

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Lőrincz Noémi Szilvia

**A magyarországi autógyártó-ipar értékteremtése
a globális értékláncokon belül**

Főbb beszállítók elemzése

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Balaton Károly DSc
egyetemi tanár

Budapest, 2022

Vezetés és Stratégia Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Lőrincz Noémi Szilvia

**A magyarországi autógyártó-ipar értékteremtése
a globális értékláncokon belül**

Főbb beszállítók elemzése

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

„Dr. Balaton Károly, DSc
egyetemi tanár

© Lőrincz Noémi Szilvia

Tartalomjegyzék

| | |
|---|-----------|
| 1. Kutatási előzmények és a téma indoklása..... | 4 |
| 2. A felhasznált módszerek..... | 6 |
| 2.1 Elméleti háttér..... | 6 |
| 2.2 Kérdőív..... | 8 |
| 2.3 Mélyinterjúk..... | 9 |
| 3. Az értekezés eredményei..... | 12 |
| 3.1 A kérdőív eredményei..... | 12 |
| 3.2 A mélyinterjúk eredményei..... | 13 |
| 4. Következtetések összegzése..... | 16 |
| 5. Főbb hivatkozások..... | 18 |
| 6. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk..... | 22 |

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása

A globalizáció napjainkban lehetővé teszi a termelés nemzetközi széttagolását és megosztását. A vállalatok, munkavállalók és fogyasztók összekapcsolásával a globális értékláncok („global value chains” = „GVCs”) befolyásolják a nemzetközi kereskedelem szerkezetét, ami hatással van az országok GDP-szintjére, a foglalkoztatásra és végső soron a világgazdaság egészére. Az értékláncokba való integrációval a vállalatok bekapcsolódhatnak a nemzetközi kereskedelemben. A vállalkozásoknak lehetőségük van belépni a GVC-kbe, és tovább javítani („upgradelni”) pozíciójukat, ami a globális kereskedelemben való mélyebb integrációhoz vezet. A GVC-ben való részvétel azonban számos összetett követelményt támaszt a vállalatok és országok számára is, beleértve az infrastruktúrába, intézményekbe, szolgáltatásokba, munkaerőbe, valamint az általános kereskedelmi és üzleti környezetbe való befektetések szükségességét. Sok fejlődő ország számára ez az integrációs folyamat az intenzív fejlődés fontos mozgatórugója.

A disszertáció célja annak elemzése, hogy a Magyarországon tevékenykedő autógyártó beszállító cégek miként kapcsolódnak be a globális értékláncokba. Bár a GVC témája széles körben elterjedt és tárgyalt a nemzetközi szakirodalomban, a magyar autógyártó iparral kapcsolatban hiányosság tapasztalható, különösen ebben a helyzetben, amikor a COVID-19 világjárvány a multinacionális vállalatok működését is érinti.

A fő azonosított kutatási kérdés a következő: *Milyen értékteremtő szerepe van a magyarországi járműgyártóiparnak a globális értékláncokon belül?*

Azért az autógyártó ipart választottam kutatási területnek, mert egyrészt ez az egyik vezető ágazat Magyarországon, másrészt az autógyártó ipar a világ egyik legfejlettebb, legversenyképesebb és legkiforrottabb globális iparága (Gelei, 2006), amelyből a legtöbb legmodernebb megoldás, technológia és koncepció indul ki. Hálózati iparág lévén az autóipar jó példa a B2B (business-to-business) tranzakciók számos jellemzőjére, különös tekintettel az üzleti kapcsolatok és hálózatok szerepére. Több más iparág is szorosan kapcsolódik hozzá, köztük a tudás- és technológiatranszfer (Magyar – Hlédik, 2018).

A disszertáció számos módon hozzájárul a globális értékláncokról szóló irodalomhoz, bemutatva a magyarországi autóipar globális értékláncokban való elhelyezkedésének főbb jellemzőit a beszállítói oldalra fókuszálva, valamint az elmúlt évtizedekben bekövetkezett globális és lokális változásokat, attól a pillanattól kezdve, amikor az autógyártók közvetlen külföldi befektetései (FDI) megjelentek az országban egészen az új technológiák, mint például az elektromos autók és az önvezető járművek megjelenéséig és elterjedéséig. Tartalmazza azokat a főbb kihívásokat is, amelyekkel az autóipari vállalatok 2020-ban és

2021-ben szembesültek, amikor a COVID-19 világjárvány elterjedt a világon, és gyakorlatilag egyik napról a másikra leálltak a termelési folyamatok, és a kereslet és a kínálat összeomlott.

A kutatás eredményei vállalatok és döntéshozók számára jelenthetnek segítséget a lehetséges fejlesztési irányvonalakkal kapcsolatban, továbbá ötleteket adhatnak olyan intézkedésekkel kapcsolatban, amelyek szükségesek az autóiipari szereplők GVC-ben való hatékony és előnyös részvételéhez. Ezen túlmenően a hazai autóiipari kulcs beszállítóinak üzleti tevékenységének átfogó elemzésével a kapcsolódó vállalkozások versenyelőny megteremtésére vagy a hatékonyság növelésére is lépéseket tehetnek.

2. A felhasznált módszerek

2.1 Elméleti háttér

„A globális értékláncok ma az előgyártás, a gyártás, a kereskedelem és a fogyasztás összetett hálózatai” (Law, 2016). A GVC-k tevékenységei jellemzően termelés, kutatás-fejlesztés, tervezés, marketing, logisztika stb., amelyek egy cégen belül, vagy cégek között kerülnek megosztásra. A GVC-kbe való beágyazottságot a helyi gazdasági, társadalmi és intézményi feltételek határozzák meg. Az olyan inputok elérhetősége, mint a munkaerő, az infrastruktúra, a finanszírozás és más erőforrások fontos gazdasági feltételek; a szakképzett munkaerő elérhetősége és az oktatás fő társadalmi tényezők, míg az adópolitika, a munkaügyi szabályozás és a támogatások releváns intézményi jellemzők.

Az úgynevezett „mosolygörbe” („Smile curve”) koncepciót eredetileg az Acer alapítója és első számú vezetője, Stan Shih vezette be az 1990-es években az információtechnológiához kapcsolódó feldolgozóiparban (Baldwin et al, 2014). Ezen elképzelés szerint hagyományosan egy termék vagy szolgáltatás tartalmát meghatározó K+F, design és márkáépítési tevékenységek azok, amelyek különösen nagy értékteremtő potenciállal rendelkeznek, így a multinacionális cégek jellemzően házon belül végzik ezeket a tevékenységeket, míg az alacsony értékű tevékenységeket – például magát a termelést – kiszervezik (Gelei, 2017). Ez a döntés azonban valójában bonyolultabb, mivel számos más tényező is befolyásolja.

