, New York.
- Hall, R. – Wailes, N. (2010): International and Comparative Human Resource Management. In: *Wilkinson, A. – Bacon, N. – Redman, T. – Snell, S.* (szerk.): The SAGE Handbook of Human Resource Management, SAGE, Thousand Oaks

- Hamann, K., Kelly, J. (2008): Chapter 7: Varieties of Capitalism and Industrial Relations. in: Blyton, P. – Bacon, N. – Fiorito J. – Heery, E. (szerk.) The SAGE Handbook of Industrial Relations. SAGE Publications, London. pp. 129-148.
- Hennart, J.-F. – Larimo, J. (1998): The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: Does national origin affect ownership decisions? *Journal of International Business Studies*. Vol. 29. No. 3. pp. 515–538. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490005>
- Hoehn, H. W. (2013): Emerging Market Economies and the Financial Crisis: Is there Institutional Convergence between Europe and Asia? *Ordnungspolitische Diskurse*, No. 2013–04
- Huang, B. – Xia, L. (2018): China | ODI from the Middle Kingdom: What’s Next After the Big Turnaround? BBVA Research. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Bilbao. [https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2018/02/201802\\_ChinaWatch\\_ChinaOutward-Investment-EDI.pdf](https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2018/02/201802_ChinaWatch_ChinaOutward-Investment-EDI.pdf)
- IMF (International Monetary Fund) (2009): Balance of Payments and International Investment Position Manual. Sixth Edition (BPM6). Washington, D.C. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2007/pdf/bpm6.pdf> IMF (2014): Offshore Financial Centers (OFCs)
- Javorcik, B. S. – Saggi, K. – Spatareanu, M. (2004): Does It Matter Where You Come From? Vertical Spillovers from Foreign Direct Investment and the Nationality of Investors. Working Paper. No. 3449. World Bank Policy Research. Washington, D. C.
- Kaliszuk, E. (2016): Chinese and South Korean investment in Poland: a comparative study. *Transnational Corporations Review*, 8(1), pp. 60–78.
- Kalotay, K. (2012): Indirect FDI. *Journal of World Investment & Trade*. Vol. 13. Issue 4. pp. 542–555. <http://dx.doi.org/10.1163/221190012X649841>
- Kang, N. (2006): A Critique of the “Varieties of Capitalism” Approach. International Centre for Corporate Social Responsibility, Research Paper Series No. 45. Letölthető: <https://pdfs.semanticscholar.org/db5f/97bbe6f769bdf8ca138a89bd090f35e3a39d.pdf>
- Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József (2009): In focus, Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management: An international comparative survey, *Journal for East European Management Studies*, Vol. 14., No. 1., pp. 9–47.
- Kazlauskaite, R. – Buciuniene, I. – Poór J. – Karoliny, Z. – Alas, R. – Kohont, A. – Szlavicz, A. (2013): Human Resource Management in the Central and Eastern European Region. In: Parry, E. – Stavrou, E. – Lazarova, M. (szerk.): *Global Trends in Human Resource Management*. Houndmills: Palgrave MacMillan, pp. 103–121.

