

SZERVEZETI FORMÁK EVOLÚCIÓJA ÉS A MODERN NEMZETKÖZI VÁLLALAT

Amerikai és japán tapasztalatok

MAGAS ISTVÁN

Evolúciós felfogásban a szervezeti változatosság a modern nemzetközi vállalatok életében és kiválasztódásában – a korszerű vállalatelmélet szerint – alapvetően mindaddig jelen lesz, amíg a környezeti feltételek változnak, és ameddig a technikai, információs, emberi (kulturális) tényezők változása a vállalati szervezeti struktúrákat is állandó mozgásban tartja. Iparági szerveződés felfogásban (I/O) tehát a vállalatokat nemzetközi vetületekben is heterogénnek kell tekinteni méretüket, jellemző magatartásukat, technológiájukat és szervezeti kereteiket illetően egyaránt. Ebben az elméleti keretben a nemzetközi vállalat a kollektív tanulás és a szüntelen adaptáció színtere.

„A modern vállalati felépítés az ügyletek bonyolítási költségeinek lefaragására irányuló szervezeti innováció egyik legújabb terméke.” [Williamson 1985: 175, saját fordítás]. Az előbbi megállapítás harminc évvel ezelőtt még meglepetés számba ment. Ma már a nemzetközi vállalatok is így gondolkodnak. Az elmúlt két évtized modern közgazdaságtani irodalmában a nemzetközi vállalatot már nem pusztán úgy tekintik, mint a belföldi vállalat egy kiterjesztését, és csak részben más termelési függvény megtestesítőjét, hanem mint élő, mozgó, változó szervezetet. Ezen új értelmezés során a nemzetközi piac és a vállalat, mint szerveződési forma, végül is ugyanannak a folyamatnak, nevezetesen, az eszközallokációnak a része. Ugyanakkor a vállalatoknak, valamint a nemzetközi piacoknak a funkciója és hierarchiája versenyeznek is egymással; a verseny célja, ki tud jobb koordinációt, ellenőrzést és több információt biztosítani a termékfejlesztés, az eszközallokáció és nyereség realizáció bonyolult – nemzetközi és belföldi vállalatszinteket összefűző – mechanizmusában. Jelentős irodalom született azoknak az új nemzetközi vállalatfejlesztési irányoknak a feltárásában, amelyek a globális értékteremtés, a tervezés, a koordináció és az ellenőrzés kérdéseit vizsgálják a mikro-alapozású vállalatelmélet (theory of the firm) bevett fogalmi rendszerének a felhasználásával. A témáról jó áttekintés adnak Zott–Amit–Massa [2011], Teece [2010] és Szalavetz [2013], Blahó–Czakó–Poór [2015].

A továbbiakban bemutatjuk az eredetileg csak belföldi vállalatok által kedvelt, sokak szerint „evolutive” optimális szervezeti formát, az ún. multi vagy sokrészleges (multidivisional) formát (M-forma), amely a működés különböző aspektusai számára külön-külön vállalati részlegeket hoz létre, nemzetközi szinteken is. Már egészen korán, jó négy évtizede megjelentek azok az érvelések – például Chandler [1977, 1982], Williamson [1975, 1985], Johnson–Scholes [1999], Foss [1998] – amelyek ezt az evolúciós álláspontot képviselik. Az előbbiekkal szemben a kutatók egy másik csoportja – például Imai–Itami [1984], De Woot–Descle De Maredsous [1985] – úgy gondolta, hogy a modern nemzetközi vállalat szervezeti formájának megválasztása (feltéve, hogy a vállalat

profitmaximáló) nem feltétlenül vezet az ún. hatékony forma (a hierarchikus M-forma) kiválasztásához. Ha ugyanis maga a szervezeti struktúra-választás is stratégiai változó, akkor a szervezeti keretek definiálása többet jelent, mint pusztán költségminimalizálási történet. Valóban. Az esetleges pótlólagos költségek – más forma esetén – kifizethetők azokkal az extra jövedelmekkel, melyeket az új forma, a piac jobb kézben tartása, ellenőrzése, befolyásolása eredményez. Röviden: a szervezetkiválasztás, -kialakítás ügye a nemzetközi vállalatnál jóval bonyolultabb a költségminimalizálás kritériumánál. Ezen alapvető állítás képezi e tanulmány központi mondanivalóját.

TIPIKUS MODERN VÁLLALATI FORMÁK: A „MULTI-DIVÍZIÓS” ÉS AZ „UNITÁRIUS” VÁLLALATI SZERVEZET

Először két hagyományos vállalattípus, az ún. M-forma (multidivisional) vagy több részlegű, illetve az unitárius (unitary) vagy egyközpontú szervezet jellegzetességeit vizsgáljuk meg. Alapfeltételezésünk, hogy mindkét szervezeti forma esetében a hagyományos, neoklasszikus költségminimalizáló kritérium érvényesül. Ezt követően különböző, egyéb modern vállalatszervezési formákat tekintünk át. Megmutatjuk, hogy éppen a szervezeti különbözőség, a „polimorfizmus” lesz a sikeres piaci kiválasztódás egyik kulcsfogalma. Végül szólunk a szervezeti mód stratégiai jelentőségéről a modern nemzetközi vállalat hosszú távú politikájában.

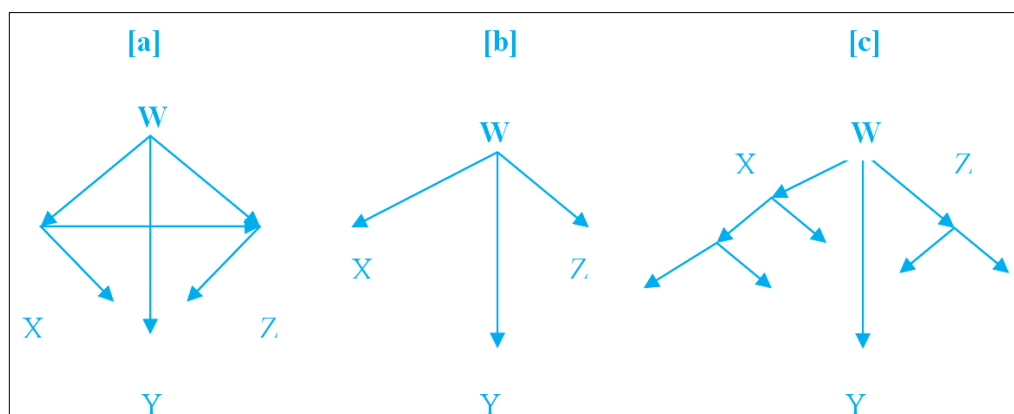
Általános elméleti keretben azt mondhatjuk, hogy a vállalatok azokat a tevékenységi köröket építik be (internalizálnak) a modern vállalat belüli munkamegosztásba, amelyek nem működtethetők megfelelő hatékonysággal egy decentralizált, és kellően nem specializálódott szervezeti keretben. Minden vállalati ügylet megkötésének számottevő bonyolítási költsége van (a megfelelő mennyiségű és releváns információ beszerzése, bonyolult szerződések összeállításának szellemi és gyakorlati munkája, illetve mindezek ellenőrzése és végrehajtása, stb.). Ezeknek a feladatoknak a végrehajtására megszerveződik egy hierarchikus, bonyolító-szervező egység, amely a kellő belső ellenőrzést is el tudja látni. A felmerülő költségek fajlagos csökkentése a méretgazdaságosság elve alapján oldható meg. Feltehető, hogy az elképzelhető modern vállalati/szervezeti struktúrák közül azok mutatkoznak a leghosszabb életűnek, amelyeknek sikerül a bonyolítási költségeket minimális szinten tartani. Ez a sejtés azonban sántít.

