

# **SZAKDOLGOZAT**

**Fülöp-Nagy Dávid  
2020**

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
KÜLKERESKEDELMI KAR  
NEMZETKÖZI GAZDÁLKODÁS SZAK  
LEVELEZŐ TAGOZAT  
NEMZETKÖZI ÜZLETFEJLESZTÉS SPECIALIZÁCIÓ**

**A COVID-19 HATÁSA A BRITISH TELECOM  
MŰKÖDÉSÉRE**

Belső konzulens:  
**Dr. Tölgyessy Péterné Sass Magdolna**  
**Ildikó**  
Egyetemi docens

Készítette:  
**Fülöp-Nagy Dávid**  
hallgató

**BUDAPEST, 2020**

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>BEVEZETÉS .....</b>	<b>5</b>
<b>1. KUTATÁSI HIPOTÉZISEK ÉS MÓDSZERTAN .....</b>	<b>7</b>
<b>2. GLOBÁLIS ÉRTÉKLÁNCOK .....</b>	<b>10</b>
2.1. A globalizáció és a globális értékláncok térhódítása.....	10
2.2. A globális értékláncok szereplői és típusai.....	12
2.3. A funkcionális integráció és multinacionális vállalatok kapcsolata.....	15
2.4. A globális értékláncokban való foglalkoztatás, offshoring.....	17
2.5. Magyarország és a globális értéklánc kapcsolata a multinacionális vállalatokon keresztül .....	19
<b>3. A BRITISH TELECOM, MINT MULTINACIONÁLIS NAGYVÁLLALAT BEMUTATÁSA .....</b>	<b>22</b>
3.1. British Telecom megalakulásának története.....	22
3.2. A British Telecom szerepe a nemzetközi gazdaságban .....	23
3.3. A British Telecom tevékenységeinek globális kiszervezése .....	25
3.4. A BT irányítási modell szerinti besorolása a globális értékláncokon belül .....	26
3.5. A BT Group szervezeti felépítése .....	26
<b>4. A COVID-19 OKOZTA VÁLTOZÁSOK ISMERTETÉSE .....</b>	<b>30</b>
4.1. COVID-19 megjelenése a világon .....	30
4.2. A COVID-19 gazdasági befolyása az Európai Unióra .....	31
4.3. A Covid-19 hatása a globális értékláncre .....	34
4.4. A COVID-19 hatása a BT Group vállalati működésére.....	36
<b>5. A BRITISH TELECOM ÉS A KORONAVÍRUS HATÁSAI .....</b>	<b>38</b>
5.1. A COVID-19 hatása a BT Group plc működésére és teljesítményére.....	39
5.2. A Covid-19 hatása a vállalati működésre a BT alkalmazottainak szemszögéből .....	44
5.3. A kérdőív elemzése az alkalmazottak válaszai alapján .....	46
<b>ÖSSZEGRÖGÖS.....</b>	<b>54</b>
<b>FELHASZNÁLT IRODALOM .....</b>	<b>56</b>
<b>MELLÉKLETEK.....</b>	<b>59</b>

## ÁBRAJEGYZÉK

1. Ábra: British Telecom globális értéklánca .....	16
2. Ábra: Magyarország „Forward” participációs elhelyzkedése 2018-ban (%) .....	19
3. Ábra: Magyarország „Backward” participációs elhelyzkedése 2018-ban (%).....	20
4. Ábra: A globális értékláncokba való beágyazottság 2011-ben (%) .....	21
5. Ábra: BT Group plc szervezeti egységek és a foglalkoztatottak létszáma .....	27
6. Ábra: Európai Uniós országok GDP csökkenését ábrázoló diagram az előző negyedéves eredményekhez képest (%) .....	31
7. Ábra: BT csoportok 2019 és 2020-as év Q1 kimutatása a bevételek függvényében .....	39
8. Ábra: A munkamennyiségben érzékelhető változások a válaszadók tapasztalatai alapján a koronavírus megjelenése óta .....	47
9. Ábra: Pozitív hatások a válaszadók szerint (fő) .....	49
10. Ábra: Negatív hatások a válaszadók szerint (fő) .....	50
11. Ábra: Az otthoni munkavégzéshez szükséges feltételek biztosítása a cég részéről .....	51

## BEVEZETÉS

A szakdolgozati témaválasztásom során próbáltam olyan témakört keresni, amellyel nem csak érdekes, de hasznos információkat is elemezhetek és tárhatok fel mind önmagam, mind a munkahelyem, mind gazdasági és társadalmi vonatkozásban. A világ gyors változása mindenki életében erősen szerepet játszik, így a gazdasági átalakulás is folyamatos megfigyelést igényel. A gazdasági együttműködések már nem csak országhatárokon túl nyúlnak, de kiterjedtek kontinensek közötti kapcsolatokra is. Ennek köszönhetően egyes vállalatok óriás cégekké nőttek ki magukat, megalkotva ezzel egy olyan globális értéklánc hálózatot, ahol a munkafolyamatok a lehető leghatékonyabb módon optimalizálhatóak a vállalat piaci szerepének erősítése érdekében.

