

SZABÓ Zsolt Roland

# ADAPTÁCIÓS STRATÉGIÁK A KIALAKULÓ BIOETANOL-IPARÁGBAN

A környezeti változások egyben üzleti lehetőségeket is jelentenek az innovatív vállalatok számára, mely kapcsán a dolgozat a bioetanol-iparág szereplőinél értékeli a környezeti alkalmazkodás szintjeit. Az adaptációt a szerző 5, illetve 3 fokozatú skálán is értelmezi, és megvizsgálja, hogy mi alapján tarthatnak az iparág meghatározó szereplői az „entrepreneur”, az „offenzív”, illetve a „defenzív” kategóriába. A tanulmány fontos megállapítása, hogy az adaptációs stratégiák mindegyike lehet sikeres, és a vállalatok maguk dönthetik el, melyiket választják. Mindemellett az adaptációs stratégiákat nem elegendő statikus környezetben vizsgálni, sőt az adaptációs stratégiák közötti választás sem kizárólagos. A kutatás eredményeivel megalapozza az iparági szereplők alaposabb megértését csakúgy, mint kvantitatív empirikus vizsgálatok folytatását.

*Kulcsszavak:* adaptáció, energiaipar, stratégia, környezeti alkalmazkodás, változás

Egy-egy új termék, technológia, vagy éppen üzleti modell jelentősen átalakíthatja a meglévő piaci szerkezetet, illetve új iparágat hívhat életre, melyet stratégiai szinten érdemes vizsgálni (Klepper – Graddy, 1990). A vállalatok környezeti adaptációja, stratégiai magatartása már régóta foglalkoztatja a stratégiai kutatók nemzetközi (Miles – Snow, 1978; Porter, 1993) és hazai közösségét (Antal-Mokos – Kovács, 1998; Antal-Mokos – Tóth, 2001; Hortoványi – Szabó; 2006a,b) egyaránt. Mindemellett a gazdag empirikus vizsgálatok értelmezése, iparági kontextusba helyezése kevés figyelmet kapott.

Csak az elmúlt években kezdődött meg a vállalkozási és a stratégiai irodalom összekapcsolása (Hitt et al., 2002), mely annak megválaszolására törekszik, hogyan lehet képes egy vállalat meglévő képességeit és erőforrásait minél jobban kihasználni, és ezáltal versenyelőnyöket kiépíteni és megtartani, miközben minél több új lehetőséget is be tud fogadni, még ha azok a korábban kiépített pozíciót értéktelenné is teszik. Tehát érdemes megvizsgálni, milyen változásokat gerjeszt egy új iparág megjelenése. A szerző a bioetanol által indukált változások kapcsán értelmezi az egyes iparági résztvevők lehetséges adaptációs stratégiáit.

A cikk felépítése a következő gondolatíván halad: először a szerző környezettudatos és innovatív üzleti lehetőségeket azonosít az olajiparban, melyek környezeti

kihívásként jelentkeznek. A környezeti kihívásokra adható stratégiai válaszok régóta kutatások tárgyát képezik, ezért a következő lépés a környezeti adaptáció legfontosabb szakirodalmi kategóriáinak integrálása. Ezt követően kerülhet sor a bioetanol-iparág szereplőinek példáján az adaptációs stratégiák értelmezésére. A bioetanol-iparágban megjelenő adaptációs stratégiák tanulságainak összefoglalásakor fontos megjegyezni, hogy valamennyi adaptációs stratégia lehet hatásos és sikeres üzleti stratégia, ab ovo nem lehet egyik lehetőséget sem leminősíteni, ellentétben a korábbi értelmezésekkel.

## Környezettudatos és innovatív üzleti lehetőségek az olajiparban

Az olajtársaságok számára rendkívül kedvező piaci feltételek várhatóak az elkövetkezendő években (MOL, 2006a). Regionális, illetve globális multinacionális vállalatként lehetőségük van a nemzetközi trendek felterképezésére és kiaknázására (preaktív magatartás), de többségük elég erőteljes lenne ahhoz is, hogy új üzleti lehetőségeket teremtsen, és befolyásolja a trendeket (proaktív magatartás). A vállalkozó szellemű vezetés feladata a fenntartható belső növekedés biztosítása mellett a külső növekedési lehetőségek szisztematikus keresése és megragadása.

A vállalkozó magatartás fenntartása valamennyi vállalat számára elengedhetetlen a sikeres működéshez. Egy vállalat növekedési lehetőségeire jelentősen hat annak vállalkozói (entrepreneur) tevékenysége, mely megmutatkozik az innovációban, a tapasztalati tanulásban és az új képességek elsajátításának gyakorlatában. Közelmúltbeli kutatások (pl. Christensen et al., 2003; Castells, 2005) rámutattak, hogy az innováció java nem izolált laboratóriumokban zajlik. Napjaink innovációi egyre inkább egy nyitott rendszerben valósulnak meg, melyben a vevőkkel, sőt a versenytársakkal való együttműködés egyre fontosabb. Ezt igazolja a Szilícium-völgy példája is, ahol az újító gondolatok többsége a munka után, a helyi bárban, barátságos diskurzusok keretében cserélődött ki.

Egy olyan vállalatnak, mely dollármilliárdokat költ-het el az elkövetkezendő években organikus növekedésre, vezető (proaktív) szerepet kell felvállalnia egy új innovációs modell, a nyílt rendszer kialakításában. A nyitott innováció mindemellett már sikeresen megvalósult a Procter & Gamble esetében, mely mára innovációinak több mint 50%-át a vállalat falain kívülről szerzi be a „Connect and Develop” modell alapján (Huston – Sakkab, 2006).

Évtizedeken keresztül a P&G-hez hasonló vállalatok gyors növekedésüket a vállalatban belüli innovációknak köszönhették – kutatóhelyeket építettek ki, melyekben a letehetősebb embereket foglalkoztatták. Amikor a vállalatok még kisebbek voltak, és a környezet is kevésbé volt változékony, ez a zárt innovációs modell jól működött.

2000-ben a P&G újonnan kinevezett ügyvezetője kijelentette, hogy a P&G innovációs modellje csődöt mondott, mivel egyre nagyobb K+F beruházások mellett is csak egyre kisebb növekedés volt realizálható. Megoldásként a „mindent magunk találjunk” fel nézőpont helyett az innovációt hálózati alapokra helyezte (1. ábra). Az új modellnek köszönhetően a P&G hatékonyságát és hatásosságát is mintegy 60%-kal tudta növelni (Huston – Sakkab, 2006).

