

FÜLÖP Gyula – PELCZNÉ GÁLL Ildikó

## ÚJ STRATÉGIAI KIHÍVÁSOK – A HAZAI CÉGEK KÍSÉRLETI VIZSGÁLATA

Ez a tanulmány a vállalati működés alapvető feltételeinek újraformálódásával kapcsolatos új stratégiai kihívásokkal foglalkozik. Az első részben sorra veszi azt a négy kikerülhetetlen, ugyanakkor helyi szinten sajátosan jelentkező tendenciát, amely kiindulópontot jelent bármely szervezet, vállalkozás stratégiájának megalkotásához. Ez a négy, egymással összefüggő trend: a globalizáció, az e-business, az erőforrás-szűkösség és a munkaerő-diverzitás. Ezt követően a hazai cégek kísérleti vizsgálata segítségével bemutatja, hogy a magyarországi nagyvállalatok milyen formában és mértékben vannak felkészülve az új stratégiai kihívásokra. Végül az empirikus felmérés következtetései a stratégiai irányváltások, válaszlehetőségek meghatározásához szolgálnak megbízható alapul.

**Kulcsszavak:** stratégiai kihívások, globalizáció, e-business, erőforrás-szűkösség, munkaerő-diverzitás, stratégiai irányváltások és válaszlehetőségek

A XXI. század elején sokan vélik úgy, hogy a vállalati jövő az elmúlt évszázadok tendenciáinak meghosszabbítását hordozza. Az új évezred azonban nem pusztán a régi tendenciák folytatását hozta. Olyan történelmi jelentőségű változások bontakoztak ki, amelyek döntő módon megváltoztatják a vállalati működés feltételeit. A gazdaságot messzi tájakon végbemenő folyamatok befolyásolják. Tanulmányunk első részében az empirikus vizsgálat elméleti megalapozásaként annak a négy tendenciának a fő jellemzőit tekintjük át, amelyek biztos támpontot jelentenek valamennyi vállalat számára stratégiájuk újraformálásához. Együttes hatásuk következménye, hogy a jövőben a környezet turbulens jellege még inkább erősödik. Emiatt értékelődik fel a folyamatos stratégiaalkotás, amely az áttekinthetetlen és kiszámíthatatlan változások hullámain „szörfölve” képes nem csupán a felszínen tartani, hanem sikerre vinni a szervezetet.

### Globalizáció

Williams (2005) szerint az első és leginkább szembe-tűnő tendencia a globalizáció új szintjének kialakulása. A korábbi korokra is jellemző volt az egyre szélesedő munkamegosztás, amely a közösségek mind szorosabb összekapcsolódásához vezetett. Napjainkban azonban az összefonódás fokozatosan túlterjed a termelésen és

a fogyasztáson. Az emberi lét valamennyi szférájának egyre erősödő együttmozgása alapvetően befolyásolja a társadalmi folyamatokat, a gazdaság politikai feltételeit, mindennapjaink kultúráját, az állami és nem állami intézmények működését.

### A gazdaság, a termelési tényezők globalizálódása

A gazdaság globalizálódásának legfontosabb eleme a termelési tényezők, és ezen belül a tőke globalizálódása. Az elmúlt évtizedben duplájára emelkedett a külföldi közvetlen befektetések aránya.

A termelési tényezők közül hagyományosan az emberek mobilitása volt a legalacsonyabb. A XX. század vége e téren is változást hozott. A munkaerő költségei a korábbinál alig egyharmadára csökkentek, a munkaerő is globalizálódik.

Régi jelenség a technológiák és a technológiai szabványok egységesedése. Ám a globalizálódás itt is új minőséget hozott. Az exportban és az importban is nőtt a gépek és a fejlett technika, míg visszaszorult a nyersanyagok aránya.

A termelési tényezők globális összefonódása a beszerzést és a fogyasztást is globalizálja. Immár több évtizede a világ exportja kétszer olyan gyorsan nő, mint a GDP, és a legtöbb ország külkereskedelme gyorsabban nő GDP-jüknél (Wolf, 2004). Ez részben kiváltja, részben követi a fogyasztók szükségleteinek hasonulását.

Megjelentek és a fogyasztást meghatározóvá tették a globális márkák.

### ***A globális verseny sajátos stratégiai kérdései***

Globális gazdasági rendszerünket egyszerre jellemzi a gazdaság szereplőinek világméretben való együttműködése és globális versenye. A globális méretekben folyó versenynek van a belföldi versenyhez képest néhány sajátos stratégiai kérdésköre (Fülöp, 2001). Noha ezek megoldása az érintett iparágtól és az anya-, illetve a befogadó országtól függ, a globális versenyzőknek valamiképpen szembesülniük kell a következő kérdésekkel:

- iparpolitika és versenymagatartás,
- a nagy piacok befogadó kormányaival fenntartott kapcsolat,
- verseny a világgazdasági rendszerben,
- a versenytársak elemzésének nehézsége.

E „kérdésekre” adott válaszok milyensége nagyban befolyásolja a világméretben gondolkodó vállalatok stratégiai mozgásterét.

### ***Általános stratégiai változatok***

A globális iparágakban számos általános stratégiai alternatíva létezik. A legelső választás, amely a vállalatra vár, annak eldöntése, vajon érdemes-e globálisan versenyeznie, vagy található olyan piaci űrt, ahol védhető stratégiát tud kiépíteni egy vagy néhány nemzeti piacon folytatott versenyben.

Az alternatívák Porter (2006) szerint a következők:

- széles választékban folytatott globális verseny,
- globális összpontosítás,
- összpontosítás egyetlen országra,
- a megvédett piaci űr.

Ezen általános stratégiákra építve számos további versenystratégiát fejleszthetnek ki a vállalatok.

### ***A globális stratégiák értéke***

A globális vállalati stratégiák értékét két oldalról célszerű elemezni. Egyfelől összefoglalhatjuk a stratégiák alkalmazásából származó potenciális előnyöket, másfelől leírhatjuk azokat a körülményeket, amelyek kockázatot jelentenek a stratégiák követése során.

A globális stratégiákból származó potenciális előnyöket tömören négy pontban foglalhatjuk össze:

1. új fogyasztók szerzése meglévő termékek, szolgáltatások számára,
2. hozzáférés alacsony költségű termelési tényezőkhöz,
3. az új alapvető képességek kifejlesztése,
4. a meglévő képességek új módon történő hasznosítása.

A globális stratégiák természetüknél fogva jelentős kockázatot is teremthetnek. Mind a gazdasági körülmények, mind a politikai események nagymértékben csökkenthetik a globális stratégiák értékét.