A szakdolgozatom első részében az elemzés legfontosabb kérdéseit és módszertanát mutatom be. A következő részben a vizsgálat elméleti hátterét, a globális értékláncok elterjedését, szereplőit, típusait, multinacionális vállalatokhoz való kapcsolatát, offshoring tevékenységét és a Magyarországra hatott külkereskedelmi befolyását veszem górcső alá. Ismertetem a globális értékláncok hatását a fejlett-, a fejlődő-, és a feltörekvő országok szemszögéből, illetve ezen országok külkereskedelmi tevékenységeikre való befolyását. Megvizsgálom milyen hatással van a globális értékláncok megjelenése a nemzetközi kereskedelem kialakult térhódítások folyamataira is. Bemutatom a globális értéklánc három csoportját: a multinacionális vállalatokat és a leányvállalatait, illetve velük kapcsolatban álló helyi vagy külföldi beszállítókat is. Definiálom a globális értékláncok Gereffi által meghatározott öt típusát. Szemléltetem a funkcionális integráció és a multinacionális vállalatok kapcsolatát a British Telecom globális értéklánchálózatának példájával és tanulmányozom milyen hatással van a nemzetközi értékláncban való foglalkoztatás a munkafolyamatok kiszervezésére és mekkora szerepet tölt be az offshoring megjelenése a globális munkaerőpiacon. Fontosnak tartom továbbá megemlíteni Magyarországot és a globális értékláncoknak köszönhetően megalakult multinacionális vállalatok kapcsolatát és szerepét a hazai gazdaságban a participációs index segítségével.

A dolgozatom további részében a munkahelyem bemutatásával és a koronavírusos vállalati működésének globális hatásaival fogok foglalkozni. A munkámból kifolyólag számos problémával találkozom minden egyes nap, amelyek elemzése és megoldása fontos részletgazdag eredményt kíván. Éppen ezért a kutatásomban is lényegesnek tartottam, hogy napjainkban egy aktuális és jelentőségteljes témát próbáljak feltérképezni és ezzel egy összetett képet tudjak alkotni milyen hatásokat, milyen problémákat vagy milyen gyors változtatásokat

követel a COVID-19 okozta gazdasági és társadalmi átalakulás, nemcsak a British Telecom vállalati folyamataiban, de a Magyarországra kiszervezett Service Request Management működésében is. A vírus megjelenése jelenleg az egyik legnagyobb világméretű probléma a Földön, ezért bármilyen nemű vizsgálata pillanatnyilag a legaktuálisabb témák közé sorolható. A téma ezen szakaszának szakirodalmi feldolgozottsága erőteljesen hiányos, ugyanis a múltban hasonló problémával aligha szembesültek az országok vagy vállalatok. A legtöbb használható információ gyors tudományos és gazdasági vállalati elemzésekből, és a kormány által kibocsájtott információkból érhető el, ennek következtében a primer és szekunder kutatás fontossága is elengedhetetlen a téma megfelelő kidolgozásában. A dolgozatom ezen szakaszának első két fejezetében egy rövid általános bemutatást fogok adni az olvasónak: globálisan a koronavírus hatásairól, azon belül az Európai Unió nehézségeiről és a tagállamok víruskezelésének kihívásairól is. A disszertáció további fejezeteiben pedig bemutatom a vírus globális értékláncokra kifejtett hatásait és a BT vállalati működésében fellelhető változásokat és mechanizmusokat. A kutatásomban fontosnak tartom, hogy összehasonlítsam a vállalati eredmények közötti esetleges különbségeket, amelyek a 2019-es első negyedéves eredményeket állítja szembe a 2020-as első negyedévével, azaz a járvány globális elterjedésének első hullámát az előző évben lévő azonos időszakkal. Ez az összehasonlítás egy jó lehetőség arra, hogy felmérjük a vállalati teljesítmény milyen mértékben változott a vírus megjelenése miatt. A dolgozat végén egy vállalati csoporton belül alkalmazott kérdőív segítségével szeretném szemléltetni az olvasókkal, hogy milyen hatással volt a vírus megjelenése a Service Request Management magyarországi működésére és milyen változásokat eredményezett ez a munkafolyamatokban és az alkalmazottak számára, illetve a vállalat teljesítményére egyaránt.