- Kokko, A. (2006): The Home Country Effects of FDI in Developed Economies. European Institute of Japanese Studies. Working Paper. No. 225. Stockholm School of Economics. Stockholm. <https://swopec.hhs.se/eijswp/papers/eijswp0225.pdf>
- KSH (Központi Statisztikai Hivatal) (2018): A Magyarországon működő külföldi irányítású leányvállalatok tevékenysége a 2016. évi végleges és a 2017. évi előzetes adatok alapján. Budapest. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kulfleany16.pdf>
- Lane, D. S. – Myant, M. R. (szerk.) (2007): Varieties of capitalism in post-communist countries. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Lipsey, R. E. (2007): Defining and Measuring the Location of FDI Output. Working Paper. No. 12996. National Bureau of Economic Research. Cambridge.
- López-Duarte C. – Vidal-Suárez, M. – González-Díaz M. (2016): International Business and National Culture: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18., No. 4., pp. 397-416.
- Mataloni, R. J. J. – Yorgason, D. R. (2002): Operations of U.S. Multinational Companies: Preliminary results from the 1999 benchmark survey. *Survey of Current Business*. Vol. 82. No. 3. pp. 24–54.
- Mazumdar, S. (2010): Indian Capitalism: A Case that doesn't Fit? ISID Working Paper No. 2010/10. Institute for Studies in Industrial Development. New Delhi. November, 2010.
- Mccaleb, A. – Szunomár, Á. (2017): Chinese foreign direct investment in central and eastern Europe: an institutional perspective. In: Drahekoupil, J. (ed.): *Chinese Investment in Europe: Corporate Strategies and Labour Relations*. European Trade Union Institute. Brussels. pp. 121–140.
- Mihályi Péter (2015): A privatizált vagyon visszaállamosítása Magyarországon 2010–2014 (Re-nationalization of privatised property in Hungary 2010–2014). Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences, Discussion Paper, MTDP 2015/7.
- MNB (Magyar Nemzeti Bank) (2016): A külföldiek magyarországi közvetlentőke-befektetés állományának végső befektetők szerinti bontása. Budapest. <http://www.mnb.hu/letoltes/akozvetlentoke-befektetes-allomany-vegso-befektetore-allokallasa-honlapra.pdf>
- Montvai, B. (2016): Towards to Interpretable FDI Data in External Statistics. Filtering Distortions Arising from Globalisation Data of Multinational Enterprises. Paper presented at the Conference of European Statistics Stakeholders. 20–21 October. Budapest.
- Morgan, G. (2001): Transnational communities and business systems. *Global Networks*, Vol. 1. No. 2., pp. 113–130.

- Mykhnenko, V. (2007): Strengths and Weaknesses of 'Weak' Coordination: Economic Institutions, Revealed Comparative Advantages and Socio-Economic Performance of Mixed Market Economies in Poland and Ukraine. In: *Hancke, B. – Rhodes, M. – Thatcher, M.* (szerk.) *Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradictions and Complementaries in the European Economy.* Oxford University Press
- Nölke, A. – Vliegenthart, A. (2009): Enlarging the varieties of capitalism: The emergence of dependent market economies in East Central Europe. *World Politics*, Vol. 61., No. 4., pp. 670–702.
- OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) (2015): *Measuring International Investment by Multinational Enterprises. Implementation of the OECD's Benchmark Definition of Foreign Direct Investment.* 4th Edition. Paris.
- Ozsvald Éva (2014): *Corporate Governance in Central Eastern Europe – a Comparative Political Economy Approach.* GRINCOH Working Paper Series, 7.03
- Pananond, P. – Giroud A. (2016): Asian emerging multinationals and the dynamics of institutions and networks. *Asian Business & Management*, Vol. 15., No. 4., pp. 255–263.
- Pleschová, G. (2017). *Chinese Investment in Slovakia: The Tide May Come In.* In: Seaman, J., Huotari, M., Otero-Iglesias, M. (eds.) (2017). *Chinese Investment in Europe. A Country-Level Approach.* ETNC Report, French Institute of International Relations (Ifri), Elcano Royal Institute, Mercator Institute for China Studies. pp. 135-140.
- Pradhan, J. P. (2017): Indian outward FDI: a review of recent developments. *Transnational Corporations*. Vol. 24. No. 2. pp. 43–70. <http://dx.doi.org/10.18356/32864c71-en>
- Ramamurti, R. (2012): What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*. Vol. 2. Issue 1. pp. 41–47. <http://dx.doi.org/10.1002/gsj.1025>
- Reynaud, E. – Egri, C. P. – Ralston, D.A. – Danis, W. – Wallace, A. (2007): The Differences in Values Between Managers of the European Founding Countries, the New Members and the Applicant Countries: Societal Orientation or Financial Orientation? *European Management Journal*, Vol. 25., No. 2, pp. 132–145.
- Rugraff, E. – Sass Magdolna (2017): A kapitalizmus változatai és technológiai innovációs kapacitás Közép-Európában: Magyarország esete (Varieties of capitalism and technological innovation capacity in Central Europe: the case of Hungary) *Külgazdaság* 61. évf., 11–12. szám, pp. 58–89.
- Sass M. (2018): Hol volt, hol nem volt... Kínai tőkebefektetések Magyarországon és Kelet-Közép-Európában. *Külgazdaság*. 62. évf. 11–12. sz. pp. 3–31.
- Sass Magdolna (2017): Is a live dog better than a dead lion?: seeking alternative growth engines in the Visegrad countries. In: *Galgóczi B. – Drahekoupil, J.* (szerk.): *Condemned to be Left Behind? Can Central and Eastern Europe Emerge from its Low-Wage Model?* Brussels, Belgium : European Trade Union Institute (ETUI), pp. 47–79.