Gereffi és Fernandez-Stark (2016) szerint a gazdasági ‘upgrading’ azt jelenti, hogy a vállalatok, országok vagy régiók jövedelemszerzésük növelése érdekében a GVC-kben magasabb értékű tevékenységek felé mozdulnak el. A globális részvétel előnyei lehetnek magasabb hozzáadott érték, biztonság, profit vagy képességek. Ahhoz, hogy a tudásintenzív gyártás és szolgáltatások értékláncában feljebb tudjanak lépni, a kelet-közép-európai gazdaságoknak kutatás-fejlesztésbe és innovációba szükséges befektetni. Az oktatási rendszer lehetővé teszi, hogy az országok jól képzett munkaerővel rendelkezzenek, amely képes kiszolgálni a tudásintenzív iparágakat, de klaszterek kiépítésére, valamint a vállalatok és kutatóintézetek, egyetemek közötti együttműködésre is szükség van. Emiatt további beruházásokra az oktatásban van szükség, és a meghatározó vezető gyártó és szolgáltató iparágak igényeit összhangba kell hozni az egyetemek profiljával. Tehát a helyi munkaerőnek elég képzettnek kell lennie ahhoz, hogy beléphessen a globális értékláncokba. Ezen kívül a modern és hatékony infrastruktúra is a növekedés kulcsfontosságú eleme a vállalatok GVC-n belüli részvétele esetében. Az utak, repülőterek minősége, a közlekedés és a közlekedési kapcsolatok működése meghatározza egy ország vonzerejét az FDI számára. Napjainkban a „just-in-time” szállítás standard cégpolitikának számít, mivel a tárolás és a hosszú szállítási idő költséges a vállalatok számára (OECD, 2014).

A kutatásom középpontjában álló autóiparban a különböző automatizálási technológiák elterjedésével egy *funkcionális 'upgrading'* folyamat figyelhető meg a munkaigényestől a tőkeigényes tevékenységek felé.

1990 óta a közép-kelet-európai autóipart alaposan átstrukturálták és integrálták az európai autóiparba. A különféle gazdasági hatások igen jelentősek voltak és expliciten hozzájárultak a közép-kelet-európai gazdaságok növekedéséhez, munkahelyteremtéséhez és export-versenyképességéhez (Pavlínek, 2020). Ezzel párhuzamosan jelentősen megnőtt a külső tulajdonú és külső irányítású autóipar gazdasági függősége. A közép-kelet-európai autóipar fő jellemzői a következők: a helyi cégek lapos fejlődési görbéje, korlátozott 'upgrading' lehetőségek, alárendelt és függő pozíciók a globális termelési hálózatokban (Pavlínek, 2020). Az autóipar jövője Közép-Kelet-Európában elsősorban a régióban működő külföldi transznacionális vállalatok stratégiáitól függ.

Az ún. GVC-követelmények Magyarországra is érvényesek. Az országban 2011-től a jármű- és járműalkatrész-gyártás az ipari termelés elsőszámú motorja lett. 20 százalékos részesedésével a magyar feldolgozóipar legnagyobb alágazatának számított, megelőzve a számítástechnikai, elektronikai és optikai termékeket. Az ágazat részesedése 2015-ben elérte a 30 százalékot (KSH, 2016b). A foglalkoztatottak száma néhány év alatt 85 ezerről 150 ezerre emelkedett (Madár – Szandányi, 2016). A nagy autó- és járműgyártók mellett erős autóiipari beszállítói hálózat működik az országban, a szektorban több mint 700 cég van jelen beszállítóként (Madár – Szandányi, 2016). A multinacionális autógyártók jelenléte javítja a munkaerő minőségét és képzettségét, valamint az oktatást (pl. együttműködés az egyetemekkel, jobb nyelvtudás és magasabb képzettség stb). A növekedés biztosítása érdekében az országoknak a munkavállalók oktatásába és képzésébe szükséges befektetni, növelve így a munkaerő termelékenységét. A vállalatok GVC részvételét támogató hatások a kormányzati intézkedésekben is megtalálhatók, míg a rossz üzleti környezet inkább akadályozza, mint támogatja Magyarország globális értékláncokban való részvételét. A gazdasági fellendülést jelentő hatáson felül (GDP-növekedés, kereskedelmi mérleg javulás, béremelés, stb.) a helyi beszállítókkal való partnerségnek köszönhetően az általános vállalati kultúrát javító hatásai is vannak a GVC részvételnek (vezetői készségek, szervezési módszerek stb.). A hozzáadott érték aránya az exportvolumenben viszonylag csekély, mert nagy a termeléshez importált alkatrészek aránya. Ezen túlmenően a külföldi cégek magyarországi működését erősen befolyásolja a nyugat-európai központ.

Számos európai cég választ egy közép-kelet-európai országot gyártási tevékenységéhez – pl. német autógyártók – tehát a near-shoring jelenség Magyarországon is jelen van. A near-

shoring cégek az off-shore gyártási tevékenységeiket az anyaországuk közelébe helyezik át a rövidebb átfutási idők, a könnyebb ellenőrzés, valamint az olcsóbb munkaerő- és szállítási költségek miatt (Stehrer et al., 2012; Stentoft, J. et al., 2015). Európában a kifejezést a Közép- és Kelet-Európába történő offshoring összefüggésében használják (Stehrer et al., 2012).

A szakirodalom áttekintése és elemzése alapján **két hipotézist** fogalmaztam meg:

1. A „mosolygörbe” elmélete a magyar autógyártó ipar esetében is érvényes, jellemzően alacsony hozzáadott értékű gyártási folyamatok zajlanak az országban.
2. A Magyarországra terjeszkedő multinacionális cégek „near-shoring” tevékenységében a központi elhelyezkedés mellett az olcsó és szakképzett magyar munkaerő volt a legfontosabb tényező.