## 1. KUTATÁSI HIPOTÉZISEK ÉS MÓDSZERTAN

A szakdolgozatom segítségével szeretnék egy olyan témával foglalkozni, ami a világ jelenlegi helyzetében talán az egyik legjelentősebb probléma lehet sokak számára. Egy globális vírus megjelenése, sajnos nem egy újkeletű fogalom a társadalom számára, azonban a COVID-19 egész világra való kiterjedése mégis mindenki életére hatást gyakorol valamilyen formában, így a telekommunikációs óriás cégek működésére is. A módszertan kialakítása során vegyes eszközöket alkalmaztam, hogy szemléltetni tudjam a hipotézisem, miszerint: **A COVID-19 megjelenése hatással volt a British Telecom rövidtávú működésére, illetve a vállalati eredményeire is.** A dolgozatom felépítését ennek érdekében a feltételezésem vizsgálatára összpontosítottam, ezért primer és szekunder kutatási módszereket is alkalmaztam a széleskörű információ és adatgyűjtés érdekében.

A disszertációm elején fontosnak tartom, hogy a BT multinacionális vállalati szintű vírus okozta változások bemutatása és elemzése előtt, szemléltessem az olvasóval, hogy mit értünk a szakirodalmi megfogalmazásokban globális értéklánc alatt, és mik azok a lényeges tulajdonságok, amik megalkotják a globális értékláncok folyamatát, mint világgazdasági értelemben, és mint hazai viszonylatban. Hiszen ezeknek a folyamatoknak köszönhető, hogy a multinacionális vállalatok - ahogyan a British Telecom is - hazánkban számos formában megjelentek, ezáltal fellendítették a hazai gazdaság működését, és megerősítették a nemzetközi szerepünket is. A fejezet megalkotása közben szakirodalmi háttérkutatást alkalmaztam, ezen információk és kiterjedt megközelítési módok felhasználásának köszönhetően, még egységesebb és átfogóbb formában tudtam az angol nevén is jól ismert Global Value Chain jellemzését és mechanizmusát bemutatni. A szakdolgozatom során több kutatási módszert is alkalmaztam a téma feldolgozása érdekében. Az első ilyen módszer a szakirodalmi lánc vagy másnéven hólabda-módszer volt. A vírus megjelenése azonban engem is jelentős kihívás elé állított a szakirodalmi háttérinformáció gyűjtés közben, hiszen a könyvtárak használata felerősítette volna a megfertőződés esélyét. Ezt figyelembe véve, a szakirodalmi kutatásom jelentős részét az internet segítségével folytattam, ahol az egyetem VPN-csatlakozási lehetőségével szinte határtalan forráskutatást végezhettem. Az online is elérhető szakirodalmi feltárások során, igyekeztem minden forrásból a számomra használható információkat kigyűjteni, és megvizsgálni az azokban található irodalomjegyzékeket is, hogy további fellelhető információval segítsen a hipotézisem átfogó kidolgozottságát a diplomamunkámban.

Az értékláncok ismertetését követően, a koronavírus gazdasági és társadalmi hatását vettem górcső alá, ami talán az egyik legnehezebb feladat volt a kutatásom folyamán. A COVID-19 megjelenése egy jelenkori kihívás az életünkben, így a téma feldolgozottsága erősen hiányos és még sok kérdést hagy maga után. Szakirodalmi elemzések nyomtatott formában aligha jelentek meg a témában, ezáltal a kutatás a jelenlegi személyes tapasztalataim, és az online formában elérhető tudományos publikációkon alapszik, így a szekunder kutatás elengedhetetlen része a disszertációmnak. Az elérhető publikált információk elemzése során arra törekedtem, hogy a saját gondolataim és a szakértői vélemények összekapcsolásával egy kollektív képet alkothassak az olvasó számára.

