

ÚJ KÖNYVEK

Nemzetközi menedzsment

Ismertetés

**Blahó András, Czakó Erzsébet, Poór József (szerk.) (2021).
Nemzetközi menedzsment (Második, bővített kiadás,
Akadémiai Kiadó, Budapest, 592 oldal)**

című könyvről

SASS MAGDOLNA – SZALAVETZ ANDREA*

A Nemzetközi menedzsment című kézikönyv ismertetője hangsúlyozza a témában magyar nyelven és magyar szempontból írott könyv fontosságát. A hármas tagolású könyvben a menedzsment teljesítményét befolyásoló makrogazdasági környezetet és az egyes vállalati funkciók sajátosságait mutatják be részletesen, és érdekes vállalati esettanulmányok szolgálnak ezekhez illusztrációként. A könyv erényei mellett (alapos és jól tanítható, néhány kiváló fejezettel és esettanulmánnyal) a jelen ismertetés szerzői néhány hiányosságra is felhívják a figyelmet. Így többek között a vállalati esetek felől való megközelítést, a nemzetközi szakirodalomban folyó aktuális diszkussziók rövid ismertetését, valamint a fellelhető adatok problémáit és adatforrások megadását javasolják.

Journal of Economic Literature (JEL) kódok: M1, M2, M3, M5.

Kulcsszavak: nemzetközi menedzsment, nemzetköziesedés, vállalati funkciók, vállalati esettanulmányok.

* *Sass Magdolna* igazgató, KRTK Világgazdasági Intézet, E-mail: sass.magdolna@krtk.hu
Szalavetz Andrea tudományos tanácsadó, KRTK Világgazdasági Intézet,
E-mail: szalavetz.andrea@krtk.hu

A kézirat 2022. február 18-án érkezett szerkesztőségünkbe.

<https://doi.org/10.47630/KULG.2022.66.3-4.136>

Abstract

International management

Book review

András Blahó, Erzsébet Czakó, József Poór (Eds.) (2021). International Management (2nd extended edition, Akadémiai Kiadó, Budapest, 592 pages, in Hungarian)

MAGDOLNA SASS – ANDREA SZALAVETZ

The review of the handbook entitled International Management emphasizes the importance of a volume on the topic written in Hungarian and from a Hungarian perspective. The tripartite book presents in detail the macroeconomic environment affecting management performance, the specificities of corporate functions, and these two factors are illustrated by interesting corporate case studies. In addition to the book's strengths (thorough and easy to learn, with some excellent chapters and case studies), the authors of this review also point out some weaknesses. They suggest, among other things, to pursue an approach from the perspective of company cases, to include a brief description of current debates in the international literature, to discuss problems with the availability of data, and the provision of data sources.

Journal of Economic Literature (JEL) codes: M1, M2, M3, M5.

Keywords: international management, internationalization, corporate functions, company case studies.

A nemzetközi menedzsment-szakirodalom néhány szerzőjére igazi sztárként, celebként tekint a szakma, sőt még a befutott tanítványaik is, akik vállalatbirodalmak csúcsvezetőiként vagy néhány év alatt unikornissá vált cégek alapítóiként maguk is tananyaggá váltak. A világ legjobb MBA-programjai használják tananyagként azokat a leveleket, amelyeket Jeff Bezos, az Amazon vagy Bill Gates, a Microsoft alapító-vezérigazgatója írt a részvényeseknek.

A menedzsmentszakma neves alakjai közé tartozik Nicholas Bloom és John Van Reenen, akik bemutatták: az országok/iparágak/cégek közötti óriási termelékenységkülönbségek nem csupán arra vezethetők vissza, hogy mennyire fejlett technológiát alkalmaznak (Bloom & Van Reenen, 2007; Bloom et al., 2012). A teljesítménykülönbségek a menedzsment minőségével is szoros összefüggést mutatnak, mégpedig mérhető (!) kvalitásokkal: azzal, hogy alkalmaznak-e (és ha igen, milyen hatékonyan) néhány – receptként leírható – szabályt. Ennek alapján cégeket, sőt országokat is rangsorolni lehet: Scur et al. (2021) összefoglalja, hogy a menedzsmentkvalitások világgrangsorának módszertana miként fejlődött az elmúlt két évtizedben, és bemutatja a legfrissebb adatok alapján készített sorrendet.