Bizonyos körülmények között egy munkacsoport, team (neoklasszikus definíció szerint: az emberek szervezett csoportjai) hasznossági függvénye kedvezőbbnek bizonyulhat, mint az egyénileg kialakuló hasznosságok pusztán összessége (azaz a bilaterálisan bonyolított tranzakciók összessége). Például, ha feloszthatatlan irodai és információs eszközök (másológép, fax, számítógép, felhő alapú tárolás, stb.) használatáról van szó, a kollektív tulajdonosi használat eredményesebb és hatékonyabb, mint a megosztott egyéni használat (pl. mindenki hazavinné az illető gépeket, vagy a közös helyiségből a saját szobájába cipelné). Az irracionálitáshoz vezető kommunikációs problémák azonos nyelvezetűek és értelmi megoldásuk szintén kedvezőbb lehet egy munkacsoport esetében, mint bilaterálisan. Bár az is igaz, ha a résztvevő felek száma alacsony, (például ket-

tő) rutin szervezeti kommunikáció esetén az opportunist magatartási formák is hamarabb felbukkannak, de a szervezetet nem lehetetlenítik el.

Amit a következőkben össze kívánunk hasonlítani, az a munkacsoport (team), illetve egy hierarchikus szervezetbe tömörített, M-formát felvett szervezet alkalmassága különböző feladatok megoldására. Kiindulópontunk az, hogy egy bizonyos méreten túl a team-jellegű szerveződés már költségesebbnek bizonyulhat, mint egy hierarchikus rendszer. Ami erény a csapatmunkában egy kis szervezet esetén, az teherré és költséggé válik a szervezet méretének növekedésével. A költségnövekedés lényege, hogy egy team esetében a résztvevők számának növekedésével a megújuló és működtetési költségeket igénylő kommunikációs csatornák száma is megegyezőszorozódik. Ugyanakkor, a hierarchikus szerveződésben a státuszok differenciálása és a feladatok értelmes elosztása következtében a résztvevők számának nagyarányú növekedése mellett is csökkenni fognak ezek a csatornák. Hogy miről is van szó, talán vizuálisabban érzékelteti az alábbi, 1. ábra.

1. ábra: Szervezeti formák és kommunikációs csatornák



Forrás: Imai-Itami [1984]

A fenti 1. [a] ábrán, minden egyes csapattag kommunikál a vele azonos funkcióban lévő társával, és ez hat kommunikációs csatorna létezését teszi szükségessé. Az 1. [b] ábrán a „W” csomópont a főnöki pozícióban lévő koordinátort jelenti és a többi három munkatárs csak e koordinátorral tart kapcsolatot, a kommunikációs csatornák száma három. Ha a dolgot általánosítjuk, akkor „n” számú munkatárs esetén, team-jellegű szerveződés mellett, a szükséges kétirányú kommunikációt megengedő csatornák száma

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

(1)

Hierarchikus szervezeti rendben, egy főnök esetén pedig

$$(n-1)$$

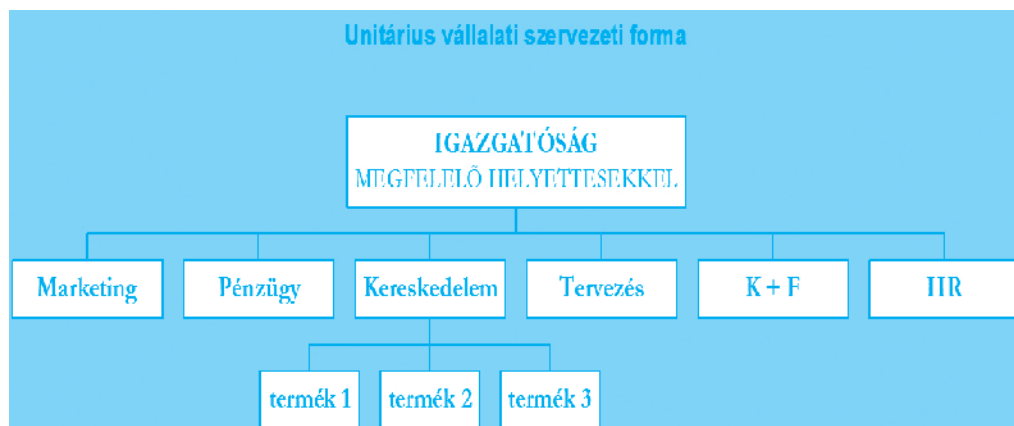
(2)

Általánosságban is igaz, hogy a hierarchikus szervezés mellett jelentős megtakarításokra lehet szert tenni. Ezen túlmenően az is nyilvánvaló, hogy egy bizonyos méretet meghaladóan az egyén nem fog feltétlenül azonosulni a szervezet céljaival, nem fog teljes elhivatottságot érezni, ezért a döntéshozatal minőségét javítani lehet azzal, ha a leginkább hozzáértő és legmegbízhatóbb egyén kezében összpontosul több döntési csomópont. Az opportunizmus kiiktatása csak megfelelő ellenőrzési pontok és mechanizmusok beiktatásával lehetséges. Egy bizonyos méreten felül a decentralizált szervezetek további fogyatékosága, hogy jelentős változások esetén a nem rutinszerű döntések időigénye megnyúlik, szemben a hierarchikus szervezetekkel, ahol ez elvileg nem jelenthet komolyabb akadályt.

A kritikus méretküszöböt meghaladva azonban a hierarchikus rendszerekben is sajátos problémák ütnek fel fejüket. A racionalitás és a kooperatív képességek behatárolt jellegét tekintve végülis a központi, irányító kulcsmunkatársak is csak egy meghatározott számú információs csatornát képesek ellenőrizni. Az 1. [c] ábrán ez a szám hét. Miután háromnál több, részletekbe menő, különböző feladat kezelése bárkinek problémát okozhat, ezért célszerű a felelőségeket ésszerűen elosztani, és a felügyeletet alsóbb szintekre is delegálni. Idáig a dolog meglehetősen egyértelmű. Ezen a ponton azonban érdemes megállni, és még egyszer összevetni a munkacsoport és a hierarchikus (közkeletűbből álló) szervezeti formák előnyeit és hátrányait.