A szakdolgozatom további részében a jelenlegi munkahelyem, azaz a British Telecom, mint multinacionális vállalat bemutatásával foglalkoztam, ami egyaránt egy kiváló példa a globális értéklánc folyamatok jellemzésére, továbbá egy széleskörű rálátást biztosít arra, hogy a koronavírus megjelenése milyen hatással van egy nemzetközi kapcsolatokon alapuló vállalat működésére. A vállalati bemutatás mellett két fontos szempontot vettem figyelembe a disszertáció megalkotása közben. Az egyik szempont, hogy a koronavírus milyen szintű befolyással volt a BT Group-ra - ami British Telecom globális vállalati csoport motorja-, illetve az első negyedéves teljesítményére, és ez az esetleges teljesítményeltérés az előző évi negyedéves intervallumban mekkora mértékben volt kimutatható. Ezen szekunder kutatásom során a vállalati teljesítmény Q1 kimutatásait vettem alapul, ami az első negyedév három hónapos időszakát (április elsejétől - június végéig) foglalja magában a vállalat pénzügyi naptárában, ezzel elősegítve a hipotézisem további feltárását. A két kimutatás jelentős szerepet játszhat abban, hogy a COVID-19 megjelenése fellelhető volt-e a vállalati csoportok teljesítményében és a globális értékláncok eredményes működésében, továbbá melyek azok a vállalati szegmensek, ahol a pénzügyi teljesítmény csökkent vagy nőtt az előző évben meghatározott, első negyedéves eredményéhez képest. A kutatás komplexitását tekintve azonban úgy gondolom, hogy a másik szempont elemzése szintén kardinális szerepet tölt be a vállalati működésben bekövetkezett változás és a teljesítményelemzés kapcsolatában. A koronavírus agresszív terjedésének védelme érdekében a vállalat kénytelen volt a korlátlan Home Office, tehát az otthoni távmunka bevezetésére, ezzel is biztosítva az alkalmazottak biztonságát és a munkafolyamatok gördülékeny folyamatát a járvánnyal szemben. Ezt a változást vizsgálva szeretnék a következő kérdésre választ kapni, miszerint „Milyen hatással volt a koronavírus megjelenése a munkavégzés minőségére és mechanizmusára egy olyan multinacionális cégnél, ahol csupán egyetlen fő változtatást kellett bevezetni?”. A kérdés megválaszolásában egy anonim kérdőív segítségével felmérést végeztem, egy általam



kiválasztott munkacsoporton belül. Ez a csoport: a Service Request Management, az egyetlen olyan hazai munkacsoport a British Telecom nemzetközi működésében, amely rálát és befolyással van egy termék vagy szolgáltatás árajánlatának megtervezéséről, a rendelés utáni végpontok közötti kézbesítéséig, legyen az a világon bárhol. Az összegyűjtött válaszok alapján és a negyedéves elemzések értékeinek összehasonlításával egy olyan eredményt szeretnék kimutatni, amellyel a hipotézisem helytállóságát bizonyíthatom vagy cáfolhatom a felhasznált módszereim tükrében.

## 2. GLOBÁLIS ÉRTÉKLÁNCOK

Ebben a fejezetben elemzésem elméleti háttérét mutatom be az olvasónak.

### 2.1. A globalizáció és a globális értékláncok térhódítása

Mint ahogy a világ is, így a gazdaság működése is folyamatos változásban van, a globalizáció, az elmúlt ötven évben szinte teljesen átformálta a nemzetközi piac és a gazdaság szerepét is. A globális értékláncok – angolul Global Value Chain, amelyet rendszeresen csak GVC-nek rövidít a szakirodalom – mára lehetővé teszik a globális gazdaságoknak és cégeknek, hogy egyes ágazatok révén összekapcsolódjanak egymással. A GVC-k megjelenése átalakította a nemzetközi kereskedelem bizonyos részeit, ezzel erősítve a globális gazdasági termelés teljesítményét és a munkahelyek megteremtését, olyan földrajzi régiókban is, ahol a gazdasági felzárkózás már évek óta kihívást jelentett. Jelenléte befolyással van a nemzetközi termelés mértékére és minőségére, továbbá fontos mérföldkő a fejlődő országokban üzemelő cégek, gyártók, munkavállalók globális gazdaságbéli integrációjában is. Az értékláncok megjelenésével megváltozott az úgymond egy országon belül gyártott termékek előállítására és értékesítésére. A termelési- és értékesítési folyamatokat szétbontották, és elosztották a globális termelési hálózatok között, ezzel egy új lehetőséget teremtve a fejlődő országoknak a globális gazdaságba való beilleszkedésükre. A globális értékláncok összekapcsolják a cégeket, az alkalmazottakat, és a fogyasztókat nemzetközi szinten, így támogatást nyújthatnak a nemzetköziesedés előrehaladásában a fejlődő országokban működő vállalatok és alkalmazottaik számára is. Egyes nemzeteknek, legfőképpen az alacsony jövedelmű országoknak, a gazdasági fejlődésük és GDP növekedés érdekében még inkább fontos, hogy sikeresen integrálódjanak a globális értékláncok folyamataiba. Véleményem szerint, a sikeres integrációnak köszönhetően ugyanis versenyelőnyhöz juthatnak, nemcsak szomszédos országaikkal szemben, de nemzetközi szinten egyaránt. Ezek az országok a GVC-k folyamatainak beépülése során nemzetgazdasági fejlődésen mehetnek keresztül, és képesek lehetnek új és jobb munkahelyek megteremtésére, amivel nemcsak a társadalom életszínvonalát, de a munkanélküliség mértékét is csökkenteni tudják. (Gereffi és Fernandez-Stark, 2011)