A legtöbb vállalat még mindig a hagyományos, négy falon belüli innovációs paradigmában gondolkodik, mígnem felfedezik, hogy a kor ezt már meghaladta, és versenyképességük már a múlté. A C&D (connect and develop) modellre történő váltás a külső növekedési lehetőségeket a regionális olajipari vállalatok számára nem korlátozza a régióban folytatódó felvásárlásokra és beruházásokra, hanem eddig ismeretlen területeket tár fel.

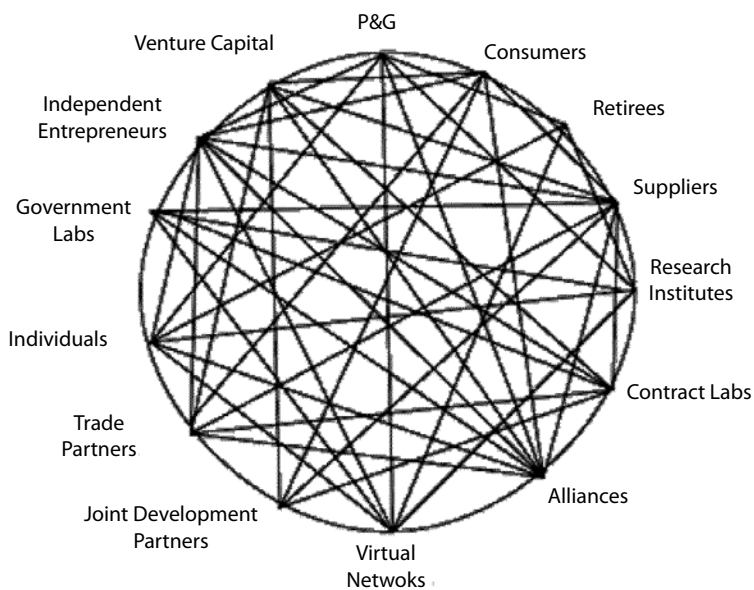
Egy nagy, ám eddig Európában, különösen Magyarországon, kihasználatlan lehetőség például a „zöld arany”-ként is ismert E85 (85%-ban etanolt tartalmazó) üzemanyag piaci bevezetése. Az Egyesült Államokban a világ legnagyobb kiskereskedelmi hálózata, a Walmart 383 benzinkútjánál vezette be ezt a kukoricából készülő bioüzemanyagot (Los Angeles Times, 2006).

Ez a forradalmi lépés nem csupán az Egyesült Államok gazdaságát segíti a kukorica iránt növekvő kereslettel, hanem ezen keresztül munka- és fejlődési lehetőséget teremt a farmerek számára, sőt mi több, csökkenti az ország külső olajfüggőségét. Mindemellett a zöld arany környezetbarát üzemanyag, mely része kell, hogy legyen napjaink környezettudatos vállalati magatartásának.

A fogyasztói oldalt tekintve, gyári állapotukban az európai autók többsége még technikailag nem alkalmas az E85-ös üzemanyaggal való üzemelésre, azonban figyelembe véve az amerikai trendeket, a kisebb átalakítást egyre több tulajdonos fogja vállalni, illetve egyre több új típus lesz alkalmas az etanollal, vagy jelentős etanoltartalmú üzemanyaggal való üzemelésre. Az ilyen típusú

1. ábra

Connect and Develop modell



Forrás: Huston és Sakkab (2006)

fogyasztókat és autógyártókat a gazdasági megfontolások mellett a környezettudatos magatartás is vezérli.

Figyelembe véve az EU eddigi gyakorlatát, az unió pénzügyileg is támogatná a fogyasztók és a kutak átállításának költségeit. Független szakemberek becslése szerint a kutak néhány hét alatt megvalósítható átállításának költségei nem haladnák meg a 30-100 ezer USD-t pumpánként (Los Angeles Times, 2006).

Mindemellett nem az E85-ös az etanol egyetlen felhasználási módja, mivel közvetlen adalékanyagként is használható dieselhez. 10%-os adalékként az üzemanyag előállításának költségei jelentősen csökkenhetnek, miközben nem okoz az üzemanyag tulajdonságaiban változást (Beyond fossil fuel, 2007). Amennyiben egy regionális multinacionális vállalat minőség vezérelte megkülönböztető stratégiát folytat, stratégiáját egy új, innovatív és környezetbarát üzemanyag támogatja leginkább. Különösen igaz ez, ha a vállalat nyugat-európai piaci terjeszkedést fontolgat.

A vállalat magas minőségű reputációjának kiépítése szükséges a vásárlók árérzékenységének csökkentéséhez, és ennek a képnek a kiépítéséhez szükséges új termék indítása, mivel a kutatások kimutatták, hogy a meglévő termékek újrapozicionálása nehezebb és kockázatosabb, mint egy új felépítése. Az üvegházhatás és a mezőgazdasági hulladékok problémájának kezelése új versenylőny-források az új Európa piacain.

Az E85-ös mellett számos egyéb termékinnováció létezik, mint például a Brazíliában cukornádból előállított „Alcool”, bár ezek jelentős része jelen körülmények között nem valósítható meg. Azonban a Connect and Develop modell áttörést jelenthet az üzletileg is sikeres környezettudatos találmányok elterjesztésében. De vajon milyen típusú vállalat lehet képes az üzletileg sikeres lehetőségeket megragadni, stratégiájába illeszteni, és a megfelelő növekedést fenntartani?

### Környezeti alkalmazkodás: adaptációs stratégiák

A szervezetek környezetét manapság állandó változások jellemzik, és ezeknek a változásoknak az üteme egyre inkább felgyorsult. Ehhez az állandóan mozgásban lévő, bizonytalan környezethez kell egy adott iparágban helyet foglaló szervezeteknek, a szervezet szereplőinek alkalmazkodniuk, ami egyre nagyobb kihívást és nehézséget jelent.