A nemzetközi menedzsment módszerei ugyanakkor természetesen nem írhatók le néhány egyszerű recepttel. Henry Mintzberg üzleti gazdaságtant és menedzsment oktató kanadai professzor megfogalmazásában a menedzsment mindenekelőtt olyan gyakorlat, ahol a művészet, a tudomány és a mesterségbeli tudás találkozik (Management is, above all, a practice where art, science, and craft meet).

A „művészet”, vagyis az üzleti érzék és a vezetői képességek még a világ legjobb üzleti egyetemén is csupán korlátozott mértékben taníthatók, a tudomány és a mesterségbeli tudás viszont annál inkább.

Ez utóbbira vállalkozik a 2021-ben az Akadémiai Kiadó gondozásában megjelent kézikönyv is, amely három részre tagolódva mutatja be a tiszta tudományt, vagyis a menedzsment teljesítményét befolyásoló makrogazdasági környezetet, a mesterségbeli tudást, azaz az egyes vállalati funkciók sajátosságait, a művészetet pedig vállalati esettanulmányok formájában igyekszik megvilágítani. A magyar és a nemzetközi vállalati esetek értő feldolgozása ugyanis hozzásegítheti a hallgatókat, hogy megérezzék, hol keresendő a *művészet* az esetenként csupán száraz tudást igénylő menedzsmentfeladatok végrehajtásában.

Nagyon szerencsés a kötet mögött álló szerzői csapat összetétele. A 62 (!) szerző többsége a hazai vagy a határon túli felsőoktatás valamelyik intézményében dolgozik, többen külföldi oktatói és kutatói tapasztalatokkal is rendelkeznek, sőt, az üzleti életet sem csupán az elefántcsonttoronyból szemlélik. Vállalati tanácsadással foglalkoznak, nemzetközi szervezetekben dolgoztak, néhányan maguk is vállalkozásokat alapítottak. A listában olyan szerzőket is találunk, akik elsősorban üzleti szakemberek: nagyvállalat humán erőforrás-igazgatója, logisztikai vezetője, ügyvezetője.

Ami a könyv első részét, a *tudományt* illeti, a hallgatók itt a nemzetközi gazdaságtan alapjaival ismerkedhetnek meg: a globalizáció, a nemzetközi vállalatok, a globális értékláncok, a nemzetközi kereskedelem és tőkeáramlás gazdaságtanával, a munkagazdaságtan alapfogalmaival, a technológia és ebből következően a tőke/munka arány vállalati teljesítményt befolyásoló szerepével, valamint a digitalizáció vállalat-gazdaságtanra gyakorolt hatásaival. Külön fejezet foglalkozik a szervezeti kultúrával. E fejezetben különösen érdekesek a szemelvények, amelyek általában is a kötet egyik gyakorlati értékét adják. A szemelvények (keretes írások) érdekességeket, gyakorlati példákat, rövid, ütős, tanulságos történeteket tartalmaznak. Ezek gyakran minden tudományos leírásnál jobban megvilágítják az egyes fejezetekben tárgyalt fogalmakat.

Itt érkezünk el ugyanakkor egy fontos kritikai megjegyzéshez. Bár a kötet – a fejezetek végén található összefoglalásoknak, a szövegek könnyebb megértését segítő, jól kiválasztott illusztrációknak, az alapfogalmak listájának és az ellenőrző kérdéseknek köszönhetően – nem csupán jól használható a felsőoktatásban, vagyis jól tanítható, hanem az önálló tanulást is lehetővé teszi. Azonban a menedzsmentkvalitások világrangsorának élén szereplő országokban a nemzetközi menedzsment tudományát és művészetét ma már nem tankönyvekből tanítják. A Harvard, a Princeton, a University of California, a London Business School vagy a Copenhagen Business School tanányaiban nem a szürke elmélet a kiindulópont (hogy miért és hogyan nemzetköziesednek a vállalatok, melyek a nemzetközi vállalatok fő típusai, melyek az alternatív munkavégzési formák, és milyen szervezetek miként szabályozzák a távmunkát, stb.), hanem az élet zöld aranyfája. A hallgatók konkrét esetekből, sikerekből, kudarcokból, vagyis életségű történetekből indulnak ki: esettanulmányokat (mint amilyen a harmadik bloknak a Starbucksról szóló nyitó fejezete) és menedzsment-csodamódszereket (például agilitás) tárgyaló cikkeket dolgoznak fel az órákon, továbbá néhány friss és örökzöld menedzsment-bestsellert is. Ezek a gyakorlati példák konkrét menedzsmentproblémákat vetnek fel, amelyek arra szolgálnak, hogy a mesterségbeli tudást és a művészetet ötvöző sztármenedzserek megoldásai útmutatót adjanak a hallgató majdani hasonló problémái esetében. Mindeközben, mintegy *en passant*, a fejlett országok menedzsmentkurzusainak oktatói kitérnek a vonatkozó elméletekre is, de leginkább a művészet és a mesterség összekapcsolásának példáira helyezik a hangsúlyt: az elméleti alapokat a hallgatóknak önálló tanulással kell elsajátítaniuk.