A nemzetközi iparágak szerveződése és a nemzetköziesedés megjelenése egy komplex folyamat, nemcsak a 20. század végén, hanem a 21. század elején is. Ezt figyelembe véve, nem egyszerű feladat meghozni a megfelelő döntést egy gazdaságilag fontos, fejlesztési kérdésben sem az országok döntéshozóinak, sem a vállalati csoportoknak. Azonban a globális értéklánc

ismerete segítséget nyújthat abban, hogy megértsük ezen iparágak folyamatait azáltal, hogy megvizsgáljuk egy meghatározott iparágban a szereplők szerkezetét és mechanizmusait. Az értékláncok működése szoros iparági kapcsolatokon alapul, ami egy hasznos eszközt biztosít a globális termelési minták vizsgálatára is. Vizsgálhatjuk vele továbbá az adott iparág szereplőinek geográfiai kapcsolatát (tevékenységük szerint), és meghatározhatjuk a fejlődő- és fejlett országok által betöltött vállalati szerepük mértékét. A GVC folyamatai jelentős mértékben kihatnak az adott iparágon belüli hozzáadott értékek kapcsolódási sorrendjére, kezdve a koncepciótól, a termelésen át, egészen a végfelhasználásáig. Nyomon követi a munkafolyamatokat, a technológiai újításokat, a nemzetközi előírásokat, a termékeket, és folyamatos elemzést végeznek a piaci igények feltérképezésére is. Feltételezésem szerint ezen információk ismerete kiváló segítség lehet a döntéshozók számára, hogy a megfelelő módon reagáljanak olyan fejlesztési kérdésekre, amit eddigi kutatások során nem tanulmányoztak ideális mértékben vagy nem volt meghatározó szerepe a globalizáció jelen mértékű térhódítása előtt. Követve a globalizáció jelenlegi terjedésének ütemét, az országok- és a vállalatok döntéshozói mára már fokozottan figyelemmel kísérik ennek előnyeit és hátrányait is. (WTO, 2018)

A globális értékláncok tehát egyértelműen fontossá váltak az új ipari térhódítások folyamán. A nemzetköziesedés és a nemzetközi verseny egy új korszakot hozott létre, amit az új ipari térhódítások globális szerveződésével lehet nyomon követni. A nemzetközi kereskedelem, a termelés irányítása és optimalizálása, a foglalkoztatás mind szerepet játszanak az országok és a vállalatok fejlődésében és a versenyképességük megteremtésében. Ez a folyamat azonban nem minden esetben jár pozitív hatásokkal, ha a döntéshozók a globális értékláncok alkalmazása révén csak azt veszik figyelembe, hogy a globális termelés és a kereskedelem elsődleges mozgatórugói a feltörekvő gazdaságok lehetnek. Az elmúlt évtizedekben a fejlődő országok nemzetközi integrációját és kereskedelmi növekedését az motiválta, hogy a helyi vállalkozók bekerüljenek egy olyan nemzetközi piacra, ahol magas jövedelmű gazdaságokból származó vállalatok által működtetett globális értékláncok találhatók. Ez azonban azt eredményezte, hogy a meghatározó északi gazdasági régiók alacsony növekedést vagy stagnálást mutattak, ellenben a feltörekvő országok között – legfőképp Kínában és Indiában – kereskedelmi, termelési, és innovációs növekedés vette kezdetét. A fejlődő országok vállalatai ennek hatására kénytelenek voltak végtermékeiket az eddiginél alacsonyabb áron és feldolgozási színvonalon értékesíteni, hogy a feltörekvő gazdaságok globális kereslet növekedését kompenzálni tudják, még akkor is, ha ez világgazdasági szerepük szempontjából leminősítést is jelenthetett. Továbbá az, hogy a multinacionális vállalatok, és az