A szervezeti inercia (tehát a szervezetek azon törekvése, hogy külső kényszer nélkül ne változtassanak bevett magatartásukon) szinte minden szervezet sajátja (Bakacsi, 1996). A stabilitásra és biztonságra törekvés az emberi lét mélyéről fakad. A változó környezet felől érkező kényszer miatt azonban csak azok az ún. dinamikus szervezetek lesznek életképesek, melyek fennmaradásukat állandó adaptáció révén képesek biztosítani. Dinamikus világunkban a vállalatokat folyamatosan érik a nemzetközi, makro-, iparági és mikroszintű környezeti változások. Ezekre a kihívásokra a vállalatok különféleképpen adhatnak válaszokat (Child, 1972; Hortoványi – Szabó, 2006b):

- **elzárkózás:** A vállalat nem követi a környezeti változásokat, ezeket késve ismeri fel, illetve tudatosan nem reagál rájuk.
- **lemaradás:** A vállalat törekszik a fontosabb környezeti változások felismerésére, azonban ezekre a kihívásokra gyakran nem megfelelő válaszokat ad.
- **kései követés** (reaktív adaptáció): A vállalat gyakran felismeri a fontosabb környezeti változásokat, és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követ.
- **gyors követés** (preaktív adaptáció): A vállalat rendszerint képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követ.
- **trendek meghatározása** (proaktív befolyásolás): A vállalat képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészül és megfelelő válaszokkal alkalmazkodik, sőt maga is törekszik a környezeti feltételek tudatos befolyásolására.

Ösztönösen gondolhatjuk azt, hogy az egyes adaptációs stratégiák között sorrendiség van, és a nagyobb, tapasztaltabb, erőforrásokkal jobban ellátott vállalatok inkább proaktív befolyásolásra törekzenek, míg a kezdő vállalatok számára csak a követés vagy az elzárkózás marad. Azonban a vállalat által követett adaptációs stratégia csak részben következik a vállalat lehetőségeiből (mekkora a vállalat, milyen tapasztalatokkal rendelkezik, milyen erőforrások állnak a rendelkezésére stb.), másrésztől tudatos választás eredménye. Ez utóbbi azzal indokolható, hogy valamennyi adaptációs stratégiának megvannak a maga előnyei, illetve hátrányai – bármennyire furcsának is tűnhet ez első olvasásra. Az egyes stratégiákhoz tartozó előnyökre és hátrányokra hozunk néhány példát az 1. táblázatban.

A teljes elzárkózás az üzleti életben ritka jelenség, mindemellett a trendeket meghatározó vállalatok száma is csak a szervezetek szűk, gyakran változó csoportját jelenti. A jellemző stratégia: a követés valamilyen formája. A proaktív stratégia igen kockázatos, a befektetett idő, pénz, energia megtérülése magas profitráttával kecsegtet, azonban megtérülése, illetve jövedelmezővé válása korántsem biztosított. A követők már stabilabb, kiszámíthatóbb környezetbe lépnek be, mely kedvez a stratégiai tervezésnek, mivel a tervezés alapjául szolgáló inputok megbízhatóbbak (kisebb azok volatilitása). Az imitálók legfontosabb előnye, hogy számos kockázatot elkerülnek, illetve a kockázataik jobban kezelhetőek.

Az adaptációkat érdemes tovább vizsgálni a stratégia és az innovációs hajlam kapcsolódása szempontjából is, mely a követés és a trendek meghatározása

**Az adaptációs stratégiák lehetséges előnyei, hátrányai**

	<b>Lehetséges előnyök</b>	<b>Potenciális hátrányok</b>
<b>Elzárkózás</b>	Stabil működési feltételek fenntartása	A változások nem követése az üzleti tartalom kiürülésével járhat.
<b>Lemaradás</b>	„Utolsókból lesznek az elsők”	A lemaradás tartós függő viszonyt eredményezhet
<b>Kései követés</b>	A kiforrott technológiák átvétele csökkenti azok bevezetésének technológiai kockázatait	A kései követés gyakran alacsonyabb profitráta mellett valósítható meg
<b>Gyors követés</b>	Az imitátor megspórolja a kísérleti fejlesztés költségeit és kockázatait (second mover advantage)	A piacra lépéskor már gyakran lemarad a lefölözés lehetőségéről
<b>Trendek meghatározása</b>	„Az első mindent visz” (first mover advantage)	A fejlesztések és a „védekező harcok” költségesek és kockázatosak

*Forrás: Balaton et al. (2007)*

szempontjából kiemelkedő jelentőségű. A környezeti alkalmazkodásban, illetve az innovációs törekvésben és képességben Nyström (1983) két végletet különített el: az innovatív és a pozíciótartó vállalatot, illetve a köztük helyet foglaló látens pozíciótartó/innovatív vállalatok csoportját is azonosítja. Az innovatív vállalatok magas innovációs képessége innovációs eltökéltséggel is párosul, míg a pozíciótartó vállalatoknál mind a képesség, mind a törekvés hiányzik.

Az innovációs és a környezeti alkalmazkodás kontextusában tovább vizsgálódva a „Versenyben a világgal” című kutatás (Chikán et al., 2004) eredményei alapján a vállalatok 3 csoportja azonosítható (Hortoványi – Szabó, 2006b):

- **entrepreneur** (vállalkozó, aktív) stratégiát,
- **offenzív** (támadó, aktív) stratégiát, illetve
- **defenzív** (védő, háritó, passzív) stratégiát folytató vállalatok.

ez nem jelenti azt, hogy az ehhez a csoporthoz tartozó vállalatok felelőtlenek lennének. Az entrepreneur vállalatok „óvatosan merészek”: egyszerre több projekten is dolgoznak, így a portfóliójuk kockázatát csökkentik, valamint ötleteik megvalósítása során csak óvatosan, kis lépésekben – új információ birtokában, folyamatosan tanulva – haladnak előre. Mivel elköteleződésük kisebb, így kisebb a veszteségük is, ha valamely ötlet mégsem váltja be a hozzáfűzött reményeket.

Az offenzív csoport tagjainál, csakúgy, mint az entrepreneur vállalatok esetében, szintén megfigyelhető az újításra törekvés, azonban alapvetően konzervatív értékrend mentén. Az offenzív vállalatok számára az új termékek bevezetése, az innováció vagy a marketing szerepe jellemzően kevésbé hangsúlyos, mint entrepreneur versenytársaiknál. Az offenzív stratégiát folytató vállalatok kudarccal szemben tanúsított toleranciája szintén kisebb, mint azt az előző, entrepreneur stratégiát folytató vállalatok esetén tapasztaltuk. Ennek

2. táblázat

**Vállalati stratégiák jellemzői az innovációs készség és vállalkozási hajlandóság alapján**

	<b>Entrepreneur</b>	<b>Offenzív</b>	<b>Defenzív</b>
A vállalatnál az új termékek bevezetése	Rendszeres	Rendszeres	Ritka
Az innováció	Kiemelt fontosságú	Fontos	Nem fontos
A dolgozók számára az innováció szerepe a vállalat stratégiájában	Egyértelműen megfogalmazott	Megfogalmazott	Homályosan megfogalmazott
Kockázatvállalási hajlandóság	Magas	Közepes	Alacsony
A felsővezetés a kudarcot képes tolerálni?	Igen	Nem	Nem
Az innovációban erőteljesen érvényesül a marketingszemlélet?	Igen	Igen	Nem

A 2. táblázatban látható, hogy a magas kockázatu projektekre fókuszálás az entrepreneur vállalatokra inkább jellemző, mint a másik két csoportra, azonban

kapcsán feltételezhető, hogy a hibákból tanulás a vállalati kultúrának kevésbé szerves része. Az offenzív vállalatoknál – az előzőekben tárgyalt típusal ellentét-

ben – az is gyakran előfordul, hogy innovációra „nincs idő”, mely tulajdonsággal a harmadik, defenzív vállalatokkal mutatnak hasonlóságot.

