

# Az FDI mint az értékláncban való feljebb lépés eszköze: nemzetközi tapasztalatok és tanulságok

## *FDI as a Driver of Value Chain Upgrading: International Experiences and Policy Implications*

---

Endrődi-Kovács Viktória és Goreczky Péter

[https://doi.org/10.47707/Kulugyi\\_Szemle.2026.3.5](https://doi.org/10.47707/Kulugyi_Szemle.2026.3.5)

**Összefoglaló:** A magyar gazdaság teljesítményét jelentősen növelik a feldolgozóipari közvetlen külföldi tőkebefektetések (*foreign direct investment*, FDI), ugyanis azok révén az ország nagymértékben integrálódik a globális értékláncokba (*global value chain*, GVC). Az azokban való előrelépés (*upgrading*) elősegítheti a gazdaság fejlődését, ha a fókusz a gyártási tevékenységekről egyre inkább a tudásintenzívekre tevődik át. A tanulmány célja, hogy a nemzetközi tapasztalatok alapján bemutassa, mely tényezők vezettek Szingapúr, Dél-Korea és Írország sikeres feljebb lépéséhez. A régiós kitekintés (Csehország példáján keresztül) pedig a hozzánk hasonló kiinduló helyzetű államok fejlődési pályáját igyekszik feltárni. E példák rávilágítanak a kutatás-fejlesztés (K+F), az oktatás és az intézményi háttér szerepére, valamint arra, hogy miként csökkentheti az ilyen szerkezetváltás a GVC-kból fakadó kitettséget. Az összehasonlító elemzés pedig azokat a kritikus sikertényezőket azonosítja, amelyek biztosíthatják a hazai hozzáadott érték növekedését és a versenyképesség erősítését.

**Kulcsszavak:** globális értékláncok, működőtőke-befektetések, kutatás-fejlesztés, hozzáadott érték, upgrading

**Abstract:** The performance of the Hungarian economy is largely shaped by foreign direct investments (FDI) in manufacturing, which integrate the country into global value chains (GVCs). Upgrading within GVCs can foster economic development, especially when the focus shifts from manufacturing to knowledge-intensive activities. The study explores the factors that enabled successful upgrading in countries such as Singapore, South Korea, and Ireland. A regional outlook, including the case of Czechia, helps to understand the development paths of economies with similar starting positions. These examples highlight the role of research and development (R&D), education, and institutional frameworks, as well as how structural transformation can reduce exposure to GVC-related risks.

*Through comparative analysis, key success factors are identified that may enhance domestic value added and strengthen competitiveness.*

**Keywords:** *global value chains, foreign direct investments, research and development, added value, upgrading*

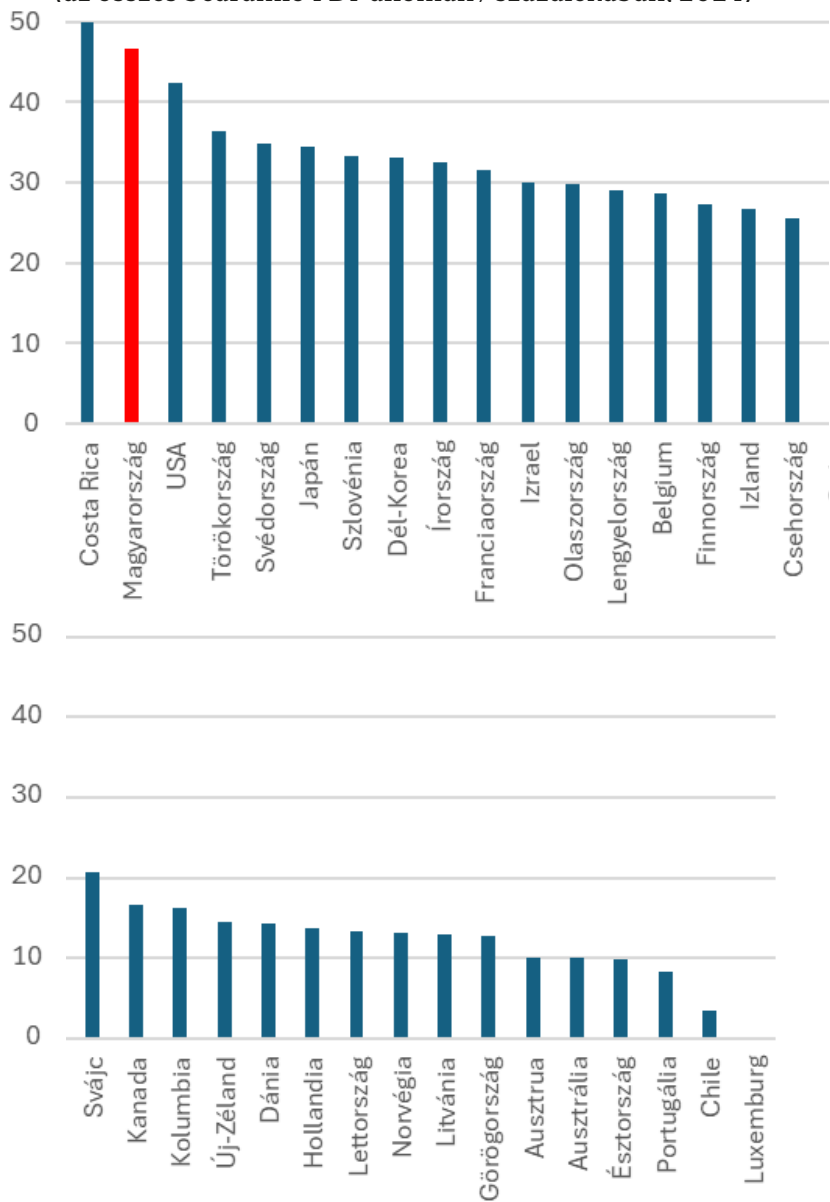
## Bevezetés

A globális értékláncokhoz (*global value chain*, GVC) való csatlakozás egyszerre jelent lehetőséget és függőséget. A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy a GVC-résztvétel számos előnyt kínál: a technológiaiimport, a termelékenységnövekedés, a nagyobb piacok elérése és a szakosodás révén hozzájárul a jövedelmek emelkedéséhez és az ipari felzárkózáshoz. Ugyanakkor a GVC-függőség kockázatokat is hordoz: a külföldi inputokra épülő termelés sérülékennyé teszi az országokat a külső sokkokkal, keresletingadozásokkal és ellátásilánc-zavarokkal szemben, továbbá fennáll a veszélye, hogy az adott gazdaság tartósan a lánc alacsony hozzáadott értékű, könnyen cserélhető szegmenseiben reked meg.<sup>1</sup> Tehát a GVC-integráció egyik oldalról felzárkózási pályára állíthat egy országot, míg a másiktól függőségi csapdát rejthet számára – a kérdés, hogy az képes-e élni a tanulás, a technológiai fejlődés és az ipari upgrading lehetőségeivel. Ma már elegendő egy külföldi multinacionális vállalat által irányított értéklánchoz kapcsolódni ahhoz, hogy egy ország anélkül is exportképes ipari termelést folytasson, hogy ahhoz széles körű hazai ipari háttérre vagy jelentős saját szaktudás-felhalmozásra lenne szüksége.<sup>2</sup>

A magyar gazdaság fejlődési pályája szorosan kapcsolódik ehhez a dilemmához. Nemzetközi összehasonlításban Magyarország az elmúlt évtizedekben jelentős mértékben támaszkodott a közvetlen külföldi tőkebefektetésekre (*foreign direct investment*, FDI), különösen a feldolgozóipar (lásd 1. ábra) és az exportorientált termelés terén. Bár ez a modell hozzájárult a gazdasági növekedéshez, a foglalkoztatás bővüléséhez és a nemzetközi integrációhoz, egyúttal erős külső függőséget is kialakított.<sup>3</sup> A gazdaság szerkezete nagymértékben az alacsonyabb hozzáadott értékű összeszerelő és gyártási tevékenységekre épül, miközben a hazai vállalatok technológiai felzárkózása, innovációs képessége és nemzetközi beágyazottsága korlátozott maradt.<sup>4</sup>

Ennek következtében Magyarország számára is egyre hangsúlyosabb kérdéssé válik a tanulmány központi problémafelvetése: miként tudna kilépni a nagyfokú külső kitettséggel járó, alacsonyabb hozzáadott értékű feldolgozóiparra épülő növekedési modellből. Tehát milyen gazdaságpolitikai, intézményi és vállalati stratégiák révén

1. ábra<sup>5</sup>  
A feldolgozóipar súlya a beáramló közvetlen külföldi befektetéseken belül  
(az összes beáramló FDI-állomány százalékában, 2024)



alakíthat ki egy tudás- és innovációvezérelt gazdasági szerkezetet, és mely nemzetközi tapasztalatok adaptálhatók a hazai gazdaság hosszú távú versenyképességének az erősítése érdekében. A tanulmány ehhez kapcsolódóan nemzetközi példák alapján azonosítja azokat a gazdaságpolitikai és intézményi megoldásokat, valamint globális értéklánc-felzárkózási tényezőket, amelyek a sikeres szerkezetváltást támogatták, különös tekintettel a hazai alkalmazhatóság feltételeire.

