

# A magyar internetes portálszolgáltató vállalkozások stratégiai képességei

*Elméleti megfontolások és empirikus eredmények tudás- és technológia-intenzív üzleti környezetben*

A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési központjának támogatásával 2002-ben a magyar portálszolgáltató vállalkozások életének korai szakaszát vizsgáltam, stratégiai kérdéseket kutatva. A kutatás mind elméleti, mind empirikus területre kiterjedt. Jelen cikkben elméleti oldalról körülbírom azt a problémát, hogy mi az a belső tényező, ami a versenylőnyt, az erősséget biztosítja a vállalkozások számára. Majd ugyanezt vizsgálom, egy előzetes hipotézis segítségével, egy 28 elemű vállalati mintán is.

## STRATÉGIAI TÉNYEZŐK A VÁLLALAT HATÁRAIN BELÜL

Elméleti szempontból a stratégiai kérdéseket tágabb értelemben kell kezelni, egy egyszerű vezetési-szervezési problémánál, hiszen szerves összefüggés van a stratégiai témák, valamint az általánosabb közgazdasági témák között. A legnyilvánvalóbb összefüggés a vállalat létét és alapvető működését taglaló elméletek és a stratégiai kérdések között érzékelhető. Ennek egyik következménye az is, hogy a különböző vállalatfelfogások alapvetően meghatározzák a stratégiáról való gondolkodást. Akár „pozitív” értelemben, azaz, amint ezek az elméletek különböző módon magyarázzák a vállalat létét és viselkedésének alapvető sajátosságait, illetve „normatív” értelemben, amennyiben szervezeti világgépükkel és módszertani ajánlásaikkal befolyásolják a szervezetekben folyó gyakorlati stratégiai „tervező” munkát.<sup>1</sup>

A következőkben néhány kiemelkedő elméletet mutatok be, amelyek többek között azt segítik, hogy elméleti szinten is képet kaphassunk a turbulens piaci környezetben működő vállalkozásokról.

## AZ EVOLÚCIÓS KÖZGAZDASÁGTAN VÁLLALATELMÉLETE

Nelson és Winter [1974] [1982] vállalatelmélete az evolúciós közgazdaságtannak az első, egyben mintaadó vállalatelmélete. A közgazdasági vállalatelméletek közül ez az egyik első olyan elmélet, amelyik szakít a korábbi elméletekkel és a vállalatra nem, mint valamiféle „fekete dobozra” tekint.

<sup>1</sup> Ez utóbbi befolyás természetesen a menedzsment-tanok által valósul meg.

A neoklasszikus vállalatelméleti modell ugyanis egyensúlyi elemzést végez a vállalatról, amely beszerzési döntést hoz az input piacon és értékesítési döntést az output piacon, a hasznosságát maximalizálva, így a modell fekete dobozként tekint a vállalatot: a döntéshozó maga a vállalat „egy személyben”. De túllép a tranzakciós költség közgazdaságtanának vállalatelméletén is (Williamson [1995]), amelyik a vállalat kérdéskörére elsősorban, mint információkezelési problémára tekint, és a tekintélyelvű szervezetek (hierarchia) és a szerződés alapú kapcsolatok (piacok) közötti kapcsolatot vizsgálja.

Ezzel szemben Nelson és Winter elméletének az az alapvető elképzelése, hogy a vállalat egyedi belső erőforrásait mozgósító, környezetéhez alkalmazkodó szervezet. A gazdasági növekedés és a technológiai változás közötti erős kapcsolat elemzésének egyik eszközeként dolgozták ki vállalatelméletüket. Alapfeltevésük, hogy a cégeknek bizonytalansággal, információhiánnyal jellemezhető világban kell működniük. A külső világ állandó jelzéseire a vállalat valamilyen módon reagál (tehát nem feltétlenül profitot maximalizál), de a simoni korlátozott racionalitás megléte miatt – a vállalat nem képes tehát minden felmerülő alternatíva közül a legjobbát választani – viselkedését egyszerű döntési szabályok és folyamatok fogják irányítani.

*Ezek a folyamatok, szabályok hosszabb távon természetesen változnak. Az innováció valójában ezekben a döntési szabályszerűségekből bekövetkező változás, amelyeket leginkább a külvilágból érkező kedvezőtlen jelek alsakítanak ki.*

Mindezeket a folyamatokat, szabályokat, normákat stb., a rutin kifejezés foglalja magában, ezek mentén a rutinok mentén beszélhetünk tehát szervezetről és szervezeti működésről. Ezekkel a működési rutinokkal reagál a vállalat a komplex, bizonytalan és állandóan változó környezet kihívásaira.