A defenzív vállalatok legfőbb jellemzője a követő, lemaradó, továbbá alkalmazkodó vállalati filozófia. A defenzív vállalatoknak rendszerint nincs idejük innovációra, s talán ezért nem jut kiemelkedő szerep sem a marketingszemléletnek, sem új termékek bevezetésének, illetve az újtermék-bevezetések inkrementális fejlesztéseknek tekinthetők. Az ide tartozó vállalatok a magas kockázatú projekteket sem részesítik előnyben. Érdemes kiemelni, hogy a vállalati stratégia kialakításában domináns a felsővezetői befolyás. Az egyes stratégiák összevetése rávilágít arra, hogy az offenzív és a defenzív vállalatok a felsővezetés kudarc toleranciájában, illetve az innováció fontosságának megítélésben különböznek leginkább az entrepreneur vállalatoktól.

Az adaptáció 5, illetve 3 fokozatú tipizálása között, bár egy az egyben nem feleltethetők meg egymásnak, jelentős az azonos tartalom. Az entrepreneur vállalatok proaktívak, az offenzív vállalatok pre-, esetenként reaktívak, míg a defenzív vállalatok reaktívak, lemaradók, vagy esetenként elzárkózó stratégiát folytatnak. Mindemellett a 3 fokozatú tipizálás több dimenzió mentén vizsgálja az adaptációt, ezért a továbbiakban e 3 adaptációs stratégia mentén értelmezzük a bioetanol-iparág főszereplőit.

### Adaptáció a bioetanol-iparágban

Jelenleg a közlekedés az egyik legnagyobb energiaigényű ágazat a világon, és felelős leginkább az olajfogyasztásért, ezért világszerte egyre nő a jelentősége a megújuló, alternatív üzemanyagoknak. A globális bioüzemanyag-piac jelenleg eléri a 35 milliárd litert, az elmúlt 5 évben átlagosan évi 12%-os növekedési ütem alapján joggal mondhatjuk, hogy a világ bioüzemanyag-lázban ég (Beyond fossil fuel, 2007). A fosszilis energiaforrásoktól való függőségre, az üvegházhatású gázok kibocsátására és a gabonatermelés problémájára egyaránt választ jelenthet az üzemanyagok terén történő innováció.

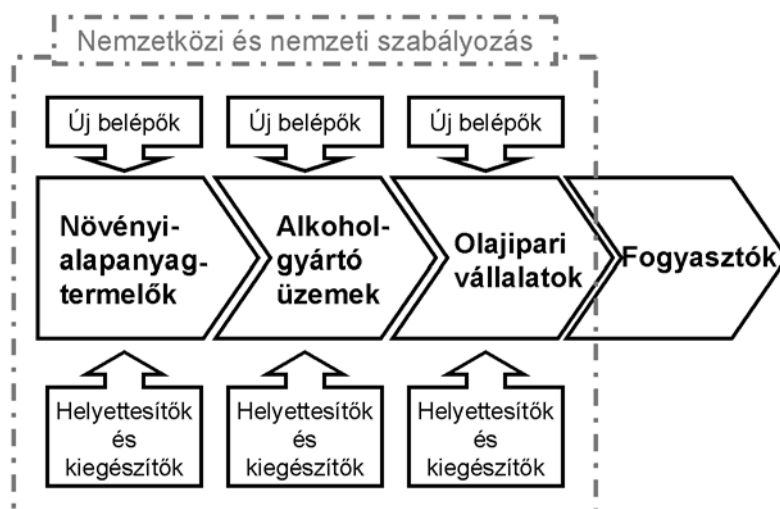
A hagyományos üzemanyagok számára kihívást jelentő bioüzemanyagok előállításának és felhasználásának növekedése az utóbbi években ugrásszerű volt a kormányzati előírásoknak és szabályozásoknak is köszönhetően. A fejlett bioüzemanyag-gyártó országokhoz hasonlóan hamarosan a hazai töltőállomásokon is tankolhatunk majd bioetanol vagy biodízel-tartalmú

megújuló erőforrásból származó üzemanyagot. A bioetanol-ipar nemzetközi fejlődésével párhuzamosan Magyarországon is születőben van az iparág.

Az energiaipar tehát egyértelműen változás előtt áll. A korábbi gyakorlat, a korlátlan mennyiségű olaj olcsó kitermelése már a múlté. Az olajkitermelés egyre költségesebb, az új készletek felfedezésének üteme pedig csökkent. A környezet változásai és a növekvő problémák következtében bekövetkező változás és a hozzá kapcsolódó környezeti alkalmazkodás a bioetanol-iparágban számos iparági szereplővel kapcsolatban értelmezhető. A kialakulóban lévő bioetanol-iparág sematikus szerkezetét a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra

A kialakulóban lévő bioetanol-iparág sematikus szerkezte



A továbbiakban górcső alá kerülő iparági szereplők a következők:

- a növényialapanyag-termelők (főként kukorica, búza, cukorrépa, cukornád),
- az alkoholgyártó üzemek,
- az olajipari vállalatok (a bioetanol felvásárlói és értékesítői),
- az uniós és magyarországi szabályozók,
- a fogyasztók.