Az ellentétek átgondolásában Williamson [1985], Webster–Jensen [2006] és Rugman–Verbeke–Yuan [2011] idevágó, fontos elméleti munkáit hívjuk segítségül. Előtte azonban röviden ismertetnünk kell egy szintén hagyományosnak mondható modern vállalati formát, az ún. U-formát (mely nevét az angol unitary szóból – egyesített/központosított – kapta). Ezen szervezeti formában a legfontosabb mozzanat, hogy a vállalati osztályok (pl. termelési, kereskedelmi, pénzügyi, K+F, stb.) közvetlen funkcionális kapcsolatban vannak a legfelsőbb vezetéssel.

2. ábra: Az Unitárius vagy központosított vállalat szervezeti formája



Forrás: saját szerkesztés

E szervezeti forma az adminisztrációs, bonyolítási költségek csökkentésére a méretgazdaságossági előnyök jobb kihasználását, továbbá a vállalati belső funkcionális munkamegosztást szorgalmazza. Az ilyen felépítés gyengéje, hogy növekedés esetén igen könnyen kicsúszhat az ellenőrzés az igazgatóság kezéből (a feladatok száma és bonyolultsága miatt az IGAZGATÓSÁG egyszerűen már nem képes az egész rendszert áttekinteni). A növekedéssel párhuzamosan, nem kevésbé jelentéktelen problémát jelent majd a későbbiek során a vállalatban belüli eszközelosztás. Az igazán nagy bajt azonban az okozza, hogy az egyes funkcionális osztályok vezetői (menedzserei) egyaránt felelősek lesznek a hosszú távú stratégiai, és a rövid távú (napi–heti) döntések meghozataláért. E két probléma együttes szorításából az osztályok vezetői általában előnyben részesítik a rövid távú döntéseket, mert azok nyomását érzik nagyobbban, ez pedig komoly konfliktusok forrásává válhat. Kevésbé perdöntő, de nem lényegtelen, negatív eleme a túlcentralizált U-formának, hogy alkalmassint kedvez a „feudális” jellegű, rituális, „vazallusi” formák kialakulásának, az irányítás és ellenőrzés különböző szintjein egyaránt.

Az U-formával szemben az M-forma – első látásra úgy tűnhet – a fenti negatív jegyeket kiküszöböli. Az USA-ban például szervezeti szempontból az M-típusra gyakran úgy tekintenek, mint a „természetes” piaci szelekciós folyamatban kiválasztódott, „legmegfelelőbb” vállalati formára, mely a leginkább kielégíti a belső hatékonyság kritériumát. Az amerikai nagyvállalatok által kedvelt, ezért gyakori, M-formát mutató szerveződés a legkisebb költség elvének érvényesülését látszik igazolni. Mint ilyen, nagyon szorosan kötődik a neoklasszikus profitmaximalizálás hipotéziseihez, sokkal szorosabban, mint az U-formákban fellelhető törekvések. Az M-forma valóban úgy tünteti fel magát, mint a decentralizált és centralizált modellek szerencsés kombinációja, ahol az ún. „természetes” döntési egységek – melyek intenzív, feszültséggel teli környezetben dolgoznak – külön szervezeti keretbe (részlegekbe) kerülnek, míg a rutinszerű, kevésbé felelősségteljes tevékenységi körök szintén elkülönülnek. Az ún. operatív részlegek nagyobb önállóságot kapnak, és úgy kezdenek el működni, mint egy kvázi-vállalat (vállalat a vállalatban) azzal a megkötéssel, hogy mindig egy célfeladatot kapnak felülről, és ha azt megoldották, akkor kapják a következőt. A kvázi-vállalatok termékcsoportonként vagy földrajzi területenként vannak elkülönítve (az USA-ban ez különösen fontos, tekintettel az államok sokaságára és az eltérő fogyasztási szokásokra). De funkcionális megosztás is érvényesülhet az autonómia jobb biztosítása céljából. A tagoltabb, M-szervezeti struktúra részletesebb képét az alábbi ábrán figyelhetjük meg.

3. ábra: Az M vállalati forma



Forrás: Chandler [1982], Johnson–Scholes [1999] alapján saját szerkesztés

Az M-forma három jellegzetességét érdemes kiemelnünk.

Először, a feladatok elosztása olyan, hogy az IGAZGATÓSÁG mellett működő kis szakértői csoport, a STAFF, a titkárság adminisztratív segítségével, de a saját kreativitásával lényegében előkészíti a stratégiai döntéseket (nagyobb beruházások, nemzetközi operációk, az egyes elkülönült földrajzi piacok között), míg a tényleges kivitelezéssel összefüggő operatív döntések kialakítása az egyes részlegek vezetőit terhelik.

Másodszor, az IGAZGATÓSÁG nemcsak felettes, ellenőrző-irányító egységként működik, hanem tanácsadó(!) feladatokat is ellát.

Harmadszor, az IGAZGATÓSÁG és az operációs részlegek közötti megkülönböztetés lehetővé teszi, hogy az előbbi – fő tevékenységként – csak a helyes és földrajzilag globális optimum kialakítását igénylő stratégiai döntésekkel legyen elfoglalva.

Szükségesnek látszik ehelyütt emlékeztetni arra a tényre, hogy átlagos esetben, a méretgazdaságosság és a bonyolítási költségek együttes hatásának elemzése alapján kell a választást kialakítani, a szóba jöhető szervezeti alternatívák összehasonlításával.

Köztudott, hogy a méret- – vagy más néven skála – gazdaságosságot nagymértékben lehet növelni egy adott iparágban például a horizontális koncentráció fokozásával. Egy összefüggést azonban feltétlen látni kell, nevezetesen a méretgazdaságosság növekedése és a vállalaton belüli irányítási mechanizmusok nehézsége közötti komplementaritást. Például egy olyan vállalati egyesülés, amely a termelési költségeket hivatott csökkenteni, azt igényli, hogy az egyik termelő egységből – amelyik éppen kapacitáshiánnyal küzd – a másik egységbe – ahol kapacitásfelesleg van – irányítsák át a termelést. Egy ilyen átirányítás megvalósítható oly módon is, hogy a szóban forgó termelési egységeket kiszolgáló nyersanyag és félkész termék inputokat átirányítják, vagy éppen a termelés energia-, illetve nyersanyagigényes inputjait rendezik át az egyes részlegek között. Mivel ezeknek a beavatkozásoknak gyorsan és súrlódásmentesen kell megtörténniük, az igazgatói információt küldő és fogadó fél közötti kommunikációnak zavartalannak kell lennie. Különböző kommunikációs „zajok” vagy egyéb akadályok (félreértések, netán

akadékoskodás) nem szabad, hogy gátolják a végrehajtást. Ez pedig jól működő belső információs rendszert feltételez.