2.2 Kérdőív

A kutatási folyamat egy online kérdőívből és félig strukturált interjúkból állt kulcsfontosságú autóalkatrész beszállítókkal, melyek többek között az öt nagy magyarországi autógyártónak is üzleti partnereik. Ügyvezetők, menedzserek és mérnökök voltak mind a felmérés, mind az interjúk célszemélyei. Az online felmérés és az interjúk témái többek között a következők voltak: gyártási folyamatok, alaptermékek és vevők, alapanyagok eredete, ellátási folyamatok, beszerzési politika, versenyképességi stratégiák, a vállalat képzési politikája, a helyi vállalkozásokkal és intézményekkel (pl. egyetemekkel) való kapcsolatok, új iparági trendek, a COVID-19 üzleti működésre gyakorolt hatásai, stb. A globális értékláncokba való integrációról szóló sikertörténetek is részét képezték az elemzésnek. Az online felmérés során 22 válasz érkezett és 3 mélyinterjú készült a különböző cégek szakértőivel.

Annak érdekében, hogy a „mosolygörbe” hazai relevanciájáról megfogalmazott első hipotézist el tudjam fogadni vagy vetni, valamint a Magyarországon tevékenykedő autógyártó cégeket a globális autóiipari értékláncban pozicionáljam, illetve hogy az országban működő nyugat-európai cégek befektetési ösztönzőit megismerjem, a főbb magyarországi autóiipari beszállítóktól került sor adatgyűjtésre. Mint már említettem, ezek a TIER 1-es beszállítók az országban jelen lévő 5 OEM-nek (Audi, BMW, Mercedes, Opel és Suzuki) is üzleti partnerei. Kutatásom során a legfontosabb autóiipari beszállítók kb. 60 szakértőjével vettem fel a kapcsolatot emailben, kérve hozzájárulásukat és részvételüket egy online felmérésben. Az online felmérés 24 kérdésből állt, ahol az utolsó kérdés egy második körre vonatkozott, arra, hogy az adott személy hajlandó-e részt venni egy további telefonos interjúban.

2.3 Mélyinterjúk

A magyarországi „near-shoring” tevékenységgel kapcsolatos második hipotézisem tesztelésére 3 mélyinterjút készítettem az iparág szakértőivel, különböző méretű, TIER 1-es cégekből. Az online kérdőív résztvevői közül három szakértőt választottam ki, akiket ismét megkerestem e-mailben.

A mintavételi stratégia tekintetében a fő ötlet az volt, hogy a GVC részvételnek és a befektetési ösztönzőknek extrém eseteit keressem (Horvath és Mitev, 2015), és interjúalanyokat találjak a korlátozott GVC irányítással rendelkező iparágakban, illetve olyan iparágakban, ahol nagyobb a GVC irányítási képesség és befektetési készség, ezért kisebb és nagyobb beszállító cégeket is választottam 500 fő alatti és feletti létszámmal. Az adatfelvétel lebonyolítása az interjúalanyok tekintetében az iparági szektorra és a vállalatra is vonatkozik, tehát ez egy kétrétegű kiválasztás.

Adatgyűjtés

Az adatgyűjtés technikája a következő volt: először egy kérdőívet küldtem ki a főbb magyarországi autóiipari beszállító cégeknek 24 rövid kérdéssel. Válaszadóimat arról is megkérdeztem, hogy hajlandóak lennének-e egy telefonos vagy online videó interjún is részt venni. A telefonos / videó interjúk során félig strukturált beszélgetést folytattam az interjúalanyokkal, két rövid gyakorlattal (értékelés és “rajzolás”). Félig strukturált mélyinterjú formájában a kérdések listájával készültem, de nem követtem szigorúan ezt a formalizált irányelvet, inkább igyekeztem nyitott kérdéseket feltenni, lehetővé téve a beszélgetést az interjúalannal, mintsem egy egyszerű kérdés-válasz iterációt. Így teret hagyhattam a felmérésben résztvevőknek, hogy új perspektívákkal álljanak elő a témával kapcsolatban. Az interjúkat leírtam, kulcsszavak szerint kategorizálva elemeztem, majd összegyűjtöttem az interjúalanyok által elmondott azonos vagy hasonló gondolatokat, véleményeket, és összehasonlítottam azokat, végül levontam a következtetést. Ez a technika leíró adatokat állít elő és a kvalitatív kutatási módszertanok közé tartozik. Elemzésem fő ösztönzője az volt, hogy az aktuális téma szakirodalma hiányos, a legtöbb tanulmány az országok általános GVC-jellemzőit és FDI vonzerejét vagy a vezetők véleményét vizsgálta, a magyarországi autóiipari beszállítói oldalról érkező szakértői álláspont hiányzott. Ők voltak az én interjúalanyaim.

Kutatási előzmények („desk research”)

Az interjúk előtt az elemezni kívánt cégek fő profiljait is felkutattam weboldalaikon (pl. kulcsfontosságú termékek és szolgáltatások, éves pénzügyi jelentések, teljesítményjelentések

és tanácsadói jelentések), hogy jobban megértsem a különböző vállalatok egyedi működését és szerepüket a globális értékláncokon belül, felkészülve így az interjúkra.

Interjúfolyamat

A félig strukturált mélyinterjú készítése során az iparági szakértővel a narratív kutatást használtam. A narratív kutatási technika, mint a kvalitatív kutatás egyik formája, az interjúalanyok történetének összegyűjtéséről és elmeséléséről szól. Az ilyen típusú kutatások során a kutatók narratívákat írnak az egyének tapasztalatairól, leírnak egy élettapasztalatot, és megvitatják az élmény jelentését az egyénnel (Colorado State University, 2020).

A mélyinterjúk strukturálatlanok; egy felkészült kérdező egyetlen válaszadónak tesz fel kérdéseket. A beszélgetések célja, hogy a felek kitérjenek az interjúalany motivációira, meggyőződéseire, érzéseire az adott témában (Shukla, 2008). Mint azt korábban említettem, minden mélyinterjú 20-30 percig tartott, széleskörű információkat és adatokat sikerült begyűjteni a múltból, jelenről és jövőről. Ez a technika volt a legalkalmasabb kutatásomhoz, mert lehetőség nyílt arra, hogy a korábbi válaszokhoz kapcsolódóan egyre több új kérdést tegyek fel. Még akkor is, ha ez a technika a kutató számára nehézségeket okoz, mivel a generált adatok nagyok, és a strukturálatlanság megnehezíti az értelmezést. Továbbá ez egy egyszemélyes interakció egyetlen válaszadó véleményével. Az interjúk és az elemzések esetében is magasak a költségek és az időigényesség (Shukla, 2008).