### **E-business**

Hálózati gazdaság, e-business, e-kereskedelem – ezek a fogalmak foglalkoztatják az új iránt érzékeny, modern koncepciókra fogékony vezetőket napjainkban. Ezért ennek az alpontnak a célja előbb a megváltozott – nevezzük az információtechnológia eszközeire támaszkodó e-business – környezetnek a megvilágítása, majd az új körülmények között történő stratégiaalkotás alapelveinek rövid ismertetése.

### ***Az e-business fő jellegzetességei***

Itt Kápolnai, Nemeslaki és Pataki (2002), továbbá Szabó és Hámori (2006) munkája alapján megpróbáljuk kiemelni az e-business törvényszerűségeit, amelyek a hagyományos gazdaság alapvető szabályszerűségei mellett meghatározzák jövőnk gazdasági folyamatait. Ezek a következők:

- megváltoztatja az iparág hagyományos struktúráját,
- megnöveli az üzleti folyamatok sokszoros összekapcsoltságát,
- kibővíti a meglévő elosztási csatornákat,
- megvalósítja az értéklánc újraszervezését,
- képes megnövelni a vállalat által a fogyasztónak felkínált értéket,
- ugrásszerű módon növelheti a termelő és szolgáltató folyamat hatékonyságát,
- „áramvonalasíthatja” a beszerzési és ellátási folyamatokat,
- egyedülálló módon segíti a menedzsmentet az egyre növekvő bonyolultságú szervezet újraintegrálásában.

Az e-business fő jellegzetességei mellett nem szabad megfeledkeznünk azokról a trendekről, amelyek egyaránt okai és okozatai az elektronikus gazdaság kialakulásának és meghatározzák a további fejlődés irányát. Ilyen jelenség a korábban tárgyalt globalizáció, a telekommunikáció és az informatika konvergenciája, a szolgáltatások és a közszolgáltatások szerepének erősödése.

### ***A legelterjedtebb e-business-alkalmazások***

Az utolsó évtizedben az e-business igen sokféle típusa terjedt el. A legelterjedtebb alkalmazásokat figyelembe véve a következő fő e-business-típusokat azonosíthatjuk (Camarinha-Matos, 2008):

- on-line marketing,
- e-folyamatok,
- e-együtműködés,
- e-bolt,
- e-vállalat,
- virtuális vállalat.

Azonban ahhoz, hogy virtuális úton a teljes üzletmenet megszervezhető legyen, több feltételnek együttesen kell érvényesülnie. Először is kiemelkedően fontos a technológiai háttér, továbbá nagyon fontos előfeltétel a megfelelően kiépült bankrendszer, valamint az elektronikus üzletmenetek jogi szabályozása, illetve felügyelete.

### **Az e-business megvalósításának stratégiai alapelvei**

Aligha vitatható, hogy az e-business kihívásai nem hagyják, nem hagyhatják érintetlenül a stratégiai gondolkodás tartalmi, módszertani és technikai kereteit. Ezzel kapcsolatosan nem szabad túlreagálni a jelenlegi „új” körülményeket, de természetesen szükség van új közelítésmódokra vagy alapelvekre, amelyek Shapiro és Varian (2001) alapján az alábbiakban foglalhatók össze:

- meg kell találni a szervezethez kapcsolódó értékeket,
- integrálni kell az információtechnológiát az üzletmenetbe,
- hangsúlyeltolódásnak kell bekövetkeznie a gyors megvalósítás irányába,
- iparág-specifikus szakértelemre van szükség,
- fogyasztóorientáltak kell lenni,
- ki kell alakítani a stratégiai vezetési kompetenciákat.

Ezen alapelvek gyakorlati alkalmazása mellett kell a vállalatnak megfogalmaznia általános stratégiájában az e-business fejlesztésével kapcsolatos céljait és módszereit.

### **Az erőforrás-szűkösség**

A XX. század utolsó harmadában közvetlenül érzékelhetővé vált, hogy az emberiség tevékenysége alapvetően – és többnyire negatívan – befolyásolja a természeti környezet állapotát – állapítja meg tanulmányában Antal (2004), valamint tanulmánykötetében Flavin és mások (2004). Véleményük szerint a társadalomnak környezetre gyakorolt hatását azért is fontos a stratégiai elemzések során figyelembe venni, mert világossá teszi: a fogyasztás nélkülözhetetlen, sőt kellemes része az életnek, a túlzó fogyasztás viszont súlyos veszélyeket rejt. A pazarló fogyasztás nem csupán ön-, hanem

közveszélyes is. A jelenleg uralkodó fogyasztói minták – mint ezt Homer-Dixon (2004) könyvében kimutatja – a környezeti szűkösség kialakulását eredményezik.

### **A megújuló erőforrások szűkösségének forrásai**

A környezeti szűkösség, ahogy a fentebb említett szerző használja a kifejezést, a megújuló erőforrások nem elegendő mennyiségét jelenti. A megújuló erőforrások szűkössége kialakulásának okai rendszerint összetettek. Egy erőforrás kimerülése és leromlása függ az erőforrás fizikai sebezhetőségétől, az erőforrást használó népesség méretétől, valamint attól, hogy a lakosság milyen technológiákat és gyakorlatokat alkalmaz fogyasztási viselkedésében. Ezenkívül az erőforrás-kimerülés és -leromlás együttvéve is csak egyike a környezeti szűkösség három forrásának. A kimerülés és a leromlás a teljes erőforrás-kínálatban csökkenést idéz elő. De a népességnövekedés és a fogyasztási szokások megváltozása is kiválthatja a nagyobb szűkösséget azáltal, hogy fokozza az erőforrás iránti keresletet. Végül: a strukturális szűkösséget gyakran a javak és a hatalom elosztásában beállt súlyos kiegyensúlyozatlanság hozza létre.

### **Alapvető és kényszerű stratégiai igazodási pontok**

A fentiekben leírt változásoknak igen komoly következményei vannak a stratégiai elemzések és döntések vonatkozásában. A környezet állapotára tekintettel lévő fogyasztás, a környezetkímélő eljárásokat alkalmazó vállalkozások és intézmények, a döntéseiket a projektek környezetbarát jellege szerint mérlegelő befektetők térnyerése a hagyományos gazdaság „kizöldülésére” vezethet. A „zöld gazdaság” stratégiai alkalmazkodási és ellensúlyozási lehetőségei az alábbiak:

- az intézményi vásárlások zöldebbé tétele,
- a zöld termékek azonosítása,
- az akadályok leküzdése, a mozgalom kiterjesztése.

Meggyőződésünk, hogy a „zöld gazdaság” kibontakozása, a megújuló erőforrásokkal való felelős gazdálkodás tendenciája az elkövetkező évtizedekben erősödni fog, és az döntő mértékben befolyásolja a stratégiai menedzsment által alkalmazott modelleket és döntési kritériumokat.

