

BALATON Károly – CSIBA Zsuzsanna

A GAZDASÁGI VÁLSÁG HATÁSA A VÁLLALATI STRATÉGIÁKRA

– MAGYAR ÉS SZLOVÁK TAPASZTALATOK

A tanulmány a jelenlegi gazdasági válság jellemzőit a vállalatok szintjén elemzi, továbbá vizsgálja annak következményeit a válság utáni lehetséges növekedésre. A tanulmány támaszkodik a nemzetközi szakirodalomban tárgyalt tapasztalatokra a válságokból való kilábalás példái alapján, amelyek a korábbi – 1980 és 2002 közötti – válságok során jelentkeztek. Magyarországi és szlovákiai empirikus vizsgálati tapasztalatok ismertetésére kerül sor arra vonatkozóan, hogy miként reagáltak a vállalatok a jelenlegi gazdasági recesszióra. A tanulmány elemzi a magyar és a szlovák vállalatok által a válság alatt követett stratégiák hatását a kereslet megélénkülése esetén adódó növekedési lehetőségek kihasználása szempontjából. A tanulmány illusztrációként bemutatja egy innovatív szlovákiai internetszolgáltató vállalat példáját.¹

Kulcsszavak: gazdasági válság, vállalati stratégiák, növekedési lehetőségek

A jelenlegi világméretű gazdasági válság drasztikus következményekkel jár a legtöbb gazdaság számára. A nemzetközi kereskedelem 2009-ben 9%-kal esett vissza, a közvetlen külföldi tőkebefektetés pedig ugyanezen évben 40%-kal csökkent (Ghemawat, 2010: 56. o.). Amíg a világ vezető gazdasági hatalmai a válsággal küzdöttek, Kína és India tovább haladt a korábban megkezdett növekedési pályán. Kína a világgazdasági növekedés 66%-át, India annak 11%-át realizálta 2009-ben (Ghemawat, 2010: 56. o.). A BRIC-országok² előre jelzett magas növekedési üteme radikális változásokat fog eredményezni a világgazdaságban, ahol Észak-Amerika és Európa elveszíti korábbi politikai és gazdasági befolyását. A Goldman Sachs előrejelzése szerint „2020-ra a BRIC-országok a világgazdaság teljesítményének harmadát fogják adni, s a globális GDP-növekedés 49%-át képviselik” (BRICS Monthly, 2010. május 20.).

A válság jelentős hatást gyakorolt az átalakuló közép- és kelet-európai gazdaságokra is. A régió néhány országa, például Magyarország, Románia és Bulgária komoly problémákkal kellett, hogy szembenézzenek a makrogazdaság egyensúlyának hiánya és a növekvő infláció következtében (Muraközy, 2010). Ezek az országok nem voltak felkészülve a gyorsan szétterjedő

válság következményeire, és – növelve nehézségeiket – jelentősen alábecsülték a válság valószínű mértékét. Magyarországon például 2008. október elején az MNB hivatalos álláspontja az volt, hogy a válság nem lesz jelentős hatással a magyar gazdaságra. Két hónappal később a központi bank és a kormány lázasan dolgozott azon, hogy megakadályozza a magyar gazdaság összeomlását. Az IMF hitele szükségszerű volt a magyar gazdaság túléléséhez 2009-ben és 2010-ben.

A válság előrehaladásával az igazán izgalmas stratégiai kérdés az, hogy mi fog történni a válság után. Vajon a fejlődési pálya a válság előtti tendenciákat követi, vagy pedig teljesen új fejlődési irányvonal fog kibontakozni? Nagyon kevés kutatási tapasztalat áll eddig rendelkezésünkre, hogy megválaszoljuk ezt a kérdést. A Harvard Business Review-ban publikált cikkek szerzői ezért nyúltak vissza a korábbi, 1980 és 2002 közötti válságokhoz, s vizsgálják, hogy azok alapján milyen következtetések adódnak (Ghemawat, 2010; Gulati – Nohria – Wohlgezogen, 2010). Azonban a jelenlegi válság egyedülálló annak jellege, kiterjedtsége és rendkívül gyors elterjedése következtében.

A jelen tanulmány a fenti kérdést a vállalatok szemszögéből próbálja meg elemezni. Tanulmányozni fogjuk, hogy mi történt a válság idején, mi volt a vállalatok

reakciója a kialakult új, gazdasági, technológiai és társadalmi feltételekre, s milyen fejlődési tendenciák várhatók a válság jelenlegi szakaszában. A szerzők évekre visszamenően foglalkoznak ezzel a kérdéssel, és empirikus vizsgálatokat végeztek Magyarországon és Szlovákiában. A tanulmány empirikus háttérét a publikált kutatási eredmények (pl. Ringland – Sparrow – Lustig, 2000; Waldman, 2010) tanulmányozása, valamint kérdőívek és interjúk által végzett elsődleges adatfelvételek adják Magyarországra és Szlovákiára kiterjedően.

Makroökonómiai háttér

Magyarország és Szlovákia a rendszerváltást megelőző időszak örökségét tekintve számos hasonlósággal rendelkezik társadalmi, gazdasági és politikai rendszereiben (Kiezun, 1991). Az alapvető hasonlóságok mögött azonban érdekes eltérések figyelhetők meg, különösen az 1990 utáni fejlődésükben (Balaton, 2005).

Magyarország nagyon sikeres volt a külföldi működő tőke (FDI) vonzásában az 1990-es évek első felében. Az ország az értékesítés típusú privatizációt választotta. Ez azt jelentette, hogy a korábban állami tulajdonú cégeket felajánlották értékesítésre azoknak, aki megfelelő árat kínáltak azok megvételére. Miután az országon belül korlátozott volt a rendelkezésre álló tőke, ez a privatizációs megoldás a külföldi befektetők meghatározó tulajdonosi szerepének kialakulását eredményezte az évezred végére. A rendszerváltás időszakában fennállt hatalmas külföldi adósság csak a privatizációs bevételekből volt visszafizethető.