Kérdések

Az online felmérés első lépéseként, annak érdekében hogy néhány alapvető információhoz jussak az interjúalanyokról, megkértem őket, hogy töltsenek ki egy rövid kérdőívet személyes adataikról, beleértve a nevüket, beosztásukat és cégnevüket. Céлом volt ezzel az is, hogy különböző szintű munkatapasztalattal rendelkező szakembereket találjak, mert az életkor és a munkatapasztalat szélesebb köre eltérő eredményeket és perspektívákat jelenthet. A mélyinterjú első néhány kérdése általánosságban a magyarországi működéssel kapcsolatban, ezen belül a külföldi leányvállalatok vagy a központ intézkedéseinek végrehajtásával, a helyi munkaerő minőségével, az üzleti környezettel és az állami támogatással foglalkozott. Az ezt követő kérdés Magyarország autóiipari GVC-ben elfoglalt pozíciójáról és felminősítési útjáról szólt. A következő interjúkérdés a jelenlegi iparági trendek fő kihívásairól, az utolsó kérdés pedig a near-shoring jelenségről szólt az interjúalany cége esetében, ahol az interjúalanyoknak egy rövid kérdőívet kell kitölteniük a cégük near-shoring jellemzőiről, a legfontosabb jellemzők osztályozásával relevancia szerint a saját vállalkozásuk szempontjából.

Értékelő feladat

Kérdéseimet már az interjúk előtt kiküldtem a válaszadóknak, hogy lássák a magyarországi near-shoringról szóló állításokat/szavakat. Az interjú során a válaszadók feladata volt, hogy rangsorolják ezeket a szavakat a magyarországi cégalapításuk szempontjából. Először a szavakat különválasztották és három csoportot alkottak: az első csoportba azok az állítások tartoztak, amelyekkel a válaszadók egyetértenek, a második a semleges válaszokat, a harmadik csoport pedig azokat az állításokat tartalmazta, amelyekkel a válaszadók nem értenek egyet. Következő lépésként az interjúalanyok elkezdték rangsorolni a szavakat, különös tekintettel mindegyikre. Ez a technika a Q-technikán alapul, annyi különbséggel, hogy a Q-technika alkalmazásához a kutatónak legalább 10 válaszadóra lenne szüksége.

„Rajzolós” feladat

Az interjúfolyamat változatosabbá és érdekesebbé tétele érdekében megkértem interjúalanyaimat, hogy helyezték el cégeiket egy „mosolygörbén” („Smile curve”). Ez a gyakorlat rendhagyóbbá teszi az interjú folyamatát, és azt próbálja feltárni, hogy az interjúalanyok el tudják-e helyezni vállalkozásaikat egy globális értékláncban, mert kutatásom egyik célja annak felfedése, hogy a magyarországi autóiipari cégek hol helyezkednek el a globális értékláncokban, és ez hogyan jelenik meg a kutatásban részt vevő emberek fejében.

Az interjúk befejezése után, az eredmények elemzése során a torzításról is szót kell ejteni, amely hatással van a vizsgálati eredmények érvényességére és megbízhatóságára (Smith – Noble, 2014). Torzulás előfordulhat az interjúalanyokhoz intézett kérdések kiválasztásánál, ezért az érvényességi fenyegetések csökkentése érdekében a kérdéseimet igyekeztem a lehető legsemlegesebben és az interjúalanyokat nem befolyásoló módon megfogalmazni.

Számomra fontos lett volna, hogy az interjúalanyok és a kérdező még az interjú előtt megismerjék egymást, hogy bizalmi légkör alakulhasson ki, és hogy a beszélgetés minél nyitottabb és zavartalanabb legyen. Ezért az adatgyűjtés helye normál körülmények között hangulatos környezetben történt volna, például egy kávézóban, egy csendes étteremben, vagy ha a résztvevőnek feszített időbeosztása van, akkor a saját irodája lett volna a legjobb hely az interjúhoz. Sajnos a COVID-19 és a korlátozások miatt erre nem kerülhetett sor, így interjúalanyaimat csak egy online videós / telefonos beszélgetés keretein belül ismertem meg.

3. Az értekezés eredményei

3.1 A kérdőív eredményei

Az online felmérés eredményei átfogó képet adnak a legismertebb autóalkatrész-gyártó cégek jelenlegi üzleti tevékenységéről és jövőbeli kilátásairól. A válaszadók többsége nagyobb beszállítóknál dolgozik 500 fő feletti alkalmazottakkal és TIER 1 kategóriában. A résztvevő vállalatok jellemzően külföldi multinacionális cégek vagy tőzsdén jegyzett társaságok.

A válaszadók szerint a COVID-19 nem befolyásolta az alkalmazottak létszámát, általánosságban nem történt elbocsátás. A járvány a termékek előállítását és szállítását sem érintette jelentősen. A válaszadók 50%-a nyilatkozott úgy, hogy amikor egy megrendelést nem tudott teljesíteni, annak oka a munkaerőhiány volt. A magyar termelés beszerzési döntései döntően helyben és önállóan vagy a központ bevonásával történnek. Az alkatrészek végfelhasználói között megtalálhatóak a legnagyobb OEM-ek, köztük olyanok is, akiknek Magyarországon van gyártóüzeme (Audi, BMW, Mercedes, PSA és Suzuki).

A leggyártott termékek jellemzően hajtásláncok, karosszériaelemek és elektromos szenzorok, és meglehetősen magas az OEM-ek által kijelölt termékek aránya. Nyugat-Európa a legnagyobb exportpiac, ezt követi Kína, Észak-Amerika és a közép-kelet-európai régió.

A válaszadók többségben azt nyilatkozták, hogy cégeik a közeljövőben nem terveznek országok közötti költözést, amennyiben igen, akkor azt csak más országból Magyarországra, és ezt a számukra új lehetőségeket biztosító OEM-ek is meghatározzák. Egyes esetekben a bérköltség és a logisztika is szerepet játszik az áthelyezés folyamatában.