A gazdaságosság és a sikeres piaci szereplés megteremtésének tehát nem teljesen el-
lentmondásmentes alapfeltétele a jól működő szervezet. Ugyanebbe a megfelelő szer-
vezeti keretekhez köthető kommunikációs és információkezelési, tágabb értelemben
„evolúciós” problémakörbe tartozik a vállalaton belüli, ún. közösségi javak elosztása
is. Ilyen javaknak számítanak pl. a cégen belül kidolgozott technológiai újítások, ame-
lyek eredményeinek megosztása a vállalat nyilvánvaló érdeke. A belső K+F erőfeszítések
gyümölcseinek szétosztása és egyéb, az iparágat általában erősítő információk cégen
belüli terjesztése is létfontosságú „evolúciós” vállalati érdek. Hasonlóan fontos, hogy a
megoszthatatlan és hatékony, az „igazságot egyenlően mérő” vezetési stílus is minden-
hová eljusson, a gördülékeny „management” lépései minden szinten érezhetőek legye-
nek. A multidimenziós vagy többrészes vállalati forma az előbbi előnyöket igyekszik
érvényre juttatni. Az USA-ban e szervezeti forma elsősorban a nagy tőkeigényű nem-
zetközi óriásvállalatok (pl. GE) esetében nyert széleskörű alkalmazást. Hangsúlyoznunk
kell azonban, hogy a forma önmagában nem elegendő – a siker záloga, ha a formát
megfelelő tartalommal is megtöltik. A vállalat szervezeti formája önmagában azonban
eredményt nem, csak lehetőségeket nyújt.

A gazdaságosság javítása és a szervezeti feltételek állapota közötti szoros kapcsola-
tot meg lehet figyelni a vertikális vállalati integrációk esetében is. Olyan iparok vagy
iparágak, amelyek szerves technikai, technológiai függésben (láncban) állnak egymással
az egymást követő termelési fázisokban, illetve amelyek eleve nagy tőkeigényű félkész
termékeket és intermediális szolgáltatásokat igényelnek, szívesen olvadnak be vertikális
szervezeti keretekbe. A specializált globális szállítók nagy száma, a határidők szoros-
sága, az esetleges technikai változásokra való nagyfokú érzékenység és a kapcsolódó
információk meglehetősen bonyolult jellege miatt (erre jó példa az autóipar és a re-
pülőgépgyártás), a „bejártott” üzleti csatornák és informális kapcsolatok „evolúciós”
jelentőségét a piacgazdaságban nehezen lehet túlbecsülni. Az egyszer bevált üzleti part-
ner lecserélésének költsége esetenként igen magas lehet, különösen akkor, ha az illető
termék vagy szolgáltatás egészen speciális és rövid időn belül nem teremthető elő más
forrásból. Ilyenkor a külső függőség csökkentésére a kérdéses termék vagy szolgáltatás
vállalaton belüli, hierarchikus alapokon történő internalizálása (belső előállítás) elke-
rülhetlenné válik. Ugyanez az érvelés használható végeredményben a vállalati kong-
lomerátumok esetében is. A nemzetközi konglomerátum globális hatékonysága – mint
ismeretes – részben abban áll, hogy ún. tevékenységi körből fakadó gazdaságosságot
(economies of scope) is termel. Ennek lényege, hogy gazdaságosabban lehet egy bizo-
nyos termékcsoportot együtt termelni, mint az egyes termékeket külön-külön. Formai
nyelven két termékre ezt így lehet megfogalmazni:

(3)

$$C(y_1, y_2) < C(y_1, 0) + C(0, y_2),$$

ahol C a költségfüggvényt, y_1 , y_2 pedig a két terméket jelöli.

Ha mindkét terméket ugyanaz a vállalat állítja elő, olcsóbb, mintha két különböző vál-
lalat tenné meg ezt. A megtakarítás egyszerűen abból fakad, hogy bizonyos eszközü-

ket, input költségeket és szolgáltatásokat több termékre vetítve, együtt használ a konglomerátum, s ennek eredményeként alacsonyabb átlagköltséggel számolhat.¹

Így a konglomerátumnál, ha olyan nagyfokú függetlenséget élvező egységeket vonnak össze egy részlegbe, ahol az egységeket termékfajták vagy regionális piacok alapján közös nevezőre lehet hozni, akkor az M-forma – a több termék ellenére – lehetővé teszi jelentős megtakarításokat eredményező operatív döntések meghozatalát a részlegvezetők szintjén is.²

Összefoglalva, az erősen integrált, többrészes, nemzetközi termékszerkezetükben is erősen diverzifikált nagyvállalatok szervezeti formái egyaránt tükrözik a technológiai megkötöttség és az üzletbonyolítás költségfeltételeinek változó komplexitását. E kettő közül az utóbbit gyakran marginálisnak tekintik. A két tényező – tehát a technológiai és a tranzakciós – együttes hatása indukálja előbb általában az egyszerű hierarchikus, később a tagolt hierarchikus, nevezetesen az ún. M vállalati szervezeti forma bevezetését. Ezen az alapon a vállalat eleget tesz a hatékony erőforrás-elosztás követelményének. Maga az M szervezeti felépítés egyben a hatékonyság szükséges „evolúciós” feltételévé válik. Ebben az evolúciós értelmezési keretben a fentieket a modern ipargazdaságtani szemlélet némiképp már átértelmezte.

A hagyományos felfogás e tekintetben talán így összegezhető: a piaci erők azokat a vállalatokat választják ki (jutalmazzák) hosszú távon, amelyek vállalatszerkezeti összefüggésben is képesek költségminimalizálásra. Az újabb kutatások [Rugman–Verbeke–Yuan 2011] azonban félreérthetetlenül tovább finomították ezt a tételt a nemzetközi vállalatra is. Megvalósult tehát az, amit Williamson már jóval korábban megsejtett: *„Ha megfigyeléseink kellően hosszú időszakra terjednek ki, mondjuk 10 év távlatára, ezen idő alatt a piaci erők végső összefüggésükben átadják a helyüket a szervezeti hatékonyságnak.”*³ [Williamson 1985: 67, a szerző fordítása]. A költség-minimalizálás, mint olyan, önmagában nem cél. Az evolúciós cél a hosszú távon „legéltrevalóbb”, a leghatékonyabb szervezeti forma megtalálása. Két különböző szervezeti forma azonban – mindegyikben költségminimalizálást feltételezve – teljesen eltérő végső piaci eredményre is vezethet. A költségek minimalizálását tehát nem végső vállalati célnak, mint inkább valószínű, de nem szükségszerű következménynek kell tekinteni.