Szlovákia (és 1993 januárjáig Csehszlovákia) eltérő politikát választott a privatizáció területén. Kuponokat osztottak szét a lakosság körében, amelyek az állami vállalatok részvényeire voltak átválthatóak. A részvényeket azután felvásárolták az állami bankok tulajdonában lévő befektetési alapok. Ezáltal a privatizáció az állami tulajdon visszaállítását eredményezte a 90-es évek közepére. Az 1990-es évek első felében nem mentek végbe jelentős strukturális változások a gazdaságban (Clark – Soulsby, 1999). Ez a privatizációs politika Magyarországhoz viszonyítva rövid távon előnyökkel járt. Magyarországon a strukturális átrendeződés viszonylag gyorsan ment végbe, magas inflációval (1993-ban 39% körüli éves infláció), jelentős gazdasági visszaeséssel (a GDP összehasonlítható áron 38%-kal csökkent 1989 és 1993 között, és a munkanélküliség 17%-os mértéket ért el) (Kornai, 1993). A Cseh Köztársaságban és Szlovákiában nem voltak ilyen radikális változások. A gazdaság strukturális átrendeződése Szlovákiában a külföldi működő tőke jelentősebb bevonása után kezdődött meg a 90-es évek

második felében. A szükségszerű szerkezeti változások a gazdaság lelassulását, inflációt és növekvő munkanélküliséget váltottak ki, de ezek a hatások Magyarországhoz viszonyítva mérsékeltek voltak.

Szlovákia az 1990-es évek második felétől kezdve sikeresen vonzotta a külföldi közvetlen működő tőkét, különösen az autóiparban. Az ezredforduló tájékán ez a tény az ország viszonylag gyors gazdasági növekedését eredményezte, és segítette Szlovákia Európai Unióhoz való csatlakozását. Az integráció után tovább folytatódott a növekedési ütem gyorsulása, s lehetővé vált az euró bevezetése 2009 januárjában.

Ebben az időszakban Magyarország már egyre kevésbé vonzotta a külföldi befektetőket, részben a magas adókulcsok, a növekvő makrogazdasági egyensúlyhiány és kiszámíthatatlanság, valamint a gyorsan terjedő korrupció következtében. A 2002 és 2010 közötti időszakban felbomlott a gazdaság egyensúlya, s nem volt lehetséges az euró bevezetése. Az állami kiadások meghaladták a bevételeket, s az ország a gazdasági csőd szélére került 2010 nyarán. Az újonnan megválasztott kormány radikális intézkedéseket vezetett be az egyensúly helyreállítása érdekében, aminek első eredményei már megjelentek 2011 elején.

Korábbi kutatási tapasztalatok a válság vállalatokra gyakorolt hatásairól

A jelenlegi gazdasági válságot onnantól számíthatjuk, hogy 2008. szeptember 15-én a Lehman Brothers csődvédelmet kért. Hat hónapon belül a válság szétterjedt az egész világon, és csődbe juttatott számos, korábban sikeres országot, mint például Írország. Még a gazdaságilag stabil országok, mint az USA, Németország és Franciaország is jelentős problémákkal kerültek szembe, s a következmények valamennyi országot érintik a következő években is.

A válság elhúzódásával párhuzamosan egyre több kutató érdeklődése fordult azon kérdés vizsgálatára, hogy mi fog történni a válság után. A Harvard Business Review 2010 márciusában egy három cikkből álló sorozatot publikált, amely a „Stratégia a lassú kilábalás időszakában” kérdéskörrel foglalkozik. A neves szerzők, mint pl. Pankaj Ghemawat, Ranjay Gulati, Nitin Nohria és mások által írt tanulmányok megállapítják, hogy nagyon korlátozott kutatási eredmények állnak rendelkezésre, emiatt megpróbálták elemezni az 1980 és 2002 közötti válságok tapasztalatait. Noha a szerzők elismerik, hogy a korábbi válságok sokkal kevésbé kiterjedtek voltak, más volt az eredetük és a természetük, megfogalmaztak néhány következtetést, amelyeket célszerű szem előtt tartani, amikor a jelenlegi válságból

való kilábalás stratégiáin gondolkodunk. Gulati, Nohria és Wohlgezogen (2010) egyik következtetése az, hogy önmagában a válság idején történő költségcsökkentés és a létszámleépítés nem vezet sikeres növekedési stratégiákhoz a válság után. A szerzők azt állapították meg, hogy a működési hatékonyság javítása párhuzamosan a piacfejlesztéssel és az eszközberuházásokkal a legmagasabb növekedéssel járt az árbevételben és az EBITDA-mutatóban (Gulati et al., 2010: 67. o.).

Ugyancsak figyelemre méltó megállapítása a szerzőknek, hogy kizárólag az innovációra és az eszközberuházásra való koncentráció a válság során nem eredményezett sikeres vállalati működést a válságot követően. Tehát önmagában sem az innováció, sem a költségcsökkentés nem elegendő a válság kezelésére. Amennyiben a működési hatékonyságra és az innovációra való törekvés együttesen jelen volt, akkor a vállalatok sikeresen növekedtek a válság után az 1980 és 2002 közötti időszakban.

A fentiekben vázolt sikeres megoldások keresésében a vállalatok bizonyára hasznosíthatják a múltbeli tapasztalatokra támaszkodó és a kísérletezéssel történő tanulás kombinációjának gondolatát (March, 1991). Ugyancsak érdemes figyelembe venni, hogy a rövid távon előnyös megoldások gyakran hátrányos következményekkel járhatnak hosszabb távon (March, 2003). A válság idején szükséges változtatásokon gondolkodva célszerű figyelembe venni az elsőrangú, illetve a másodrangú változtatások lehetőségeit. Bakacsi állítja, hogy „A vezető felelőssége, hogy eldöntse, első- vagy másodrangú változtatás szükséges a szervezet számára, s ennek megfelelően egyhurkos vagy kéthurkos tanulási folyamatot indítson el” (Bakacsi, 2010: 7. o.).

Ghemawat (2010: 7. o.) előrejelzése szerint valószínűleg növekedni fog a helyi normákhoz való alkalmazkodás, és szükséges lesz a helyi szervezet hatalmi pozíciójának megerősítése. Az árakra való fokozott nyomás figyelembevételén túl a multinacionális vállalatoknak érzékenyeknek kell lenniük kínálatuk helyi változatainak létrehozására, miután a helyi igényekhez való alkalmazkodás szerepe várhatóan növekedni fog (Ghemawat, 2010: 60. o.).

Az IT-rendszerek gyors fejlődése tovább folytatódott a válság időszakában is. A vállalatoknak jövőbeli stratégiájuk tervezése során figyelembe kell venniük, hogy versenytársaik az elmúlt években jelentős beruházásokat valósítottak meg a technológiák és azok alkalmazásai területén, s versenyelőnyeik megtartása érdekében intenzíven kell használniuk az azonos idejű adatokat és aktualizált jelentéseket, s rugalmas vezetőket kell alkalmazniuk a szervezet valamennyi területén (Sull, 2010: 73. o.).