Ebből a perspektívából nézve a kötet legérdekesebb, legsokszínűbb része a vállalati esettanulmányokat bemutató harmadik blokk – erre később visszatérünk.

Az első blokkal kapcsolatos fenti elvi problémán túlmenően ejtsünk szót néhány konkrét hiányosságról is. Némelyik fejezetnél érződik a terjedelmi korlát hatása, mert sokszor csak felvillantanak jelenségeket, fejleményeket, érdekességeket, miközben a mélyebb magyarázatra már nem marad hely. Problémásak például a 3. fejezet országtanulmányai. Mindenképpen értékelnünk kell a szerkesztők és a szerzők azon törekvését, hogy az olvasó képet kapjon a kelet-közép-európai országokban eszközölt közvetlentőke-befektetések alakulásáról, jellemzőiről, a multinacionális vállalatok tevékenységéről, szerepéről a régió gazdaságaiban. Ugyanakkor érdekesebb lett volna a puszta számok helyett összehasonlító módon, nemcsak a vizsgált gazdaságokat egymáshoz, hanem akár más, fejlett és fejlődő országokhoz is hasonlítva elemezni, magyarázni a történéseket, a fejleményeket, a különbségeket, és mindezt a

különbéle releváns vállalati nemzetköziesedési elméletekkel is összefüggésbe hozni. Meg kell még említeni ezzel a fejezettel kapcsolatban, hogy mivel nem a végső tulajdonos szerinti adatokat használták az ország eredet vizsgálatakor, ezért félrevezetőek a közölt eredmények. Egy konkrét példát említve: nyilván nem a holland multik „lepték el” nagy mennyiségben Kelet-Közép-Európát, megelőzve német és USA-beli társaikat. Egyébként az adatokkal kapcsolatos problémák önmagukban is megértek volna egy fejezetet: melyek ezek, hogyan akadályozzák a multinacionális vállalatok és a közvetlentőke-befektetések vizsgálatát, milyen fontos előrelépések történtek az utóbbi években ezen a területen, és nem utolsósorban: az érdeklődő szakemberek és hallgatók hol, milyen hazai és nemzetközi forrásokból tájékozódhatnak a legújabb adatokról és folyamatokról.

Érdeemes lett volna ezenfelül a nemzetközi szakirodalomban jelenleg folyó vitákra is reflektálni, mert sok területen, többek között a kötet bevezetőjében is említett vezető folyóirat, a *Journal of International Business Studies* hasábjain, de más sokat idézett fórumokon (például *Journal of Management*, *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of World Business*) is komoly viták folynak az egyes megközelítésekről, elméletekről, az elméleti modellek empirikus alkalmazhatóságáról. Egyetlen példa: a kultúráról szóló, nagyon alapos és jól megírt fejezetben érdemes lett volna megemlíteni és röviden ismertetni azokat a vitákat, amelyek a kulturális különbségeknek a vállalatok nemzetköziesedésére gyakorolt hatásáról folynak (például Beugelsdijk et al., 2018). Jó lett volna a szakirodalomban jelenleg az intézmények fontosságáról, azoknak a vállalatok nemzetköziesedésére és a nemzetköziesedett vállalatok működésére gyakorolt hatásáról folyó diskurzust is beemelni a kötetbe egy fejezettel és néhány releváns hivatkozással. Ez az érdeklődő olvasók, illetve hallgatók számára is egyfajta iránytűként szolgálhat, ha mélyebben el akarnak merülni az adott témában.