### **A globális értékláncokon belüli előrelépés elméleti lehetőségei**

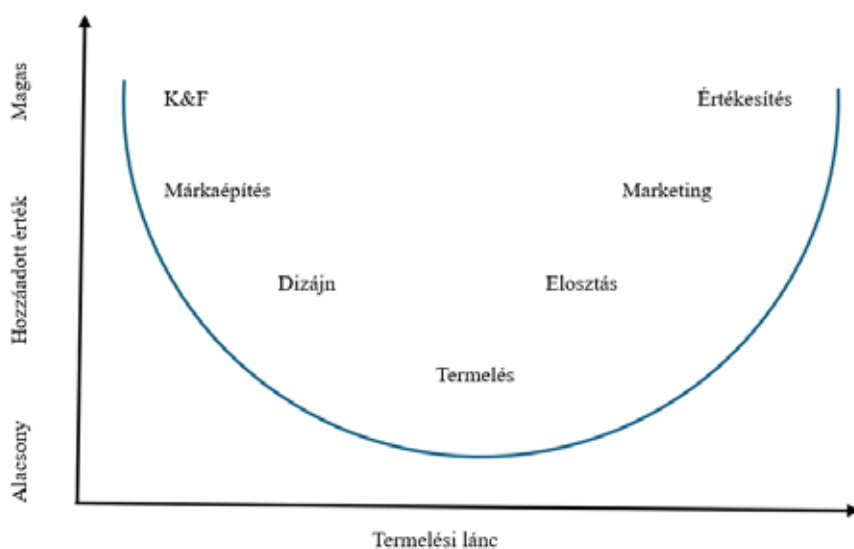
A globális értékláncokba az FDI útján történő integráció önmagában nem garantálja a hosszú távú gazdasági felzárkózást; annak sikeressége nagymértékben attól függ, hogy egy ország vagy vállalat képes-e a magasabb hozzáadott értékű tevékenységek felé elmozdulni. A szakirodalom ezt a folyamatot *upgrading*ként definiálja, amely alatt a termelési, technológiai és szervezeti képességek fejlesztését, illetve a nagyobb jövedelmet és tudásintenzitást biztosító tevékenységek irányába történő előrelépést értik.<sup>6</sup> Az *upgrading* különböző formái különíthetők el: a folyamatupgrading a termelési hatékonyság javítását, a termékupgrading magasabb minőségű vagy komplexebb termékek előállítását, a funkcionális *upgrading* pedig a magasabb hozzáadott értékű feladatok – például a kutatás-fejlesztés, a dizájn, a marketing vagy a logisztika – átvételét jelenti. Szektorok közötti *upgrading*ről akkor beszélhetünk, ha egy vállalat vagy gazdaság a megszerzett tudást más, fejlettebb ágazatokban hasznosítja.<sup>7</sup>

A globális értékláncokon belüli előrelépés lehetőségét ugyanakkor jelentősen befolyásolja azok irányítási struktúrája és a multinacionális vállalatok szerepe. A vezető vállalatok gyakran a kontrolljuk alatt tartják a technológiai tudást, a márkákat és a stratégiai döntéshozatalt, ami korlátozhatja a beszállítók önálló fejlődési lehetőségeit. A perifériás országok így sok esetben megragadnak az alacsonyabb hozzáadott értékű összeszerelő tevékenységeknél, miközben a magasabb profitot biztosító funkciók a centrumállamokban koncentrálódnak. A feljebb lépés ezért nem automatikus folyamat, hanem tudatos gazdaságpolitikai és vállalati stratégiát, technológiai tanulást, valamint megfelelő intézményi és humán tőkebeli háttérrel igényel.<sup>8</sup>

A sikeres feljebb lépés egyik legfontosabb feltétele az abszorpciók kapacitás megléte, vagyis az, hogy a gazdaság szereplői képesek legyenek befogadni és továbbfejleszteni a külső technológiai és szervezeti tudást. Ebben kiemelt szerepe van az oktatásnak, a kutatás-fejlesztési tevékenységnek, az innovációs rendszer fejlettségének és a hazai vállalatok technológiai képességeinek.<sup>9</sup>

A GVC-kben történő feljebb lépést az ún. mosolygörbével (*smile curve*) szemléltethetjük.<sup>10</sup> Az elmélet szerint az értéklánc különböző szakaszai eltérő mértékben növelik a hozzáadott értéket:<sup>11</sup> amely jellemzően a gyártási szakaszban a legalacsonyabb, míg a mosolygörbe két végén elhelyezkedő tevékenységekben (például kutatás-fejlesztés, dizájn, valamint márkaépítés, marketing, szolgáltatások) a legmagasabb. Tehát maga a termelés jóval kisebb mértékben járul hozzá a végtermék összértékéhez, mint a tudásintenzív vagy a fogyasztóközeli tevékenységek. Az elmélet grafikus ábrázolásában a görbe U alakot vesz fel: a függőleges tengely a hozzáadott értéket, a vízszintes pedig a termelési folyamat különböző szakaszait jelöli (lásd 2. ábra).

2. ábra<sup>12</sup>  
A mosolygörbe



A modell arra utal, hogy az érintett gazdaságok vállalatainak és ipari klasztereinek érdemes nagyobb hangsúlyt fektetniük a K+F-re és az innovációra, illetve a márkaépítésre és a fogyasztói kapcsolatok erősítésére, s nem kizárólag a termelési hatékonyság javítására koncentrálniuk.

Az országok FDI-szemponturnak egy másik elméleti kerete az ún. beruházásfejlődési út (*investment development path*, IDP) modellje, amely szerint a gazdaságok a fejlődésük során a kezdeti, tőkevonzó pozícióból fokozatosan olyan szakaszba jutnak, amelyben a beáramló működő tőke

mellett a saját vállalataik külföldi befektetései is egyre jelentősebbé válnak. A fejlődés előrehaladtával így az országok nemcsak a külföldi tőke fogadói-ként, hanem aktív nemzetközi befektetőkként is léphetnek fel, miközben az FDI-pozíciójuk egyre kiegyensúlyozottabb lesz.<sup>13</sup>

## A szingapúri példa

A szingapúri gazdaságfejlődés az egyik leggyakrabban emlegetett sikertörténet a nemzetközi közgazdaságtanban. A városállam néhány évtized alatt lett a munkaintenzív összeszerelést folytatóból a világ egyik legfejlettebb, innovációvezérelt gazdasága. A fejlődési pályája különlegessége, hogy nem rendelkezett sem jelentős természeti erőforrásokkal, sem nagy belső piaccal.<sup>14</sup> A sikere három, egymást erősítő pillérre épült: a politikai és társadalmi stabilitásra, a világszínvonalú infrastruktúrára, valamint a humán tőkébe és az intézményi kapacitásba történő hosszú távú befektetésre.