Az elmúlt években felgyorsult változások és turbulencia hatására egyes szerzők a kreatív rombolás újabb hullámáról beszélnek. Waldman nemrég megjelent könyvében megállapítja: „Valójában a mobilinternet elterjedése, a gazdasági növekedés visszatérése 2012-ben, valamint a vállalkozók állandó képessége új termékek és szolgáltatások kifejlesztésére, azt hiszem a közeljövőben a kreatív rombolás újabb nagy hullámát fogják elindítani... Előrejelzésem szerint a kreatív rombolás időszaka már megkezdődött.” (Waldman, 2010: 46–48. o.)

A következő években várható radikális stratégiai változások valószínűleg hatással lesznek a szervezetek által alkalmazott struktúrákra és folyamatokra. Ringland és társai (2010: 90–92. o.) megkettőzött formájú szervezetről beszélnek, ahol a tradicionális hierarchia, amely a specifikus és rutinizált feladatokkal foglalkozik, párhuzamosan együtt él a pontatlanul meghatározott, ad hoc megoldásokkal, az egyéni ambíciókkal. A jól ismert strukturális megoldásoknak és kontrollrendszereknek együtt kell élniük az ad hoc mechanizmusokkal és szervezeti struktúrákkal, amelyeket Mintzberg (1983) adhocráciaként írt le.

Összefoglalva a válság utáni helyzetre vonatkozó előrejelzéseket, azt mondhatjuk, hogy kicsi a valószínűsége annak, hogy a korábban megszokott megoldások fognak érvényesülni. Tanulás, alkalmazkodási képesség a kialakuló új helyzetekben és a rugalmasság olyan képességeknek tekinthetők, amelyekre feltétlenül szükség lesz ahhoz, hogy a szervezetek versenyképesek legyenek a jövőben. Bahrami és Evans a következőképpen fogalmazta meg a követelményeket: „A szuperflexibilitásra való törekvés azt követeli meg, hogy előre jelezzük a változásokat, vagy pedig képesek legyünk a változtatásra a körülmények megváltozása esetén. Az adaptáció végbemehet akár a változások megjelenésével egyidejűleg, vagy az után, és véletlen tényezők is befolyásolják, hogy éppen a jó időben legyünk a megfelelő helyen.” (Bahrami – Evans, 2005: 22. o.)

Kutatási módszerek és minták

Mindkét országban alkalmaztuk a kérdőíves felmérést a kutatás során. A szlovákiai vizsgálat ezen túl kiterjedt a felső vezetőkkel folytatott interjúkra, a vállalati dokumentumok elemzésére, valamint esettanulmány készítésére is. Magyarországon a kérdőíves felmérést alkalmaztuk. A szlovákiai kutatásokat mester végzős hallgatók végezték. A kérdőíves megkérdezés 200 szlovákiai vállalatra terjedt ki. A vállalatok méret szerinti megoszlása az alábbi volt: tíz fő alatt: 34%, 10 és 49

fő között: 39%, 50 és 99 fő között: 14%, 100 és 249 fő között: 13%. A vállalatok 49%-a a szolgáltatási szektorban, 34%-a az iparban, 4%-a a mezőgazdaságban és 12%-a a közigazgatás területén működött (Muraközy, 2009: 40–41. o.). Szlovákiában ezenfelül részletes szakdolgozat készült egy innovatív internetszolgáltató vállalatról (Csiba, 2010).

A magyarországi kutatás a versenyképesség-kutatás részét képezte. Jelen cikk szerzőinek egyike a kutatási programban a stratégiai kutatások koordinálását végezte. Az empirikus adatfelvételre 2009 áprilisa és novembere között került sor. A kérdéseket 313 vállalat 1246 felső vezetője válaszolta meg. A vállalatok többsége a kis- és középvállalati szektorba tartozott. A vállalati méret foglalkoztatottak száma szerinti megoszlása az alábbi volt: 21% ötven fő alatti létszámmal működött, 47% 50 és 99 fő közötti létszámmal dolgozott, 20%-nál 100 és 299 fő közötti volt a létszám, s csupán 2% foglalkoztatott ezer főnél több alkalmazottat. A feldolgozóipari vállalatok a minta 42,4%-át tették ki. A szolgáltatási cégek aránya 23% volt, a kereskedelemben 19,1% tevékenykedett. A tanulmányban felhasznált empirikus adatokat a kutatás Gyorsjelentésében publikálták először (Chikán – Czákó – Zoltayné Paprika (szerk.), 2010).

A vállalatok reagálása a válságra Magyarországon és Szlovákiában

Magyar tapasztalatok

A kérdőíves felmérés tapasztalatai azt mutatják, hogy az elsődleges – és a leggyakrabban megfigyelhető – reakció a vállalatok részéről a költségek, a tevékenységek méretének csökkentése és a szervezeti struktúrák átalakítása volt a kevésbé költséges vezetési megoldások irányába. Ez a tradicionálisan megfigyelhető megoldás a vállalatok részéről a válságok idején, s ezt olvashatjuk a standard közgazdaságtani és menedzsment-tanönyvekben is. Ez a stratégia sok esetben hozzájárult a vállalat fennmaradásához és a további működőképesség fenntartásához.

Mintánk azt mutatja, hogy a vállalatok 34,6%-ánál több mint 10%-ot meghaladó belföldi árbevétel-csökkenés következett be 2009-ben az előző évhez viszonyítva, míg a cégek 20,3%-a tapasztalt 10%-nál kisebb forgalomcsökkenést. A vállalatok 24,5%-ánál stagnált a belföldi árbevétel, 35,9% 10%-nál kisebb bővülést jelentett, s a vállalatok 15,0%-a ért el 10%-nál nagyobb árbevétel-emelkedést.

Az exportértékesítésben a vállalatok 40,4%-a jelzett 10%-nál nagyobb árbevétel-csökkenést, s 20,2% 10% alatti visszaesést. A megkérdezett cégek 18%-a

stagnálást, 13,5%-a 10% alatti növekedést tapasztalt. A vállalatok mindössze 7,9%-a tudta 10%-nál nagyobb mértékben növelni az értékesítési forgalmát.

A válság jelentős módosulásokat eredményezett a vállalati stratégiákban. Amíg a korábbi, 2004-ben, 1999-ben és 1996-ban végzett felméréseinkben a profit realizálása volt a legfontosabb stratégiai cél, a mostani felmérésben a vállalatok 60,3%-a a válság túlélését jelölte meg elsődleges stratégiai célként. A profit realizálását a vállalatok 39,3%-a tartotta a legfontosabb stratégiai célnak. A vállalatok leggyakrabban (a válaszolók 26%-a) védekező, 20%-a csökkentési stratégiát folytatott. Ezzel szemben 2008-ban a cégek 43%-a követett növekedési stratégiát, míg a védekezési stratégia csak a vállalatok 10%-ánál volt jelen. 2009-ben a vállalatok erőforrásaikat elsősorban arra használták, hogy megvédjék kialakult piaci pozícióikat. A védekezési stratégia sok esetben nem tudatosan választott stratégia volt, hanem a világosan megfogalmazott stratégia hiányában a sodródás során alakult ki.