A vállalat, végső soron tudja, hogy hogyan kell „dolgot csinálni”, azaz olyan tudással rendelkezik, amelyik a szervezet tagjainak személyétől független, és mindezt a tudást a szervezet rutinjaiban, vagyis folyamataiban, normáiban, szabályaiban és formalitásaiban tárolja. A szervezetek úgy halmozzák fel az ilyen formában megjelenő tudást, hogy az idő folyamán a tagjaiktól megtanulják, rutinná teszik őket.

A problémamegoldó – rutinon alapuló – repertoáron kívül létezik egy másik vállalati tevékenység is, amit Nelson és Winter „célirányos kutatásnak” nevez. Ennek a vállalati funkciónak az a célja, hogy olyan cselekvési irányokat keressen a vállalat számára, amelyeket a vállalat a gyorsan változó környezetben nem tud a rendelkezésére álló rutinnal megoldani.

*„Nelson és Winter elméletébe bevezeti a szelekció fogalmát is, és a biológiai analógiával magyarázza a piac működését, így tejesítve elsődleges célkitűzését, hogy a gazdasági fejlődésnek, a piaci változásnak vállalati szinten is értelmezhető elméletét adja.”*

Nelson és Winter elméletébe bevezeti a szelekció fogalmát is, és a biológiai analógiával magyarázza a piac működését, így tejesítve elsődleges célkitűzését, hogy a gazdasági fejlődésnek, a piaci változásnak vállalati szinten is értelmezhető elméletét adja.

## KÉPESSÉG ÉS KOMPETENCIA ELMÉLETEK

Amíg a közgazdaságtan különböző egyensúly- vagy fejlődés-elméletéhez megalkotja az adekvát vállalatelméletet, addig a gazdálkodástudományban elsősorban a gyakorlat megfigyeléséből kiinduló elméletalkotás az elterjedtebb.

### *Dinamikus képességek elmélete*

Teece et al. [1990] dinamikus képességek elmélete szerint a vállalat a képességek olyan gyűjteménye, amelyek megtestesítik a vállalat tudását. Teece et al. [1990] épít Penros [1959] elméletére és úgy látja, hogy a vállalat olyan képességek összessége, amely képeségek a vállalat tudásának megtestesítői. A vállalati képességekre minden pillanatban hatással van a tanulás, a technológiai lehetőségek, valamint a kiválasztódási folyamat, tehát ezek a képességek nem csak a múltból származnak, hanem a múlt által korlátok közé is szorítottak. A képességek tehát „merevek”, abban az értelemben, hogy nem lehet könnyen gyorsan, és alacsony áron megszerezni őket vagy túladni rajtuk.

Mivel a képességek „merevek” ezek a képességek képviselik a vállalat legfontosabb lehetőségét, az egyediségre és ezáltal arra, hogy versenyképesé váljon, és az is maradjon. A vállalattal versenyző versenytársak a saját képességeiktől behatárolva, nem képesek könnyen átvenni a sikeres cég megkü-

lönbötető képességeit. Ebből adódóan Teece et al. definíciója a *mag szakértelemre* vagy más néven megkülönböztető kompetencia szakértelemre a következő: A mag szakértelem különböző készségek, kiegészítő eszközök, rutinok sora, amelyek egy vállalat versenyképességének és fenntartható versenyelőnyének az alapját képezik egy meghatározott üzletágban. (Teece et al. [1990] 28. old)

### **Kompetencia elméletek**

Prahalad és Hamel [1990] világcégek sikerét elemelve arra a következtetésre jutott, hogy ezeknek a cégeknek olyan speciális szakértelmek vannak, amelyek segítségével előnyben részesülnek ver-

*„A szakértelmi magkompetenciáknak a kulcstermékek a fizikai megtestesítői, a kulcstermékekben testesül meg tehát a piac, illetve a fogyasztó számára is érzékelhető plusz érték.”*

senytársaikkal szemben. Ezt a speciális szakértelmet, idegen szóval kompetenciát teszik meg a szerzők elméletük alapjának, és bevezetik a szakértelmi mag (core competence) fogalmát, amely a speciális szakértelem megkülönböztetésével szolgál a vállalat többi szakértelmével szemben – és az ilyen kompetencia, a versenyelőny szempontjából betöltött központi szerepére utal. A szakértelmi mag Prahalad és Hamel szerint alapvetően két összetevőből áll: a szakismeretekből és a technológiákból, amelyek a vállalatot alkalmassá teszik arra, hogy:

- A vevők által elismert értéket hozzon létre.
- Megkülönböztesse magát a versenytársaktól, egyben a versenyelőny nehezen utánozható forrásával rendelkezzen.
- A piacokra, termékekre vagy szolgáltatásokra, illetve üzletágakra terjessze ki tevékenységét.