1 Könyveléstechnikailag a konglomerátum szintjén ez persze nem mindig van így, de a lényeg, a vállalati szintű megtakarítás, esetleg máshol, de biztosan megjelenik. Analitikusan erről lásd: Jonsson–Noguera [2012].

2 Meg kell persze jegyezni, hogy az M-forma kevésbé alkalmas szervezeti változat minden olyan esetben, amikor az egyes részlegeket nem lehet technológiai alapon vagy egyéb piaci értelemben elkülöníteni. Ebben az esetben a részlegek közötti állandó kapcsolattartás elkerülhetetlen. Továbbá, e kapcsolatokat (az ún. inter-face-ek) típusának problémája külön megoldást igényel.

3 E kérdéséről részletesen lásd Imai-Ouchi [1983], Foss [1998], Kapás [1999], Makó [2009], Sturgeon et al. [2012].

SZERVEZETI MÓDOK POLIMORFIZMUSA

A továbbiakban arra is rá kívánunk mutatni, hogy a valóságban a modern nemzetközi vállalatok gyakorlatát illetően nem beszélhetünk tisztán egy tipikus U- vagy M-forma kizárólagos dominanciájáról. A piacon minden pillanatban egyszerre vannak jelen a szervezeti felépítések (és filozófiák) széles skáláját mutató vállalatok. Azt sem lehet mondani, hogy valamilyen jól kivethető szervezeti evolúció azonosítható lenne azt sejtetvén, hogy végül is csak néhány domináns forma „éri meg a kemény tél után a tavaszt”. Ennek ugyanis pontosan az ellenkezőjére, azaz a hagyományos, az „optimálist kiválasztó” piaci evolúció hiányára, pontosabban, annak bizonyíthatatlan jellegére szeretnénk rámutatni.

Az első lépés, mellyel szélesíteni lehet a pusztán U-formából és M-formából álló vállalat-szervezeti spektrumot az az, ha megemlítjük a vállalatok közötti (interfirm) és vállalaton belüli (intrafirm) kapcsolatok finomabb szerkezetét is. Ezt a finomszerkezetet szemügyre véve a lehetséges szerkezeti formák egész sora tárul elénk: a vállalatok között ugyanis – a finomabb skála egyik szélén – megkülönböztethetünk csak rövid lejáratú, alkalmankénti szerződésben szabályozott kapcsolatokat; a másik oldalon pedig hosszú lejáratú, állandó kapcsolatot jelentő szerződéses elkötelezettségeket és véglegesített, egyben kellően versenykonform jogi formába öntött vállalat-egyesüléseket (merger). E két végpont között azonban még számtalan lehetséges változatot találhatunk: pl. joint-venture, kisebbségi vagy többségi tulajdonosi részvétel (részvénybirtoklás), kvázi-vállalati integráció, leányvállalati formák, holdingok, stb.⁴

Egy-egy vállalatcsoport tagjai között a döntések koordinációját kétféle alapelv szabályozhatja: vagy hierarchikus alá-fölérendeltség vagy lazább és rugalmasabb viszony, de előre lefektetett „játékszabályok” mellett. Az USA-ban, például a vállalatközi (interfirm) szervezetek – tehát azok, amelyek a vállalatközi kapcsolatok fenntartására, gondozására és továbbépítésére specializálódtak – meglehetősen ritkák, de annál inkább elterjedtek Japánban és Nyugat-Európában. E két utóbbi területen működő vállalatok esetében a vállalatközi kapcsolatok tudatos ápolása a horizontális és vertikális integráció elmélyüléséhez, a vállalati tevékenységdiverzifikáció növekedéséhez vezetett.

A hatékony, de rugalmasan alakítható vállalatközi kapcsolatokat, a koordinációt Japán és Nyugat-Európa esetében egy többé-kevésbé restriktív szabálygyűttes biztosítja. Néhány ebből meglehetősen informális, hallgatólagos megegyezésen nyugvó etikai és magatartásbeli szabályokat takar. A nagy becsben tartott informális szabályok jelentős része persze a kapitalizmus legutóbbi kétszáz évében fokozatosan kristályosodott ki, és ezeknek alapja a kölcsönös üzleti függőség és tisztelet. Ezek a tradíciókat tükröző el-

4 A kvázi-integráció esetében az a vállalat, amelyik a termelési vertikum alsó fázisában van, egy, a vertikumban feljebb álló vállalattal való valamilyen együttműködés keretében használhat olyan szerszámokat, eszközöket, melyek *de facto* nem a saját tulajdonát képezik. Tipikus példája ennek a gépkocsi-összeszerelő üzemek esete, amelyeknek az alkatrészgyártó, szállító vállalatok által a rendelkezésükre bocsátot specializált szerszámok és eszközök vannak a birtokukban. De amíg a két vállalat típus között valamilyen szerződéses, megbízási kapcsolat van, addig ez az együttműködés nem számít egyesülésnek (merger) (legalábbis az USA-ban nem) noha lényegét tekintve tulajdonképpen az.

veken – tehát a vállalatközi kapcsolattartás fontosságát mindenek elé helyező szemléleten – nőttek fel olyan japán vállalatóriások, mint a Mitsui, a Mitsubishi, a Sumitomo és a Fuji, Toshiba, melyek közül mindegyik az ún. Zai-batsuk kategóriájához tartozott. A Zai-batsuk olyan sajátos, laza vállalatcsoportok voltak, amelyek között nem létezett egyetlen központi, a többiek felügyelő egység, és amelyek pénzügyileg egyenként függetlenek voltak a másiktól. De ami fontosabb, maguk a kapcsolatok sokkal inkább hasonlítottak egyfajta „klubra”, mint bármi más hosszabb és strukturáltabb szervezeti formára. A kapcsolattartás lényege e „klub forma”: információk cseréje tervezett, nagy horderejű beruházásokról, előrelátható technikai áttörésekről, vagy akár egészen konkrét dologról, például félkész-termékek (intermediáliák) adás-vételéről. A klub forma laza *ad hoc* kötelekei egészen mást mutatnak szervezeti tekintetben, ami csak önmagában, mint egyfajta informális piac érthető meg. A japán vállalatok európai holding vállalataikkal jelenleg is ugyanilyen, azaz kvázi-piaci kapcsolatokat tartanak fenn.⁵ A klub forma sajátos evolúciós termék, de szintén hatékony szervezeti változat.