Terjedelmi korlátok miatt a 39 írást – átfogó tanulmányokat és vállalati esettanulmányokat – tartalmazó kötetből csupán néhány fejezetet tudunk kiemelni. Az első blokkban például az I/7. fejezet a technológia globalizációs folyamatokat alakító szerepét tárgyalja, amely értelemszerűen a vállalatok nemzetközi működését is befolyásolja. A szerzők az Ipar 4.0 jelenségéből indulnak ki, és bemutatják, hogy az egyes technológiáknak milyen szerepük lehet a vállalatok globális működésének átalakításában. A fejezet nemcsak általában foglalkozik a technológiával kapcsolatos gazdasági és üzleti kérdésekkel, hanem – különféle nemzetközi indexek alapján – bemutatja az országok közötti különbségeket is a technológiák alkalmazásában. A szerzők kitérnek arra is, hogyan változhat a nemzetközi munkamegosztás az új

technológiák alkalmazásával, hogyan érinti ez a kis és közepes méretű vállalatok tevékenységét, és milyen változásokat hozott vagy hozhat a koronavírus-járvány ebben a tekintetben. A fejezet rengeteg releváns kérdést, továbbgondolásra ösztönző problémát vet fel a technológia szerepének változásával kapcsolatban.

Bár a kötet második blokkjában szerepel, a II/18-as fejezet logikus helye valószínűleg a makrogazdasági folyamatokat áttekintő első blokkban lett volna. A fejezet egy – a született globális cégek elterjedése és kimagasló teljesítménye következtében napjainkban különösen szembeszökővé vált – jelenséget mutat be, a kis és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedését. Elemzi ezeknek a vállalatoknak a sajátosságait, a nemzetköziesedésüket lehetővé tevő és akadályozó tényezőket, és a nemzetközi adatok mellett bemutatja a hazai kkv-k körében végzett vizsgálatok eredményeit. A fejezet kiváló oktatási alapanyag, kritika csupán az elavult adatokkal kapcsolatban hozható fel: a második kiadásban célszerű lett volna frissíteni a számokat.

A második blokkban szereplő fejezetek a vállalati funkciókat mutatják be: a stratégiai menedzsment, a logisztika, a tudásmenedzsment, az emberierőforrás-menedzsment, illetve a marketingmenedzsment kérdéseit világítják meg. Talán ennél a blokknál volt a legfeltűnőbb, hogy a követett hármastagolás (a nemzetközi gazdaságtan elméleti kérdései, az egyes vállalati funkciók menedzsmentje és az esettanulmányok) helyett szerencsésebb szerkezeti-szerkesztési döntés lett volna a funkcionális csoportosítás. Ebben örökzöld menedzsmentkérdések köré szervezhetők volna a szerkesztők a kötetet, rávilágítva, miként jelennek meg ezek a problémák funkcionális szinten, hogyan oldották meg ezeket konkrét vállalati esetekben – eközben a fejezetek kitekinténeek arra is, hogy milyen globális folyamatok váltották ki ezeket a problémákat.

Ilyen örökzöld menedzsmentprobléma például az, hogy miként lehet egy válságba került, romló piaci helyzetű céget stabilizálni, bezárását megakadályozni, és növekedési pályára terelni (*turnaround management*). Hogyan lehet az iparágamat fenekestül felforgató digitális technológiai vállalatok támadásait kivédeni és versenyben maradni? Hogyan lehet a megrendelők évről évre nehezebben teljesíthető költségfelfaragási követelményeinek folyamatosan megfelelni? Hogyan lehet a munkavállalókat folyamatos, magas teljesítményre ösztönözni? Milyen technológiai megoldásokba érdemes beruházni, mi az, ami felesleges, és milyen kiegészítő beruházásokra van szükség ahhoz, hogy az újonnan beszerzett eszközök be is váltsák a hozzájuk fűződő reményeket? Hogyan lehet az egyes vállalati funkciók közötti háttérkonfliktusokat lebontani, és rábírnai a funkciók képviselőit, hogy egymással kommunikáljanak, sőt működjenek együtt – és miért fontos mindez? Mít jelent a gyakorlatban

a digitális korszaknak megfelelő üzleti modell: hogyan tudnám a saját hagyományos iparágamban ezt megvalósítani? Hogyan lehet a termelési kapacitást olyan módon megnövelni, hogy eközben a költségek ne szálljanak el?