### **A munkaerő-diverzitás**

A XXI. századba átlépve a legtöbb munkahelyen a munkaerő diverzitása egyre inkább kiszélesedett, vélekedik így Johansson (2006), illetve Makó (2007). Míg a múlt század végén a tipikus vállalkozás a Föld sok pontján rendelkezik termelő- és/vagy szolgáltatóegységgel, amelyekben eltérő kultúrákban és civilizációkban felnövekedett emberek dolgoznak együtt, addig napjainkban

a csapatban – néha összezárva, gyakran azonban a világ távoli pontjain számítógép előtt ülve – sokféle végzettségű embernek kell közösen problémákat megoldania, többnyire kiélezett helyzetekben és szorító határidők között (Reich, 2002). Mindeközben a dolgozók igényei és törekvései is számottevően eltérőek lettek. Van, akit az önmegvalósítás vezet, van, aki számára a megbecsülés a fontos, míg sokakat – mint régen – elsősorban a pénz érdekel. Van, aki gyakran szeretne váltani, és szabadidejét hajlandó munkára cserélni. Mások ezzel szemben a stabilitást értékelik magasra, és a több szabadidőt választanák. Az együtt dolgozók vagyoni helyzete, és ebből fakadóan foglalkoztatási igénye is alapvetően eltérő lehet. A hagyományos foglalkoztatást kedvelők mellett fokozatosan megnőtt a részmunkaidőt, az otthoni és távmunkát, a rugalmas munkaidőt, a több szabadságot, vagy éppen ellenkezőleg, a minél több munkát igénylők száma. A munkahelyen nő a szerepe a megváltozott képességűeknek, a nyugdíj után tovább dolgozóknak, a bevándorlóknak és az ideiglenesen munkát vállalóknak. Mindez azt eredményezi, hogy a legtöbb munkahelyen a munkavállalók között nagyobb lesz a különbség a kultúrában, a motivációban, a képzettségben, és ami ezzel együtt jár: a döntéshozatali hajlandóságban, a teljesítményigényben, a kockázatvállalási készségben, a hatalmi távolsággal és az önérvényesítéssel kapcsolatos beállítódásban.

A felsorolt változások – és a részben ezekhez kapcsolódó, ezek által kiváltott további trendek – alapvetően új helyzetet teremtettek a szervezetek számára. Emiatt újszerű követelményeket támasztanak a vállalatok tevékenységei, a stratégiai szakemberek munkája iránt. Tanulmányunk második részében éppen azt szeretnénk tisztázni, hogy a magyarországi vállalatok képesek-e rugalmasan illeszkedni a szakadatlanul módosuló környezet keltette változásokhoz.

### A kutatás célja és koncepcionális modellje

A kutatás alapvető célja annak vizsgálata, hogy a globalizációból, az e-businessből, az erőforrás-szűkösségből és a munkaerő-diverzitásból mint korunk kikerülhetetlen tendenciáiból fakadó hatások hogyan érintik a magyarországi nagyvállalatokat, hogyan viselik el az ebből a négy, egymással összefüggő trendből fakadó következményeket, illetve milyen stratégiai válaszlehetőségek vannak e kihívásokra.

Mielőtt azonban tovább finomítanánk a kutatás kérdéseit, célszerű kitérni arra, hogyan határoltuk le a magyarországi nagyvállalatok körét.

A vizsgálati körbe tartoznak egyrészt a magyarországi székhelyű nemzetközi vállalatok, az olyan sike-

res nemzeti vállalkozások, amelyek termékeket, illetve szolgáltatásokat értékesítenek külföldön, de elsődlegesen a hazai versenyképesség és versenyelőny szellemében működnek.

A vizsgálat kiterjed másrészt a külföldi székhelyű multinacionális/globalis cégek hazai leányvállalataira. Multinacionálisnak tekintjük az olyan vegyes tulajdonú vállalatokat, amelyek tulajdonosai különböző nemzetgazdasághoz tartoznak, a vállalatok működésében viszont ez a tulajdonosi elkülönülés közvetlenül nem érvényesül, azok irányítása és stratégiája – az „egynemzetiségű” vállalatokéhoz hasonlóan – egységes (Fülöp, 2008). Globális jellegű az a vállalati rendszer, amely globális alapon osztja fel az erőforrásokat, külföldi értékesítési forgalma nagyobb, mint az anyaországbeli, fejlesztési tevékenysége különböző tőkepiacokra épül, s dolgozói között legalábbis az anyavállalatéval azonos arányban alkalmaznak más nemzetiségűeket a globális hálózatban (Horányi, 2001).

A fogalmi meghatározások után visszatérünk a kutatás céljára; pontosabban szólva a kutatás a következő két fő kérdésre kíván választ találni:

1. Helyzetkép – Milyen formában és mértékben vannak felkészülve az új stratégiai kihívásokra a magyarországi nagyvállalatok?
2. Várható változások – Milyen stratégiai irányváltások, válaszlehetőségek valószínűsíthetők?

A fenti kérdések részletes megválaszolását segíti elő a kutatás koncepcionális modellje.

Az új stratégiai kihívások kutatásának logikai modellje a vállalati stratégiák újrafarmálásának kulcsfontosságú tényezőit igyekszik figyelembe venni, és ennek megfelelően irányítani az adatgyűjtést és elemzést.

Az 1. ábrán bemutatott modell a feltételezéssel él, hogy a vállalati stratégiák irányváltását négy fontos, egymással szoros kapcsolatban álló tényezőköteg határozza meg. A globalizáció hatásai között legjelentősebb a termelési tényezők globalizációja. Ez egyrészt sajátos stratégiai kérdéseket vet fel, másrészt általánosan alkalmazható stratégiai alternatívákat eredményezett, miközben a globális vállalatok működését egyszerre jellemzi a világméretű verseny és együttműködés.

A vállalatok mozgásterét jelentősen kibővítették a gyakori e-business-alkalmazások, amelyek megváltoztatták a hagyományos gazdaság törvényszerűségeit. Az új körülmények azonban új stratégiai közelítésmódot tesznek szükségessé.

A vállalati folyamatok megvalósítását ma már erőteljesen befolyásolja a megújuló erőforrások szűkössége. A negatív következmények csökkentésére a szervezetek egyre szélesebb körben keresik a stratégiai alkalmazkodási és ellensúlyozási lehetőségeket.



A stratégia meghatározásának további kiindulópontja a mind jobban kiéleződő munkaerő-diverzitás. Ez leginkább úgy jött létre, hogy módosultak a munkavállalók foglalkoztatási igényei és megváltozott a dolgozók munkahelyi szerepe.

A fent leírt koncepcionális modell fő jellemzője, hogy a stratégiai irányváltások, válaszlehetőségek (másként a modell független változójának) alakulásához a folyamat mindegyik tényezője hozzájárul. Az 1. ábrán látható összefüggésrendszernek vélhetően vannak további elemei is, amelyek nem könnyen azonosíthatók.