Az elektromos és az önvezető autók elterjedése a leginkább hatással bíró trendek az autógyártó iparban – állapították meg a megkérdezettek. Egy cég kivételével minden válaszadó úgy nyilatkozott, hogy rendelkezik kutatás-fejlesztési kapacitással: kétharmaduk saját K+F központtal rendelkezik, egyharmaduk pedig csak a cég központjában. Ez annyit jelent, hogy az alacsony hozzáadott értékű gyártási tevékenységek mellett jellemzően kutatás-fejlesztési tevékenység is folyik a nagyobb, magasabb hozzáadott értékű multinacionális cégeknél, így a „mosolygörbe” magyar autógyártó iparban való relevanciájáról szóló **első hipotézist elvetem**. A megkérdezettek úgy vélték, hogy a kedvező adózási feltételek és a magasabb hozzáadott érték az a két sikerkritérium, amely a jövőben hozzásegíti a magyar autógyártó ipart a versenyképesség megőrzéséhez. A szakmai képzések, a KKV-k jelentősebb támogatása és a kedvező jogi feltételek szintén fontos szempontok szerintük. Az autóalkatrész-gyártás kulcsszereplői tehát felismerték, hogy a hozzáadott érték nagyon fontos tényező egy iparág sikerében, és a kutatás-fejlesztésbe, innovációba történő befektetések révén növelhető. Mint a felmérésből kiderül, már létrehoztak K+F központokat, így a cégek jó úton haladnak a magasabb hozzáadott érték előállítására felé.

3.2 A mélyinterjúk eredményei

Az alkalmazotti létszám és az éves árbevétel tekintetében eltérő méretű TIER 1 beszállító cégekkel készült **3 szakértői interjú** követően a következtetésem a következők:

- 1. Üzleti környezet:** annak ellenére, hogy a három cég székhelye (HQ) külföldön (Németországban és Kanadában) található, a magyarországi működésben nem jelent gondot a központ által hozott intézkedések végrehajtása a foglalkoztatás és az infrastruktúra tekintetében. Ha problémák adódnak, azok többnyire gazdasági vagy kulturális jellegűek. Mindhárom cég együttműködik klaszterekkel, vagy tagja egyesületnek, szervezetnek, valamint egyetemekkel is kooperálnak. Úgy gondolják, hogy ezek az együttműködések nagyon hasznosak a jó üzleti kapcsolatok és üzleti igények feltárása szempontjából. Az egyetemekkel való együttműködések pedig a kutatás-fejlesztési tevékenységek és a jövő munkaerő megtalálása miatt kedvezőek. A jogi környezetet tekintve egyik interjúalanyom sem tudott a 1997. évi CLV. fogyasztóvédelmi törvény 2020. augusztus 22-én hatályba lépett módosításairól, amelyek után a teljes ellátási láncot ellenőrizheti a fogyasztóvédelmi hatóság. Ennek feltehetően az lehet az oka, hogy valószínűleg ez a jogi osztály hatásköre, vagy a cégeket nem ellenőrizték az interjú időpontjáig.
- 2. Hozzáadott érték:** a hozzáadott érték arányának mértéke a magyarországi autógyártó ipar exportvolumenében viszonylag csekély, mivel a gyártáshoz szükséges import alkatrészek aránya jelentős, és ez a mennyiség az elmúlt 5-10 évben nem változott jelentősen, mert a külföldi cégeket erősen befolyásolja a nyugat-európai központ, beleértve a fejlesztésekkel kapcsolatos intézkedéseket is. A hozzáadott érték mennyisége némi javulást mutatott az elmúlt évtizedben, de még mindig nagyon alacsony részt vesz ki a teljes termelési értékből. Interjúalanyaim cégeiket a mosolygörbe közepén jelölték meg, különösen a kisebb beszállítók. Az utoljára megkérdezett cég (egyik legnagyobb TIER 1 beszállító) azonban intenzív kutatás-fejlesztési tevékenységet végez, mely az interjúalany elmondása alapján a jövőben még jelentősebb lesz.
- 3. Near-shoring:** kulcsszerepet játszik a Magyarországon jelenlévő autóiipari cégek működésében, mert az ország nagyon jó elhelyezkedéssel rendelkezik a közép-kelet-európai régió szívében, viszonylag jó infrastruktúrával, olcsó és képzett munkaerővel, valamint a külföldi befektetők számára optimális üzleti környezettel. A megkérdezett cégek az olcsó, de szakképzett munkaerő miatt kerültek ide. Az interjúk alapján a near-shoring szempont rangsorolása a következő:

- képzett munkaerő (4), (4), (4) = 12
- olcsó munkaerő (4), (4), (4) = 12
- exportpiacok közelsége (2), (3), (2) = 7
- pozitív támogatási rendszer (3), (2), (0) = 5
- kedvező adózási feltételek (3), (2), (0) = 5
- kormányzati politika (3), (2), (0) = 5
- HQ közelsége (0), (3), (2) = 5
- jó infrastruktúra (0), (3), (0) = 3
- olcsó alapanyag (0), (0), (0) (világpiaci árak) = 0

A kutatási eredmények alapján a magyarországi „near-shoring”-ről szóló **második hipotézist elfogadom**, mivel az exportpiacok közelsége mellett az olcsó, de szakképzett munkaerő volt a meghatározó a multinacionális cégek magyarországi befektetése során. A pozitív támogatási rendszer, a kedvező adózási feltételek, a kormányzati politika és a székhely közelsége is jó szempont volt, a cégek igénybe is vették ezeket, de ezek inkább semleges tényezők. A jó infrastruktúra a való életben nem olyan jó, és az olcsó alapanyag sem olcsó, mert a cégeknek meg kell fizetni a világpiaci árakat, így ezek nem voltak vonzóak a befektetők számára.

4. **Új autóiipari trendek:** ahogy a mobilitás továbbra is egyre inkább digitálissá válik, és egyre inkább teret nyernek a kapcsolt eszközök (ú.n. „connected drive”), és az elektromos autók, az autógyártóknak át kell képezniük a jelenlegi munkaerőt. Az interjúk válaszadói a két TIER 1-es kisvállalattól azonban úgy nyilatkoztak, hogy még nincsenek ilyen terveik. A harmadik interjúalany a TIER 1 nagyvállalattól azonban megerősítette, hogy ez a tendencia és valóban ezek a jövőbeni kilátások, cégükénél is nőni fog a szoftvermérnökök száma a gépészmérnökökhöz képest. Tehát igen, az autógyártók fokozatosan fognak reagálni az elektromos, autonóm és kapcsolt („connected”) autók elterjedésére, működésükben a gyártósorok bővítésével vagy megváltoztatásával. A módosítások módjai és mértéke azonban szilárdabb, és a kisebb beszállítóknál lassan fog megtörténni. A válaszadók között abban is konszenzus alakult ki, hogy a digitális átállás nagyobb transzparenciát biztosít a gyártási folyamatoknak és a legyártott alkatrészek életútja automatikusan nyomonkövetésre fog kerülni az értékláncon belül. A beszállítói folyamatok modellezésére és nyomonkövetésére az OEM-ek felől is nagyobb igény alakul ki ezzel párhuzamosan.
5. **COVID-19:** a járvány elterjedése a piacok keresleti és kínálati összeomlását hozta az értéklánccok feldarabolódása mellett. Mindez szoros oksági kapcsolatban van a félvezető iparágban kialakult globális hiányokkal. Mindhárom interjú során megerősítésre került