### A növényialapanyag-termelők lehetséges adaptációs stratégiái

A bioetanol-iparág kialakulásával a változás a mezőgazdaságban a gabonatermők esetében is kézzelfogható. Az uniós és hazai szabályozás következtében egyre nagyobb kereslet jelentkezik a megújuló üzemanyagok, ezen belül is a kukorica és búza megőrlése, erjesztése és hidratációja révén kinyerhető bioalkohol,

a gépjárművek meghajtására alkalmas bioetanol iránt. A megnövekedett bioetanol-kereslet természetesen az alapanyagok iránti keresletre is hatással van. Hazánkban főként a kukorica, valamint a búza számít a bioetanol alapanyagául, a gazdálkodók tehát e gabonafélék előállítására szakosodnak. Ösztönzést nyújt számukra a nagy kereslet által biztosított magasabb gabonaár, illetve a megújuló erőforrások természetesen után fizetett uniós támogatás is.

*A termelők számára változást jelenthet:*

- Az output és technológia tekintetében
  - a termelt gabona fajtája (könnyen bioetanollá alakítható keményítőtartalmú gabonák),
  - a genetikailag módosított fajták megjelenése, mely bioetanol gyártására alkalmas, emberi fogyasztásra, illetve takarmányozásra azonban a legtöbb országban nem engedélyezett egyelőre,
  - a megváltozott vegyszerekkel való növénykezelés,
- a felvásárlók köre,
- a megnövekedett kereslet hatására az értékesítés módja, illetve a működési folyamat.

Jellemző, hogy a magasabb gabonaárak kihasználására egyes vállalatok hatalmas raktárépületeket, tárolókat alakítanak ki a gabona hosszabb távú tárolására, és annak legkedvezőbb árfolyamon való értékesítésére. A külső környezet változásai közé tartozik ebben az esetben az aszály, a népesség, valamint a fogyasztás növekedése mellett a bioetanol-iparág által generált keresletnövekedés is. Ezek mind árfelhajtó hatásúak. Az ehhez kapcsolódó, mezőgazdasági szektort érintő változások közé tartozik a munkahelyteremtés, vidéki gazdaságok újjáéledésének lehetősége is.

A környezeti adaptációnak a nagyobb, mezőgazdasággal foglalkozó szervezetekben van igazán jelentősége. A bioetanolgyárakkal való kapcsolatfelvétel, a hosszú távú szerződések megkötésére való képesség és hajlandóság, az aktív bioetanol-célú növénytermesztésbe való bekapcsolódás, valamint az árak változásainak kihasználására való képesség (raktárak) mind vezetői támogatást és stratégia szemléletet igényelnek.

A felsorolt tevékenységek azonban mind-mind kockázattal járnak, a változó környezet bizonytalanságával szemben a szervezetek (ez esetben a gazdálkodó szervezetek) a változatlan mellett állnak. A vezető feladata a bizonytalanság vállalása és a szervezet proaktív alkalmazkodásával a környezet változásainak megelőzése, illetve alakítása is. Mik lehetnek ebben az esetben a kockázatok és többletköltségek?

Például a bioetanol-iparág hanyatlásával, vagy felvásárló hiányában a génkezelt fajtájú kukorica eladása ne-

hézkesse válik. Többletköltséget jelenthetnek például az új értékesítési csatornák és felvásárlók megtalálásával és megszerzésével, és az új szállítási utakkal, módokkal kapcsolatos tranzakciós költségek. A helyes adaptációs stratégia célja, ebben az esetben is, a jobb szervezeti teljesítmény elérése, amely a magasabb árrestőmegben testesülhet meg a folyamat végén (3. táblázat).

3. táblázat

**Adaptációs stratégiák értelmezése a gabonatermelők esetén**

<b>Entrepreneur</b>	Kísérleti fejlesztés új gabonátípusokkal, területek teljes átállítása bioetanol alkalmas alapanyagok gyártására és termelő közösségek kialakítása, felvásárló partnerek meggyőzése az átállásra
<b>Offenzív</b>	Új gabonátípusok átvétele, részleges átállás, tendereken való részvétel, földvásárlások
<b>Defenzív</b>	Hagyományos gabonátípusok termelése, piaci áremelkedés lefölözése

*Az alkoholgyártó üzemek lehetséges adaptációs stratégiái*

A bioetanol-gyártók esetében, főleg azoknál a gyártóknál, melyek korábban alapvetően más iparágakat (szeszipar, kozmetikai ipar, vegyipar) láttak el alkohollal, egyértelmű változások jelentkeznek az új iparág kialakulásával és fejlődésével. Változik a termék, változik a technológia, változhat a szállítási mód, gyakran változik a nyersanyag is, mely az értéklánc egészére befolyással van. A szervezeten belül ebből fakadóan elengedhetetlen a strukturális és hatalmi átrendeződés is.

Az új iparág kialakulása gerjesztette környezeti kihívások a szervezeti jellemzők valamennyi fontos területét érintik. Természetesen nem minden alkoholgyártó lép az új lehetőség kiaknázása irányába, annyi azonban bizonyos, hogy a tradicionális felvevőpiacok stagnálása miatt a bioetanol-iparágba való bekapcsolódás új, jelentős növekedési potenciált jelent a gyártók számára, tehát szinte minden nagyobb gyár gondolkodik a belépésben, és ha nem is proaktívan, de legalább reaktívan alkalmazkodik a környezet ilyen irányú megváltozásához. Az üzemanyagipar igényének volumene mellett eltörpülhet a hagyományos iparágak irányából fakadó kereslet.

A technológia a bioüzemanyagok elterjedése előtt hagyományosan a cukortartalmú növények, cukorrépa és a cukorgyártás melléktermékeinek feldolgozására épült, ez azonban csakúgy, mint a nyersanyag, változóban van. A cukoralapú alkoholgyártás mellett számos országban a gabonát felhasználó keményítőtálapú alkoholgyártás

terjedt el, melynek előállítási folyamata különbözik a korábitól. Itt tehát megfigyelhető két alapvető szervezeti jellemző az input és a technológia megváltozása.

Az új felvevőpiacok a vállalat számára diverzifikációt jelentenek. Az olajipari cégek a kötelező EU-s direktívák és magyarországi jövedékiadó-törvény megváltozása következtében biztos piacot ígérnek a bioetanolra. Megváltozik a vállalatok értékesítési tevékenysége is. A nagy olajipari cégek bioüzemanyagaik bioetanol-tartalmának fedezésére hosszú távú szerződéseket kötnek, melyre bizonyos időnként tenderek kiírásával tesznek felhívást. A gyártók számára ezeken a tendereken való jó szereplés az iparágban való siker záloga. Mindemellett a különböző tisztasági fokú víztelenített alkoholok gyártásának is megnő a jelentősége az olajipari cégek igényeinek kielégítése miatt.