A vállalati stratégiák újraformálásának folyamata valószínűleg sokkal összetettebb annál, ahogyan ezt a kutatás kezdetén a modell alkotói feltételezték.

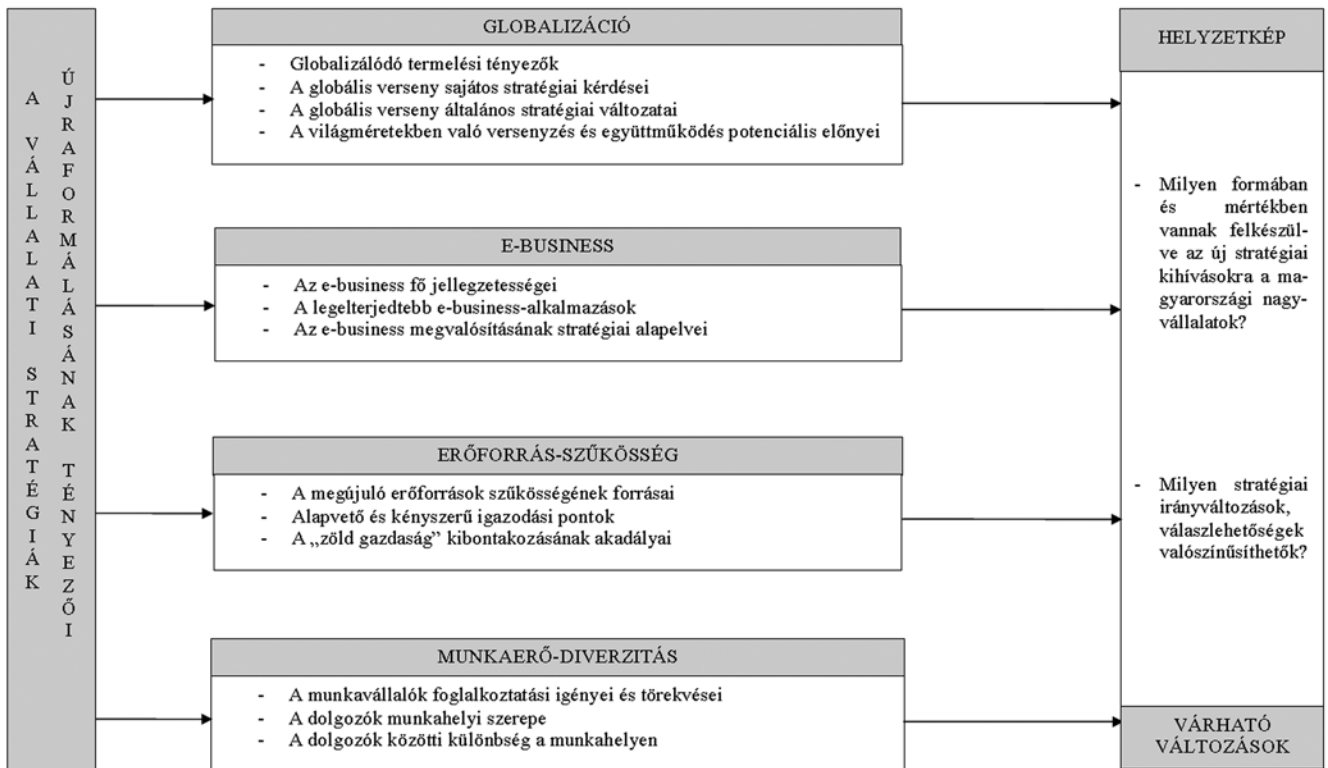
sakor nem nagyon lehetett figyelembe venni a korábbi vizsgálatok, főképpen *Balaton 2003*-as reprezentatív felmérésének kérdéseit. Ily módon nem vált lehetővé az eredmények több dimenzióban történő összehasonlító értékelése.

A 6 oldalas felsővezetői kérdőív négy részből áll:

1. Globalizáció – a globális verseny és együttműködés új elemei
2. E-business – a hálózati gazdaság új törvényszerűségei, közelítésmódjai
3. Erőforrás-szűkösség – a megújuló erőforrások szűkösségének forrásai és kiküszöbölésének új lehetőségei
4. Munkaerő-diverzitás – a dolgozók új foglalkoztatási igényei és munkahelyi szerepe

1. ábra

**Az empirikus vizsgálat koncepcionális modellje: a vállalati stratégiák újraformálásának tényezői**



**A kutatási módszer és a mintavétel**

A vonatkozó statisztikai adatok hiányosságai miatt, illetve azért, hogy az új stratégiai kihívásokat jobban meg lehessen ítélni, kérdőíven alapuló felmérést készítettünk.

A kérdőíves felmérésekkel kapcsolatos módszertani viták elkerülése végett olyan kérdőívet fejlesztettünk ki, amely tartalmazza a standardizált kérdések válaszlehetőségeit, de helyt ad a válaszok részletesebb kifejtésének is, az anonimitást biztosítva.

Mivel a kutatás fő célja a 2009-re jellemző új helyzet felvázolása volt, a kérdőívek tartalmának meghatározó-

A kísérleti vizsgálat – amely hivatott a logikai modell és a kérdőív tesztelésére is – mintájában csak nagyvállalatok szerepelnek.

A vállalatok kiválasztására az ágazati hovatartozás, a földrajzi elhelyezkedés, a tulajdonosi szerkezet és a tőkebefektetés formája szerinti reprezentációt biztosítva a HVG TOP 500-as, 2009. januári listája alapján került sor. Az 500 legnagyobb árbevételű hazai cég listája, amely pénzintézeteket nem tartalmaz, első 50 helyezettjéből 23 céget kértünk fel. E vállalatok között van például a

1. MOL Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt.
2. Audi Hungária Motor Kft.
3. Nokia Komárom Kft.
4. Philips Industries Magyarország Kft.
5. Magyar Telekom Távközlési Nyrt.
6. GE Hungary Ipari és Kereskedelmi Zrt.
7. E-On Hungária Energetikai Zrt.
8. Magyar Suzuki Zrt.
9. Tiszai Vegyi Kombinát Nyrt.
10. Spar Magyarország Kereskedelmi Kft.
11. Magyar Államvasutak Zrt. stb.

Ez a vállalati kör aktívan jelen van a külföldi piacokon, ami stratégiai szempontból fokozottan érdekes, mivel működésére és lehetőségeire az üzleti világ új kihívásai közvetlenebb befolyást gyakorolnak.

A kérdőívet valamennyi mintában szereplő vállalat stratégiai vezetője értékelhető módon töltötte ki.

Az ábrák egy részének tanulmányozásához tudni kell, hogy a kérdőív kérdéseinél/állításainál a válaszadónak több esetben egy háromfokozatú skálán kellett kifejeznie véleményét. Az „1” általában kevésbé fontos/nem érték egyet értékelést jelent, a „2” fontos/részben egyet-érték kategóriának felel meg, a „3” kategória a nagyon fontos/teljes mértékben egyetérték értékelést jelez.