egyres állami vállalatok szignifikáns szerepet töltenek be a globális értékláncokban, negatív hatást gyakorolhat a nemzetközi versenyre az értéklánc alsóbb szintjén működő vállalatok szempontjából. A gazdasági növekedés értelmében, ezek az új feltételezhető változások jőkora befolyással lehetnek a globális értékláncokra, a foglalkoztatottságra, az innovációra, ráadásul a fejlődő országok és cégeinek stratégiájára is. A globális értékláncok kialakulásán azonban továbbra is azok profitálnak a legtöbbet, akiknél magasabb a szakképzettség, tőkeerősek és stabil gazdasági háttérrel rendelkeznek. A munkafolyamatok külföldre való kiszervezésével pedig még inkább növelhetik ezen versenyképességüket. (Gereffi és Fernandez-Stark, 2011)

## **2.2. A globális értékláncok szereplői és típusai**

A globális értékláncokat három csoportra lehet felosztani: a multinacionális vállalatokra, ezen vállalatok külföldi leányvállalataira, és a független hazai vagy külföldi beszállítóikra. A multinacionális vállalatok megalakulásához a vállalatoknak külföldi, közvetlen tőkebefektetésére volt szükségük, aminek köszönhetően becsatlakozhattak a nemzetközi kereskedelembe is. A napjainkban is ismert modern multinacionális vállalatok a második ipari forradalom idején kezdtek el kibontakozni: a vállalatok elterjedését elősegítette, hogy a 20. század közepén a kereskedelmi és beruházási korlátozásokat világszerte átfogalmazták és végül felszámolták. A változásokat követően az akkoriban jelentős tőkével és technológiai tudással rendelkező cégek egymáshoz hasonló módon építették ki nemzetközi hálózataikat. Ilyen megoldás volt például az is, hogy a viszonylag gazdag vállalatok működésében, a fontos menedzseri pozíciókat, a marketinget és technológiai tudást mostantól a külföldi leányvállalataik segítségével irányítsák és biztosítsák. A 90-es évektől azonban már nem volt szabályszerű, hogy csak a legfejlettebb országokból érkező óriás vállalatok léptek a nemzetközi piacok színterére. Ezeket a vállalatokat úgynevezett „feltörekvő multiknak” vagy „harmadik világbeli multiknak” is hívja a szakirodalom. A feltörekvő multik a fejlődő- és feltörekvő országok, vagy akár az olajban gazdag régiók segítségével váltak a globális kereskedelem részévé. Jellemző volt kialakulásukra, hogy szövetséges vagy vegyes vállalatok összeolvadásából alakultak ki, továbbá az sem kizárt, hogy már önmagukban is nagy cégeknek minősültek, és már a nemzetköziesedésük előtt is több iparágban jelentős szerepet vállaltak. Vannak azonban olyan kis cégek is, akik speciális termékeik segítségével hódították meg a nemzetközi piacokat az értékláncok bevonásával. Az ilyen multinacionális vállalatok nem minden esetben rendelkeztek fejlett technológiával vagy kimagasló marketing tudással, de mégis innovatív módon voltak képesek a globális terjeszkedésre. A hagyományos- és új multik közötti mérvadó eltéréseket leginkább a nemzetköziesedésük során figyelhetjük meg. Olyan

országokban, ahol a kormányzás instabil vagy a gazdaság mértéke alacsonyabb szintű, kedvező előnyöket biztosít a hasonló körülmények között létrejött új multinacionális vállalatok integrálódásába. Működésükre jellemző, hogy szövetségeket kötnek és ezzel szerzett befolyásuk segítségével terjeszkednek tovább egy adott iparágban vagy régióban. Nem feltétel számukra, hogy milyen gazdasági régiókban vagy országokban legyenek jelen, a fejlődő és fejlett országokban is egyaránt képesek a vállalati szervezetük kiépítésére. (Vásáry, 2016)