Szingapúr gazdasági felemelkedésének az egyik legfontosabb alapja a politikai stabilitás és a kiszámítható kormányzás volt. A függetlenség elérését (1965) követően a vezetés felismerte, hogy a befektetők számára a hosszú távú tervezhetőség és a szabályozási környezet stabilitása kulcsfontosságú.<sup>15</sup> A korábban is jól működő bürokrácia megtartása lehetővé tette a kormányzás zökkenőmentes folytatását és a hatékony közigazgatást. A Népi Akció Párt (*People's Action Party*, PAP) folyamatos vezető szerepe pedig tovább erősítette a kiszámíthatóságot, miközben a meritokratikus, érdemuralmi rendszer (amelyben a társadalomban betöltött szerepet a teljesítmény határozza meg), továbbá a korrupció elleni szigorú fellépés a világ egyik legátláthatóbb üzleti környezetét hozta létre. A társadalmi stabilitás megteremtését az etnikai sokszínűség tudatos kezelése, valamint a különböző közösségek integrációját célzó lakáspolitikák támogatták.<sup>16</sup>

Szingapúr már az 1960-as évektől felismerte, hogy a fizikai infrastruktúra fejlesztése kulcsfontosságú a globális értékláncokba történő bekapcsolódáshoz.<sup>17</sup> Olyan átfogó nemzetstratégiát alakított ki, amelynek célja, hogy az ország a változó globális körülmények között is versenyképes, releváns hálózati csomópontként működjön.<sup>18</sup> A Malaka-szorosnál való stratégiai elhelyezkedése történelmileg is meghatározó volt, de azt csak akkor tudta gazdasági előnnyé alakítani, amikor a kormány célzott beruházásokkal világszínvonalú logisztikai gócponttá fejlesztette az országot. A folyamatosan bővített kikötő ma globális szinten vezető konténer-átrakodó központ, a szolgáltatások minősége és hatékonysága az ország versenyképességét szolgálják. A csangi (*Singapore-Changi*) repülőtér fejlesztése is kulcsfontosságú volt: ma már több mint száz országban négyszáznál is több várossal áll összeköttetésben.<sup>19</sup> A Jurong Industrial Estate (JIE) 1960-as évekbeli

létrehozása lehetővé tette a gyártókapacitások gyors betelepülését, mivel a kormány előre kiépített infrastruktúrát, továbbá adókedvezményeket és megfelelő szolgáltatásokat biztosított a vállalatok számára.<sup>20</sup> A kezdeti munkaintenzív iparágakat pedig az 1970-es évektől fokozatosan felváltotta a magasabb hozzáadott értékű elektronikai és félvezetőipari termelés.<sup>21</sup>

A szingapúri gazdasági szerkezetváltás egyik legfontosabb eleme a humán tőkébe való hosszú távú befektetés volt. A városállam korán, már az 1970-es években felismerte, hogy a gyártás magasabb szintre emeléséhez képzett munkaerőre van szükség.<sup>22</sup> A brit Cambridge-rendszer átvétele biztosította a nemzetközi összehasonlíthatóságot és a magas színvonalú oktatást. A kutatóintézetek, egyetemek és az ipari szereplők közti együttműködés tette lehetővé a magas hozzáadott értékű iparágak – például a biotechnológia, a gyógyszeripar és a precíziós mérnöki tevékenységek – fejlődését.<sup>23</sup> A humán tőke erősítését és bővítését a Gazdasági Fejlesztési Tanácsnak (*Economic Development Board*, EDB) a stratégiai iparágakra fókuszáló befektetésösztönző politikája egészítette ki, amely célzott támogatásokkal és iparági partnerségekkel segíti elő a magas hozzáadott értékű tevékenységek betelepülését.<sup>24</sup>

Habár Szingapúr gazdaságában még mindig jelentős szerepet tölt be az ipar, az említett lépésekkel képes volt feljebb mozdulni: a mérnöki és az innovációs kapacitásainak köszönhetően a magas hozzáadott értékű termékek gyártása terén a világ egyik vezető központja és az ötödik legnagyobb high-tech exportőre. A városállam kulcsszerepet játszik a globális ellátási láncokban is: a globális chipgyártás mintegy 10 százalékát adja, a legfontosabb gyógyszeripari vállalatok közül négynek van gyára az országban, mindezen felül pedig több mint 130 szereplőt tömörítő, rendkívül diverzifikált repülőgépiparral rendelkezik.<sup>25</sup> Ezzel párhuzamosan a szolgáltatások súlya is növekedett az FDI-n belül – például azáltal, hogy a városállam ma több mint 4200 regionális központnak ad otthont, és a vállalatok egy része onnan irányítja a délkelet-ázsiai működését, mert kihasználja a stabil üzleti környezetet, a kedvező adózást és a magasan képzett munkaerőt.<sup>26</sup>

Szingapúr azért is vonzó a befektetők számára, mivel a kormány kiemelten támogatja az innovációt – pl. a *Research, Innovation and Enterprise* (RIE2025, illetve RIE2030) program révén –, különösen a biotechnológia, a gyógyszeripar, a mesterséges intelligencia és a digitális gazdaság területein.<sup>27</sup> Emellett digitalizálta a közszféra szolgáltatásait: a *Smart Nation* kezdeményezés során olyan rendszereket vezetett be, amelyek csökkentik az adminisztrációt, és ösztönzik az adatmegosztást.<sup>28</sup> A gazdasági modell egyik sajátossága a kormányzat és az üzleti szféra közötti szoros, konzultatív kapcsolat: a vállalatok rendszeresen részt vesznek a szakpolitikai egyeztetéseken, és a szabályozási változásokat hosszú felkészülési idővel vezetik

be, ami jelentősen csökkenti az üzleti kockázatokat. A kormány, a vállalatok és a szakszervezetek közötti (*tripartit*) együttműködés tovább erősíti a társadalmi stabilitást és a kiszámítható működési környezetet.

Az eredményei ellenére Szingapúr több strukturális kihívással szembesül napjainkban; ilyen például a munkaerőhiány (amely alacsony termékenységi rátával párosul), a földgázfüggőség, amely gátolja az energiaintenzív ágazatok (például az adatközpontok) további bővülését, illetve az erősödő regionális verseny (olyan feltörekvő országokkal szemben, mint Indonézia vagy Malajzia), valamint a geopolitikai feszültségek.<sup>29</sup> Az ország sikere hosszú távon azon múlik, hogy milyen gyorsan képes felismerni az új lehetőségeket, és új iparágak, új értékek és új relevancia felé pozícionálnia magát.

## Az ír modell tanulságai

Az FDI-nek a gazdaság szerkezetére gyakorolt hatása tekintetében Írország az egyik leggyakrabban hivatkozott példa, amely Nyugat-Európa egyik legszegényebb országából szintén egy-két évtized alatt tudott high-tech gyártási és kutatás-fejlesztési központtá válni. A magyar gazdaság egyik legnagyobb kihívásához hasonlóan az írek számára is fel volt adva a lecke, hogy alacsony költségű gyártóhelyből hogyan lehet a globális értékláncokban tudásbázissá válni. A magasabb szintre lépésben kulcsszerepet játszottak a közvetlen külföldi tőkeberuházások, amelyek eredményeként Luxemburg és Hollandia után jelenleg Írországbán a legmagasabb a beérkező FDI-átlomány GDP-hez viszonyított aránya.<sup>30</sup>

Abban, hogy ez megvalósulhasson, az írek esetében is több tényező játszott szerepet. Elsőként a tudatos, kormányzati ciklusokon átívelő, konzisztens támogató politikát érdemes kiemelni. Ebből a szempontból mérföldkőnek számított a helyi nemzeti fejlesztési ügynökség (*Ireland's Industrial Development Agency*, IDA Ireland) 1949-es megalapítása, amelyet napjainkban is a világ egyik leghatékonyabban működő befektetési szervezeteként tartanak számon. Nemzetközi viszonylatban is ez volt az első olyan állami ügynökség, amelyet kifejezetten azzal a céllal hoztak létre, hogy a munkájával nagy mennyiségű külföldi beruházás beáramlását segítse elő. A támogató szervezeti keretek kialakítása mellett a sikerhez vezető lépcsőfokok közül a kedvező adózási környezet megteremtését is ki kell emelni. A folyamat különösen 1996 és 2003 között gyorsult fel, amikor is 40-ről fokozatosan 12,5 százalékra mérséklődött a társasági adókulcs. 2016-ban pedig az ír kormány bevezette az ún. *Knowledge Development Box* csomagot, amelynek keretében az Írországon belül, bizonyos feltételek mellett végzett kutatási és fejlesztési tevékenységek eredményeként keletkező szellemi tulajdonból

származó nyereségre vonatkozóan 6,25 százalékosra csökkentette az adókulcsot. Ez jelentős fejlemény volt a high-tech és az infokommunikációs szektorban működő vállalatok számára, amelyek esetében a K+F és a szellemi tulajdon kulcsszerepet játszik. A cél egyértelmű volt: minél több munkahelyet teremteni az olyan, csúcstechnológiát és magasan képzett munkaerőt igénylő iparágakban, mint például a gyógyszeripar vagy a pénzügyi szolgáltatások.<sup>31</sup>

Írországnak mint FDI-helyszínnek a vonzerejében kétségkívül közrejátszottak földrajzi és kulturális tényezők is, amelyek az Amerikai Egyesült Államokból érkező olyan vállalatok számára jelentettek fontos szempontot, amelyek az Európai Unió területén kerestek gyártási vagy szolgáltatási platformot. A kedvező földrajzi fekvés és az angol nyelv azonban nem lett volna elegendő, ha az ír kormányoknak nem sikerült volna egy olyan ökoszisztémát kiépíteniük, amely a vállalatok hosszú távú növekedését segíti, és nem kizárólag rövid távú gazdaságpolitikai célokat szolgál. Ez a hozzáállás bizalmat ébreszt azokban a vállalatokban, amelyek az európai jelenlétüket akarják megalapozni – a bizalom pedig kulcs tényező, amikor az FDI-projektek helyszínválasztásáról van szó. A folyamat innentől részben öngerjesztővé válik, ugyanis egy adott beruházási helyszín számára a legjobb reklám a már odatelepült cégek elégedettsége.