## Az elemzés eredményei

Az elemzés során először a globalizáció és a vállalati működés fontosabb összefüggéseit tárjuk fel a 2. ábrán összefoglalt adatok segítségével.

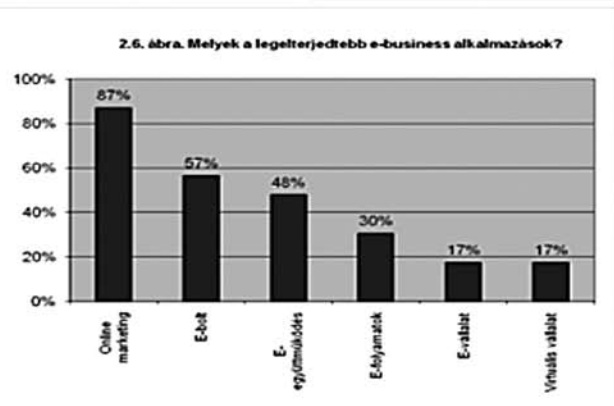
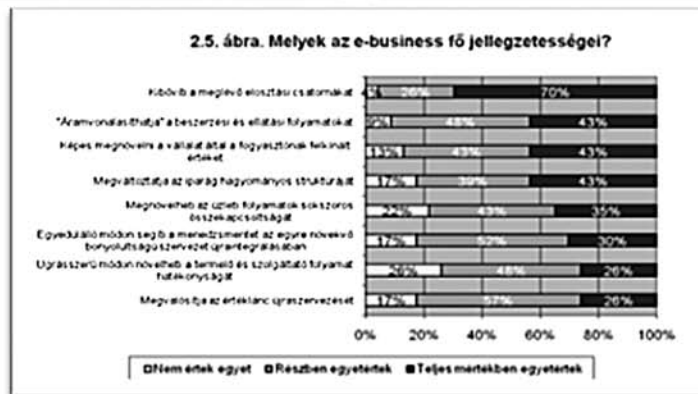
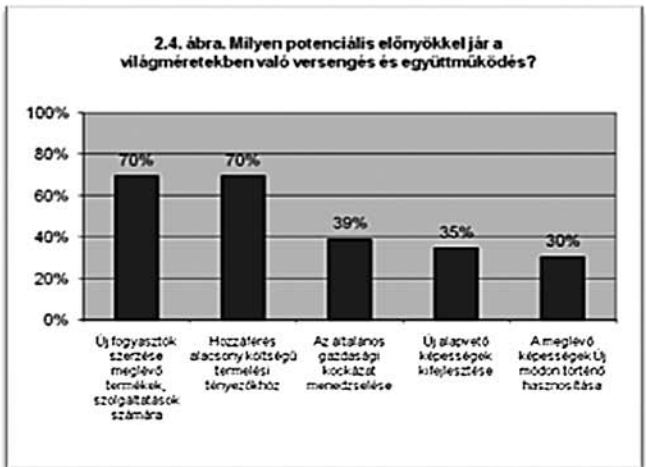
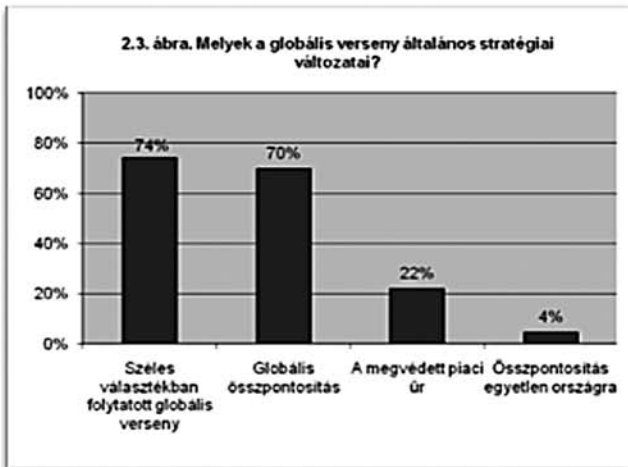
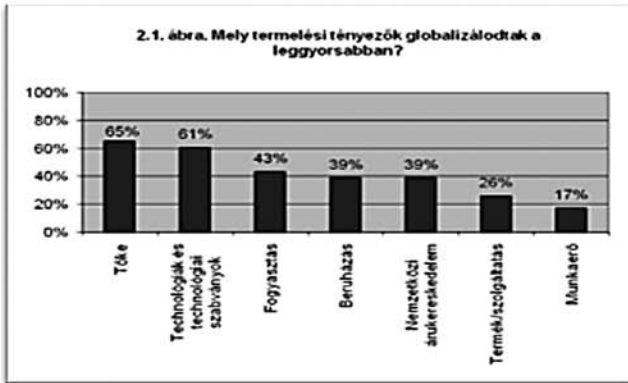
### A globalizáció

- Amellett, hogy a termelési tényezők globalizálódása általános jelenség, az egyes tényezők globalizálásának gyorsaságában jelentős különbségek mutathatók ki. A hazai cégek 65 százaléka érzékeli úgy, hogy a termelési tényezők közül leggyorsabban a pénztőke és a gépi technológia vált nemzetközivé (2.1. ábra), amit a vizsgált termelési tényezőkre adott válaszok 44 százaléka jelent. Ezzel szemben a munkaerő és a termékek/szolgáltatások globalizálódtak a legkisebb ütemben, állítja ezt a válaszadók 83, illetve 74 százaléka. Ez arra utal, hogy a magyarországi nagyvállalatok munkaerő-állománya kevésbé vesz részt a nemzetközi munkamegosztásban, és az itt előállított termékek/szolgáltatások sem váltak meghatározó globális márkákká.
- A mintában szereplő vállalatok 87 százaléka tartja nagyon fontosnak a világgazdasági

rendszerben való versenyzés sajátos stratégiai kérdéseinek a megoldását, a piaci pozíciók, létesítmények és beruházások összehangolt világméretű megvalósítását (2.2. ábra). Ugyanakkor a vállalatok közel kétharmada (65 százalék) nyilatkozott úgy, hogy a stratégiai tényezők között az iparpolitika és a versenyszabályozás nagyon lényeges számukra. Következésképpen magas szintű tájékozottságra van szükségük politikai kérdésekben, mivel a befogadó országok kormányainak iparpolitikája átalakíthatja a vállalatok céljait, és sokféleképpen befolyásolhatja a globális versenyzésben elért pozíciójukat. Ugyanakkor szembetűnő, hogy a cégek 35 százalékának kevésbé fontos a nagypiacok vásárló kormányával fenntartott kapcsolat, és ez megnehezíti helyzetük megvédését azokon a fő piacokon, amelyek befolyásolhatják képességüket globális stratégiájuk realizálásában.