ennek kritikus jelentősége, valamint az, hogy az ügyfelek jelentős arányban mondják le megrendeléseiket, ami az új megrendelések volumenét a volatilisá teszi. Az interjú résztvevői nem számítanak ezen jelenségek enyhülésére 2022 első felében. Továbbá mindhárom interjúalany azonos állásponton volt abban, hogy cégük minden olyan munkakörben támogatja az otthoni munkavégzést, ahol az hatékonyan ellátható (beszerzés, HR, projekt menedzsment, mérnöki feladatkörök, stb.), valamint az oltás felvétele ajánlott a munkavállalók számára. Hosszú távon a COVID-19 hatásainak marginalizálódására számítanak, a félvezető krízis fennmaradása mellett.

4. Következtetések összegzése

A kutatásban, a GVC-k elméleti háttérének lefektetése és az FDI beáramlás elemzése mellett egy kérdőív-alapú felmérést, valamint 3 mélyinterjút végeztem az autógyártó ipar képviselőivel. Az interjúkat félig strukturált formában végeztem, ahol az interjú menetrendje és a kérdésközpontú előzetesen meghatározásra került. Az interjúkészítés folyamatának voltak korlátai, így – noha a válaszok elemszáma megfelelően nagy volt a kvalitatív elemzések elvégzéséhez –, a bevont szakértők körének bővítésé további hozzáadott értéket képviselt volna. Ezért az interjúk mellett online felmérést végeztem, ahol 22 válaszadó töltötte ki a kérdőívemet a Magyarországon aktív kulcs autóalkatrész-beszállítók munkavállalói közül. A mélyinterjúk és az online kérdőívekre leadott válaszok alapján az alábbiakban foglalom össze a magyarországi autógyártó iparág értékteremtését.

A globalizációt nem lehet többé a gazdasági tevékenységek olyan koordinált szétaprózódásának tekinteni, ahol a megtermelt hozzáadott érték szükségszerűen egyenlőtlen arányban kerül felosztásra a szereplők, lokációk között. A globalizációra sokkal inkább a hozzáadott értékű tevékenységek stratégiai együttéléseként tekintünk, amelynek rugalmassága az értékláncban és az országok között érdekelt felek kölcsönös érdekeitől függ (Pananond et al., 2020).

A közvetlen külföldi befektetések fontos növekedési motort jelentenek Közép-Kelet-Európa számára. A fejlett üzleti szolgáltatások a legnépszerűbb ágazatok az FDI számára Európában, és Közép-Kelet-Európa nagy tapasztalattal rendelkezik ezeken az üzleti területeken (Skanska et al., 2016; Matto et al., 2004). A posztsovjét közép-kelet-európai országokban 1989-ben lezajlott gazdasági és társadalmi átalakulás után, a privatizációs folyamatok hatására és a 2008-2009-es nagy pénzügyi válság után, a költségcsökkentési kezdeményezések következtében is rengeteg multinacionális cég jelent meg a közép-kelet-európai régióban, vagy üzleti folyamataikat kiszervezték a fejlődő országokba. A válság előtt a közép-kelet-európai terjeszkedés az olcsó erőforrások, az alacsony termelési költségek és a növekedési lehetőségek miatt magasabb megtérülést kínált a külföldi befektetők számára.

Interjúalanyaim azt is hangsúlyozták, hogy a közép-kelet-európai autóiparba irányuló külföldi működőtőke-befektetéseket a nyugat-európaihoz képest alacsonyabb termelési költségek húzták (Pavlinek, 2020). A befektetési és elhelyezési döntéseket befolyásolták a Nyugat-Európaéhoz képest alacsony bérek, a szakképzett munkaerő, az alkatrészek egy kézből történő beszerzése, ami olcsóbbá teszi az alkatrészszállítást, a nagy piacokhoz és ügyfelekhez való földrajzi közelség, ami csökkenti a szállítási költségeket, valamint a befektetési ösztönzők (Pavlinek, 2020). A szolgáltatási szektorokba a kezdetben beáramló működőtőke-beáramlás mögöttes motivációja a privatizáció, a piackeresés, a költségcsökkentési intézkedések és az

outsourcing volt. Az ipari szektorban a fő motiváció a költségcsökkentő intézkedések és a privatizáció volt (EKB, 2009). Jelentős mennyiségű tőke mellett technológiai szakértelmet és know-how-t is hoztak az új befektetők, ami a fogadó országok termelékenységének növelését segítette elő. Az új belépőktől származó tőkebeáramlást a gazdasági szerkezetátalakítás és a technológiai terjeszkedés fő hajtóerejének tekintették (EKB, 2009).

A fejlett gazdaságokból származó vállalatok szakképzetlen munkaerő-intenzív termelési tevékenységükhöz más, alacsonyabb bérű országokat választottak, és a magas hozzáadott értékű funkciókat és a stratégiai irányítást az anyaországban tartották, ahol a szükséges szakképzett munkaerő rendelkezésre állt (Timmer et al. 2014). A jelentős beruházások mellett az euróövezet országai jelentős részesedéssel bírnak a közép-kelet-európai országok külkereskedelmében. Ez azt jelenti, hogy a globális értékláncok, ahol a közép-kelet-európai országok aktívak, erősen kötődnek az euróövezeti vállalatokhoz (ECB, 2013a), ami arra utal, hogy az MNE-hálózatok kulcsszereplői a GVC-ken belüli globális kereskedelemnek, ahol az FDI az alapelem.