Egy sikeresen működő, folyamatosan bővítő külföldi beruházó nagyvállalat maga köré vonzza a beszállítóit is, ami elősegíti a klaszter kialakulását. E tekintetben sikertörténetnek számít az ír orvostechonikai szektor és azon belül a galwayi klaszter felemelkedése – amelynek pilléreit az infrastruktúra, a humán tőke, a vállalkozói kultúra és az 1990-es évektől többek között az állami közreműködésnek köszönhetően jelentősen javuló finanszírozás adja –, amely jó példája annak, hogy a versenyképesség gyakran egy egészen kis földrajzi területre koncentrálódik. Az ír orvostechonikai szektor által elért eredmények visszaigazolják a klaszter fogalmát az elsők között meghatározó Michael Porter megállapítását, miszerint a döntő tényezőt nem is annyira az adott helyszín adottságai jelentik, hanem az a képesség és sebesség, amellyel azokat az adottságokat fejleszteni és az egyes iparágak igényeihez igazítani lehet. Ez teszi lehetővé a specializációt is, vagyis egy adott iparágon belül valamely technológiai szegmensre való fókuszálást.<sup>32</sup> Az ilyen jellegű koncentráció kialakulásában természetesen szerepe van a márkaépítésnek is, Írország pedig abban is kimagaslóan eredményes volt, így még az utóbbi, geopolitikai és kereskedelmi feszültségektől terhes években sem veszítette el a vonzerejét, amit jól mutat, hogy 2025-ben rekordmennyiségű, összesen 323 FDI-projektet nyert el. Kiemelendő, hogy közülük 78 olyan vállalatoké, amelyek új beruházóknak számítanak az országban, s ez az FDI-állomány diverzifikációját jelzi.<sup>33</sup>

Márpedig a diverzifikáció fontos eleme a fenntartható FDI-állomány kialakításának, amely napjaink világgazdasági turbulenciái következtében egyre több ország számára válik célkitűzéssé. A Covid19-válság tapasztalatai és az ellátási láncok zavarai megmutatták, hogy olyan termelésre és munkahelyekre van szükség, amelyek a globális gazdaság gyors és kiszámíthatatlan változásaival szemben is ellenállóbbak. Ebben komoly szerepe van a beáramló FDI összetételének. A jelek szerint a növekedés új mozgatórugói a digitális technológiák és a fenntartható fejlődés terén keresendők. Az értékláncban való elmozdulást valóban segítő FDI-projektekért napjainkban már nem adózási, hanem tehetség- és technológiaalapú verseny zajlik. Írország ezt idejekorán felismerte, és a beruházásösztönzési stratégiája olyan FDI-projektekre fókuszál, amelyek illeszkednek az ország kutatás-fejlesztési és környezeti fenntarthatósági célkitűzéseibe.

A feltörekvő gazdaságok könnyen abba a hibába esnek, hogy nem változtatják meg, milyen profilú multinacionális vállalatokat akarnak beruházóként bevonítani. Írország példája azt mutatja, hogy az értékláncban való feljebb lépés akkor lehet sikeres, ha egyfajta ágazati szelektivitás is érvényesül, azaz nem minden FDI-projektet akar elnyerni az ország. A gazdaságfejlesztési stratégiába illeszkedőknek a kiválasztása egyrészt alapos költség-hason elemzést, erős kormányzati alkupozíciót és korrupcióminimalizálást igényel,<sup>34</sup> másrészt a mennyiségi szemlélet helyett technológiafókuszra van szükség. Dublin ezt úgy valósítja meg, hogy a beruházásösztönzés során a hagyományos iparágak metszéspontjaiban kialakuló, a jövőt alakító technológiai szegmensekre összpontosít elsősorban. Az ír befektetési stratégia ilyen területként említi például az okos- és a hálózatba kapcsolt egészségügyi eszközöket, a tartós energiatároló rendszereket, valamint a mesterséges intelligencia tesztelését, illetve beépítését a termelésbe és a szolgáltatásokba. Mivel éppen ezek határozzák meg a vállalatok jövőbeni gazdasági versenyképességét, ezért valóban hozzájárulnak egy ellenállóbb FDI-állomány kialakulásához.<sup>35</sup>

A felsorolt eredmények mellett ugyanakkor többen kiemelik az „ír modell” korlátjait is. A Galwayi Egyetem kutatói szerint az FDI-vezérelt gazdasági fejlődés eredményeként Írország túlságosan is függővé vált a multinacionális vállalatok egy csoportjától, ami kifejezetten sebezhetővé teszi az országot egy olyan korszakban, amelyet a világgazdaság erősödő turbulenciái jellemeznek. Ezért az ír technológiai fejlődést egyre inkább a hazai vállalati szektorra kell alapozni: a termelékenység növeléséhez és a magas életszínvonal fenntartásához erősebb kis- és középvállalkozásokra, illetve saját innovációs ökoszisztémákra lesz szükség.<sup>36</sup> Más szerzők úgy vélik, a multinacionális vállalatok nem ágyazódtak be megfelelő módon az ír ellátási láncokba, s nem alakítottak ki szoros kapcsolatot a helyi vállalatokkal

az értékteremtésben, így a közvetlen foglalkoztatáson és az adóbevételeken túl viszonylag kevés hozzáadott értéket biztosítanak a gazdaság szempontjából.<sup>37</sup>

További kihívást jelent, hogy az országba érkező FDI jelentős része hagyományosan a fővárosba és környékére irányult, s ez európai viszonylatban az egyik legmagasabb, országon belüli területi koncentrációval járt. Bizonyos szempontból Dublin a saját vonzerejének az áldozata lett, mivel a brexitet követően rekordszámú – elsősorban az üzleti szolgáltatások és a pénzügyi szektor területén tevékenykedő – külföldi befektető özönlött az ír fővárosba, amelyek a korábbi londoni központjuk helyett az EU-n belüli új székhelyet kerestek. Ez a befektetési hullám viszont telítette az ingatlanpiacot, és ezzel korlátozta az értékláncban való FDI-vezérelt elmozdulás jövőbeni lehetőségét.<sup>38</sup>

A munkaerő minőségével várhatóan a jövőben sem lesz probléma, hiszen a 2022-es PISA-teszten az ír tanulók mindhárom kategóriában az OECD-átlag felett teljesítettek.<sup>39</sup> Ugyanakkor a fejlődést lehetővé tevő iparágak előretörésével tovább erősödik a tehetségek és a képzett szakemberek iránti nemzetközi verseny, ez pedig nem csupán Írország, de a többi nyitott, az FDI beáramlására épülő gazdaság további szintlépését is korlátozhatja. Az elmúlt években ugyanis nem csak Írországban ért el fölöttébb magas szintet a szakemberhiány: hasonló problémával szembesült például Szingapúr is.<sup>40</sup> A mesterséges intelligencia és a digitalizáció révén potenciálisan elérhető termelékenységnövekedés bizonyos fókig ellensúlyozhatja a munkaerőpiac feszességét, ugyanakkor a kialakuló szakadék új kihívást jelent a készségek terén.

## **Regionális kitekintés: Csehország esete**

A cseh gazdaság átalakulása a kelet-közép-európai régió egyik legsikeresebb szerkezetváltási folyamata, amely jól illusztrálja, hogy egy erősen iparosodott, FDI-vezérelt gazdaság is képes a magasabb hozzáadott értékű termelés és a tudásintenzív szolgáltatások felé elmozdulni. A cseh példa több hasonlóságot is mutat a fentebb kifejtett két gazdaságéval. A rendszerváltás és Csehszlovákia felbomlása utáni időszakban Csehország kevés természeti erőforrással, kis belső piaccal, de jelentős ipari örökséggel rendelkezett. A fejlődést kezdetben az összeszerelő tevékenységek dominanciája határozta meg, ám Prága az elmúlt két évtizedben (2001 óta) fokozatosan elmozdult a globális értékláncok magasabb értékteremtési szintjei felé.<sup>41</sup> Ezt négy, egymást erősítő tényező tette lehetővé: a stabil intézményi környezet, a magas színvonalú ipari infrastruktúra, az intenzív FDI-beáramlásra épülő technológiai modernizáció és a K+F-kapacitások tudatos fejlesztése.