A szakértelmi magkompetenciáknak a kulcstermékek a fizikai megtestesítői, a kulcstermékekben testesül meg tehát a piac, illetve a fogyasztó számára is érzékelhető plusz érték. A magkompetenciák egyénekhez kötődött készségekből épülnek fel. A szakértelmi magok olyan sajátos eszközök, amelyek alkalmazásakor nem használnak el, sőt fejlődnek általa, mint a tudás általában, használat nélkül sorvadni kezdenek.

Az ismertetett, kissé technológiaközpontú szakértelmi mag felfogást egészíti ki a Stalk–Evans–Shul-

man-féle modell (Stalk–Evans–Shulman [1992]), amely a szakértelmi magokat kiegészítő elemeket, a képességek szóval jelöli, meghagyva a szakértelmi magok Parahalad–Hammel-i szűkebb jelentését. Stalk és társai szerint a konkrét szaktudáson alapuló szakértelmi magok és az értéklánc egészét átfogó különböző természetű képességek együtt, egymást felerősítve hozzák meg a versenyelőnyt a vállalat számára. Ezek az egész értékláncre vonatkozó képességek tehát Stalk–Evans–Shulman példáiban vonatkozhatnak a marketingre, csakúgy, mint az elosztási csatornákra vagy a fogyasztói elégedettségre. Sőt a legkedvezőbb, ha az értéklánc minden eleme olyan újszerűen van kialakítva, hogy az értéklánc végső elemét, azaz a fogyasztói megelégedettséget szolgálja.

Természetesen az ezredfordulóra számos továbbfejlesztett kompetencia elmélet látott napvilágot. Ezeknek az elméleteknek az volt a célkitűzésük, hogy az eredeti technológiaközpontú elgondolást és a

tágabb értelmezést lehetővé tevő különböző képességfelfogásokat továbbfejlessék, illetve kifejtsék (Lewis és Gregory [1996]), valamint ezen felül további kompetenciaelemzésekre is törekedtek (Bailetti és Callahan [1995]) (Knott–Pearson–Taylor [1996]). Ezek közül az elméletek közül a Knott–Pearson–Taylor [1996] modellt emelném ki. Munkájuk egyrészt jól rávilágít a Parahalad–Hammel-i kompetencia modell gyengeségeire, másrészt jóval „cizelláltabb” modellt ad a szervezetekkel foglalkozók kezébe. Knott–Pearson–Taylor alapján tehát a hierarchikus kompetencia modell egyik legfontosabb hibája: nem veszi figyelembe, hogy a szolgáltatásokban a kompetencia áttételek nélkül, közvetlenül jelenik meg a „végtermékben”, és a magkompetenciát jelentő szakértelem maga a szolgáltatás. Másrészt a magkompetenciák gyakran nem bonthatók tovább a szakismeretek listájává, egyes ismeretek pedig nem jelennek meg egyik kompetenciában sem. A kompetenciák nem magyarázhatóak csak az egyének szakismereteinek kombinációival. Harmadrészt, ha van áttétel a magkompetenciák és a végtermékek között, akkor ennek a szintnek a definícióját célszerű kiterjeszteni magtermékekről magtechnológiákra, amelyeknek számos alkalmazása lehetséges. Ezek hasonlóak a magtermékekhez, azzal a kivétellel, hogy nem jár velük minden esetben fizikai gyártás. Negyedrészt a modellben a hierarchikus elrendeződés nem mutatja a kompetenciák más



kompetenciákhoz és a szervezethez való szoros kapcsolódását, azt a hamis képzetet keltve, hogy elszigetelt egységek, ezzel figyelmen kívül hagyva a szervezet, mint egész tulajdonságait.

Ezzel szemben Knott–Pearson–Taylor elméletében a kompetencia a szervezet egészének jellemzője, amely értékes kimenetet ad. A kompetencia fogalma tehát sokkal inkább alkalmas arra, hogy leírja, jellemezze a szervezetet mintsem, hogy csupán egy szervezeten belüli elszigetelt entitásként kezeljük. Ezért ez az elmélet olyan kategóriákat kínál, amelyekkel a szervezetet hatékony módon feltérképezhetjük. Nem utolsó sorban azért lehetséges ez, mert a kompetencia fogalma a rendszerszemléletű szervezeti működés elgondolásából nőtt ki.