Mindezek alapján úgy tűnik, hogy a sajátos japán vállalatközi kapcsolatok semmi képp sem tekinthetők „átmenetinek” abban az értelemben, hogy hosszú távon nem bizonyulnának hatékonyak, s ezért előbb-utóbb elhalnak. Ellenkezőleg, bizonyos körülmények között az így kialakított kvázi-piacok csökkentik az üzletbonyolítás tényleges költségeit, sőt, idővel a szervezetalakítás és fenntartás költségei is lejjebb szállnak, illetve a „klubtagság” minimális költséggel jár. A költségeket azzal kell összevetni, hogy mennyibe kerülne egy vállalatnak például egy alkatrész vagy félkész termék saját maga által történő előállítás (internalizálása).

Az előnyök és hátrányok összevetésénél látni kell, hogy kisszámú szállító és felhasználó esetén nem mindig könnyű kicsikarni a szerződésekbe foglalt feltételek teljesítését, vagy esetleg orvosolni azt a tényt, hogy bizonyos termékek, szolgáltatások esetében piacok (a szó szoros értelemben véve) egyáltalán nem léteznek. Az internalizálás vagy nem internalizálás tehát kardinális, de közel sem egyszerű, egyváltozós költségprobléma. Olyannyira nem, hogy adott esetben tevékenységi kör gazdaságosság (economies of scope) esetén kiderülhet, hogy hiába mutatja a költségfüggvény ilyen megtakarítások tényét, ez se nem szükséges, se nem elégséges feltétele a tervezett termékszerkezet-diverzifikációnak. Több termék egy cég általi termelése – egyéb változók zavaró jelenléte miatt – nem minden esetben feltétlenül olcsóbb. Tovább menve: a nem hierarchikus szervezeti formák (így pl. bérbeadás, leasing) szintén lehetővé teszik nem felosztható eszközök és nem látható egyéb iparok költséghatékony használatát olyan cégek esetében, amelyek egyébként továbbra is csak egy meghatározott terméket gyártanak, és a jövőben sem fontolgatják a termékszerkezet bővítését.

Hasonlóan lehet érvelni a vertikális integrációk esetében is. A vertikális integráció szükséges feltételeinek számbavételekor az egyes, egymásra épülő technológiai fázisok egymás közötti technikai függésére való hivatkozás nem elegendő, mert a legolcsóbb és a vertikum előnyeit leghatékonyabban kihasználó szervezeti forma azonosítását nehe-

⁵ Részletesebben a japán vállalatok szervezeti kérdéséről lásd Imai-Itami [1984] és Goto [1982], az európai holdingról lásd De Woot-Desclé De Maredsous [1985] és Makó [2009].

zíthetik a vertikális integrációba tömörült egységek közötti kommunikációs problémák. Egy konkrét forma melletti döntés, és magának a szervezetnek a felépítése (a várható költségek formalizálása alapján) igen-igen nehéz. Legyen szó M-formáról, hosszú távú szerződésekről, joint-venture-ökről, zárt magánvállalatok tőkésítéséről (amikor is a tőzsdai részvénykibocsátás nyomán nyílt, bárki által megvásárolható vállalattá válik), kvázi-integrációról vagy éppen Zaibatsuról, az önköltségszámítás nem ad kizárólagos kritériumot.

Mindezek alapján állítható, hogy az optimális nemzetközi vállalati szervezeti mód vagy alakzat megtelelése, pusztán a termelési és bonyolítási költségek minimalizálása alapján utópisztikus törekvés. A vállalat szervezeti struktúrája – jó esetben – éppúgy kifejezi a kiválasztott döntési hierarchiákat, mint a vállalatközi és a vállalaton belüli szervezeti kapcsolódások kommunikációs vetületeit. A helyesen megválasztott szervezeti formának képesnek kell lennie a külső verseny szabta feltételek teljesítésére, legtöbbször oly módon, hogy képes legyen a tevékenység jellegét vagy a termék összetételét is rugalmasan megváltoztatni. Ez a szervezetelméleti perspektíva jóval realisabb; a gyors alkalmazkodásra és átrendeződésre képes szervezet előnyösebb lehet, mint a bizonyos egyéb, stabil feltételek mellett egyébként hatékonyabb szervezet, különösen, ha tekintetbe vesszük a gazdasági környezet állandó változásai nyomán a vállalathoz érkező jelek nagyfokú szórását és „zajtartalmát”.

Ami a rugalmasságot és a változtatás sebességét illeti, válságok és átalakulási kényszerek idején, érthető módon – a tehetetlenségi nyomaték súlya alatt – a legnagyobb vállalatok szenvedik a legnagyobb veszteségeket. Így az 1970-es évek második felében, vagy az 1980-as évek elején például az acél- és az energiaipar óriásai (legalábbis az USA-ban) sokszor pusztán szervezeti gyengeségeik miatt voltak kénytelenek veszteséget veszteségre, kölcsönt kölcsönre halmozni. Azt, hogy ez mennyire így volt, bizonyítja az amerikai acélipar feltámadása. Az iparág az USA-ban 1988-ban bizonyos speciális technológiát igénylő acélfajtákban újra a legjobb és legolcsóbb termékeket állította elő a világon, és ezt a technológián és a szervezeti vertikumon alapuló előnyét a mai napig megőrizte. Az elmúlt másfél évtizedben az olajiparban, a palagáz-termelésben és a lítium alapú akkumulátorok gyártásában 2015-re szintén vezető pozíciót alakítottak ki amerikai cégek ugyanezen elvre építve.

Az M-forma mechanikus alkalmazásának – különösen az USA-ban – még egy további hátulütője volt, nevezetesen az, hogy a vállalati részlegek vezetésében, a menedzserek körében hamar kialakult egyfajta pénzügyi rövidlátás. Ez annyit jelent, hogy a döntésre illetékes középvezetők jelentős hányada egy idő után – persze felsőbb nyomás hatására – csak rövid távú (három hónapos) pénzügyi kategóriákban tudott gondolkodni (fajlagos költségek és árak, kamatköltségek, kötbérek, diszkont faktorok, kötvény- és részvényárfolyamok, hitelképességi mutatók, stb.). Ebben csak(!) az okozta a bökkenőt, hogy a rutin döntések során rendre kizárták a teljesítmények javításának legfontosabb technikai, technológiai, marketing és emberi tényező vonatkozásait, így e rövid távú szemlélet alaposan eltompította a reáltényezők alakulására irányuló figyelmet. E „rövidlátó betegség” a középszintről átterjedt sok felsőbb szintű vezető, igazgatósági tag szemléletére is. Az Egyesült Államokban, a kiemelkedő termelékenységi és hatékonysági mutatók ellenére, általános vállalati betegség, hogy a vezetők csak egy negyedévre hajlandók előre gondolkodni. De gyakran az operatív és a stratégiai lépéseiket is a

három hónapos időhorizont határozza meg. Nem véletlen, hogy az amerikai piaci szereplők maguk is – részben a kormánytatisztikák ütemezésének hatására – többnyire ebben az időintervallumban szeretnek gondolkodni. Ami azonban lényegesebb: a felsőbb szintű vezetők, a középszintű menedzserek teljesítményeinek a megítélését, és vele a jutalmazás rendszerét is általában a negyedéves „bizonyítványhoz” kötik. Ez bizonyos manipulálásra ad lehetőséget a tényleges számokat illetően, különösen a szezonálisan erősen ingadozó kereslettel rendelkező iparágak esetében, a tőzsde- és pénzügyi ügyletekből élő szolgáltatásokról nem is beszélve.