A cseh gazdasági modernizáció első alappilléreként a kiszámítható üzleti és szabályozási környezet említendő. A közvetlen külföldi tőkebefektetések intézményi támogatása az 1998-as választásokat követően erősödött meg, amikor az államnak a befektetőkhez való hozzáállása kiszámíthatóbbá és tudatosabbá vált. A szabályozási környezet liberalizációja, az adminisztratív terhek csökkentése, valamint a befektetésösztönző rendelkezéseknek és intézményeknek – különösen a CzechInvestnek – biztosított kiemelt szerep hozzájárult ahhoz, hogy Csehország a régió egyik legvonzóbb FDI-célországává váljon. A CzechInvest sikerességét az ügynökségnek a beruházások utáni, ún. *aftercare* tevékenységei erősítették.<sup>42</sup>

A gazdaságfejlődés második kulcseleme a fizikai és ipari infrastruktúra magas színvonala. A csehszlovák időkből örökölt ipari bázist jól képzett műszaki szakembergárda és széles körű gépipari tradíciók jellemezték, így azt a külföldi befektetők gyorsan integrálták a saját globális termelési hálózataikba. A cseh termelés mára erősen beágyazódott a német vezetésű európai értékláncokba: az ország legfőbb kereskedelmi partnere Németország, az exportja 81 százaléka pedig az iparhoz köthető.<sup>43</sup> A gyártás globális integrációja stabil exportpiacokat és folyamatos technológiatranszfert biztosított, valamint a standardizált minőségi követelményeket és a modern menedzsmentkultúrát is beemelte a cseh gazdaságba. Ám ez a gazdasági függőség az országnak a gazdasági ciklusokkal szembeni sérülékenységét is növelte.<sup>44</sup>

A gazdasági szerkezetváltást lehetővé tevő harmadik pillér a célzott technológiai modernizáció és K+F-politika. Csehország ma az egyik legmagasabb K+F-ráfordítású gazdaság az Európai Unióban,<sup>45</sup> a vállalatok számára elérhető – 100 százalékos – kutatás-fejlesztési adókedvezmény pedig jelentős ösztönző tényező. Ez hozzájárult ahhoz, hogy a gyártás szerkezete egyre inkább a magas hozzáadott értékű termékek irányába tolódjon el. Az energaintenzív, alacsonyabb termelékenységű ágazatok ugyanakkor tartós visszaesést mutatnak: az alapvető fémek gyártása 27, a vegyipar 13, míg az energaintenzív gépgyártás 14 százalékkal csökkent 2018 és 2025 között. Ugyanezen időszak alatt a modern, tudásintenzív ágazatok dinamikusan növekedtek: a gyógyszeripar 50, az elektromos berendezések gyártása 18, míg az autóipar – különösen a magasabb hozzáadott értékű modellek előállítása miatt – 21 százalékkal bővült. Mindez egyértelműen mutatja, hogy a cseh ipar nem zsugorodik, hanem minőségi termelés veszi át a dominanciát.<sup>46</sup>

A negyedik tényező a humán tőkéhez és a szolgáltatási szektorhoz kapcsolódik. A humán tőke szempontjából Csehország egyik legfontosabb versenyelőnye az oktatási rendszer viszonylag erős teljesítménye. A 2022-es PISA-felmérés alapján a cseh tanulók, az írekhez hasonlóan,

mindhárom vizsgált területen (matematika, szövegértés és természettudományok) az OECD-átlag felett teljesítettek. Különösen matematikából és a természettudományokból voltak eredményesek, s ez igazán kedvező a technológiaintenzív és az ipari szektorok szempontjából. Emellett meghaladta az OECD-átlagot a kiemelkedően teljesítő diákok aránya is, és a tanulók nagyobb része legalább alapvető készségekkel rendelkezik mind a három területen.<sup>47</sup> Habár Csehország továbbra is erősen iparorientált, az automatizáció, a magas energiaárak és a versenyképességi kényszerek következtében egyre inkább a szolgáltatási ágazatok, különösen a mérnöki, az informatikai, az üzleti és a K+F-szolgáltatások fejlesztése felé kell fordulnia.<sup>48</sup> A hosszú távú versenyképessége megőrzéséhez szüksége lesz az innovációs ökoszisztémájának, a szolgáltatások termelékenységének, valamint a fiatal, innovatív kisvállalkozások támogatásának a további megerősítésére.<sup>49</sup> Ez különösen fontos, hiszen a mosolygörbe logikája szerint a legmagasabb hozzáadott érték a kutatás-fejlesztésben, a tervezésben, a márkaépítésben és a komplex szolgáltatásokban keletkezik – a cseh gazdaság pedig éppen ezeken a területeken kezd erősödni.

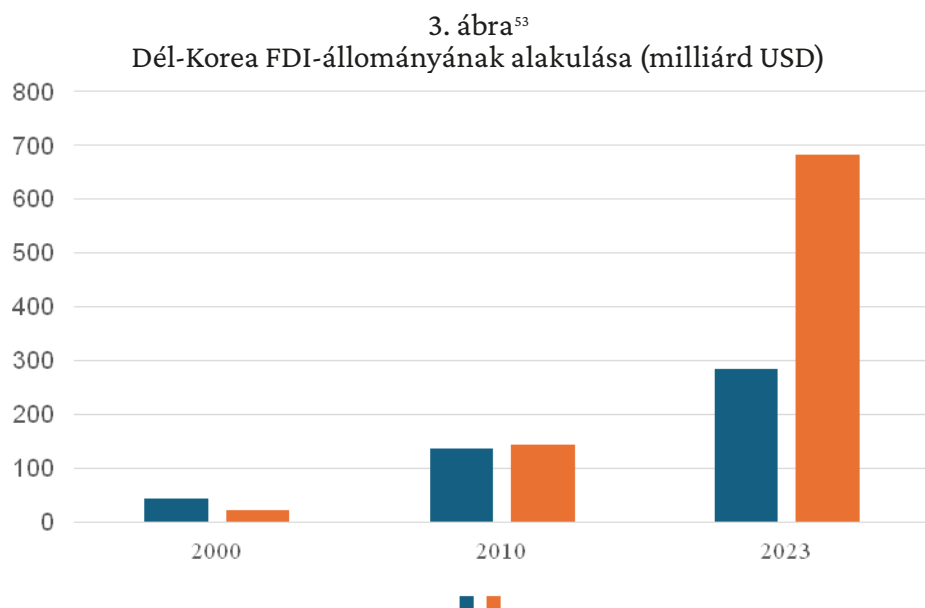
A cseh példa azt mutatja, hogy az FDI-függőség nem az akadály, hanem a megfelelő intézményi és szakpolitikai környezet mellett a feltétele lehet a globális értékláncokban való feljebb lépésnek. Az összeszerelésből történő kitörés nem feltétlenül a gyártás leépítését jelenti, inkább annak a technológiai és az értékt teremtetési értelemben vett átalakítását. A termelésnek a súlya továbbra is magas maradt Csehországban, de a tudástartalom, a komplexitás és a kapcsolódó szolgáltatások aránya folyamatosan nőtt. Így az ország mára stabil ipari bázison nyugvó, de egyre inkább innovációvezérelt gazdasággá vált, amelynek a teljesítménye a mosolygörbe felső szegmenséhez közelít, és a globális értékláncokban való pozíciójavítás terén regionális tekintetben különösen sikeresnek mondható.