A magkompetenciákra a külső környezet és számos szervezeti tényező is hat. A külső környezeti elemek a következők: a külső környezet „nyomása” (ez lehet például a piac nyomása) és a külső együttműködés elemei, mint a vevők, versenytársak, beszállítók, egyéb kapcsolatok. A belső tényezők között kiemelt szerepe van az egyének és a vezetés jellemzőinek, ilyen a szakismeret, a tudásbázis, a rejtett háttértudás és a munkavégzési szokások. Ezen felül formális rendszerek (stratégia, technikai rendszerek, menedzsment rendszerek, fizikai eszközök) és szociális rendszerek (informális hálózatok, szervezeti tanulás, értékek és normák, szervezeti kultúra, személyes interakciók). Mindezeket a tényezőket összefoglalva – a magkompetenciákat is ide értve – Leonard–Barton [1992] magképességeknek, míg Kápolnai et al. [2002] tulajdonosi tudásnak nevezi. Ez utóbbi is a versenyelőny lehetséges forrásaként tekint erre, csakúgy, mint a képesség-tanok. Másrészt viszont, ebben az utóbbi szemléletben, ez a tudás csak az egyike a vállalati erőforrásainak, és adott esetben egyediségével tűnhet ki közülük, ezért más néven ezeket a képességeket egyedi erőforrásoknak is nevezi.

## VÁLLALAT, STRATÉGIA, KÉPESSÉGEK

Az előbb bemutatott vállalatelméletek bár egészen más alapokról indulnak, mégis egy dologban közös platformra jutnak. Ez pedig a vállalatnak és a vállalat stratégiai működésének a korábbitól eltérő felfogása. E szerint a vállalat versenyelőnyét nyújtó tényezőket, elsődlegesen a vállalat határai között kell

keresnünk. A korábbi stratégiai elképzelések szerint a vállalat környezete és piacai hordozták a versenyelőny magját, ugyanis – korszakoktól függően más-más hangsúllyal – szinte kizárólag a stratégiai design (Selznick [1957]), a stratégiai tervezés (Ansoff [1965]) vagy a stratégiai pozicionálás (Porter [1980]) hozhatta csak meg a vállalatok számára a kedvező piaci pozíciókat.

A vállalatról és az újfajta stratégiai felfogásról szóló megváltozott elgondolások tetten érhetők nem csak a stratégiai gondolkodás fejlődésében (Mészáros [2002]), hanem a közgazdasági gondolkodásban is. Ugyanis mind a közgazdaságtanban, mind a gazdálkodástudományokban erőteljesen megjelent az a koncepció, hogy a vállalat lényege, esszenciája a vállalat határain belüli „erőforrások” között található. A vállalat stratégiai feladata pedig ezeknek az erőforrásoknak a felismerése és minél jobb menedzselése. Ez vállalatelméleti és stratégiai koncepció a közgazdaságtanban a rutin, a gazdálkodástudományokban a képességek és a kompetencia fogalmakkal teljesedett ki.

*A közgazdaságtanban, például a tudás és az erőforrások szerepének hangsúlyozásával, Penrose [1959] előfutára volt a tudás-rutin elméletnek, míg a stratégiai gondolkodásban ugyanez elmondható az erőforrás-alapú vállalatfelfogás szerzőiről: Wernerfelt [1984], Grant [1991]. (Grant [1996] a ké-*

*„Knott–Pearson–Taylor elméletében a kompetencia a szervezet egészének jellemzője, amely értékes kimenetet ad. A kompetencia fogalma tehát sokkal inkább alkalmas arra, hogy leírja, jellemezze a szervezetet mintsem, hogy csupán egy szervezeten belüli elszigetelt entitásként kezeljük.”*

*sőbbiek során egyébként az erőforrás-rutin-tudás alapú vállalatelméletek irányába fejlesztette saját elméletét.)*

Másrészt az itt bemutatott modellek, bár részleteiben eltérő képet adnak a vállalatról, de egy dologban mégis közösek. Nevezetesen abban a koncepcióban, amelyben a vállalat versenyelőnyét az adja, hogy olyan képességeket birtokol, amelyekkel a lehető legmagasabb szinten próbálja kielégíteni a fogyasztói igényeket. Az elméletekben hol kimondva, hol kimondatlan, de ezek a képességek testesítik meg a vállalat azon tudását, hogy adott környezet-

ben „mit és hogyan kell csinálnia”. Ennek elméleti és gyakorlati szempontból is kiemelt jelentősége van. Egyrészt, a vállalatra már nem úgy tekintünk, mint információ-feldolgozó rendszerre – mint például a tranzakciós közgazdaságtan vállalata (Williamson [1995]) – sokkal inkább, mint egyféle tudásraktárra:

***„A képesség- és kompetencia-elméletek mellett, a jövőorientáltság felértékelődésének is fontos szerep jut, a stratégiának az alapelméletekbe történő beintegrálásában.”***

Penrose [1959] Nelson és Winter [1982]. Másrészt, a stratégiai menedzsment elméletekben megfigyelhető fejlődésnek is egy kiemelt pontját jelentik ezek az elméletek. Az 1980-as években ugyanis a világ-gazdaságban természetessé vált, hogy a korábbi menedzsmenttechnikák (pl. stratégiai tervezés, piaci pozicionálás), illetve a végtermék orientáltság már nem elégségesek az üzleti sikerekhez. Valójában erre a jelenségre reagálva bukkantak fel, a közgazdász Teece [1990] és a vállalati stratégia-kutató Prahalad és Hammel [1990] páros elméletei, és jelentek meg szinte egy időben, a közgazdaságban és az üzleti tudományokban is a képesség- és kompetencia-elméletek.<sup>1</sup> Harmadrészt, és nem utolsósorban, végül is ezzel a felfogással egy olyan közös elméleti platformra jutottak a közgazdasági és az üzleti tudományok (Fransman [1992]), amely a problémafelvetés és a kutatási módszerek tekintetében eltérő tudományterületeknél nem mindennapi. Ez pedig a vállalatnak egy olyan újszerű felfogása, amikor is a vállalati működés lényege a vállalat határain belül megtalálható *tudások* (ennek megtestesülése a készségek, képességek, kompetenciák szintjén) összessége, a vállalat szempontjából a „mit és hogyan csinálni” probléma megoldásának elsődlegessége, természetesen a vállalati vízió (Salamonné [2000]) meglétének és stratégiai jelentőségének a függvényében. Mindezek alapján a leg-

jelentősebb változás az, hogy ezzel az újfajta látásmóddal, gyakorlatilag a stratégiai dimenzió bekerült a vállalat alapvető létének és működésének magyarázatába.

A képesség- és kompetencia-elméletek mellett, a jövőorientáltság felértékelődésének is fontos szerep jut, a stratégiának az alapelméletekbe történő beintegrálásában. De nem csak a vállalatelmélet fejlődése szempontjából fontos a stratégia kérdése. Hanem a menedzsment szempontjából is, ugyanis – mint arra már utaltam – a megváltozott gazdasági környezetben<sup>2</sup> már

nem érvényesek azok a korábbi stratégiák, amelyek a környezet racionális alakíthatóságának koncepciójára épültek. A vállalatok gyorsan változó környezettel találják szemben magukat, és ebben az új helyzetben kell versenyképességüket biztosítaniuk.

Valójában ezekre a kérdésekre is egyféle választ próbál adni a bemutatott vállalatelmélet együttes. Talán ez az a pont az elméletben, ahol komplex általános erejű elméletté válhat az evolúciós vállalatelmélet. Mivel a vállalat ebben a környezetben egy folyamatos alkalmazkodási és tanulási folyamat révén tud csak életben maradni, illetve versenyelőnyt kicsikarni. Bár nem ez volt a célja, de a Nelson–Winter-i vállalatelmélet jó választ ad arra a dilemmára, hogy a komplex feladatokat nyújtó, felgyorsult tempójú vi-

***„A Nelson–Winter-i vállalatelmélet jó választ ad arra a dilemmára, hogy a komplex feladatokat nyújtó, felgyorsult tempójú világban, hogyan lehet megalapozott jó döntéseket hozni, illetve általában jól reagálni a környezet összes kihívására.”***

lágban, hogyan lehet megalapozott jó döntéseket hozni, illetve általában jól reagálni a környezet összes kihívására. Azaz a kiszámíthatatlan környezetben és az előreláthatatlan jövőben sikeresen működni. Míg az első kihívásra a szervezet számára rendelkezésre áll a szervezeti rutin (ill. más elméletekben a kompetenciák és képességek), a másodikra a

<sup>1</sup> Ami természetesen megjelent a gyakorlati menedzsment-technikákban is.