A kis- és középvállalkozások, mint beszállítók is fontos szerepet kapnak a multinacionális vállalatok révén. A szerepük fontosságának elsősorban a teljesítményük minőségétől függ. Ha a teljesítményük magas színvonalú, az a globális értékláncok folyamataiban is mutatkozni fog, így ezzel a kis- és középvállalatok is megerősíthetik nemzetközi szerepüket a globális versenyben. A multinacionális vállalatok a leányvállalataikkal, továbbá a helyi független cégekkel és beszállítókkal kötött kapcsolatukat a globális értékláncok folyamatai határozzák meg. Ezeknek a kapcsolatoknak az alapjai többféle összetevőből épülhetnek fel, amely nem elhanyagolható egyetlen nemzetközi kapcsolaton alapuló együttműködésben sem. Jelentős lehet például: a beruházás típusa, az exporttermelés támogatottságának mértéke, a beszállítók minősége és mennyisége, a két ország közötti vállalati szektorainak differenciája, a külföldi vállalatok nemzetközi stratégiája, ezenkívül a helyi leányvállalatok betöltött szerepe a multinacionális cég vállalati értékláncaiban. Az azonban, hogy egy óriás vállalat milyen mértékű technológiai tudást vagy melyik vállalati szervezeti egységeket fogja egy adott országba allokálni függ a globális értékláncok típusától is. (Ferrantino és Koten, 2019)

Egyes irányítás elemzéseknek köszönhetően, megvizsgálhatjuk, hogy a globális értékláncok irányítása és koordinálása milyen mértékű az értékláncok szereplőinek hatalmi különbségei között. Ezek az irányítási és értéklánci vizsgálatok elősegíthetik megérteni és megkönnyíteni a belépést, továbbá növelhetik a fejlődés mértékét a nemzetközi iparágakon belül. Greffi és munkatársai öt irányítási struktúrába sorolták a globális értékláncok típusait: piac, moduláris értéklánc, kapcsolati értéklánc, fogoly értéklánc, hierarchikus értéklánc. Ennek az öt globális értékláncnak a típust az alábbi minták során jellemzik:

**Piac:** A piacirányítás az értékláncok típusain belül egy viszonylag egyszerűbb folyamatot foglal magában. A termékek előállításához szükséges specifikációs előírások könnyen továbbíthatók a beszállítók és a nagyvállalat között. A beszállítók számára minimális input is elegendő a megrendelő vállalat részéről, hogy elkészítsék a terméket. Ezek a folyamatok alig vagy egyáltalán nem igényelnek hivatalos együttműködést a szereplők között, ezért az új partnerre való áttérés költsége alacsony lehet mindenki számára. Az irányítási

mechanizmus ebben az esetben az árra fókuszál, és nem az erős vezető vállalatokra. (Gereffi és Fernandez-Stark, 2011)

**Moduláris értéklánc:** A moduláris irányításról akkor beszélhetünk a globális értéklánccok kapcsán, amikor egy összetett folyamat egyszerűen meghatározható. A moduláris alapon működő beszállítók jellemzően a nagyvállalat specifikációi alapján készítik el a terméket, és teljes felelőséget vállalnak az elvárásoknak megfelelő technológiai eljárás által készült termékekért, és az alapanyagok minőségéért, amely további nagyvállalati vásárlókört generálhat a beszállítók részére. Ebből kifolyólag itt is alacsony maradhat a váltási költség a szereplők között, ugyanúgy, mint a piacirányítás folyamán. Annak ellenére, hogy a nagyvállalat és a beszállító között egy összetett folyamatról van szó, ezzel az irányítási típussal limitálhatók a nagyvállalatok beruházási költségei. Azonban a kapcsolatok jóval jelentősebbek, mint az egyszerű piacokon a vállalatok közötti nagymértékű információcsere miatt. A megfelelő mértékű és minőségű információcsere tehát kulcsfontosságú a moduláris irányítás során. (Gereffi és Fernandez-Stark, 2011)

**Kapcsolati értéklánc:** A kapcsolati értéklánc irányítás akkor valósul meg, amikor a nagyvállalat és beszállítók olyan összetett folyamatokat és információkat vesznek alapul, amit nem lehet könnyen megtanulni. Ez az interakció és tudásmegosztás szoros kapcsolatot eredményez a szereplők között. Az ilyen kapcsolatokban megfelelő működésének érdekében elengedhetetlen a felek részéről a kölcsönös bizalom, a társadalmi, térbeli és etnikai kötélék. A kölcsönös függőség ellenére a nagyvállalatok továbbra is meghatározzák mire van szükségük, ezáltal képesek lehetnek a megfelelő ellenőrzések elvégzésére a beszállítók felett. A beszállítók ezen értéklánc típus alkalmazása során, nagyobb valószínűséggel szállítanak a nagyvállalatok részére olyan megkülönböztetett termékeket, amelyet a minőség, a geográfiai származás, vagy más egyedi jelző determinál. Fontos azonban kiemelni, hogy az ilyen kapcsolatok kialakulása időigényes folyamat, ezért az új partnerre való áttérés egy meglehetősen nehéz művelet, és az ehhez szükséges költségek magasak lehetnek. (Gereffi és Fernandez-Stark, 2011)