- Sass, M. (2019). Čínské přímé zahraniční investice ve středovýchodní Evropě Praha, Csehország: Masarykova demokratická akademie, 39 p.
- Schneider, M. R. – Paunescu, M. (2012): Changing Varieties of Capitalism and Revealed Comparative Advantages from 1990 to 2005: A Test of the Hall and Soskice Claims. *Socio-Economic Review*, Vol. 10. No., 4., pp. 731–753.
- Schneider, M. R. – Schulze-Bentrop, C. – Paunescu, M. (2010): Mapping the Institutional Capital of High-Tech Firms: A Fuzzy-Set Analysis of Capitalist Variety and Export Performance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 41., No. 2., pp. 246-266.
- Seaman, J. – Huotari, M. – Otero-Iglesias, M. (eds.): (2017): Chinese Investment in Europe. A Country-Level Approach. French Institute of International Relations, Elcano Royal Institute, Mercator Institute for China Studies. [https://www.clingendael.org/sites/default/files/201712/ETNC\\_Report\\_2017.PDF](https://www.clingendael.org/sites/default/files/201712/ETNC_Report_2017.PDF)
- Sibal, D.R. (2014): Varieties of Capitalism and Firm Performance in Emerging Markets: An Examination of the Typological Trajectories of India and Brazil. A thesis submitted to the Department of International Relations of the London School of Economics for the degree of Doctor of Philosophy, London, December 2014
- Szanyi Miklós (2012): Varieties of Development Paths in Post-Communist Countries with Special Regard to the Transition in Hungary, *Competitio*, Vol. 11., No. 2., 2–25. o.
- Szanyi Miklós (2016): The reversal of the privatisation logic in Central European transition economies: an essay. *Acta Oeconomica*, Vol. 66., No. 1., pp. 33–55.
- Szunomár, Á (2018): Pull Factors for Chinese FDI in East Central Europe. Working Paper. No. 249. Institute of World Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences. Budapest.
- Varga Gy. (2018): Az Európán kívüli világból érkező külföldi működőtőke a visegrádi országokban. *Földrajzi Közlemények*. 142. évf. 2. sz. pp. 110–121.
- Varga Júlia (szerk.) (2018): A közoktatás indikátorrendszere (The indicators of public education, 2017) MTA KRTK KTI, Budapest.
- Wang, C. – Clegg, J. – Kafouros, M. (2009): Country-of-origin effects of foreign direct investment: an industry level analysis. *Management International Review*. Vol. 49. No. 2. pp. 179–198. <http://dx.doi.org/10.1007/s11575-008-0135-4>
- Wells, L. Jr. (1983): *Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries*. MIT Press. Cambridge.
- Whitley, R. (2000): The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies. *Organization Studies*, Vol. 21., No. 5., pp. 855–886.

- Wilkinson, A. – Wood, G. (2017): Global trends and crises, comparative capitalism and HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28., No. 18., pp. 2503-2518.
- Witt, M. A. – Redding, G. (2013): Asian Business Systems: Institutional Comparison, Clusters and Implications for Varieties of Capitalism and Business Systems Theory. *Socio-Economic Review*, Vol. 11., No. 2., pp. 265–300.
- Witt, M. A. (2010): China: What Variety of Capitalism? INSEAD Working Paper No. 2010/88/EPS. Letölthető: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1695940>
- Witt, M.A. – Jackson, G. (2016): Varieties of Capitalism and institutional comparative advantage: A test and reinterpretation. *Journal of International Business Studies*, Vol. 47., No. 7., pp. 778–806.
- Zheng, Y. (2016): Aggressive acquirers, laidback owners? Organisational dynamics of subsidiary integration in Chinese MNCs. *Asian Business & Management*, Vol. 15., No. 4., pp. 317–342.