<sup>2</sup> A piaci túlkínálat, a globalizálódó és az erősödő verseny, a piaci részek eltűnése, a technológia és a tudásintenzív váló termelés és szolgáltatás, az ezzel összefüggő humán erőforrással kapcsolatos megnövekedett igények, a növekvő körű információfeldolgozás fontossága, illetve az információfeldolgozás gyorsaságának az előtérbe kerülése.



célirányos kutatás, illetve az ebből adódó innováció tud megoldást nyújtani. Ugyanakkor az elmélet valódi korlátja abban rejlik, hogy teljes körűen csak a nagyvállalati körre értelmezhető.

Az elméletek érvényességéhez szükségesnek tartom kiemelni, hogy mint azt Knott–Pearson–Taylor-nál már láttuk, a szolgáltató szervezetek esetében kompetenciáról beszélni csak, mint a szervezet egészét jellemző fogalomról lehet. A továbbiakban tehát a bemutatott, irányadó stratégiai vállalat elméleteket ebben az értelemben lehet használni a szolgáltató szervezetek vizsgálatánál.

A másik, amit érdemes itt kiemelni – az újfajta stratégiai felfogás, illetve a vállalatelméletek érvényessége mellett –, az az információtechnológiának a kardinális gazdasági változásokban betöltött szerepe. (Kő [2001]) Mivel az info-kommunikációs technológia gazdaságbeli elterjedésével a termékek és szolgáltatások egyre tudásintenzívebbé válnak. A vállalatok számára ugyanis jelentős tényezővé válik ezeknek a technológiáknak a mind jobb kihasználása. Ehhez viszont szükség van a magas képzettségű munkaerőre, illetve a kreatív megoldásokra. Így a hagyományos iparágakban, de még inkább az újonnan születő iparágakban felértékelődik az emberi kreativitás.

Mint azt mind a magyar, mind a külföldi szerzők számos esetben kifejtették a humán erőforráshoz köthető készségek és képességek alapvető jelentőségűek. Kocsis és Szabó [2000] posztmodern vállalatánál „...a tudás az egyetlen jelentőséggel bíró erőforrás. A hagyományos termelési tényezők nem szűnnek meg, de másodlagossá válnak. A materiális tényezők működtetése és hatékonysága ilyen körülmények között egyre inkább a tudástermelés függvénye”. (Kocsis és Szabó [2000] 43. old.) Ezt az internetes vállalatokkal kapcsolatban Thomson és Strickland [2000] úgy fogalmazza meg, hogy a legfontosabb erőforrás, amely meghatározó mind a technológiai, mind a menedzsment know-how szempontjából, az az emberi tehetség.

Előzetes feltételezésem, hogy ez utóbbi kijelentés igaz a magyar internetes tartalomszolgáltató vállalatoknál is. A továbbiakban ezt a kérdéskört vizsgálom a magyar portálszolgáltató ipar úttörőit magában

foglaló 28 elemű mintán, azt feltételezve, hogy a *humán erőforrásból adódó képességek, stratégiaileg egyértelműen elsődlegesek ezeknél a vállalatoknál is*. Ennek beigazolódnása esetén, elméleti szempontból újfent csak megerősíthető a tudásra, illetve a képességekre épített elméletek létjogosultsága.

## MAGYAR PORTÁLSZOLGÁLTATÓ VÁLLALKOZÁSOK STRATÉGIAI KÉPESSÉGEI

A belépés utáni időszakra nézve a működtetés kérdései közül a képességekre két kérdés vonatkozik. Amint azt már bemutattam az eddigiekben, a működés szempontjából a stratégiai képességeknek kiemelt szerepük van. Az internetes vállalatok esetében ezt az 1. táblázat mutatja be.<sup>1</sup>

*„Az internetes vállalatokkal kapcsolatban a legfontosabb erőforrás, amely meghatározó mind a technológiai, mind a menedzsment know-how szempontjából, az az emberi tehetség.”*

A válaszok alapján az internetes vállalkozásoknál a helyzet egyértelmű. A legfontosabb stratégiai képesség a válaszadók szerint az emberi erőforrás. A válaszadók 29 százaléka az emberek valamilyen minőségét jelölte meg, mint fő stratégiai képességet (pl. lojális, rugalmas, tehetséges, jól képzett, gyors stb.). Ugyanehhez kapcsolódik a másik két vezető képesség a tudás, a tapasztalat (29 százalékkal) és általában a munkát végző emberekre való hivatkozás (21 százalékkal). Sőt ide kapcsolódik még a 11 százalékos említésű, a kimondottan műszaki területen dolgozó emberekre – mint a stratégiai képességek forrására – való hivatkozás is.