A transznacionális vállalatoktól való tőke-, technológia-, menedzsment-, know-how- és K+F-függőség alapvető strukturális jellemzője és a legnagyobb gyengesége a magyarországi járműipar FDI-vezérelt növekedésének. A bérek versenyképességének javítása mellett a humán tőke minőségének fejlesztése kell, hogy az elsődleges szempont legyen, hogy az ország ne ragadjon be a „szerelő műhely” szerepébe. Egyes autómárkák sikere túlságosan is befolyásolhatja az egész gazdaság teljesítményét (Szabó, 2016).

Jelenleg az összes magyar motor- és autógyártó, valamint a beszállítók jelentős része belsőégésű járműveket és alkatrészeket gyárt. A magyarországi nagy gyártók, különösen az Audi és a Mercedes a közelmúltban irányították át erőforrásaik egy részét az elektromos autók, villanymotorok, akkumulátorok és egyéb alkatrészek magyarországi fejlesztésére (Audi és Mercedes cégoldalak, 2020). Az alkatrészgyártók esetében az új autóiipari trendek, az elektromos autók, a digitalizáció és az önvezetés már most, vagy 3-5 éven belül érintik a működést.

Ma a közép-kelet-európai régió, így Magyarország a tudásintenzív áruk nettó exportőre. Globális versenyképességének javítása és a magasabb hozzáadott értékű áruk és szolgáltatások felé történő elmozdulás érdekében a régiónak többet kell befektetnie a kutatás-fejlesztésbe, az infrastruktúrába, az oktatásba, valamint a vállalatok és egyetemek közötti együttműködésbe.

5. Főbb hivatkozások

- Alvstam, Claes G. - Ivarsson, Inge - Petersen, Bent [2016]:** Are Multinationals From Emerging Economies Configuring Global Value Chains in New Ways? EIBA, pp. 1-37
- Azoulay, Pierre [2004]:** Capturing knowledge within and across firm boundaries: evidence from clinical development. American Economic Review, 94(5), 1591-1612
- Balaton, Károly [2005]:** Attitude of Hungarian companies towards challenges created by EU-accession, Journal for East-European Management Stud., Vol. 10, Iss. 3, pp. 247-258
- Balaton, Károly [2011]:** What lessons can we learn from the present economic crisis for the possible future strategies of enterprises, Texas, 2011, pp. 1-3
- Balaton, Károly [2015]:** Effects of Enterprise Strategies Employed During the Crisis on the Growth Options of Companies, Club of Economics in Miskolc, Vol.11., Nr.1, pp 3-9
- Baldwin, Richard [2006]:** Globalization: The Great Unbundling(s), Prime Minister's Office, Economic Council of Finland, Helsinki, September 20, 2006 pp. 5-8, 46
- Baldwin, Richard [2009]:** Integration of the North American Economy and Newparadigm Globalization, Graduate Institute, Geneva, pp. 52, 57
- Baldwin, Richard - Ito, Tadashi - Sato, Hitoshi [2014]:** The Smile Curve: Evolving Sources of Value Added in Manufacturing, March 2014 pp. 1-3
- Baldwin, John [2016]:** Nearshoring or offshoring – global VoIP matters, colt, 25 April 2016
- Bamber, P. - Fernandez-Stark, K. - Gereffi, G. - Giunn, A. [2013]:** Connecting Local Procedures in Developing Countries to Regional and Global Value Chains – Update, OECD Trade Policy Paper, No. 160, December 2013, pp. 5, 21, 36
- Beleska-Spasova, Elena [2016]:** Coupling Versus Decoupling of the GVC: What creates firm competitive advantage, Henley Business School, University of Reading
EIBA Conference Vienna, 2016 December, pp. 1-16
- Blomström, Magnus - Kokko, Ari [2003]:** The Economics of Foreign Direct Investment Incentives, Working Paper 9489, National Bureau of Economic Research 1050 Massachusetts Avenue Cambridge, MA 02138, February 2003
- Bobirca, Ana [2007]:** Near-shoring it – enabled services in an enlarged Europe, Bucharest Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, p. 100
- Cattaneo, O. - Gereffi, G. - Staritz, C. [2010]:** Global Value Chains in a Postcrisis World – A development perspective, The World Bank, p. 211

- Christopher, Martin [2005]:** Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-added Networks Pearson Education
- Coleman, Alison [2015]:** Nearshoring: Europe is the new services hub, Raconteur Magazine
Published: December 10, 2015 (downloaded: 15 October, 2017)
- Contreras, O. F. - Carillo, J. - Estrada, J. A. [2010]:** “The Creation of Local Suppliers Within Global Production Networks: The Case of the Ford Motor Company in Hermosillo, Mexico”, pp. 23-39
- Czakó, Erzsébet – Gáspár, Judit – Jenei, István – Martits, Gábor – Németh, Angéla – Pintér, Angéla – Szántó, Richárd [2003]:** Magyarország autóiparának helyzetéről az Európai Unióhoz való csatlakozást megelőzően – a csatlakozás okán várható változások, 30. Sz. Műhelytanulmány, 2003/01, pp. 17-18
- Fernandez-Stark, Karina – Frederick, Stacey - Gereffi, Gary [2011]:** The Apparel Global Value Chain, Duke Center on Globalization, Governance and Competitiveness, November 2011, pp. 13, 51-54
- Francois, Joseph - Wörz, Julia [2007]:** Producer Services, Manufacturing Linkages and Trade Tinbergen Institute Discussion Paper, June 2007, pp. 7-8
- Gelei, Andrea [2006]:** Beszállító-típusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autóiipari ellátási láncban, PhD dissertation, BKÁE, pp. 8-9
- Gelei, Andrea [2017]:** Globális értékláncok strukturális kérdései – versenyképességi megfontolások, Külgazdaság, LXI. évf., 2017/9-10, pp. 30–54
- Gereffi, Gary - Korzeniewicz, Miguel [2004]:** Commodity Chains and Global Capitalism, Westport, Connecticut, London, pp. 1-14
- Gereffi, Gary [2005]:** The Global Economy: Organization, Governance, and Development
In: N.J. Smelser & R. Swedberg (eds), The Handbook of Economic Sociology, Princeton, Princeton University Press, pp. 160–182
- Gereffi, Gary - Fernandez-Stark, Karina [2016]:** Global Value Chain Analysis: A Primer, Duke Center on Globalization, Governance and Competitiveness, July 2016, pp. 10-14, 22-24, 32
- Gereffi, Gary [2016]:** Global Value Chains and Upgrading: Export Promotion in FTZs, Bulletin, World Free Zones Organization, Issue 05, March 2016 pp. 3-11
- Grodzicky, Maciej Jan [2014]:** Global Value Chain and Competitiveness of V4 Economies, Jagiellonian University, Institute of Economics and Management, p. 13-31