A kötet tanulmányai és az esettanulmányok ki-kitérnek ezekre a kérdésekre, és lehetséges válaszokat is felvillantanak, de egy problémaorientált funkcionális szerkezet sokkal életszagúbbá tenné a kötetet. A második blokk tanulmányai közül például a kiválóan megírt logisztikai fejezetet (II/13) szemlélteti és árnyalja a III/5 esettanulmány. A szervezeti kultúrával foglalkozó I/4-es fejezethez (amelyet témájánál fogva szerencsésebb lett volna inkább a második blokkban elhelyezni) jó néhány esettanulmányból találunk szemléltető példákat. A hallgatónak és az oktatóknak is könnyebb dolguk lenne, ha ezek együtt szerepelnének.

A második blokk fejezetei közül fontos és érdekes a 10. fejezet, amely a nemzetköziesedő cégek szervezeti formáinak változásait mutatja be, vagyis azt az örökzöld menedzsmentstratégiai kérdést, hogy a globális terjeszkedés milyen koordinációs és irányítási eszközökkel valósítható meg, hogyan változnak a koordinációs modellek a terjeszkedés során, és miként tartható fenn az egyes funkciók közötti összhang a nemzetközi expanzió folyamán. Magyar szemszögből itt különösen érdekes lett volna kitérni a vállalatközpont és a leányvállalat változó viszonyáról szóló érdekes szakirodalmi vitákra (például Kostova et al., 2016). Azt is érdemes lett volna átgondolni, hogy a nemzetközi szakirodalomban alkalmazott *global integration versus local responsiveness* keret hogyan fordítható jobban magyarra standardizáció, költségsökkentés és helyi alkalmazkodás helyett. Szintén kérdéses, hogy az *entry mode*-nak mi lenne a helyes magyar fordítása. Ez egyben felhívja a figyelmünket arra, hogy a menedzsment és az üzleti gazdaságtan *lingua francája* egyértelműen az angol nyelv, és nagyon sok olyan szakkifejezés van, amelynek nincs egyértelmű, széles körben elfogadott magyar megfelelője. Itt mindenképpen lenne teendője a hazai oktatói és kutatói közösségnek.

Szintén a második blokkban található a nemzetközi adózással foglalkozó 15. fejezet. Ennek témája különösen fontos a globális minimumadó bevezetésével kapcsolatos viták és elemzések időszakában. Ez utóbbiak értelmezéséhez is segítséget nyújt a fejezet szisztematikus áttekintése a legfontosabb definíciókról, fogalmakról és összefüggésekről. A fejezet értéke, hogy nem téveszti szem elől: az adózásnak fontos feladata, hogy bevételt biztosítson a költségvetés számára. Egy másik erénye, hogy a vállalati nézőpont hangsúlyozása mellett a történeti és jogi aspektust sem hanyagolja el. Talán az egyetlen fontos elem, amely kimaradt ebből a fejezetből, az az említett, a tervek szerint egyes országokban már 2023 januárjától bevezetett globális

minimumadó fontosságának bemutatása és tartalmának leírása, esetleg a vállalatok nemzetköziesedési folyamataira gyakorolt lehetséges hatások ismertetése.

Ami a harmadik blokkot illeti, szögezzük le még egyszer: a kötet egyik fő pozitívuma, hogy ez a 13 esettanulmány megszületett. Emeljük ki például a Béres Gyógyszergyár Zrt. történetével és nemzetközi stratégiájával foglalkozó fejezetet, ugyanis viszonylag kevés a szakirodalomban a sikeres közepes vagy kis méretű magyar vállalatokról szóló elemzés. Az esettanulmányból megtudható, hogyan vált a gyógyszergyár mára Magyarország legnagyobb, 100 százalékban magyar magántulajdonban levő üzemévé, milyen értékekre támaszkodva szervezi tevékenységét, milyen termékekkel rendelkezik, milyen piacokat céloz meg, és milyen stratégia alapján működik. Ez utóbbit az írás behelyezi a vállalat működési, ágazati és szabályozási környezetébe is. A nemzetköziesedés bemutatása jól reflektál a kötet elméleti részei által bevezetett elemzési keretekre.