A telephely kérdése is előtérbe kerülhet, érdemes új gyártási egységeket létrehozni a felvevőpiacok, illetve a főtermék és melléktermékek értékesítési piacainak közelében a szállítási és raktározási költségek miatt. A szervezetben belüli hierarchiában a lean organization szerepe növekszik meg, felértékelődik az egyszerű, gyors döntési utak szerepe a rugalmas termelés szükségessége miatt. Több gyártó, Magyarországon például a Hungrana Kft., gyártását át tudja állítani cukorról bioetanolra és fordítva, attól függően, hogy melyik terméknek magasabb az ára (Napi Gazdaság, 2005). Ebben az esetben megfigyelhető a környezet bizonytalanságához való igazi alkalmazkodás. A gyártó nem reaktívan viselkedik, és veszít a környezet megváltozásán, hanem annak elébe megy. Ez tulajdonképpen versenyelőnyt biztosít számára más piacon lévő gyártókkal szemben.

A környezeti alkalmazkodás, adaptáció során létfontosságú a stratégiai változások irányítása és kezdeményezése. A Győri Szeszgyár és Finomító Zrt. például stratégiai kommunikációjában már közel egy évtizede hangsúlyozza a bioüzemanyagok piacának jelentőségét, ezáltal a változások nem váratlanul, hanem fokozatosan következtek be, a vezetés felkészítette a szervezetet az új piacra való belépés szükségességére (Győri, 2007). A proaktív alkalmazkodásra egy jó példa ugyanezen cég azon törekvése, hogy ösztönözze a gabonatermelők által létrehozott alkoholgyártó kisüzemek létrejöttét az országban, amelyek nyersalkohollal látnák el a vállalatot (tehát ezáltal biztosítanák számára a nyersanyagot, levéve a vállárol a gabonával való foglalkozás terhét), emellett a nyersszesz előállításának melléktermékeit közvetlenül a kisüzemek melletti állattartó gazdaságokban lehetne hasznosítani.

A környezeti adaptáció kapcsán rendkívül fontos a vezetés kommunikációja a szervezeten kívül és belül egyaránt (Dobák, 1997). Az adaptáció megvalósítása

nagy kihívás elé állítja a szervezetet, az új hatáskörök és pozíciók megjelenése súrlódásokhoz vezethet, az érdekellentétek és hatalmi harcok pedig a teljesítmény visszaesésével járhatnak. Ugyanígy az új folyamatok bevezetéséhez is idő kell, kezdetben a hatékonyság a legtöbb esetben romlik (4. táblázat).

4. táblázat

**Adaptációs stratégiák értelmezése a bioetanol-gyártók esetén**

<b>Entrepreneur</b>	Világszínvonalú rugalmas termelőkapacitások kiépítése, beszállítói kör felépítése, új gyártási technológiák kifejlesztése
<b>Offenzív</b>	Beruházás többlet termelőkapacitásokba, beszállítói kör átállítása, hatékony termelési eljárások installálása
<b>Defenzív</b>	Hagyományos gyártási eljárások és termékportfólió megőrzése, kapacitásátállítás

**Az olajipari vállalatok lehetséges adaptációs stratégiái**

Az olajtársaságokat egyértelműen érinti az iparág fel-futása, hiszen a bioetanol az olajszármazékok helyettesítőjeként és kiegészítőjeként egyszerre jelenik meg. Tehát fenyegetést és lehetőséget egyszerre jelent a vállalatok számára. A környezet változása több esetben egyértelmű irányba mutat, például Magyarországon 2007. július 1-jét a kormány a 4,4%-os bio-üzemanyag-tartalmat (energiaszázalék) el nem érő üzemanyagokat jobban megadóztatja, ezáltal a hazai üzemanyag-forgalmazók kényszerítve vannak a 4,4%-os bioetanol, illetve biodízel üzemanyagok keverésére (MOL, 2007).

Az iparág kialakulása egy sor további kérdést vet fel az olajipari cégek számára. Érdemes-e beruházni a bioetanol-gyártásba, mekkora fejlődési potenciállal rendelkezik az iparág, mekkora a fenyegetése a hagyományos üzemanyagokra, milyen szerepet vállaljanak a forgalmazásban stb. Mindemellett a szervezeti változások egyértelműek:

- új output (magasabb biokomponens-tartalmú végtermék),
- új beszerzési csatornák (kapcsolat a bioetanol-gyártókkal),
- a bioüzemanyagokkal kapcsolatos EU-s és kormányzati politika nyomán követése,
- esetenként alakítása (lobbitevékenység),
- ezek érdekében a szervezeten belül új divíziók, osztályok, projektek felállítása történik, mely új munkakörökkel, felelősséggel jár.

Az olajvállalatok tisztában vannak a változások súlyával, jelentős kapacitásokkal rendelkeznek a téma elemzésére és a piac várható alakulására. Az olajkészletek kimerülésének folyamatos hangoztatása érzékenyvé teszi őket a diverzifikálás iránt. Nem meglepő tehát, hogy beruháznak az ígéretes lehetőségekbe. Erre példa a MOL közös vállalati formában megvalósuló komáromi biodízelüzeme is (MOL, 2006b; Zöldtech, 2006) (5. táblázat).

5. táblázat

**Adaptációs stratégiák értelmezése  
bioetanol-felvásárlók esetén**

<b>Entrepreneur</b>	Teljes vertikális integráció kialakítása, innovatív termékfejlesztés, autóiipar ösztönzése, „zöld” szabályozási lobbis- és nagykereskedelmi terjesztőhálózat teljes átállítása és fejlesztése
<b>Offenzív</b>	Termelőkapacitások kiépítése és a piac lefedése, kis- és nagykereskedelmi terjesztőhálózat részleges átállítása és fejlesztése, nemzetközi kapcsolatok erősítése és terjeszkedés
<b>Defenzív</b>	Törvényi minimumok betartása, lobbitevékenység a kötelező mérték alacsony szinten tartása mellett, induló vállalkozások ellehetlenítése, illetve felvásárlása

**Az uniós és a magyarországi szabályozók lehetséges adaptációs stratégiái**

A szabályozói környezet is jelentősen változik, mely segíti az iparág térnyerését. Az EU-s direktívák 2010-re 5,75%, 2020-ra pedig 10%-os bioüzemanyag-részarányt írnak elő az EU-tagállamok számára. Az uniós nyomásának hatására, saját érdekeiket is figyelembe véve a tagállamok országspecifikus szabályozásokat hoznak, ösztönzőket alakítanak ki a határérték elérésére, illetve a hazai bioetanol-iparuk fejlesztésére és megóvására. A változás egyértelmű, az adaptációs stratégiák eszközei pedig a direktívák formájától, az uniós kommunikáción át, különböző környezetvédelmi fórumokon való felszólalásokig széles skálán mozognak.