- Gurgul, Henryk – Lach, Lukasz [2016]:** Comparative Advantage of the EU in Global Value Chains: How important and efficient are new EU members in transition? *Managerial Economics*, 2016 vol. 17., no. 1, pp. 21-58
- Hashai, C. – Asmussen, G.R.G. – Benito, B. Petersen [2010]:** Technological knowledge intensity and entry mode diversity *Manage. Int. Rev.*, 50 (6) (2010), pp. 659-681
- Hernandez, V. – Pedersen, T. [2017]:** Global value chain configuration: A review and research agenda. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), pp. 137-150
- Humphrey, John - Schmitz, Hubert [2001]:** “Governance in Global Value Chains.” *Institute of Development Studies, IDS Bulletin* 32 (3): 19–29.
- Humphrey, John - Schmitz, Hubert [2002]:** How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? *Regional Studies*, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton pp. 1-16
- Jahns, C. – Hartmann, E. – Bals, L. [2006]:** Off shoring: Dimensions and diffusion of a new business concept. *Journal of Purchasing & Supply Man.*, Vol.12., No.4., pp 218–231
- Jensen, P. D. Ø. – Larsen, M. M. – Pedersen, T. [2013]:** The organizational design of off shoring: Taking stock and moving forward. *Journal of IM.*, Vol. 19., No. 4., 315–323. o.
- Kaplinsky, R. [2004]:** Spreading the Gains from Globalization – What Can Be Learned from ValueChain Analysis? *Problems of Economic Transition*. Vol. 47., No. 2., 74–115. o.
- Kinkel, S. - Rieder, B. - Horvath, D. - Jaeger, A. [2016]:** Productivity and Flexibility Advantages of In-House Manufacturing and Local Sourcing – the Limits of Global Value Chains?, *EIBA Conference*, Vienna, December 2-4, 2016, pp. 1-33
- Larsen, Marcus M. – Manning, Stephan – Pedersen, Torben [2013]:** Uncovering the hidden costs of offshoring; *Strategic Management Journal* 34. pp. 533-552.
- Low, Patrick [2016]:** Free Zones in a World of Global Value Chains, *Bulletin*, World Free Zones Organization, Issue 05, March 2016 pp. 12-17
- Magyar, Mária – Hlédik, Erika [2018]:** Investigating the business network of the Hungarian automotive suppliers, *EMOK*, pp. 926-937
- Mattoo, Aaditya-Wunsch – Vincent, Sacha [2004]:** "Pre-Emptying Protectionism in Services: The GATS and Outsourcing." *Journal of International Economic Law*, Oxford University, Press, vol. 7(4), December 2004, pp. 765-800
- Maxwell, Joseph A. [2004]:** *Qualitative Research Design*, 2nd edition, Sage Publication, pp. 1-21

- Mudambi, Ram [2008]:** Location, Control and Innovation in Knowledge-Intensive Industries. *Journal of Economic Geography* 8 (5): pp. 699–725
- Mudambi, Ram – Venzin, Markus [2010]:** The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions, *Journal of Management Studies*, 25 October 2010
- Pananond, Pavida [2013]:** Where do we go from here? Globalizing subsidiaries moving up the value chain *J. Int. Manage.*, 19 (3) (2013), pp. 207-219
- Pananond, Pavida – Gereffi, Garry – Pedersen, Torben [2020]:** An integrative typology of global strategy and global value chains: The management and organization of cross-border activities, *Global Strategy Journal*. 2020; 10: pp. 421–443
- Pavlínek, Petr [2020]:** Die Integration Zentralosteuropas in die globalen Produktionsnetzwerke der Automobilindustrie, *ResearchGate, Kurswechsel* 3/2020: 35–46
- Porter, Michael E. [1998]:** Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, November-December 1998
- Sass, Magdolna – Hunya, Gábor [2014]:** Escaping to the East? Relocation of business activities to and from Hungary, 2003–2011; Centre for Economic and Regional Studies Hungarian Academy of Sciences, Discussion papers, Budapest, 2014 p. 6
- Staritz, C. - Gereffi, G. - Cattaneo, O. [2011]:** Special Issues on Shifting End Markets and Upgrading Prospects in Global Value Chains, *International Journal of Technological Learning, Innovation and Dev.*, 2011 Vol. 4, No 1/2/3, pp. 1-12
- Stocker, Miklós [2014]:** Business Performance of Hungarian Exporting Companies
In: *Competitiveness of the CEE Region in the Global Economy*. First AIB-CEE Chapter Conference, Budapest, 10.10.2014
- Szalavetz Andrea [2012]:** Micro-level aspects of knowledge-based development: measuring qualitybased upgrading in MNCs’ Hungarian subsidiaries. *International Journal of Knowledge-Based Development*, Vol. 3., No. 4., pp. 313–330
- Timmer, Marcel P. - Erumban, Abdul Azeez - Los, Bart - Stehrer, Robert - J. de Vries, Gaaitzen [2014]:** Slicing Up Global Value Chains, *Journal of Economic Perspectives*, Volume 28, Number 2, Spring 2014, pp. 99–118
- Van Dijk, Meine Pieter [2008]:** Global Value Chains: Some Examples and Resulting Issues, *ICIM 2008 Conference in Maastricht, The Netherland*, p. 272
- World Economic Forum (WEF) [2012]:** The Shifting Geography of Global Value Chains: Implications for Developing Countries and Trade Policy, pp. 8, 18-22

6. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk

[2018]: Being an investment target in CEE. Country attractiveness and near-shoring
Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 49 (5). pp. 47-54.

DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.05.05>

[2018]: Nowadays' global value chain characteristics and the recent trends of the automotive industry in Hungary

Közgazdász Doktoranduszok és Kutatók IV. Téli Konferenciája

2018. február 2-3., Szent István Egyetem, Gödöllő, pp. 622-630

ISBN 978-963-269-768-0

[2017]: Main characteristics of nowadays' global value chains and their relevance to the Hungarian automotive manufacturing industry

Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 48 (5). pp. 35-48.

DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.05.04>

[2017]: The recent trends of the hungarian automotive industry and its place in global value chains

„Mérleg és Kihívások”, X. NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA

2017. október 17-18., Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc-Lillafüred, pp. 788-794.

ISBN 978-963-358-140-7