A védekezési stratégiák egyértelmű megnyilvánulását mutatja, hogy a kutatás-fejlesztést a legkevésbé fontos vállalati funkcióként jelölték meg a válaszadók. A mintába tartozó vállalatok 43%-ának nem volt márka terméke. A vállalatok a leggyakrabban a vállalat nevét használták márkanévként, önálló termékcsoporthal, márkanévvel a cégek mindössze egyötöde rendelkezett. Az új termékeket és technológiákat bevezető vállalatok aránya csökkent 2004-hez viszonyítva. A vállalatok általában panaszkodtak amiatt, hogy csak korlátozott állami támogatást kaptak az innovációhoz, és a pénzügyi források korlátozottságát említették, mint a korlátozott mértékű innováció legfőbb okát. A szervezet fejlesztésének fontosságát ugyancsak alacsonyra értékelték a vezetők. A szervezeti és vezetési struktúrák korszerűsítése csekély fontosságú volt a felső vezetők prioritásai között.

A 2009. évi felmérés alapján kibontakozó általános kép nagyon védekező vezetési megközelítést tükröz, ahol a vállalatok csak a túlélésre koncentrálnak. A vállalatok jellemző módon nem rendelkeztek stratégiával arra vonatkozóan, hogy miképpen kezdjenek fejleszteni, s nagyon korlátozott információkkal rendelkeztek jövőbeli lehetőségeikről, s gyakran hiányoztak a világos jövőbeli stratégiai irányok is. Alig figyelhetünk tudatos lépéseket a meglévő termékek korszerűsítésére, s még inkább hiányzott az új termékek kifejlesztésének szándéka, az alkalmazott technológiák fejlesztése. A marketing-erőfeszítések elsősorban a meglévő piaci részesedés megőrzésére koncentráltak, s alig tapasztalunk törekvéseket új piacokra való belépésre, és azokra termékek kifejlesztésére.

A magyar vállalatok 2009-ben érvényesült stratégiája kevés reményt ad arra, hogy a vállalatok rövid idő alatt kijussanak a válságból, mivel hiányoznak a szükséges felkészülési akciók a vállalati gyakorlatból. Nem tapasztaltuk a vezetők meggyőződését, hogy az innovációra a válság idején is szükség van annak érdekében, hogy ki tudják aknázni a válság utáni piaci keresletnövekedés nyújtotta lehetőségeket.

A más vállalatokkal meglévő kapcsolatok és a hálózatokba való bekapcsolódás a jelen tanulmány témaköre szempontjából a vállalati fejlődés fontos tényezőjének tekinthető. A kérdőíves felmérés nyújtott bizonyos információkat a vállalatok hálózati kapcsolatairól. A 2009. évi felmérés azt mutatja, hogy a vállalatok a rövid távú kapcsolatokat részesítették előnyben a hosszabb távon kihatóak rovására. A vállalatok felsőszintű vezetői ezt a rugalmasság javításának szándékával magyarázták (Chikán et al., 2010: 46. o.). A vállalatközi kapcsolatok pozitív jellemzője, hogy a kutatás-fejlesztési együttműködések növekedésnek indultak. A K+F-re irányuló kooperációk aránya korábbi felmérésekkel összehasonlítva 2009-ben volt a legmagasabb. Némileg ellentmondásos, hogy ugyanakkor a vállalati tevékenységek más jellemzői azt mutatják, hogy a vezetők nem igazából érzékelték az innováció szükségességét.

Szlovákiai tapasztalatok³

A szlovákiai felmérés 2009-ben készült, megközelítőleg azonos időszakban, mint a magyar vizsgálat. A felmérés általános képe azt mutatja, hogy a vállalatok stagnáltak vagy csökkent az értékesítésük volumene. A válaszoló vezetők többsége (59%) úgy vélekedett, hogy a válság még kb. 2-3 évig fog tartani. (A válság végét a GDP növekedésének kezdeteként értelmezték a válaszolók.) A bérköltségek a vállalatok 51%-ánál változatlanok maradtak, 26% csökkenésről, míg további 15% a következő hónapokban várhatóan bekövetkező változásokra számított. A bérek lehetséges növekedésére mindössze a válaszolók 5%-a számított. A képzésre és továbbképzésre fordított kiadások nem változtak a cégek 33%-ánál, csökkentek 31%-nál, s a vezetők 21%-a csökkenésre számított a 2009-es év során. A válaszolók 12%-a tartotta valószínűnek az oktatási ráfordítások növekedését.

A vállalatok hirdetési és kommunikációs költségei a válaszoló vállalatok 34%-ánál nem változtak, csökkentek 29%-nál, s várható csökkenéssel számolt a megkérdezettek 17%-a. A költségek növekedését a válaszolók 13%-a jelezte. A teljes marketingkiadások a megkérdezettek 60%-ánál nem változtak, 14%-nál csökkentek, s várható csökkenésről adott számot további 14%. A marketingkiadások várható növekedését a válaszolók 9%-a valószínűsítette.

Az új technológiák bevezetésének intenzitását a vállalatok 56%-a változatlanak értékelte, csökkenésről 13% adott számot. Lehetséges csökkenést a vezetők 12%-a említett, míg lehetséges növekedést 15%. Az új technológiák bevezetésének növekvő intenzitását a vállalatok 4%-a jelezte.

A fenti adatokból megállapítható, hogy az innováció és a növekedés kevésbé volt jellemző a szlovákiai vállalatokra a válság időszakában. Találtunk azonban néhány példát, amelyek eltérnek az általános képtől. Illusztrációként nézzük az egyik dél-szlovákiai internetszolgáltató kisvállalat példáját (Csiba, 2010).

MadNet a.s. – Szlovákia

A vállalatot 1997-ben szlovák magánszemélyek alapították. Mára már részvénytársasággá nőtte ki magát. A cég tevékenységét vezeték nélküli internet-hozzáférési szolgáltatás nyújtásával kezdte. A vállalat tovább folytatta növekedési stratégiáját a 2000. év elején, s új termékeket vett fel a portfóliójába, valamint növelte földrajzi kiterjedtségét. A követett stratégia a diverzifikáció klasszikus jellemzőit mutatja, s nagyon eredményesnek bizonyult. A vállalat stratégiájának központi eleme a fogyasztói megelégedettség elérése, valamint a rugalmas reagálás a piaci változásokra. A részvénytársaság a kisvállalatok kategóriájába tartozik, alkalmazottainak száma 30 fő.