- Az általánosan alkalmazható stratégiák közül a hazai cégek 74 százaléka a széles választékban folytatott globális versenyben látja a sikerét (2.3. ábra). Ez a stratégia arra irányul, hogy a vállalat az iparág teljes termékválasztékával kiaknázza a globális versenyelőny forrásai által nyújtott lehetőségeket termékeinek megkülönböztetésére, és a globális alacsony költség pozícióba kerülésének érdekében. A globális összpontosításra a megkérdezett cégek 70 százaléka vállalkozna, azt az iparági szegmenst választva, ahol a globális versenyzés akadályai csekélyek, és a vállalatnak a szegmensben megszerzett pozíciója megvédhető a széles termékválasztékkal globális versenyt folytató vállalatok betörésétől. Az egyetlen országra való összpontosításra csak nagyon kevés vállalat (4 százalék) törekedne azzal a céllal, hogy kihasználja az adott országok piaci közötti különbségeket.
- A legegységelműbb gazdaságossági előny, amely egy céget a globális stratégia követésére ösztönözhet, egyrészt az, hogy a vállalat így a meglévő termékeivel és szolgáltatásaival potenciális új fogyasztókat érhet el (70 százalék), ami közvetlenül növelheti a cég bevételét; másrészt az, hogy hozzáférhet alacsony költségű termelési tényezőkhöz (70 százalék) – olcsó nyersanyag, alacsony költségű munkaerő, új technológia (2.4. ábra). Fontos motiváció még az általános gazdasági kockázat menedzselése (39 százalék) az üzleti tevékenységek diverzifikálása, illetve a befektetési részvények portfóliójának megosztása révén.

Globalizáció – E-business



### Az e-business

– Az érintett vállalatok túlnyomó része, 70 százaléka teljes mértékben egyetért azzal az állítással, miszerint az e-business egyik fő jellegzetessége, hogy kibővíti a meglévő elosztási csatornákat (2.5. ábra). A fő hatásai értékelése során azonos számú cég vezetője értett teljesen egyet azzal, hogy az e-business „áramvonalasítja” a beszerzési és ellátási folyamatokat (43 százalék), képes megnövelni a vállalat által a fogyasztónak felkínált értékeket (43 százalék) és megváltoztatja az iparág hagyományos struktúráját (43 százalék). Ezek az állítások azt tükrözik, hogy az internet csökkenő költségek mellett rendkívül jól alkalmazható eszközt kínál a vállalati folyamatok és rendszerek működésének gyorsítására, valamint a fogyasztó egyedi igényeihez jobban illeszkedő minőség, ár és stílus kialakítására. Ezzel szemben megoszlik a vállalatok véleménye (26-26 százalék teljesen egyetért, 26-17 százalék nem ért egyet) a tekintetben, hogy az e-business-alkalmazások ugrásszerűen megnövelik a termelő és szolgáltató folyamatok hatékonyságát, illetve, hogy érdemben hozzájárul a hozzáadott érték termelését megvalósító értéklánc újraszervezéséhez. Ez annak tulajdonítható, hogy az internetre alapozott elemzési és kapcsolatszervezési módszerek nem minden szervezetet tesznek képessé, hogy megszüntessék az indokolatlan költségeket, kiküszöböljék az alacsony hatékonyságú szervezeti, technológiai szakaszokat és lépéseket.

– A felvételi minta vállalatainak döntő többsége (87 százalék) vélekedik úgy – hasonlóan más hazai, például Sasvári (2008) felmérésének eredményeihez –, hogy a legelterjedtebb e-business-alkalmazás az on-line marketing, amit jelentősen kisebb arányban az e-bolt (57 százalék) és az e-együtműködés (48 százalék) követ (2.6. ábra). Ez érthető is, mivel az e-business-megoldásoknak sok, részben egymásra épülő változata terjedt el. Az on-line marketinget szokás az e-business alapszintjének is tekinteni, a legtöbb vállalatnál ez elvárás a versenyben maradáshoz és a pozíció javítása az e-bolt (végtermék-értékesítés) vagy az e-folyamatok felé való nyitással érhető el.

– A 2.7. ábra szerint az e-business megvalósításának alapelvei között a vállalatok kiemelkedően fontosnak tartják a fogyasztóorientáltságot (86 százalék), a stratégiai vezetési kompetenciák kialakítását (83 százalék) és az információtechnológia üzletmenetbe való integrálását (83 százalék). Mindezekhez stratégiaalkotási keretek és eszközök kellene. De a fő kérdés valójában nem is ez. A sikerhez vezető kulcs ugyanis az energikus célokban és a bölcs akciókban található. Ezek révén kezdheti el a szervezet a stratégiai hatású Internet képességeket arra használni, hogy egyedi erő-

forrásokat építsen, amelyekkel egyedülálló versenypozícióra tehet szert.

A stratégiai alapelvek meghatározása során az iparág-specifikus szakértelmet a vállalatvezetők 30 százaléka nem tartja fontosnak. Különösen érzékelhető ez azon iparágakban, ahol a termék, a szolgáltatás és maga a technológia egymást alapvetően feltételezik.

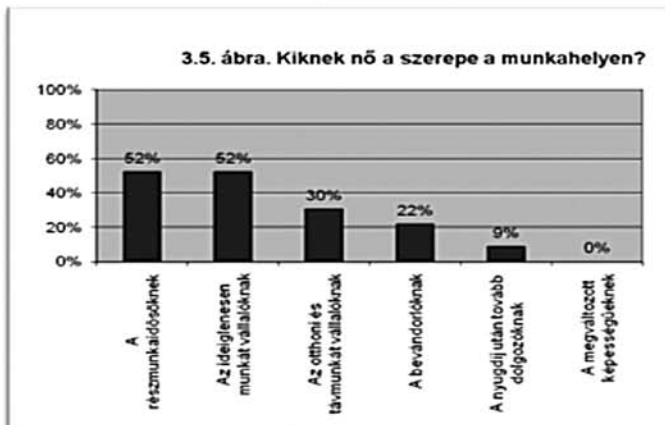
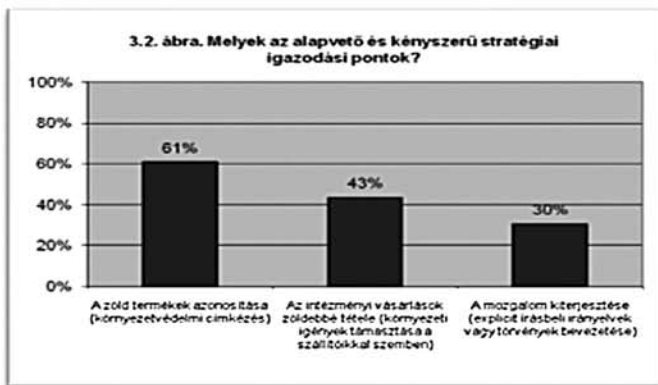
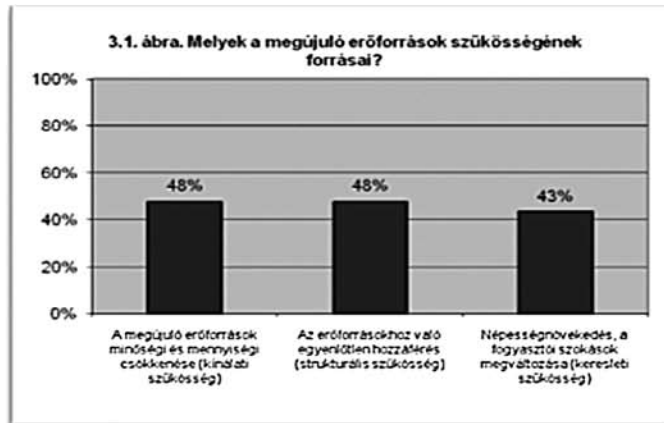
### Az erőforrás-szűkösség