## **Kifelé irányuló FDI és az értékláncban való feljebb lépés**

Kevésbé ismert, ám fontos tény, hogy egy adott országnak az értékláncban történő feljebb lépését nem csupán a befelé áramló, de a kifelé irányuló FDI-projektek is elősegítik. A londoni King's College kutatói 130 empirikus vizsgálat eredményét vetették egybe, és megállapították, hogy a külföldön megvalósított közvetlen tőkeberuházásoknak (*outward foreign direct investment*, OFDI) több pozitív hatásuk is van a hazai gazdaságra, amelyek közülük több összefüggésben áll az értékláncban elfoglalt pozícióval. Egyrészt az OFDI erősíti az innovációt és a tudástranszfert, mivel a vállalatok hazahozzák a külföldön megszerzett *know-how*-t. Másrészt a piacszerzési vagy a méretgazdaságossági céllal megvalósuló OFDI révén

jellemzően az alacsonyabb hozzáadott értékű tevékenységek külföldre kerülnek, míg a magasabb színvonalú termelés belföldön bővül, ami feljebb lépést jelent az ipari értékteremtésben. Végezetül pedig a tudásfelhalmozás és a méretgazdaságosság megvalósítása révén hozzájárul a termelékenység növekedéséhez, ami lehetővé teszi, hogy több erőforrás áramoljon a technológiai fejlesztésbe és a K+F-be. Az említett előnyök ugyanakkor gyakran csak hosszú távon jelentkeznek.<sup>50</sup> Az OFDI-nak ezeket a hatásait más kutatások is igazolták, de kiegészítették azzal, hogy a fejlődő országok vállalatai esetében a kifelé irányuló tőkeberuházások nagyobb hatással vannak a hazai gazdaságnak az értékláncban elfoglalt helyére, mint a fejlett országokéban.<sup>51</sup>

Dél-Korea és a „globális gyár” modellje az egyik legjobb példa arra, hogy a vállalatoknak a piacszerző és a technológiakereső céllal külföldön megvalósított közvetlen tőkeberuházásai (lásd 3. ábra) valóban hozzájárulnak a gazdaság szintlépéséhez, hiszen azoknak egyre fontosabb feltétele a külföldről származó tudás megszerzésének és befogadásának a képessége. A „globális gyárak” abban különböznek a hagyományos módon integrált multinacionális vállalatoktól, hogy a felépítésük inkább hálózattal jellegű, és az irányításuk is részben eltérő módon történik. A rutinszerű, standardizálható tevékenységeket rugalmasan kombinálják, egy részüket „házon belül”, míg más tevékenységeket a leányvállalataikon keresztül, illetve a külső partnereik révén valósítanak meg. A „globális gyár” modellben a tudást az anyavállalat gyakran a saját leányvállalataitól szerzi meg, miközben a rutinfeladatokat kiszervezi, s ezáltal növeli a hatékonyságot, a rugalmasságot és a reagálóképességet. Az anyacég egyfajta koordinátorként működik, irányítja a különböző szervezeti formákban működő és egymással stratégiai kapcsolatban álló tagvállalatainak a hálózatát. A „globális gyár” kínálta hatékonysági előnyökre építve a koreai vállalatok nem csupán nagyobb részesedést szereztek a már meglévő, nyugati dominanciájú értékláncokban, hanem saját, rendkívül sikeres értékláncokat is sikerült létrehozniuk, illetve vezető technológiai pozícióra tettek szert a hazai gazdaságban.<sup>52</sup>



Más kutatások mindezek mellett azt is kimutatták, hogy a kifelé irányuló közvetlen külföldi tőkebefektetések növelték a dél-koreai anyavállalatok termelékenységét, vagyis a más országokban működő leányvállalatok a stratégiai eszközök és a tudás hazajuttatásának a motorjaiként működnek. Ebből viszont az is következik, hogy az OFDI pozitív hatása erőteljesebb, ha a befektetés vállalati összeolvadás és felvásárlás (*mergers and acquisitions*, M&A) formájában történik, illetve ha fejlett országokba irányul. Az ilyen típusú és irányú beruházások motivációja ugyanis elsősorban a hatékonyság növelése és a stratégiai eszközök megszerzése, nem pedig a természeti erőforrások kiaknázása. Szintén lényeges megállapítás, hogy az anyavállalatok tanulási képessége és belső K+F-tevékenysége fontos szerepet játszik abban, hogy a pozitív hatások tovagyűrrűzenek – ami vertikálisan is érzékelhető, vagyis a hazai gazdaság más szektoraiban tevékenykedő vállalatok is profitálhatnak belőle.<sup>54</sup>

Dél-Korea kapcsán az értékláncban való elmozdulás és az OFDI közötti összefüggésnek még egy dimenzióját érdemes kiemelni. A fejlett gazdaságokban működő multinacionális vállalatok stratégiáit követve ugyanis a koreai cégek a külföldi tőkeberuházásaik következményeként az alaptevékenységükhöz kapcsolódóan a magas hozzáadott értéket képviselő, jellemzően odahaza ellátott szolgáltatási funkcióikat is megerősítették, így az OFDI-tevékenységük a szektoron belül foglalkoztatott koreaiak számának a

növekedését eredményezte. Ugyanakkor hozzá kell tenni, hogy amikor a koreai vállalatok az ázsiai feltörekvő gazdaságokban bővítették a gyártási tevékenységüket, a kulcsfontosságú szolgáltatásokban a hazai foglalkoztatás aránya negatív korrelációt mutatott. Mindez arra utal, hogy az OFDI-nek a hazai szolgáltatási szektorra gyakorolt hatása a fogadó ország technológiai színvonalától és a globális értékláncokban elfoglalt helyétől függ.<sup>55</sup>

A foglalkoztatottság szerkezetén belüli hasonló eltolódás más országok esetében is megfigyelhető. A kínai gazdaság évtizedeken keresztül nagymértékben a külföldi technológiát elérhetővé tevő FDI-beáramlásra támaszkodott. Kína azonban mára számos ipari szegmensben kinevelte a saját nemzeti bajnokait, vagy biztosította a domináns technológiai pozícióját az olyan feltörekvő iparágak ellátási láncában, mint az elektromos járműgyártás vagy a tiszta energia. E területeken a kínai vállalatok már nem presztízs- vagy technológiaszerzési célú felvásárlásokban gondolkodnak, hanem az organikus növekedésükből következő logikus lépést teszik meg, és a saját versenylőnyükre építenek, amikor valóban nemzetközivé teszik a tevékenységüket, vagy új piacokra lépnek be. A kínai OFDI és a hazai foglalkoztatás összefüggésének az elemzése azt mutatja, hogy az általános hatás negatív, ugyanakkor az egyes ágazatok között jelentős eltérések tapasztalhatók. Az üzleti szolgáltatások esetében például az OFDI egyértelműen pozitívan hat, mivel a külföldi terjeszkedése következtében az anyavállalatnak több emberi erőforrásra van szüksége az ottani működéséhez és a piac kiszolgálásához.<sup>56</sup> Kína esetében még egy érdekes folyamatot érdemes kiemelni: az OFDI-k eredményeként megvalósuló, fordított technológiai *spillover* nem csupán a saját ipara szerkezetében idéz elő szintlépést, de közvetett hatásként a zöld technológiai innovációt is ösztönzi.<sup>57</sup>

## Következtetések

Az elmúlt évtizedben a magyar gazdaság elérkezett ahhoz a ponthoz, amikor a globális értékláncokban való feljebb lépés már elengedhetetlen a további fejlődéshez és a termelési központból – legalább részben – innovációs központtá váláshoz. Ahogyan azt a tanulmányban bemutatott több nemzetközi példa is alátámasztja, ebben fontos szerepet játszhat az FDI-beáramlás. Nem mindegy azonban, hogy milyen összetételű FDI érkezik az országba. Írország, Szingapúr és Csehország tapasztalatai arra utalnak, hogy az FDI-nek a gazdaságra gyakorolt pozitív hatásai akkor érvényesülnek a legerőteljesebben, ha azokat hosszú távon kiszámítható gazdaságpolitika, stabil intézményi környezet, a humán tőkébe irányuló beruházások, a technológiai fejlődés támogatása, valamint a magas hozzáadott értékű tevékenységek tudatos ösztönzése egészíti ki.

Az ír modell eredményei nem kis mértékben a szelektív, célzott befektetésösztönzésnek köszönhetőek, amely azokra az FDI-projektekre fókuszál, amelyek Dublin gazdaságfejlesztési stratégiájába illeszkednek. A külföldi cégeknek a kutatás-fejlesztéshez kapcsolódó beruházásai – a nemzetközi gyakorlathoz hasonlóan – hazánkban is rendszerint a leányvállalatok bővítése révén valósulnak meg, így a magyarországi befektetésösztönzésben szintén kiemelt hangsúlyt kell helyezni az *aftercare* tevékenységre, akár annak az árán is, ha akkor az alacsony hozzáadott értékű új projektek támogatására csupán minimális erőforrásokat tud csoportosítani a felelős állami szerv.