Ezután következik a szervezethez kapcsolódó stratégiai képességek köre. Négy említés (14%) történt a hierarchia-mentességre, mint erősségre. A rugalmasságot hárman említették. További két-két említés szerepelt a dinamikuságnál, az alkalmazkodó-képességnél és a gyors reagálásnál, ez összesen 21 százalékos. (Néhány hasonló jellegű említés az egyéb említések között is volt. Másrészt ezeket a tulajdonságokat tulajdoníthatjuk a munkavállalóknak is.)

1 A „Mit tekintenek a legfőbb képességüknek, amivel talpon tudnak maradni a hektikus környezetben? Fő erőforrások, erősségek, ami az egyediséget, a versenyelőnyt jelenti számukra?” kérdésekre adott válaszok.

1. táblázat		
Stratégiai képességek		
Említett képességek	Említések száma	Válaszadók hány %-a említette
Emberi erőforrás valamilyen minősége	8	29
Tudás, tapasztalat, szakmai háttér/szint	8	29
Emberek általában	6	21
Technikai háttér	5	18
Márkanév	4	14
Pénzügyi háttér	4	14
Szolgáltatás minősége (nem műszaki)	4	14
Hierarchia-mentes / nem túlszabályozott	4	14
Rugalmasság	3	11
Stabil háttér	3	11
Műszaki emberi erőforrás	3	11
Piaci pozíció	3	11
Marketing	2	7
Törzsközönség/felhasználók	2	7
Értékesítés	2	7
Szolgáltatás műszaki szintje	2	7
Dinamikusság	2	7
Alkalmazkodóképesség	2	7
Gyors reagálás	2	7
Nem volt stratégiai képessége	2	7
Egyéb	9	32
<b>Összesen</b>	<b>80</b>	<b>-</b>
Megjegyzés: N=28		

A műszaki színvonal, a „szolgáltatások magas műszaki szintje” (7%) és a „jó technikai háttér” (18%) válaszokban fogalmazódik meg. A stabil pénzügyi háttér 14 százalékban, és általában a stabil háttér 11 százalékban volt stratégiai erőssége a cégeknek. (Egy cégvezető mindkettőt említette.) A szolgáltatás valamilyen (nem műszaki) minősége szintén négy említést kapott (14%).

A marketingfunkcióhoz kapcsolódóan kétféle dolgot említettek. Egyrészt, általában a marketinget hárman említették (ebből egy említés a reklámlehetőségekre vonatkozott), ketten pedig az értékesítést emelték ki, mint olyan szervezeti képességet, amely ver-

senyelőnyt biztosíthat a vállalat részére. (Egy cégvezető mindkettőt említette.) Ehhez kapcsolódik, hogy a jól bejáratott márkanévet a válaszadók 14 százaléka említette meg. A törzsközönséget, a felhasználókat ketten említették, a már elért piaci pozíciót pedig hárman.

Az egyéb említések között, különböző egyedi említések szerepelnek. Az egyik válaszadó például az üzleti és informális kapcsolati hálóját nevezte meg, mint stratégiai képességét.

Konkrétan rákérdezve az emberi erőforrás vállalatnál betöltött szerepére, az derült ki, hogy a vezetők tökéletesen tudatában vannak az emberi tényező fontosságának. Az eredményeket a 2. táblázat mutatja:

A 28-as minta mindössze 25 százaléka nem nevezte meg az emberi erőforrást, mint kiemelt tényezőt. Megfordítva a kérdést, ha a mintát tekintjük, akkor 69 százalék emelte ki az emberi erőforrás szerepét, ha a válaszadókat tekintjük, akkor ez az arány 73 százalékos.

## KÖVETKEZTETÉS

A kezdeti feltételezésre meggyőző választ nyújtott az empirikus elemzés. A stratégiai képességekkel

2. táblázat		
Az emberi erőforrás szerepe		
Emberi erőforrás szerepe	Említések száma	%-os megoszlás
Kritikus tényező	3	11
Fejlesztés legszűkebb keresztmetszete	1	4
Legfontosabb	10	36
Nagyon fontos/Fontos	5	18
Átlagos	4	14
Egyéb válasz	3	11
NV	2	7
<b>Összesen</b>	<b>28</b>	<b>100</b>
Megjegyzés: N=28		