Érdekes szembeállítani a Béres Zrt.-vel a vállalati esettanulmányok között szereplő másik gyógyszergyár, az Egis Zrt. leírását. Itt is figyelmet érdemel a rövid történeti visszatekintés, amely segít abban, hogy megértsük a vállalat jelenlegi stratégiáját. A két vállalati esettanulmány alapján képet kaphatunk arról, mennyire más egy külföldi tulajdonba került, nagyobb méretű hazai vállalat és egy hazai tulajdonban maradt kisebb cég működése. Látjuk, hogy az Egis esetében az új molekulákat eredményező kutatás-fejlesztési tevékenység meghatározó, a Béres Zrt. esetében fontos, és elsősorban a termékfejlesztést, a minőség biztosítását célozza. Nagyon érdekes a speciális Egis-kultúra bemutatása, amelynek gyökerei már jelen voltak az átmenet előtti időkben is. Ezzel együtt az esettanulmány igazolja, hogy ebben mennyire fontos az anyavállalat szerepe a külföldi tulajdonos megjelenése után, és így érdekes illusztráció a kultúrával foglalkozó elméleti fejezethez.

Szintén nagyon tanulságos a WizzAirt áttekintő vállalati esettanulmány. A bevezető mondat jól húzza alá a WizzAir esetének jelentőségét és talán tanulságát is: „Nem születnek gyakran légitársaságok, különösen Kelet-Közép-Európában...” Az írás tárgyalja a légi közlekedési iparág sajátosságait, az ott fellelhető üzleti modelleket és a szabályozás azon változását, amely részben utat nyitott a WizzAirnek. A vállalat története tartalmazza az ötletet és az azon alapuló stratégiát, beleértve a nemzetköziesedést és megvalósítását. Szembesülünk a nehézségekkel is, amelyek elsősorban a finanszírozás terén jelentkeztek. A fejezet jól illusztrálja, hogy még egy sikeres vállalatnak is szükséges a stratégiaváltás, akár a külső körülmények változása, de akár a saját maga növekedése teremtette új helyzet miatt is. Azt is látjuk, hogy a WIZZ@300 stratégia és a vállalat működése mennyiben módosult a Covid-19-

járvány miatt. Az összefoglalásban megcsillannak a vállalat sikerei: két évtized alatt globális szereplővé vált, és napjainkra Európa meghatározó diszkont légitársasága lett.

A fenti rövid ismertetések is jelzik, hogy az esettanulmányok többsége konkrét menedzsmentproblémákat világít meg, így összességében kiváló kiindulópontot jelentenek: a kötetre támaszkodó oktatóknak érdemes megfontolniuk, hogy hátulról kezdjék az oktatást.

A javító szándékkal említett hiányosságok ellenére fontos leszögeznünk: nagyon jó, hogy a kötet megjelent, elérhető az érdeklődő szakmai közönség, az egyetemi oktatók és hallgatók számára. A könyv érdeme, hogy lefedi a legfontosabb menedzsment-szakterületeket, és magyar nyelven, a magyar gazdaság szempontjából elemezve teszi láthatóvá és érthetővé a legfontosabb alapfogalmakat, elméleteket és folyamatokat.

Hivatkozások

- Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E., & van Essen, M. (2018). Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. *Journal of Management*, 44(1), 89–130. DOI: 10.1177/0149206317729027.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351–1408. DOI: 10.1162/qjec.2007.122.4.1351
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203–24. DOI: 10.1257/jep.24.1.203
- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Americans do IT better: US multinationals and the productivity miracle. *American Economic Review*, 102(1), 167–201. DOI: 10.1257/aer.102.1.167
- Kostova, T., Marano, V., & Tallman, S. (2016). Headquarters-subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. *Journal of World Business*, 51(1), 176–184. DOI: 10.1016/j.jwb.2015.09.003.
- Scur, D., Sadun, R., Van Reenen, J., Lemos, R., & Bloom, N. (2021). The World Management Survey at 18: lessons and the way forward. *Oxford Review of Economic Policy*, 37(2), 231–258. DOI: 10.1093/oxrep/grab009