Az ír beruházásösztönzés sikerében az is közrejátszik, hogy a cél és a szemlélet a kormányzati ciklusoktól független. Márpedig a beruházó vállalatok világszerte a politikai biztonságot és stabilitást keresik, olyan kiszámítható helyszíneket, ahol kiváló szakemberek állnak rendelkezésre, és amelyek támogatják a nemzetközi üzleti tevékenységüket. Az országok egyre inkább iparpolitikai eszközök, támogatások és ösztönzők alkalmazásával versenyeznek egymással a nagy értékű gyártási és technológiai projektek megszerzése érdekében, miközben az ellátási láncok átalakulása folytatódik.

Az értékláncban történő elmozdulásban az FDI-beáramlásnak kulcsszerepet szánó fejlődő gazdaságoknak ugyanakkor az ír modell árnyoldalairól sem szabad megfeledkezniük. Ha a hazai innovációs ökoszisztéma, valamint a kis- és középvállalatok fejlődése nem jár együtt az FDI-beáramlással, akkor az sebezhetővé teszi a gazdaságot, éppen egy olyan időszakban, amikor egyre nagyobb szerepet kap a külső sokkok elviselésének a képessége. Ha pedig a multinacionális beruházó vállalatok nem ágyazódnak be megfelelő módon a helyi ellátási láncokba, akkor a fogadó ország a külföldről érkező tudás és technológia előnyeit sem tudja megfelelő módon kihasználni. Vagyis a helyi innovációs kapacitás fejlesztése nem csupán ahhoz szükséges, hogy az ország projekteket nyerjen el, hanem ahhoz is, hogy utána a beruházás előnyeit maradéktalanul kihasználhassa.

A szingapúri és a cseh esetből levonható tanulságok alapján kijelenthető, hogy csak a stabil intézményi háttér, valamint a humán tőkébe való következetes befektetés képes egy kis, erőforrásszegény országot is a globális értékláncok csúcsára emelni. A siker kulcsa a folyamatos szerkezetváltás – a munkaintenzív gyártástól a high-tech termelésen át az innováció- és szolgáltatásvezérelt gazdaságig –, amelyet a kormányzat és az üzleti szféra szoros, konzultatív együttműködése, valamint a digitalizáció és a fenntarthatóság iránti stratégiai elköteleződés támogat. A jövőt demográfiai, energia- és versenyképességi kihívások nehezítik ugyan, de egy ország alkalmazkodóképessége és hosszú távú gondolkodása ennek

ellenére is javíthatja a globális gazdaságban betöltött pozícióját. A szingapúri modell az infrastruktúra-fejlesztésre és a folyamatos innováció fontosságára is felhívja a figyelmet. A tartós fejlődés alapja tehát nem feltétlenül a termelési költségben meglévő előny, hanem a tudás, az innováció és a kiszámítható, partnerségre épülő gazdaságpolitika.

Ugyanakkor a hazai vállalati szektor fejlesztése sem lehet másodlagos célkitűzés, mivel az értékláncban való feljebb lépés a kifelé irányuló FDI-áramlással is kapcsolatban áll. A külföldről származó tudás megszerzésének és befogadásának a képessége Dél-Korea esetében különösen fontos szerepet játszott a fejlett gazdaságokhoz való felzárkózás és a high-tech ipari országgá válás folyamata során. Az értékláncban elfoglalt szerep javításának a lehetőségét kereső országoknak érdemes tehát a stratégiaalkotás szintjén foglalkozniuk azzal a kérdéssel, hogy miképpen tudja az állam kialakítani és fenntartani a vállalatok versenyképességét és nemzetköziesedését támogató környezetet. A vonatkozó stratégiát elsősorban azon vállalatok körére érdemes szabni, amelyeknek esélyük van külföldi FDI-projekt megvalósítására. Továbbá az egyes állami szereplők szolgáltatásai is elősegíthetik a tőkekihelyezővé válás útján történő továbblépést.

Mindezek alapján érthetővé válik, hogy a globális értékláncokban való feljebb lépés nem pusztán az FDI mennyiségén múlik, hanem elsősorban azon, hogy a fogadó ország képes-e azt a saját fejlődési pályája szolgálatába állítani. Magyarország számára ezért a legfontosabb kihívás már nem csupán a beruházások bevonása, hanem az, hogy a globális értékláncokban egyre nagyobb hozzáadott értéket teremtő partneri szerepet töltsön be.

A tanulmány elsősorban gazdaságpolitikai megközelítésre épült, így a vállalati szintű folyamatok vizsgálata csak korlátozottan jelent meg benne. A jövőbeli kutatások számára ezért fontos irány lehet annak az elemzése, hogy hogyan tudnak a hazai vállalatok mélyebben bekapcsolódni az innováció- és tudásintenzív globális értékláncokba, valamint milyen vállalati képességek és szervezeti sajátosságok szükségesek a feljebb lépéshez.

## Jegyzetek

- 1 Világbank, „Global Value Chains”, <https://www.worldbank.org/ext/en/topic/trade/global-value-chains> (a letöltés ideje: 2026. március 24.).
- 2 Gereffi, Gary: „Global Value Chains and International Development Policy: Bringing Firms, Networks and Policy-Engaged Scholarship back in”, *Journal of International Business Policy*, 2., no. 3. (2019): 195–210.

- 3 Jaklič, Andreja és Sass Magdolna: „Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe after Two Decades of EU Enlargement: Slovenian and Hungarian Perspectives.” *Acta Histriae*, 32., no. 3. (2024): 321–340.
- 4 Csontos Tamás T.: „Varieties of Dependent Growth Models: External Finance in Central and Eastern European Economies”, *Acta Oeconomica*, 75., no. 3. (2025): 327–352.
- 5 Forrás: saját szerkesztés az OECD adatai alapján. OECD, „OECD Economic Outlook, Volume 2026 Issue 1”, [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2026-issue-1\\_2d1956f0-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2026-issue-1_2d1956f0-en.html) (a letöltés ideje: 2026. június 11.).
- 6 Gereffi, Gary, Humphrey, John és Sturgeon, Timothy: „The Governance of Global Value Chains”, *Review of International Political Economy*, 12., no. 1. (2005): 78–104.
- 7 Humphrey, John és Schmitz, Hubert: „How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?”, *Regional Studies*, 36., no. 9. (2002): 1017–1027.
- 8 Kaplinsky, Raphael: „Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis?”, *Journal of Development Studies*, 37., no. 2. (2000): 117–146.
- 9 Cohen, Wesley és Levinthal, Daniel: „Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35., no. 1. (1990): 128–152.
- 10 Shih, Stan: *Me-Too Is Not My Style: Challenge Difficulties, Break through Bottlenecks, Create Values* (Tajpej: The Acer Foundation, 1996).
- 11 World Bank, *Global Value Chain Development Report 2017: Measuring and Analyzing the Impact of GVCs on Economic Development* (Washington, DC: IBRD/World Bank, 2017).
- 12 Forrás: saját szerkesztés Shih, *Me-Too Is Not My Style* alapján.
- 13 Dunning, John H.: „Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach”, *Weltwirtschaftliches Archiv*, 117., no. 1. (1981): 30–64.
- 14 Mok, Wai Kit, Tan, Young Xing és Chen, Wei Ning: „Technology Innovations for Food Security in Singapore: A Case Study of Future Food Systems for an Increasingly Natural Resource-Scarce World”, *Trends in Food Science & Technology*, 102. (2020): 155–168.
- 15 Turnbull, Mary: *A History of Modern Singapore, 1819–2005* (Szingapúr: NUS Press, 2009).
- 16 Huff, Willam Gordon: „The Developmental State, Government, and Singapore’s Economic Development Since 1960”, *World Development*, 23., no. 8. (1995): 1421–1438.
- 17 Lim, Hank: „Infrastructure Development in Singapore”, *International Infrastructure Development in East Asia – Towards Balanced Regional Development and Integration*, szerk. Kumar, Nagesh (Chiba: IDE-JETRO, 2008), 228–262.
- 18 Horváth Marcell: „Geopolitikai Egyensúly és Hálózatépítés Szingapúr Stratégiájában”. *MKI Elemzés*, 12.sz. (2026), <https://hiia.hu/geopolitikai-egyensuly-es-halozatepites-szingapur-strategiajaban/> (a letöltés ideje: 2026. június 12.).