kapcsolatban tehát a hipotézis megállja a helyét, azaz: *A magyar internetes portálszolgáltató vállalatoknál a humán erőforrásból adódó képességek stratégiaiul egyértelműen elsődlegesek.* Sőt ezt kissé tovább finomítva, a kutatás egyéb konkrét eredményeit is beépítve ebbe a megállapításba, a következő következtetés mondható ki: *Az internetes portálszolgáltatóknál a legfontosabb stratégiai képességek: az emberi erőforrás valamilyen jellemzője vagy tudása.* Az is látható volt az 1. táblázatban, hogy sokszor egyszerűen magukat az embereket nevezték meg a válaszadók, mint képességet. (Azonban a válaszok ilyen további megkülönböztetésétől itt eltekintettem, mivel az ilyen distinkció már a képességmérés és meghatározás elméletének kérdéskörébe tartozik.) Továbbá nemcsak a spontán említések, de a célzott kérdés is alátámasztja a következtetés helytállóságát, hiszen a 2. táblázat elemzésekor kiderült, hogy *az internetes vállalatok vezetői felismerték az emberi erőforrás fontosságát, illetve stratégiai jelentőségét.*

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- ANSOFF H.I. [1965]: Corporate Strategy. New York.
- BAILETTI A.J. – CALLAHAN J. R. [1995]: Specifying the structure which integrates a firm's skills with market needs. R&D Management, Vol. 25. No. 2. April, pp. 227–240.
- FRANSMAN, MARTIN [1992]: Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm. (Manuscript).
- GRANT R.M. [1991]: Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, 1991 Spring pp. 114–135.
- GRANT R.M. [1996]: Toward a Knowledge – Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal, Winter Special Issue on Knowledge and the Firm.
- KÁPOLNAI ANDRÁS – NEMESLAKI ANDRÁS – PATAKI RÓBERT [2002]: E-Business stratégia vállalati felsővezetőknek. Aula, Budapest.
- KNOTT P.J – PEARSON A.W. – TAYLOR R.A. [1996]: A New Approach to Competence Analysis, International Journal of Technology Management Vol. 11. Nos. 3–4. pp. 494–503.
- KÓ ANDREA [2001]: Az információ technológia szerepe és lehetőségei a tudás értékláncban. Vezetéstudomány, 2001/3. pp. 54–58.
- KOCSIS ÉVA – SZABÓ KATALIN [2000]: A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás a posztmodern világban. Oktatási Minisztérium. Budapest.
- LEONARD – BARTON, D. [1992]: The organisation as learning laboratory. Sloan Management Review, Fall.
- LEWIS M.A. – GREGORY M.J. [1996]: Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice. In the New Strategic Management. Sanchez, R., Heene A., Thomas H. (Eds.), Elsevier Science, pp. 141–164.
- Commission of the European Communities, Brussels–Luxembourg.
- MÉSZÁROS TAMÁS [2002]: A stratégia jövője- a jövő stratégiája. Aula, Budapest.
- NELSON, RICHARD [1995]: Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change. Journal of Economic Literature, 1995. March.
- NELSON, RICHARD – WINTER, SIDNEY [1982]: An Evolutionary Theory of Economic Change. The Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, MA.
- NELSON, RICHARD – WINTER, SIDNEY [1974]: Neoclassical and Evolutionary Theories of Growth: Critique and Prospectus, Economic Journal, pp. 886–905.
- PENROSE E.T. [1959]: The Theory of the Firm. Basil Blackwell, Oxford.
- PORTER M.A. [1980]: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. The Free Press, New York.
- PORTER M.A. [2001]: Strategy and the Internet Harvard Business Review, 2000. March.
- PRAHALAD C.K. – HAMEL G. [1990]: The Core Competence of the Corporation in Harvard Business Review, Vol. 68. May–June pp. 79–91.
- SALAMONNÉ HUSZTY ANNA [2000]: Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest.
- SELZNICK P. [1957]: Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. New York.
- STALK G. – EVANS P. – SHULMAN E.L. [1992]: Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review Vol. 70. No. 2. pp. 59–69.
- TEECE D.J. – PISANO G. – SHUEN A. [1990]: Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy. CCC Working Paper No. 90–8.
- THOMSON, ARTHUR A. – STRICKLAND, A. J. [2000]: Strategic Management. Concepts and Cases. 12th Edition. Mc Graw Hill – Irwin.
- WERNERFELT B. [1984]: A Resource-based View of the Firm Strategic Management Journal Vol. 5. No. 2. pp. 171–180.
- WILLIAMSON O.E. [1995]: Transaction Cost Economics and Organization Theory. In Organization Theory Williamson O.E. ed., pp. 207–256 Oxford University Press, Oxford

*A szerző PhD hallgató,  
a Budapesti Közgazdaságtudományi  
és Államigazgatási Egyetem  
Kisvállalkozás-fejlesztési Központjában*