Bármilyen furcsának hangozzék, de az igazi vállalkozói szellem, amely mindene-előtt komplex és perspektivikus látásmódot, valamint kezdeményezést követel, nem mindig tud meghonosodni ebben a merev, negyedéves időhorizontú vállalati szemléletben. Erre jó példa az Apple vagy a Microsoft. De persze pusztán a szervezeti keretekbe, a hosszú távú piaci siker minden követelményét belezsúfolni nemigen lehet. Ha mindent nem is, de a maga nemében az amerikainál feltétlenül előremutatóbb és többet teljesítő szervezeti kereteket azért létre lehet hozni – mondják szerényen a japán vállalatok. A japánok szervezeti sikereit sokszor leplezetlen őszinteséggel és némi irigységgel, de tanítják az amerikai felső szintű vezetőket képző MBA-t kínáló Business Schoolokban, menedzserképző intézetekben egyaránt.

Aoki [1984] úttörő tanulmánya már korán rámutatott arra – amit később Rugman et al. [2011] megerősített – hogy az amerikai és a japán vállalatszerkezeti elképzelések között fellelhető, esetenként élesen előtűnő különbségek változatlanul fennállak. Japánban a domináns vállalatszerkezeti struktúra faágakhoz hasonlítható alakzata valójában nem igazi leágazásokat, csak egy „kvázi-fát” takar. A valóságos és a „kvázi-fa” közötti különbség abban van, hogy az ágak között önállósodásra (dezintegrációra) is sor kerül, ami a tevékenységek bizonyos fokú irányítási és pénzügyi önállósodását jelenti. A dolog érdekessége, hogy az önállósodási folyamatot maguk a nagyobbak, a feljebb lévő vagy a törzsben helyet foglalók indítják el vagy kezdeményezik.⁶

A nagy fa (nagyvállalat) törzséről való leválás vagy dezintegrálódás azzal is jár, hogy – kinek szerencséjére, kinek kárára – azokat a középvezetőket, menedzsereket, akiket új vállalkozásra serkentenek, gyakorlatilag elbocsátják(!), azonban – *de facto* – adnak nekik egy-egy vállalatot(!), egy új jogi személyt, amely szerződéses kapcsolatba léphet az eredeti (anya)vállalattal. A szerződés persze semmire sem garancia, csak lehetőség például egyéni utak, termékprofilok és piacok feltárására. Ami a dologban szellemes, hogy az új vállalatok magukkal viszik a korábbi üzleti kapcsolataik nagy részét, tehát nincs arról szó, hogy nulláról induljanak. E vállalatok az anyavállalat mintegy perifériájára szorulnak, ahol a köteleket mindössze szerződések jelentik. Az USA-ban ugyanez elképzelhetetlen. Ha valamely vállalati részleg gyengélkedik, azt vagy szigorúan megreformálják, vagy könyörtelenül eladják egy akár idegen, de mindenképp a legtöbbet licitáló jelentkezőnek.

Érdekes japán vállalati jellegzetesség az is, hogy az innovációk a cégen belül nemcsak

6 Az USA-ban, de Európában is már régen, a 90-es évek közepén elkezdődött egy ún. vállalaton belüli vállalkozói szerep batoritása és elterjesztése.

egy irányba (alulról felfelé) haladnak; egy-egy új technológiai kezdeményezéshez nem kell bejárni a teljes „szolgálati” utat, hanem minden potenciális felhasználó kedvére javíthat, változtathat rajta, az innováció így házon belül is marad, és vállalati sikernek számít.

Az USA-ban ez egészen másképp van: ott egyéni az érdek és a haszon is, ezért jóval nagyobb titoktartás és jogi biztosítékok védik az innovációt vállalaton belül is. A vállalati lojalitás az USA-ban megközelítőleg sem olyan szintű, mint Japánban⁷. Az amerikai cégvezetők és támogatóik, de főleg a vezérigazgatók (CEOK, chief executive officer) gyakran váltanak céget, karrierjükben kifejezetten törtetőek. Az USA-ban ez a természetes, nem pedig a lojalitás. Ami tehát szervezeti értelemben sikeresnek minősül Japánban, az lehet, hogy dőcög vagy egyáltalán nem működőképes a kapitalizmus amerikai, USA-beli változatában, és fordítva!

Aligha meglepetés ezek után, hogy a változatosság az emberi tényezőket mozgató motivációk tekintetében sem árt. Eltérő piacok – eltérő szokások. Nincs kizárólagos recept a jó működésre.

A dolgozók motivációja, öröme, bánata, lelkesedése, tudása, hibái, jutalmazása az USA-ban – a „*Mind your own business!*” jegyében – mind-mind egyéni gond, mindenkinek a magánügye. Pontosabban, a főnök és beosztott közötti kétoldalú alkudozások kérdése, amihez senki másnak nincs köze. Japánban a munkaerő-gazdálkodással és általában a személyzeti politikával összefüggő ügyek az ottani környezetnek jobban megfelelő, a helybéli kultúrára jellemző, kedvezőbb konstrukcióban és alapvetően bizalminak nevezhető csoportlétkörben nyernek megoldást. Már csak ezért is, mert a decentralizációnak ott más lehetőségei vannak, mint az USA-ban.

Nem lehet azonban minden tekintetben szilárd, empirikus evidenciát találni arra nézve, hogy végül mely szervezeti keret, a kvázi-dezintegrálódó, a fokozatosan decentralizálódó vagy egyéb vállalati formák jelentik a jobb, a piacon sikeresebb (netán az abszolút jó) megoldást egy-egy gyengélkedő, az erős – külföldi vagy éppen belföldi – konkurencia által sújtott vállalat számára.