- 19 *Maritime and Port Authority of Singapore*, „Global Connectivity”, <https://www.mpa.gov.sg/maritime-singapore/what-maritime-singapore-offers/global-hub-port> (a letöltés ideje: 2026. március 30.).
- 20 Lee, Geok Boi és Cornelius, Vernon: „Jurong”, *National Library*, <https://www.nlb.gov.sg/main/article-detail?cmsuuid=1521df3a-7b37-4440-be44-9ca1f03c538f> (a letöltés ideje: 2026. március 27.); *National Heritage Board*, „Getting Jurong off the Ground – From Swamp to Industrial Powerhouse”, <https://www.roots.gov.sg/stories-land-ing/stories/jurong-industrial-estate/story> (a letöltés ideje: 2026. március 27.).
- 21 Chia, Siow Yue: „Foreign Direct Investment in ASEAN Economies”, *Asian Development Review*, 11., no. 1. (1993): 60–102.
- 22 Anbumozhi, Venkatachalam és Yao, Xianbin: „Remaking Energy Policies for Global Sustainability: The Case of Flying Geese Model and Path Dependencies in East Asia”, *ERIA Discussion Papers*, <https://www.eria.org/ERIA-DP-2017-08.pdf> (a letöltés ideje: 2026. március 27.).
- 23 Chia: „Foreign Direct Investment in ASEAN Economies”, 77. o.
- 24 *EDB Singapore*, „What Makes Singapore's Environment Business-Friendly”, <https://www.edb.gov.sg/en/why-singapore/business-friendly-environment.html> (a letöltés ideje: 2026. március 30.).
- 25 Uo., 6. o.
- 26 Cortez, Michelle Fay: „Multinationals Pick Singapore over Hong Kong for Asian Headquarters”, *Bloomberg*, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-02-21/multinationals-choose-singapore-over-hong-kong-for-asian-hqs> (a letöltés ideje: 2026. május 2.).
- 27 *NRF Singapore*, „Research, Innovation and Enterprise (RIE)”, <https://www.nrf.gov.sg/research-innovation-enterprise/> (a letöltés ideje: 2026. március 27.).
- 28 *Smart Nation and Digital Government Office*, „Programmes and Initiatives”, <https://www.smartnation.gov.sg/initiatives/programmes-and-initiatives/> (a letöltés ideje: 2026. március 30.).
- 29 Huang, Wei: „The Analysis on the Economic Bottlenecks of Singapore's Development in 2024”, *SSRN*, <https://ssrn.com/abstract=5549802> (a letöltés ideje: 2026. március 30.).
- 30 Forrás: saját szerkesztés az *OECD*, „OECD Economic Outlook” adatai alapján.
- 31 *CDP Center*, „Ireland's FDI Success Story: A Policy Framework Analysis, 2025”, <https://www.cdp.center/post/irelands-fdi-success-story-a-policy-framework-analysis> (a letöltés ideje: 2026. április 25.).
- 32 McKernan, David és McDermott, Olivia: „Industrial Clusters, Creating a Strategy for Continued Success”, *Heliyon*, 10., no. 7. (2024).
- 33 *IDA Ireland*, „How Innovation and Key Investments Are Shaping Ireland's FDI Appeal”, *fDi Intelligence*, <https://www.fdiintelligence.com/content/91dab1b4-d7a1-4abe-90e7-62466ec16ed9> (a letöltés ideje: 2026. május 4.).
- 34 Ruane, Frances és Buckley, Peter J.: „Foreign Direct Investment in Ireland: Policy Implications for Emerging Economies”, *The World Economy*, 29., no. 11. (2006): 1611–1628.

- 35 *IDA Ireland*, „Adapt Intelligently: A Strategy for Sustainable Growth and Innovation 2025–29”, <https://www.idaireland.com/ida-ireland-strategy-2025-2029> (a letöltés ideje: 2026. május 2.).
- 36 Ahearne, Alan: „Entrepreneurial Activity and Living Standards in Ireland”, *University of Galway*, <https://research.universityofgalway.ie/en/publications/entrepreneurial-activity-and-living-standards-in-ireland/> (a letöltés ideje: 2026. április 20.).
- 37 Skilling, David: „Review of Industrial & Enterprise Policy in Small Advanced Economies and Implications for Irish Enterprise Policy”, *Landfall Strategy Group*, <https://enterprise.gov.ie/en/publications/publication-files/review-of-industrial-and-enterprise-policy-in-small-advanced-economies-and-implications-for-irish-enterprise-policy.pdf> (a letöltés ideje: 2026. április 18.).
- 38 Kissin, Elesheva: „Ireland Pushes FDI beyond Its Dublin Stronghold”, *fDi Intelligence*, <https://www.fdiintelligence.com/content/58675aea-a775-561c-ae28-9e618b02dd56> (a letöltés ideje: 2026. április 28.).
- 39 *OECD*, „PISA 2022 Results”, [https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2022-results-volume-i\\_53f23881-en/full-report.html](https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2022-results-volume-i_53f23881-en/full-report.html) (a letöltés ideje: 2026. április 29.).
- 40 *Manpower Group*, „Ireland Talent Shortage Survey 2025”, <https://www.manpowergroup.ie/blog/2025/02/talent-shortages-report-ireland-2025?source=google.com> (a letöltés ideje: 2026. április 27.).
- 41 Ptáček, Pavel. „The Role of Foreign Direct Investments (FDI) in Establishing Knowledge Economy in the Czech Republic: The Case of Knowledge-Intensive Business Services”, *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 14. (2009): 22–30.
- 42 Uo., 25–26. o. Az *aftercare*, azaz a befektetési utógondozás strukturált szolgáltatást, köztük adminisztrációs, működési és stratégiai segítséget jelent.
- 43 *European Commission*, „Country Report – Czechia”, [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-member-states/country-pages/country-report-czechia\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-member-states/country-pages/country-report-czechia_en) (a letöltés ideje: 2026. március 30.).
- 44 *World Bank*, „GDP Growth (Annual %) – Czech Republic”, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CZ> (a letöltés ideje: 2026. április 30.).
- 45 *World Bank*, „Research and Development Expenditure (% of GDP)”, <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS> (a letöltés ideje: 2026. március 30.).
- 46 *Deloitte*, „How the Face of Czech Industry Is Changing”, <https://www.deloitte.com/cz-sk/en/mnaport/articles/clanky-tydne/2025/jak-se-meni-tvar-ceskeho-prumyslu.html> (a letöltés ideje: 2026. március 30.).
- 47 *OECD*, „PISA 2022 Results – Czech Republic”, *OECD Programme for International Student Assessment*, <https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=CZE&threshold=10&topic=PI> (a letöltés ideje: 2026. május 14.).
- 48 Uo., 2. o.
- 49 *OECD*, „Czechia Economic Snapshot”, <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/economic-surveys/czechia-economic-snapshot.html> (a letöltés ideje: 2026. március 30.).

- 50 Knoerich, Jan és Benson, Daniel: „Home-Country Effects of Outward Foreign Direct Investment: A Systematic Review of Empirical and Policy Evidence”, *International Business Review*, 35., no. 1. (2026.).
- 51 Li, Xing, Zhou, Wei és Hou, Jiani: „Research on the Impact of OFDI on the Home Country’s Global Value Chain Upgrading”, *International Review of Financial Analysis*, no. 77. (2021).
- 52 Buckley, Peter J., Driffield, Nigel és Kim, Jae-Yeon: „The Role of Outward FDI in Creating Korean Global Factories”, *Management International Review*, 62. (2022): 27–52.
- 53 Forrás: saját szerkesztés az OECD, „OECD Economic Outlook” adatai alapján.
- 54 Jang, Yong Joon: „Does Inward Foreign Direct Investment Affect Productivity across Industries in Korea?”, *East Asian Economic Review*, 25., no. 2. (2021): 151–174.
- 55 Jung, Yonggeun és Hur, Jung: „Investing Abroad, Transforming at Home: An Empirical Study of Outward Foreign Direct Investment and Korean Manufacturing’s Servicification”, *East Asian Economic Review*, 28., no. 2. (2024): 143–174.
- 56 Molnar, Margit, Yan, Ting és Li, Yusha: „China’s Outward Direct Investment and Its Impact on the Domestic Economy”, *OECD Economics Department Working Papers*, no. 1685. (2021).
- 57 Xing, Guangyuan és Dong, Hao: „Outward Foreign Direct Investment and Industrial Structure Upgrading: the Mediating Role of Reverse Green Technology Innovation, the Moderating Role of R&D Investment and Environmental Regulation”, *Sustainability*, 15. (2023).