## **KÉRDŐÍV**

---

- 1.1. A vállalat neve (anonim adatkezelés)
- 1.2. Legfontosabb termékeinek, tevékenységének NACE-besorolása (TEÁOR): (nem kötelező, de az ágazat megadása fontos)
- 1.3. A vállalat címe: (nem kötelező, de város/falu igen)
- 1.4. Jogi státusza: részvénytársaság, korlátolt felelősségű társaság, egyéb (részletezve):
- 1.5. Alapítás éve:
- 1.6. Ki az ellenőrző tulajdonos, és mikor vásárolta meg/alapította a vállalatot: (zöldmezős beruházással?)
- 2.1. Milyen tényezők alapján választotta a vállalat a magyarországi telephelyet?
- 2.2. Mennyire szoros a kapcsolat a japán központtal? Hány japán vezető vesz részt a magyarországi leányvállalat irányításában? Időben ez hogyan alakult?
- 2.3. Milyen különbségeket tart fontosnak a magyar vagy más külföldi tulajdonban levő és a japán tulajdonban levő magyarországi vállalatok munkaszervezésében és munkaszervezési gyakorlatában?
- 2.4. Hogyan vesz fel munkásokat? Hirdetés alapján, munkaerőtoborzó vagy -kölcsonzó céggel szerződik vagy más módon? Mennyire fontos a felvett munkaerő megtartása, mit tesz ezért a vállalat?

2.5. Mi jellemzi általában a futószalag mellett dolgozó munkásokat nemük, életkoruk és szaktudásuk alapján?

2.6 Van-e a vállalatnak szenioritási politikája? Mennyire jellemző a munkaerő fluktuációja?

2.7. Van-e a vállalatnak programja az újonnan felvett munkások betanítására? Melyek a legfontosabb képzési területek?

2.8. A munkások mely képességei, szaktudása, jellemzői a legfontosabbak a vállalat számára?

2.9. Hogyan mérik és ösztönzik a munkások teljesítményét? Alkalmaz-e a vállalat bónuszokat a jó teljesítményért? Vannak-e nem-pénzügyi ösztönzők?

2.10. Milyen mértékben alkalmazzák a japán termelési módszereket a vállalatnál? Vannak-e értékörök? (value circles) Mennyire fontos a minőségpolitika és a minőségbiztosítás a vállalatnál? Mennyire fontos a kaizen?

2.11. Mi a véleménye a tipikus japán menedzsment és termelési módszerekről? Mi a munkások véleménye ezekről?



2.12. Működik-e szakszervezet a vállalatnál? Ha igen, milyen a helyi vállalatvezetés és a szakszervezet viszonya?

2.13. Van-e a vállalatnak saját szociális politikája? Melyek a főbb elemei?

### Munkások

3.1. Milyen régóta dolgozik a vállalatnál? Miért jelentkezett a vállalathoz? Hogyan írná le a városban a munkaerőpiac helyzetét?

3.2. Ez az első állása a tanulás befejezése után? Milyen tanulmányokat végzett?

3.3. Milyen beosztásban dolgozik? Van-e előrelépési lehetőség a vállalatnál?

3.4. A vállalat közvetlenül alkalmazza, vagy munkaerőkölcsönző cégen keresztül?

3.5. Lát-e különbséget a magyar vagy más külföldi tulajdonban levő és a japán tulajdonban levő magyarországi vállalatok munkaszervezésében és munkaszervezési gyakorlatában?

3.6. Hetente hány órát dolgozik, milyen megoszlásban? Gyakori-e a túlóra? Kifizetik-e?

3.7. Többféle képzettséggel kell-e rendelkeznie?

3.8. Milyen gyakran vannak képzések a munkások számára?

3.9. Mennyire erős nyomást érez a menedzserek/feljebbvalók részéről? Más munkások és felügyelők részéről? A munkaterheléstől? A minőségi követelményektől?

3.10. Nőtt-e a munkavégzés sebessége?

3.11. Milyen a fizetési rendszer? Vannak-e vállalati jóléti intézkedések? Szakszervezeti tag-e? Mi a véleménye a szakszervezetről?