A vállalat környezeti feltételei

A politikai környezet esetében érdemes megemlíteni, hogy a jelenlegi instabil környezet e szektoron is nyomot hagyott. Szlovákiát ideiglenes kormány irányította egészen az előrehozott 2012. márciusi választásokig. Az ideiglenes kormány természetesen nem rendelkezik olyan szintű döntési jogkörrel, mint egy stabil kormányzat. Az ideiglenes kormánynak nincs meg a lehetősége arra, hogy nagy volumenű döntéseknél állást foglaljon, ami sajnos negatívan befolyásolja egész Szlovákia gazdaságát, ezáltal a telekommunikációs szektort is.

Az elektronikus kommunikáció nemzeti politikájának alapstratégiai célja kielégíteni a szlovák gazdasági szükségletet, a fizikai és jogi személyek elvárásait, és biztosítani a jó minőségű, megbízható és hozzáférhető elektronikus szolgáltatásokat, melyek megfelelnek az Európai Unió követelményeinek a XXI. században. Fontos része az alapstratégiának, hogy segítse a szlovákiai elektronikus kommunikációs szint felzárkóztatását az európaihoz.

A gazdasági válság Szlovákia területére is begyűrűzött, ami megmutatkozik az egyes mutatókon ke-

resztül. A válság következményeként lehet említeni a munkanélküliek számának növekedését, a termelés visszaesését.

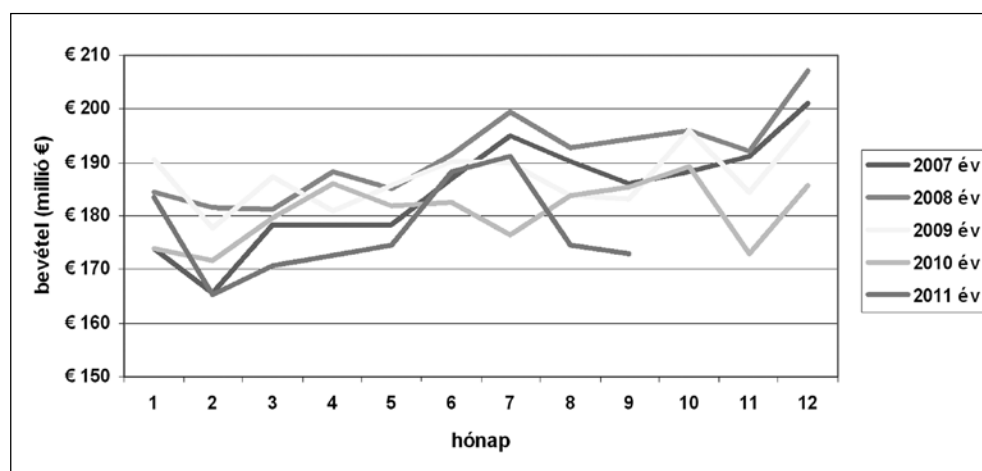
A statisztikai hivatal nem rendelkezik az internetszolgáltatásokkal kapcsolatos részletes gazdasági adatokkal, ezért magát a telekommunikációs szektor adatait fogjuk elemezni. Az 1. ábrán a telekommunikációs szektor legutóbbi teljes négyévi és a 2011-es év első háromnegyed évi bevételének alakulása látható hónapok szerint.

Ha összeadjuk mind a 12 hónap bevételét, akkor kijelenthetjük, hogy a 2008-as évi bevétel volt a legna-

„A telekommunikációs szolgáltatások azon szolgáltatások közé sorolandók a mai világunkban, melyekről az ember a legkevésbé képes lemondani. Ebben az időszakban a vállalat iránti érdeklődés a potenciális ügyfelek irányából megritkult. Az internetszolgáltatás olyan, melytől a fogyasztók a végső esetben válnak meg. A válság időszaka alatt az emberek gondolkodásmódja megváltozott. Átrendezték preferenciáikat, a fontosabb mindennapi szükségleteket kielégítő javak előtérbe kerültek, és háttérbe szorultak a telekommunikációs szektor szolgáltatásai. Tehát sokan az internetszolgáltatáson belül a kedvezőbb árfekvésű, kisebb adatátviteli sebességű internetszolgáltatásra váltottak.”

1. ábra

A telekommunikációs szektor bevételeinek alakulása



Forrás: saját szerkesztés a szlovák statisztikai adatok alapján⁴

gyobb. Szemmel látható viszont, hogy a legintenzívebb növekedést 12 hónap alatt 2007-ben érte el a szektor. A telekommunikációs szektor 2010-es bevétel 3,5%-os csökkenést mutat a 2009-es évhez viszonyítva. Az egyes hónapok bevételei között erős ingadozások figyelhetők meg.

A MadNet a.s. vezetőjével folytatott interjún elhangzott gondolatok teljes mértékben alátámasztják az 1. ábrán megfigyelhető gazdasági adatokat. Maga a vállalat később érezte a válság hatását, mondhatni csak a 2010-es évtől. Az ábráról világosan leolvasható, hogy a 2010-es évben a bevételek alakulása terén az előző trendekhez képest a bevétel a „fő szezonban” (ezalatt a május-augusztus közötti időszakot értjük) csökkenést mutatott, továbbá az év végi eredmény is a legrosszabbnak bizonyult a vizsgált időszakok közül. Az, hogy mi az oka annak, hogy a telekommunikációs szektorban a válság hatása később érződött, a vállalat vezetőjének elmondása szerint a következő lehet:

Szlovákia társadalma fokozatosan alakul át információs társadalommá, melynek alapja az információ előállítása, megszerzése, átadása. Ez a technikai fejlődés, aminek tanúi vagyunk, hozzá magával ezt a fejlődési kort. A környezetünkben szinte minden informatizálódik: az iskolákban a tanulás, az álláskeresés, a munkahelyi feladatok elvégzéséhez szükséges információk megszerzéséhez, továbbításához szükséges az internet használata. A változó, fejlődő piacon tevékenykedő vállalatoknak naprakész információkkal kell rendelkezniük ahhoz, hogy lépést tudjanak tartani az iparági fejlődéssel, ehhez viszont elengedhetetlen az internet használata. Az internet megjelenésével a lakosság fogyasztói szokásai is némiképp megváltoztak. Az interneten keresztül reklámimpulzusok érik a fogyasztókat, melynek során a fogyasztók befolyásoltsága egy termék vagy szolgáltatás iránt megnő. Vannak, akik internetes áruházaktól vásárolnak, ezáltal időt és pénzt takarítanak meg. Az internetet nemcsak munkára, de szórakozásra és tanulásra is ki lehet használni.