Az erőforrás-szűkösség és a munkaerő-diverzitás empirikus vizsgálatának eredményeit a 3. ábrán közölt statisztika alapján elemezzük.

- A megújuló erőforrás szűkössége mint a mezőgazdasági termőterületek, az erdők, a folyók vize szűkössége kialakulásának három fő okát a kísérleti vizsgálatban részt vevő vállalatok egymástól csak kismértékben eltérő súlyozással értékelték: kínálati szűkösség – a megújuló erőforrások mennyiségi és mennyiségi csökkenése (48 százalék), strukturális szűkösség – az erőforrásokhoz való egyenlőtlen hozzáférés (48 százalék), keresleti szűkösség – népességnövekedés, a fogyasztói szokások megváltozása (43 százalék, 3.1. ábra). Ennek hátterében az lehet, hogy a szűkösség három forrását nem célszerű egymástól függetlenül tárgyalni, mivel a kínálati, a keresleti és a szerkezeti szűkösségek rendkívül veszélyes módon lépnek egymással kölcsönhatásba és erősítik egymást.
- Az alapvető kényszerű stratégiai alkalmazkodási lehetőségeket számba véve a vállalatok 61 százaléka a zöld termékek azonosításában (környezetvédelmi címkézés) látja a megoldást (3.2. ábra). Míg az intézményi megoldások zöldebbé tételét (környezeti igények támasztása a szállítókkal szemben) a vezetők 43 százaléka preferálja. Elgondolkodtató azonban, hogy a „zöld mozgalom” kiterjesztésének lehetőségét (explicit írásbeli irányelvek vagy törvények bevezetése) a menedzserek kevesebb mint egyharmada (30 százalék) jelölte csak meg. Mindenesetre ez már a vállalati stratégiák gondolkodásmódjának pozitív irányváltozását jelzi, ami jelentős befolyással lehet a köz-eljövő gyakorlati erőfeszítéseire.
- A „zöld gazdaság” kibontakozásának akadályait a vállalatok a következő tényezőkkel magyarázzák. A megkérdezett vezetők 43 százaléka teljes mértékben és 39 százaléka részben egyetért azzal, hogy a legfőbb gátló tényező a jogi bizonytalanság (a szabályok kizárhatják a környezeti szempontból előnyösebb termékeket, 3.3. ábra). Összesen ugyanennyien, csak más megoszlásban fejezték ki teljes mértékű egyetértésüket (17 szá-



Az erőforrás-szűkösség – a munkaerő-diverzitás



zalék), illetve részbeni egyetértésüket (65 százalékos) a zöld beszerzés súlypontjainak nem megfelelő kiválasztásával (a mindennapi beszerzéstől az építkezésem át a szállításhoz) mint nagy gátló tényezővel. További probléma még – 57 százalékos részbeni egyetértéssel – a belső intézményi akadályok létezése (pontos célok és elszámolási rendszer hiánya). Ezeket az akadályokat a cégek csak ez irányú tudatos és szisztematikus tevékenységükkel háríthatják el hosszú évek alatt.

### A munkaerő-diverzitás

- A magyarországi dolgozók munkavállalási motívációinak és foglalkoztatási igényeinek változása a felmérésünk alapján napjainkban így jellemezhető: a vállalatvezetők 87 százalékának teljes egyetértésében a kereset, a pénz dominál (3.4. ábra), a válaszadók 61 százaléka, illetve 48 százaléka fogadta el feltétel nélkül azt, hogy a dolgozók legfőbb törekvése a stabil munkahely szerzése, valamint az általuk végzett munka megbecsülése. Részben, de nagy arányban (74 százalék, 65 százalék) tudtak csak azonosulni a több szabadidő biztosításának, illetve az önmegvalósításnak a céljaival. A munkaerő jelenlegi foglalkoztatási igényei és törekvései új kihívást jelentenek a munkaerő-gazdálkodás számára, ami több szervezeti szintet és sok tevékenységi területet érint.
- A dolgozók munkahelyi szerepének változása a cégek 54 százalékánál a részmunkaidősök, valamint az ideiglenesen munkát vállalók arányának a növekedésén keresztül jut leginkább érvényre (3.5. ábra). A vállalatok közel egyharmadánál (30 százalék) nő az otthoni és távmunkát vállalók száma is. Ezt a tendenciát röviden úgy lehet jellemezni, hogy folyamatosan az atipikus munkaerő válik tipikussá.
- A dolgozók közötti különbség a munkahelyen a felmért 23 cégnél legjobban a kockázatvállalási készség (70 százalék), a teljesítményigény (65 százalék), a motiváció (61 százalék), és a döntéshozatali hajlandóság (52 százalék) eltérése révén érzékelhető, teljes mértékben való egyetértés mellett (3.6. ábra). A vállalatok 48, illetve 43 százaléka nem ért viszont egyet azzal a megállapítással, hogy a munkaerő-diverzitás a hatalmi távolság és az önérvényesítéssel kapcsolatos beállítódás különbségében, valamint a kulturális eltérésekben fejeződik ki. Tehát a hazai vállalatok munkaerő-állományára még kevésbé jellemző a globalizáció egyik fontos sajátossága, az eltérő kulturális háttérrel rendelkező emberek közös tevékenysége.