A szervezeti teljesítmény mércéje ebben az esetben például a tiszta légkör, folyamatos ellátás az energiahordozókból, az egészséges mezőgazdaság, egységes és versenyképes bioetanol-iparág stb. Az EU szervezete versenyben áll a világ más nagy bioetanol-gyártó országaival is. Megelőzendő az USA, illetve Brazília, a világ két legnagyobb bioetanol-gyártójának egyeduralmát az EU piacán, védővámokkal és támogatásokkal teszik versenyképessé az EU-ban a bioetanol-ipart.

A proaktív adaptációba azonban több hiba is becsúszik, így például az EU-s kommunikáció időként nem konzisztens, a szankciók hiánya következtében a tagállamok eltérő mértékben vezetnek be a kritériumokat megkövetelő szabályozásokat, egyes tagállamok kvótákat használnak az EU-n belüli verseny korlátozására és a hazai ipar védelmére. Az adaptációt lehetővé tevő követelményeket sem minden esetben elégítik ki (pl. tagállamonként eltérő minőségi kritériumok, alacsonyabb szintű szabványok alkalmazása stb.). Emellett még nincs abban sem teljes konszenzus, hogy a bioetanol mennyiben környezetkímélőbb, és energiamérlege miként alakul, az ellenérdekeltek száma is jelentős.

Mindemellett lehetséges megoldás az önkéntes környezetvédelmi megállapodások elterjesztése (Kerekes et al., 1999), melyek ugyan még nem hatják át ezt a területet, de már megjelenőben vannak (6. táblázat).

6. táblázat

**Adaptációs stratégiák értelmezése  
a szabályozók esetén**

<b>Entrepreneur</b>	A bioetanol felhasználását maximalizáló szabályozási környezet létrehozása, innovatív kvóta és kompenzációs rendszer kidolgozása
<b>Offenzív</b>	A környezettudatosságot fokozatosan elérni kívánó, átlátható szabályozási struktúra kialakítása
<b>Defenzív</b>	A piaci trendek lekötése, konszenzusos megoldások

**A fogyasztók lehetséges adaptációs stratégiái**

A világgazdaság jelenleg rendkívüli módon függ a fosszilis energiahordozóktól (Beyond fossil fuel, 2007). Az energiahordozók fogyasztásából legnagyobb mennyiséget kitevő üzemanyagok nagyrészt a hagyományos kőolajalapú termékekből származnak. Az olajkészletek többsége felett néhány közel-keleti térségben található ország rendelkezik, míg a világ többi országa versenyre kényszerül az olajimportért. Ez a verseny Kína és India gazdasági növekedésével még jobban erősödik, rákényszerítve a világ országait arra, hogy lépéseket tegyenek a fosszilis energiahordozóktól való függőségük csökkentése és energiabiztonságuk növelése érdekében.

Jelenleg a közlekedés az egyik legnagyobb energiaigényű ágazat a világon és felelős leginkább az olajfogyasztásért, ezért világszerte egyre nő a jelentősége a megújuló, alternatív üzemanyagoknak. A fosszilis energiahordozóktól való függőség, az üvegházhatású gázok kibocsátása és a gabona-túltermelés problémájára egyaránt választ jelenthet az üzemanyagok terén történő



innováció a közlekedésben. A hagyományos üzemanyagok számára kihívást jelentő bioüzemanyagok előállításának és felhasználásának növekedése az utóbbi években ugrásszerű volt a társadalmi (fogyasztói) igények változásának köszönhetően.

A fogyasztói igények változása Európán belül Svédországban a legszembetűnőbb, melyet jól tükröznek az iparágban és a kapcsolódó iparágakban bekövetkező változások. 2007-ben a svéd piacon az újautó-értékesítések 15%-a, 70 000 autó benzinnel és bioetanolal egyaránt működő (flexi-fuel) modell volt, míg 2008 végére 35%-ra várják az arány növekedését. Az ilyen fokú növekmény nem csupán a fogyasztók, de a Volvo és a Saab elköteleződését is híven tükrözi (Tóth, 2008).

A bioüzemanyag kiskereskedelmi láncának fejlődése is jól szemlélteti a változásokat. Svédországban rohamosan szaporodik a bioüzemanyagot forgalmazó kutak száma. Jelenleg is több mint ezer töltőállomás áll a környezettudatos fogyasztók rendelkezésére, sőt 2009-re 2400 várható. Összehasonlításképp az USA-ban jelenleg 1340 kútnál lehet tankolni E85-ös üzemanyagot a mintegy 5 000 000 bioetanol-fogyasztóra (Tóth, 2008) (7. táblázat).

7. táblázat

**Adaptációs stratégiák értelmezése a fogyasztók esetén**

<b>Entrepreneur</b>	Innovatív hajtástechnológiákat kifejlesztő, illetve vásárlók, E85-ös üzemanyagot használók, környezettudatos fogyasztók
<b>Offenzív</b>	Környezetbarát keverékek, illetve üzemű járműveket használók
<b>Defenzív</b>	Hagyományos fogyasztók, akiknek mindegy, hogy milyen üzemanyaggal működik az autójuk

**Összefoglalás és a kutatási irányok megjelölése**

Számos üzleti lehetőség adódik az olaj-, illetve az energiaiparban, azonban ezek közül csak néhány képes megreformálni az iparágat, vagy járul hozzá új iparág születéséhez. Az új iparágak jelentősen átalakíthatják a meglévő piaci szerkezetet, ezért stratégiai szinten érdemes őket vizsgálni (Klepper – Graddy, 1990). Ennek alapján tekintette át a tanulmány a környezeti alkalmazkodás módja szerint a most kialakulóban lévő bioetanol-iparág szereplőit.

Az adaptációs stratégiák segítségével kialakított egységes vizsgálati keretben bemutatott érintettek – a mezőgazdasági szereplők, a bioetanol-gyártók, az olajipari cégek, a szabályozók és a fogyasztók – fontos változásokon mennek keresztül. Egy újonnan kialakuló

iparág számos adaptációs lehetőséget kínál fel az iparági szereplők számára – entrepreneur, offenzív és defenzív stratégiát, melyek mindegyike lehet sikeres (mind a szervezeti teljesítmény növelésében, mind a hosszú távon fenntartható működésben), illetve sikertelen.