Vállalati stratégia a válság időszakában

A vállalat megkülönböztető jellegét és versenyelőnyét a saját gerinchálózattal való rendelkezése adja, továbbá a regionális működés, melyből következik az ügyfelek földrajzi és gazdasági közelsége. Saját gerinchálózattal való rendelkezése függetlenséget jelent

számára a többi szolgáltatóval szemben nemcsak technikai, de árképzési és a szolgáltatások fejlesztésének szempontjából is. Ez a technológia lehetővé teszi, hogy az ügyfelek számára komplex szolgáltatást nyújtson. A hálózat tervezésénél és a szolgáltatások fejlesztésénél figyelembe veszi a telekommunikációs trendeket és az abból következő területi igényeket, továbbá vizsgálja az egyének elvárásait, és elemzi a működő hálózatok és a szolgáltatások kihasználtságáról gyűjtött információkat. Ezek olyan lépések és tevékenységek, melyek során a vállalat nem csupán szolgáltató, de kommunikációs partnerré válik az ügyfelei számára. Az internetszolgáltatáson kívül telefon, tv-csatornák, illetve kamera- és megfigyelési rendszerek üzemeltetését is biztosítja ügyfelei számára.

A vállalat folyamatosan növelte beruházásait a szolgáltatási hálózat fejlesztése és kiterjesztése területén, a válság idején is. A cég nem változtatott a korábban kialakított differenciáló stratégiáján, és új szolgáltatásokat vezetett be, mint a FiberHome és a PanelNet Max. A vállalat optikai hálózatát kiterjesztette 2009-ben és 2010-ben. 2010 elején a cég úgy definiálta stratégiáját, mint folyamatos növekedési szándék a magas minőségű szolgáltatások nyújtása és a környezetvédelmi kritériumok fokozott érvényesítése révén új dél-szlovákiai régiók irányában.

A korszerű technológiák alkalmazása a számítástechnika területén elengedhetetlen feltétel a sikeres működéshez. A vállalat intenzíven építi saját optikai hálózatát, mely nagyobb átviteli sebességet tesz lehetővé, mint az eddig alkalmazott technológiák. A lehetőségek közül a piaci részesedés növelését látja a vállalat a legvalószínűbbnek. A vállalat legfőbb gyengesége az erőforrások korlátozottsága. A folyamatos fejlesztés maga után vonja az erőforrások csökkenését, de várhatóan idővel ez a befektetés fokozatosan megtérül. A vállalat saját pénzügyi forrásai eléggé kötöttek. A vállalat új piacok megcélzásával próbálja a piaci részesedését növelni. A jelenlegi gazdasági helyzet a legveszélyesebb elem, mivel a munkanélküliség növekedésével az ügyfelek száma csökkenhet, kevesebben érdeklődhetnek a vállalat termékei iránt.

A vállalat által nyújtott szolgáltatások közül a PanelNet szolgáltatástípust veszik legtöbbször igénybe, ennek oka lehet az,

hogy ennél a szolgáltatástípustól az alkalmazott technológia lefedettsége a legnagyobb kiterjedésű. Az optikai hálózat kiépítése eddig Somorján, Dunaszerdahelyen és Nagymegyeren valósult meg, és az ehhez kapcsolódó FiberInternet szolgáltatást a vállalat 2009-ben kezdte el nyújtani ügyfelei számára.

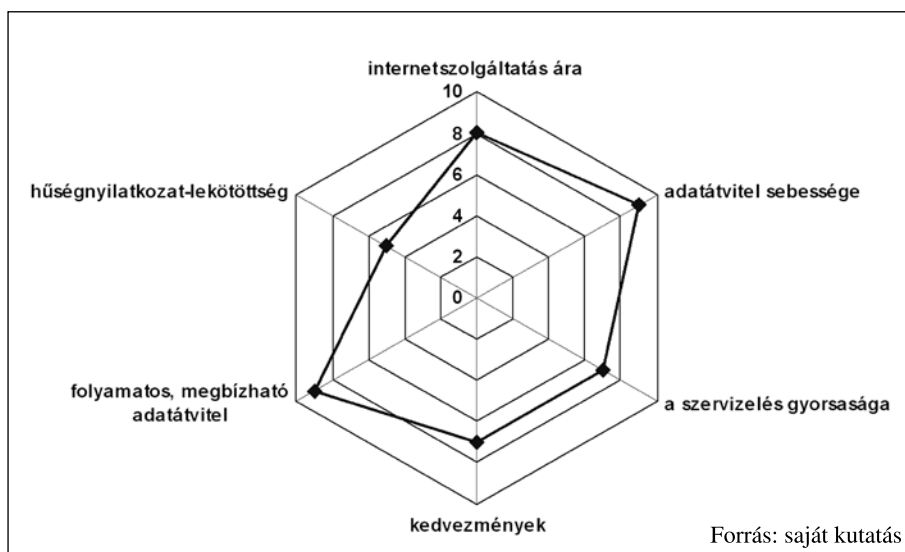
A telekommunikációs piacon az ügyfelek azok a fogyasztók, akik információkeresés, -továbbítás, kapcsolattartás, szórakozás, tanulás, munka céljából veszik igénybe a vállalat szolgáltatásait. A vállalat törekszik arra, hogy az ügyfelek elégedettek legyenek a szolgáltatásokkal és hűséges ügyfelekké váljanak.

A vállalat által nyújtott internetszolgáltatás alkalmazott technológiái a mikrohullámú rádiós átvitel, ADSL és optikai hálózat, melyek helyhez kötött technológiáknak számítanak. A mikrohullámú technológia lehetővé teszi, hogy vezetékes telefonkészülék nélkül is internetezhessenek az ügyfelek. Ez a technológia abban különbözik az ADSL-től, optikai internettől, hogy az adatforgalmat vezeték nélkül juttatja el a mikrohullámú antennák között. Tehát vezeték nélküli technológiának számít, viszont helyhez kötött, mert bizonyos távolságra képes csak sugározni. Az ADSL az xDSL technológiák egyike, melynél a telefonkábelben keresztül zajlik az adatátvitel. Az optikai kábelek lehetővé teszik a többszörösen nagyobb átviteli sebességet, mint napjainkban az ADSL-csatlakozásnál, a csatlakozás gyorsasága nem függ a jel minőségétől úgy, mint a mikrohullámú csatlakozás esetében

Kérdőíves felmérés során megkérdeztük az internetszolgáltatást igénybe vevő fogyasztókat, hogy a szolgáltatás igénybevitelénél mely tényezők, milyen súllyal bírnak döntésük meghozatalánál.