ÖSSZEGRÉS

A tanulmányban követett evolúciós és iparág-szerveződési (I/O, azaz Industrial Organization) felfogásban a szervezeti változatosság a modern nemzetközi vállalatok életében és kiválasztódásában – a korszerű vállalatelmélet szerint – alapvetően mindaddig jelen lesz, amíg a környezeti feltételek változnak, és ameddig a technikai, információs, emberi (kulturális) tényezők változása a vállalati szervezeti struktúrákat is állandó mozgásban tartják. Úgy is fogalmazhatunk, hogy egyenesen tautológiának minősülne annak kije-

⁷ A kutatás- és fejlesztésigényes, ún. hight-tech iparágak speciális, a japán és amerikai vállalatok nemzetközi versenyhelyzetével (exportképességgel) összefüggő és néhány, külpiaci stratégiai vonatkozásról lásd Magas [1992 és 1996]. A megújult és globalizálódott autóiparban lejátszódó folyamatokra vonatkozóan és az ehhez kapcsolható európai tapasztalatokról is lásd Pavlinek [2012], az ázsiairól Magasházi [2015].

lentése, hogy minden, a fejlett piacokon megfigyelt vállalati szervezeti forma pusztán a szűklátókörű költségminimalizálásra törekszik. A költségek lefaragása fontos, de közel sem mindenható! Kicsit ridegebb szakzsargonban fogalmazva a következő állítható:

Egyrészt, szinte minden modern, de legfőképpen a nemzetközi szerveződésű vállalati szervezeti forma hatékonysága jónak nevezhető más szervezeti hatékonysági kritérium speciális, eseti megválasztása esetén is. Másrészt, nem létezik a gazdasági versenynek és piacszerkezeti felfogásoknak egyetlen olyan elmélete sem, amely azt állíthatná, hogy a kialakuló domináns, modern vállalati formák kizárólag a technológiailag hatékony formák lesznek (technológiai determinizmus). Ezzel szemben igaz, hogy a hosszú távú vállalati alkalmazkodásban sem a profitmaximalizálás/költségminimalizálás, sem a technológiai hatékonyság nem kizárólagos kritérium. A piacon, hosszú távon is maradni kívánó vállalat esetében létezik ugyanis egy, az adott körülmények között nem maximális, csak kielégítő teljesítményre (profitra) törekvő vállalati stratégiai kategória is (satisficing), amely akár huzamosan is, profitmaximalizálási és költségminimalizálási, esetleg szervezeti rutinokat rendelhet alá a fennmaradás stratégiájának. Evolúciós felfogásban tehát a vállalatokat nemzetközi szerveződésben is heterogénnek kell tekinteni méretüket, jellemző magatartásukat, technológiájukat és szervezeti kereteiket illetően egyaránt. Ebben az elméleti keretben a nemzetközi vállalat a kollektív tanulás és a szüntelen adaptáció színtere [Foss 1998, Johnson-Scholes 1999, Teece 2010, Czakó-Reszegi 2010].

Ha a környezet gyakran változó és bizonytalan, akkor a vállalati magatartás a hagyományos (neoklasszikus) és szerződéses elméletekben leírt szabálykövető reakciók természetes alternatívája [Kapás 1999]. A nem egységes szabálykövető magatartás azonban evolúciós szempontból is abszolút értelmes, és ami fontosabb, sikeres lehet, még olyan vegyes gazdaságokban is, mint amilyen Kína vagy Malaysia, lásd erről Yang [2013].

HIVATKOZOTT IRODALOM

- Aoki, M. (1984): „Innovative adaptation through the quasi-tree structure: An emerging aspect of Japanese entrepreneurship” *Zeitschrift für Nationalökonomie* 4: 25-35.
- Chandler, A. (1977): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass: Harvard University Press
- Chandler, A. (1982): „The M-form: Industrial Groups American Style” *European Economic Review* 19: 3-23.
- De Woot, P. – Descle De Maredsous, X. (1985): *Le Management Stratégique des Groupes Industriels*. Paris: Cabay-Economica
- Foss, N. J. (1998): „The Competence-based approach: Veblenian ideas in the contemporary theory of the firm” *Cambridge Journal of Economics* 22: 479-495.
- Goto, A. (1982): „Business groups in a market economy” *European Economic Review* 19: 53-70.
- Imai, K. – Itami, H. (1984): „Interpretation of organization and market” *International Journal of Industrial Organization* 2: 285-310.

- Imai, K. – Ouchi, W. (1983): „The markets and hierarchies, programmes of research: Origins, implications, prospects” In: Francis, D.- Turk, J. – Willman, P. (szerk.): *Power, Efficiency And Institution: A Critical Appraisal Of The „Markets and Hierarchies Paradigm”*. London: Heinemann: 85-125.
- Jonsson, R. C. – Noguera, G. (2012): ”Accounting for Inetrmediaries, production sharing and trade in value added” *Journal of International Economics* 86(2): 224-236.
- Johnson, G. – Scholes, K. (1999): *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall
- Kapás, J. (1999): „Szükséges-e a több dimenziós vállalat elmélet?” *Közgazdasági Szemle* 1999.szeptember: 823-841.
- Magas, I. (1992): „The Dynamics of Export Competition in High-technology Trade: USA, Japan, Germany, (1973-1987)” *The International Trade Journal* 6(4): 471-513.
- Magas, I. (1996): „Külkereskedelm- és iparpolitika stratégiai iparokban, a vezető ipari államok tapasztalata” *Külgazdaság* 1996. május: 52-62.
- Magasházi, A. (2015): “The integration by Trade an FDI of Emerging Economies: the ASEAN example” *Society and Economy* 37(2): 207-224.
- Makó, Cs. (2009): ”Munkaszervezeti modellek Európában és az emberierőforrás-gazdálkodás néhány jellemzője – Kísérlet a munkaszervezetek nemzetközi paradigmátérképének elkészítésére” *Vezetéstudomány* 40(10)
- Pavlinek, P. (2012): ”The internationalization of corporate R&D and the automotive industry R&D of East-Central Europe” *Economic Geography* 88: 279-310.
- Rugman, A. – Verbeke A. – Yuan, W. (2011): “Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal’s Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise” *Journal of Management Studies* 48(2)
- Sturgeon, T. J. – Nielsen, P. B. – Linden, G. – Gereffi, G. – Brown, C. (2012): *Direct Measurement of Global Value Chains: Collecting Product- and Firm-Level Statistics on Value Added and Business Function Outsourcing and Offshoring*. http://www.irl.berkeley.edu/conference/2012/materials/Sturgeon_Direct_Measurement.pdf . Lekérdezve: 2016.01. 28.
- Szalavetz, A. (2013): ”Régi-új világgazdasági jelenségek a globális értékláncok tükrében” *Külgazdaság* 57(3-4)
- Teece, D. (2010): ”Business models, business strategy and innovation” *Long Range Planning* 43(2)
- Webster, E. – Jensen, P. H. (2006): “Investment in Intangible Capital: An Enterprise Perspective” *Economic Record* 82: 256-271.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets And Hierarchies: Analysis And Antitrust Implications*. New York: Free Press
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Yang, C. (2013): “From Strategic Coupling to Recoupling and Decoupling: Restructuring Global Production Networks and Regional Evolution in China” *European Planning Studies* 21(7)
- Zott, C. – Amit, R. – Massa, L. (2011): “The Business Model: recent developments and future research” *Journal of Management* 37(4)