Az egyes stratégiák közötti választásokat a szereplők maguk hozhatják meg. A kiválasztott stratégia megvalósítása azonban komoly szervezeti és szemléletbeli változásokat követelhet meg az új iparágban belépőktől és résztvevőktől, mely nem hagyja érintetlenül a helyettesítő és kapcsolódó iparágak szereplőit sem. Mindegyik esetben elengedhetetlen a hatékony adaptáció. A vezetésnek folyamatosan figyelembe kell vennie a környezetet, hiszen a stratégia eredményét a vezetés tevékenysége és a környezet tényezői együttesen befolyásolják. A stratégiai adaptáció eszköztárának tesztelése azonban már nem végezhető el jelen tanulmány keretei közt, azt követő kutatások segítségével kell megoldani.

Mindemellett az iparágak dinamikus változnak az idő függvényében, életciklusok azonosíthatók (Foster, 1986). Az adaptációs stratégiákat ezért nem elég egy statikus ponton, az iparág születésekor vizsgálni, hanem meg kell teremteni annak dinamikus kontextusát. Továbbá a vállalatok számára nem jelent kizárólagosságot egy-egy adaptációs stratégia kiválasztása, hanem inkább adaptációs stratégiai mixről beszélhetünk, melyben az egyes stratégiák arányát kell meghatározni. Ez utóbbi állításaim alátámasztása további vizsgálódásokat igényel.

**Lábjegyzet**

- 1 A Connect és Develop (Kapcsolódjatok és fejlődjétek!) modell a Research and Develop (Kutass és fejlődj!) modellel szembeni paradigmaváltást jelzi, vagyis míg korábban a kutatás és fejlesztés „házon belül” zajlott, addig az új paradigma a sikeresség zálogául a különböző szereplők összekötését és együttes fejlődését állítja középpontba.

**Felhasznált irodalom**

*Antal-Mokos Z. – Kovács P.* (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia, *Vezetéstudomány*, 2. szám

*Antal-Mokos Z. – Tóth K.* (2001): Vállalati stratégiák Magyarországon 1990-es évtizedben, *Vezetéstudomány*, 1. szám

*Bakacsi Gy.* (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK, Budapest

*Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M.* (2005): Változás és vezetés. AULA, Budapest

*Balaton K. et al.* (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Aula, Budapest

- Beyond fossil fuel* (2007): Learn about Ethanol Alternative Fuel <http://www.beyondfossilfuel.com/ethanol/>, Letöltés: 2007. június 12.
- Castells, M.* (2005): A hálózati társadalom kialakulása. Az információ kora – Gazdaság, társadalom és kultúra, I. kötet, Gondolat-Infonia, Budapest
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.* (2004): Fókuszban a verseny. Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. BCE, Budapest
- Child, J* (1972): Organisational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, pp. 1–22.
- Christensen, C.L. – Anthony, S.D. – Roth, E.A.* (2003): Seeing What's Next. HBR, Boston
- Dobák M.* (1997): Szervezeti formák és vezetés, KJK, Budapest
- Foster, R.N.* (1986): *The Attacker's Advantage*, Summit Books, New York
- Győri* (2007): Győri Szeszgyár és Finomító Zrt honlapja, [www.gyoriszesz.hu](http://www.gyoriszesz.hu)
- Hitt, M.A. – Ireland, D.R. – Camp, M.S. – Sexton D.L (eds)* (2002): *Strategic Entrepreneurship. Creating new mindset*, Blackwell Publishing, Malden, MA
- Hortoványi L. – Szabó Zsolt R.* (2006a): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon, *Velesztudomány*, 10. szám
- Hortoványi L. – Szabó Zsolt R.* (2006b): Pillanatfelvétel a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességiünk vállalati nézőpontból” című kutatás 27. sz. műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Huston, L – Sakkab, N* (2006): Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation, *Harvard Business Review*, 84(3)
- Kerekes S. et al.* (1999): Az önkéntes környezetvédelmi megállapodások és alkalmazásuk lehetősége Magyarországon. Tisztább Termelés Magyarországi Központja, BKE, Budapest
- Klepper, S. – Graddy, E.* (1990): The evolution of new industries and the determinants of market structure. *Rand Journal of Economics*, 21(1): 27–44.
- Los Angeles Times* (2006): Wal-Mart May Offer Ethanol at Gas Stations <http://www.latimes.com/business/>, Letöltés: 2006. június 12.
- Miles, R. – Snow, C.* (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York
- MOL* (2006a): Imagine Being MOL's CEO, [www.mol.hu](http://www.mol.hu), Letöltés: 2006. június 2.
- MOL* (2006b): Sajtóközlemények, Letöltés: 2007. március 15.
- MOL* (2007): Sajtóközlemények, [www.mol.hu](http://www.mol.hu), Letöltés: 2007. augusztus 2.
- Napi Gazdaság* (2005): Nálunk épül Európa legnagyobb bioetanolgyára. <http://index.hu/gazdasag/magyar/nelh051124>, Letöltés: 2007. június 12.
- Nyström, H.* (1983): *Kreativitás és innováció*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Porter, M.* (1993): *Versenystratégia, ipari ágak és versenytársak elemzési módszerei*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Tóth L.* (2008): Svéd alternatívák. *Autós Élet*, január-február, pp. 38–39.
- Zöldtech* (2006): Biodízel-alapanyag előállítására alkalmas üzem hoz létre a MOL komáromi telephelyén az osztrák Rossi Beteiligungs GmbH-val közösen. <http://www.zoldtech.hu/cikkek/20060727mol>, Letöltés ideje: 2006. augusztus 15.

Cikk beérkezett: 2008 1. hó.

Lektorai vélemény alapján átdolgozva: 2008. 3. hó.

## CONTENTS

### STUDIES AND ARTICLES

<b>HOVÁNYI, Gábor</b> Corporate culture, business strategy, and competitiveness .....	2	<b>JÁNOSI, Gergely – KERSCH, Gabriella Dalma</b> Causality in cognitive processes related to job satisfaction surveys.....	31
<b>BORGULYA, Istvánné – VETŐ, Ágnes</b> Value-based communication management and communication controlling .....	11	<b>ZÁRDA, Nóra</b> Need of using management accounting in the agriculture .....	45
<b>ANGYAL, Ádám</b> The responsible corporate syndrome .....	23	<b>SZABÓ, Zsolt Roland</b> Adaption Strategies: The case of the emerging bioethanol industry .....	54

### VEZETÉSTUDOMÁNY