2. ábra

Az internetszolgáltatás egyes versenytényezőinek fontossága



A 2. ábrán látható, hogy a döntések meghozatalánál a legnagyobb befolyással bír az adatátviteli sebesség és a folyamatos, megbízható adatátvitel, ezt követi az internetszolgáltatás ára. Tehát a vizsgált sokaságról ezek alapján elmondható, hogy inkább minőségcentrikusak, mint árközpontúak lennének. A válaszadók többsége, ha lehetősége nyílna, változtatna a jelenlegi internetszolgáltatás feltételein. Tehát összegezve arra a kérdésre, hogy az ügyfelek milyen internetszolgáltatással lennének 100%-osan elégedettek a következő válaszokat kaptuk:

- korlátlan letöltési/feltöltési lehetőség,
- optikai kábelen keresztüli internet,
- gyors letöltési/feltöltési sebesség,
- kedvezmények, akciók, apró figyelmességek azon ügyfelek számára, akik hosszabb ideje tartoznak az adott szolgáltatóhoz,
- elfogadható árak,
- lekötés nélküli szerződések, illetve a szerződés alatt változtatható feltételek,
- pozitív emberi hozzáállás, gyors hibaelhárítás,
- megbízható, folyamatos adatátvitel,
- korlátozott letöltési/feltöltési sebesség esetén biztosítani az ügyfél számára a fogyasztott mennyiség ellenőrizhetőségét.

A vállalat a válság ideje alatt igazodott a fogyasztói igényekhez. Kialakított egy olyan internetcsomagot, mely nagyon kedvező áron volt elérhető azon ügyfelek számára, akik a válság végett nem voltak képesek az addigi drágább internetszolgáltatást tovább igénybe venni. Ezáltal elérte a vállalat, hogy ügyfeleit megtartsa, igaz, bevételeinek csökkenése révén. A vállalat a válság ideje alatt törekedett arra, hogy legalább azt az ügyfélszámot megtartsa, ami előtte volt, illetve növelje azt. Az ügyfélszám növekedési üteme lelassult, viszont nem ment nulla alá sohasem, tehát összességében növelni tudta ügyfelei számát. Ezt úgy sikerült a vállalatnak elérnie, hogy többféle szolgáltatást vitt piacra, továbbá új piacokra lépett be a piaci telítettség elkerülése végett. A vállalat ügyfeleit két részre oszthatjuk: magánszemélyekre és vállalatokra, ügyfélszámban a magánszemélyek esetében történt nagyobb létszámbeli csökkenés.

A vállalat életében a 2012-es év egyfajta szinten tartásról fog szólni ügyfelei számának megtartásáról és gyarapításáról. Jelenleg a rövid távú gondolkodásmód kerül előtérbe a hosszú távúval szemben. A vállalat méreteihez képest nagyobb volumenű projekteknél nem vesz részt a szűkös erőforrásai miatt.

A magyar és a szlovák tapasztalatok összehasonlítása a válság időszakában

A fentiekben összefoglalt magyar és szlovák vállalati tapasztalatok azt mutatják, hogy mindkét országban védekező stratégiákat folytattak a vállalatok, s a költségek mérséklése, a foglalkoztatottak számának csökkentése, a termelési és szolgáltatási kapacitások visszafogása állt a stratégiák középpontjában. Az innováció és a válság utáni növekedésre való felkészülés alig volt megfigyelhető a vizsgált vállalatok stratégiáiban. A magyar és a szlovák adatok összehasonlítása azonban azt is mutatja, hogy a magyar vállalatok még kevésbé voltak innovációorientáltak, mint a szlovákiai társaik. A szlovákiai innovatív internetszolgáltató vállalat példája mutatja, hogy még a válság időszakában is lehet előrehaladni. Az internet használatának további terjedése bizonyára jelentős eleme lesz a jövőbeli fejlődésnek mind az egyének, mind a vállalatok szintjén. A szlovákiai vállalat tulajdonosa felismerte ezt a kihívást, és megfelelő választ adott a lehetőségre. Ez utóbbi példa mutatja, hogy a tulajdonosok és felső vezetők beállítódása és felfogása jelentős szerepet játszik az innováció és a növekedés megvalósítása területén (Leavitt, 1986).

Összefoglalás

A gazdasági válság időszakában végzett felmérések azt mutatják, hogy a túlélés és a rövid távú gondolkodás volt jellemző a vállalatok többségére. A növekedéshez és az innovációhoz kapcsolódó célok alig voltak jelen a vállalati stratégiákban. Amíg az általános kép nagyon negatív a válság utáni időszakra való felkészülés szempontjából, néhány példa mutatja, hogy másfajta gondolkodás is lehetséges. Az innovatív szlovákiai internetszolgáltató vállalat esete mutatja, hogy amikor a tulajdonosi és a felsővezetői gondolkodást hosszabb távú célok motiválják, akkor az innováció a vállalat rövid távú stratégiájában is szerepet kaphat.

A fenti megfontolás arra enged következtetni, hogy a vezetői orientáció és stratégiai gondolkodásmód jelentősen befolyásolhatja a vállalati stratégiákat a válság időszakában. Egy másik jelentős befolyásoló tényező a szükséges pénzügyi források rendelkezésre állása, ami lehetővé tette a vezetők számára, hogy hosszabb időtávban gondolkodjanak, s megkezdjék a felkészülést a válságot követő időszakra. Az empirikus adataink azt mutatják, hogy ez a gondolkodásmód a kis- és középvállalkozások töredékénél volt jelen.

A vállalkozói orientációval rendelkező vezetők osztották azt a nézetet, hogy a válság nem csupán egy problémákkal teli időszak, de egyúttal a lehetőségek időszaka is, amely korábban nem látott lehetőséget kí-

nál az előrehaladásra és a versenyelőny megszerzésére, amikor a kereslet növekedése bekövetkezik (Waldman, 2010). Ezek a vállalatok új K+F projektekbe kezdtek, befektetéseket valósítottak meg az innováció szélesebb területein, és többnyire felkészültek arra, hogy új, magasabb színvonalat képviselő termékeket és szolgáltatásokat kínáljanak vevőiknek.

A korábbi tapasztalatok és a jövőbeli lehetséges stratégiai irányokra vonatkozó feltételezések alapján a jelen cikk szerzőinek meggyőződése, hogy a sikertörténetek azokhoz a vállalatokhoz fognak kötődni a válság után, amelyek az innovációt már a válság időszakában elkezdték.