### Az empirikus vizsgálat végkövetkeztetései

Úgy véljük, hogy az elemzés eredményei jelentősen gazdagították eddigi ismereteinket a magyarországi nagyvállalatok új stratégiai kihívásokra való felkészültségéről. Ezek alapján foglaljuk össze az empirikus kísérleti vizsgálat végkövetkeztetéseit, választ adva arra a fontos kérdésre, hogy milyen stratégiai irányváltások és súlypontok kialakulása várható a közeljövőben. A stratégiai válaszlehetőségeket a vizsgálati kör vállaltípusai szerint a kis mintaszám miatt közelebbről nem határoztuk meg, úgy gondoljuk, hogy erre egy későbbi átfogó vizsgálat ad majd lehetőséget. A végkövetkeztetések összefoglalása előtt még el kívánjuk mondani azt is, hogy azokat természetesen a menedzserek válaszlásai, gondolatai sugallják, de a pontos megfogalmazásban, rendszerezésükben és a súlyponti területek meghatározásában jelentős szerepet játszott a szerzők állásfoglalása is. Mindezek figyelembevételével a jövő lehetséges fejleményei a következők:

- A magyarországi nagyvállalatok munkaerő-állományának jobban ki kellene használnia a globalizáció adta lehetőségeket, a nemzetközi munkamegosztás előnyeit. Ennek lényeges feltétele a globális gondolkodásmód kialakítása annak érdekében, hogy az itthon szerzett tudást és képességeket világszerte kiaknázzák.
- A hazai termék- és szolgáltatásfejlesztést a globalizált termékek és folyamatok terén kellene határozottabbá tenni, azzal a céllal, hogy globális márkák jöjjenek létre, méretgazdaságosságot érjenek el, és ne kerüljön sor az erőforrások szükségtelen kettőzötttségére.
- A globális versenyés/stratégia középpontjában várhatóan az új piacokhoz való hozzáférés, az alacsony költségű termelési tényezők elérése, továbbá a széles termékskála kínálata lesz, ami magas szintű tájékozottságot, informáltságot követel meg a globális piac különböző szegmenseiről.
- A versenyképesség növeléséhez nagymértékben hozzá fog járulni az információtechnológiai alkalmazások kiszélesítése. Ez megváltoztatja az iparágak konvencionális struktúráját, kibővíti a beszerzési és ellátási folyamatot, újraszervezi az értékláncot.
- A jövőbeni változásokat még inkább jellemezni fogja az információtechnológia/e-business üzletmenetbe való építése és az IT-stratégiának az általános stratégiákba való integrálása. A legelterjedtebb e-business-alkalmazásokon túlmutató fejlesztések azonban megkövetelik a megfelelő technológiai és pénzügyi háttér, valamint a jogi szabályozás biztosítását.

- Mindezek mellett számolnunk kell a megújuló erőforrások szűkösségének új korszakával, ami szükségessé teszi a vállalatok kényszerű stratégiai alkalmazkodását. Kulcsfontosságú sikertényező lehet e tekintetben a környezetvédelmi termékfejlesztés és -gyártás, az „állami” beszerzések „zöldebbé” tétele, továbbá az intézményi akadályok gyors lebontása.
- A vállalatvezetőknek fokozottabban figyelemmel kell lenniük arra is a jövőben, hogy megváltozik a dolgozók munkavállalási motivációja és igénye, a hangsúly a keresetről fokozatosan átkerül a végzett munka tartalmára és megbecsülésére, minél több szabadidő mellett. Ez a tendencia azt fogja eredményezni, hogy a nagyvállalatoknál az atipikus munkaerő válik tipikussá, miközben több szempontból (kockázatvállalási készség, teljesítményigény) is nő a munkaerő-diverzitás a munkahelyen.

Az empirikus kísérleti vizsgálat alapján aligha kétséges, hogy a magyarországi nagyvállalatok tevékenységi, döntési-információs és ösztönzési rendszerében, szervezetében és stratégiai gondolkodásában, összefüggésben az európai unió (Hübner, 2008) és a regionális (Kocziszky, 2008) fejlesztési célokkal, jelentős átrendeződések várhatók. Kulcskérdés, hogy ebben a folyamatban a vállalatok mikor és milyen módszerekkel alkotják meg és vezetik be ezen új kihívásokra megfelelő választ adó stratégiájukat.

## Felhasznált irodalom

Antal L. (2004): Fenntartható-e a fenntartható fejlődés? Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest

Balaton K. (2003): A Magyarországon működő vállalatok stratégiai – Kihívások és lehetőségek az átalakulási időszak végén. Vezetéstudomány, 1. sz. p. 2–12.

Camarinha-Matos, L.M. (2008): Virtual Enterprising. IFIP Telecooperatiat World Congress, Vienna

Dobák M. (2006): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó, Budapest

Drucker, P. (2001): 21. századi kihívás a vállalatirányításban. HVG Könyvek, Budapest

Flavin, Ch. és mások (2004): A világ helyzete. Föld Napja Alapítvány, Budapest

Fülöp Gy. (2001): A globális vállalati stratégiák. Aula Kiadó, Budapest

Fülöp Gy.: 2008: Stratégiai menedzsment. Elmélet és gyakorlat. Perfekt Kiadó, Budapest

Heti Világgazdaság, (2009). 01. 03.

Homer-Dixon, T. F. (2004): Környezet, szűkösség, erőszak. Typotex Kiadó, Budapest

Hoványi G. (2005): Globális kihívások – menedzsmentválságok. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest

Hübner, D. (2008): A New Regional Policy: Innovative Ideas for the Past – 2013 Reform. European Parliament Publications Office, Brussels

Jelen T. – Mészáros T. – Szeleczki Gy. – Virág M. (2005): Vállalkozások gazdálkodása. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Johansson, B. (2006): Demands and Changes in Top Management in the Age of Paradox. CEMS Graduate Conference, St. Gallen, February

Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R. (2006): Exploring Corporate Strategy. Text and Cases. Prentice Hall, London

Kápolnai A. – Nemeslaki A. – Pataki R. (2002): E-business-stratégia vállalati felsővezetőknek. Aula Kiadó, Budapest

Kocziszky Gy. (2008): Regionális gazdaságtan. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc

Makó Cs. et al. (2007): The Labour Process and Employment Relations in the New Economy. Akadémiai Kiadó, Budapest

Pelczné Gáll I. – Szadai Á. (2006): Az üzleti tanácsadás alapjai. Bíbor Kiadó, Miskolc

Poór J. (1996): Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Porter, M. E. (2006): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Bp.

Reich, R. (2002): The Future of Success. Vintage, London

Sasvári P. (2008): Az információs és kommunikációs technológia fejlettségének vizsgálata. PhD-értekezés, Miskolc

Shapiro, C. – Varian, H. R. (2001): Az információ uralma. Geomédia, Budapest

Sipos L. – Mitev A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest

Szabó K. – Hámori B. (2006): Információgazdaság. Akadémiai Kiadó, Budapest

Williams, C.C. (2005): A Commodified World. Zed Books, London

Wolf, M. (2004): Why Globalization Works? Yale University Press, New Haven

Cikk beérkezett: 2009. 4. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2009. 8. hó