A fejlődés másik megfigyelhető iránya az empirikus vizsgálataink alapján a vállalatközi kapcsolatok fokozódó szerepével és a klaszterek kialakulásával kapcsolatos. A költséghatékonyság és az innovációs képességek fejlesztésének folyamatos követelménye arra ösztönzi a vállalatokat, hogy a stratégiai szövetségek új formáját alakítsák ki, amelyek gyorsítják az innovációt és fejlesztik a vállalati képességeket az együttműködés révén, megosztják az innováció kockázatát, s ezáltal pénzügyileg megvalósíthatóvá teszik azokat. Ezek a fejlődési tendenciák elsősorban azokban az iparágakban voltak megfigyelhetőek, amelyeket a kielezett verseny, a gyors ütemű technológiai fejlődés és az új fogyasztói igények kielégítésére való képesség igénye jellemez (Hokansson – Lind, 2004).

Következtetések és további kutatási lehetőségek

El kell ismernünk, hogy a rendelkezésünkre álló empirikus tapasztalatok nagyon korlátozottak abból a szempontból, hogy általános érvényű előrejelzéseket tegyünk a jövőbeli fejlődési irányokra vonatkozóan. További kutatásokra van szükség, amelyek a vállalatok szélesebb körét fogják át, és még jobban koncentrálnak az innováció és a jövőbeli lehetséges vállalati növekedés kapcsolatára. Különös figyelmet szükséges fordítani a kis- és középvállalatokra, hiszen ez a szektor fontos szerepet tölt be a jövőbeli gazdasági növekedés szempontjából. De a felméréseinkből kibontakozó vállalati szándékok valószínűleg lehetővé teszik a kialakuló új fejlődési tendenciákra való figyelemfelhívást és a vezetők gondolkodásában megfigyelhető új elemek megjelölését.

Látható, hogy a rövid távú vezetői gondolkodásmód, amely a túlélésre koncentrál, nem kedvező a válság utáni lehetőségek kihasználása szempontjából. A termékek és szolgáltatások iránti növekvő kereslet a gazdasági növekedés kezdetének időszakában kiváló növekedési lehetőségeket kínál azon vállalatok számára, amelyek a válság éveiben megtették a szükséges

felkészülési lépéseket. Valószínűsíthető, hogy a válság után azok a vállalatok lesznek nyerő pozícióban, amelyek magasabb technológiai színvonalat képviselő új termékeket és szolgáltatásokat tudnak ajánlani vevőiknek. Ezt az előrejelzést támasztja alá az a megfigyelhető tapasztalat a válság idején a hazai vállalatoknál, hogy a K+F-re koncentráló vállalatok egy része növelni tudta árbevételét.

További és kiterjedtebb kutatások szükségesek annak ellenőrzésére, hogy a fentebb felvázolt fejlődési tendenciák szélesebb körben is érvényesülnek-e a vállalati szintű stratégiai menedzsmentben, vagy pedig csak lokálisan jellemző példákat képeznek. A szerzők és munkatársaik folytatják kutatásaikat ezen a területen.

Lábjegyzet

¹ A kutatást a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 támogatta.

² Brazília, Oroszország, India és Kína.

³ Ez a rész Muraközy (2009) alapján készült.

http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2750&m_sso=4&m_so=66&ic=88, 2011-11-25

Felhasznált irodalom

- Bahrami, H. – Evans, S.* (2005): Super-Flexibility for Knowledge Enterprises. Berling-Heidelberg: Springer
- Bakacsi, G.* (2010): Managing Crisis: Single-Loop or Double-Loop Learning? *Strategic Management*, vol. 15, no. 3, p. 3–9.
- Balaton K.* (2005): Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően. Budapest: Aula Kiadó
- BRICS Monthly.* (2010): Goldman Sachs Global Economics, Commodities and Strategy Research, Issue No: 10/03. May 20
- Csiba Zs.* (2010): Növekedési stratégia egy internetszolgáltató vállalatnál. Magiszter diplomamunka. Komarno: Selye János Egyetem
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.* (eds.) (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
- Clark, E. – Soulsby, A.* (1999): Organizational change in Post-Communist Europe: Management and Transformation in the Czech Republic. London: Routledge
- Csaba, L.* (2009): Crisis in Economics? Budapest: Akadémiai Kiadó
- Ford, D. – Gadde, L-E. – Hékanon, H. – Snehota, I.* (2010): Hálózati menedzsment (Managing Networks). in: Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Budapest: Alinea Kiadó és Rajk László Szakkollégium, p. 35–55.
- Ghemawat, P.* (2010): Finding Your Strategy in the New Landscape. *Harvard Business Review*, March. p. 54–60.

- Gulati, R. – Nohria, N. – Wohlgezogen, F.* (2010): Roaring Our of Recession. *Harvard Business Review*, March, p. 62–69.
- Håkansson, H.* (2010): Duels or duets? Characterizing interaction between companies. Paper presented at the 26th IMP Conference: Business Networks – Globality, Regionality, Budapest: Corvinus University of Budapest, Hungary, 2-4 September
- Håkansson, H. – Lind, J.* (2004): Accounting and Network Coordination. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), p. 51–72.
- Kiezun, W.* (1991): Management in Socialist Countries – USSR and Central Europe. Berlin – New York: de Gruyter
- Kim, W.C. – Mauborgne, R.* (2005): Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press
- Kornai J.* (1993): Transzformációs visszaesés. *Közgazdasági Szemle*, vol. 40, no. 7–8, p. 569–599.
- Leavitt, H.J.* (1986): Corporate Pathfinders. New York: Penguin Books
- March, J.G.* (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, vol. 2, no. 1, p. 71–87.
- March, J.G.* (2003): Understanding Organizational Adaptation. *Society and Economy*, vol. 25, no. 1, p. 1–10.
- Marga, A.* (2010): Consequences of the crisis: New Concepts. *Society and Economy*, 32(2), p. 179–194.
- Mintzberg, H.* (1983): Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Móczár J.* (2010): A közgazdaságtan válsága (Neoklasszikus versus keynesi közgazdaságtan). *Magyar Tudomány*, 171(3), p. 318–330.
- Muraközy K.* (2009): A világgazdasági válság hatása a kis- és közép-vállalatok stratégiájára Szlovákiában. Magiszter diplomamunka. Komarno: Selye János Egyetem
- Muraközy L.* (szerk.) (2010): Válságban és válság nélkül – A gazdaságpolitika rétegei. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Ringland, G. – Sparrow, O. – Lustig, P.* (2010): Beyond Crisis – Achieving Renewal in a Turbulent World. Chichester, UK: Wiley & Sons
- Simai M. – Gál P.* (szerk.) (2000): Új trendek és stratégiák a világgazdaságban – Vállalatok, államok, nemzetközi szervezetek. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Sull, D.* (2010): Are you ready to rebound? *Harvard Business Review*, March
- Waldman, S.* (2010): Creative Disruption. What you need to do to shake up your business in a digital world. Harlow, UK: Prentice Hall

KEDVES OLVASÓ!
KÉREM, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI
2013-RA SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!