**Fogoly értéklánc:** A fogoly értéklánc esetén, olyan GVC típusról beszélhetünk, amikor az értékláncon belüli beszállítók mérete többnyire kicsi és ezek a beszállítók egy, vagy csak néhány nagyvállalati vásárlóval vannak szoros üzleti kapcsolatban. Ezekben a láncokban a nagyvállalatok erős kontroll alatt tartják a beszállítókat, ezért is szokták jellemezni ezt a fajta értéklánci típust a „fogoly” szóhasználattal. Az ilyen vállalatok magas hatalmi befolyásából kifolyólag arra kényszeríthetik a beszállítókat, hogy folyamatos kapcsolatban legyenek velük és akár a nagyvállalatok vásárlóival, annak érdekében, hogy teljes mértékben kielégítsék a vásárlói igényeket. Ez a folyamat azonban egy meglehetősen erős kapcsolati hálózatot generál,

ami egy esetleg váltás során magas költségeket eredményezhet mindkét fél számára. A nagyvállalatok a végtermék értékesítési-, vagy felhasználási folyamatai során általában más területeken vannak, mint ahol a beszállítók által végrehajtott termelés folyik. Ennek köszönhetően, a beszállítók munkafolyamatainak korszerűsítésében történő segítség a megrendelő vállalatok részéről nagyban elősegíti az értéklánc megfelelő működését, továbbá javítja nagyvállalatok piaci szerepét is. Az ilyen szintű együttműködés már megkövetelheti az etikus vezetés fontos szerepét, annak érdekében, hogy a beszállítók megfelelő bánásmódban részesüljenek, valamint megfelelő részesedést kapjanak a piaci árból is. (Gereffi és Fernandez-Stark, 2011)

**Hierarchikus értéklánc:** A hierarchikus irányítás egyik alapvető és legfontosabb jellemzője, hogy a vertikális integrációval és a folytonos vezetői ellenőrzések segítségével olyan értéklánccokat alkotnak a nagyvállalati folyamatok során, amelyek a termékek előállítását és fejlesztését a vállalaton belül valósítják meg. Ebben a formában ezt a típust nyugodtan hívhatjuk a fent elsőként említett piacirányítás ellentétének. Az ilyen típusú értéklánccok alkalmazásra általában akkor valósulhat meg, ha egyes termékek specifikus adatokat és folyamatokat tartalmaz, amiket a vállalat nem akar megosztani másokkal, vagy a termékeket nehéz és összetett folyamatok alkotják, továbbá akkor is alkalmazhatják, ha a vállalatok nem találnak megfelelő kompetenciával rendelkező beszállítókat. Ez napjainkban már kevésbé alkalmazott típus a globális értéklánccok mechanizmusában, azonban még mindig fontos része a világgazdaságnak. (Gereffi és Fernandez-Stark, 2011)

Összeségében az említett szereplők és típusok együttes kapcsolatai alkotják a globális értéklánc összetett működését már hosszú évtizedek óta. Mindemelett ennek az összetett működésének tulajdonítható, hogy az értéklánccok megjelenése és folyamatos változása jelentős befolyással van a világra, továbbá jelentős befolyást gyakorol mind a gazdaságra, mind a társadalomra.

### **2.3. A funkcionális integráció és multinacionális vállalatok kapcsolata**

A 90-es évek óta a globalizáció jelen méretű térhódítása nemcsak a világra és a gazdaságra van hatással, de elősegítette az óriás multinacionális vállalatok megjelenését is, amivel egy új lehetőséget teremtett meg a nemzetközi termelési rendszerek felépítésében. A gyors és folyamatos technológiai fejlődésnek, továbbá nemzetközi kereskedelemnek és közvetlen tőkebefektetéseknek hála, a globalizáció jelentős mértékben nőtt az évek folyamán, amelynek hatására egyre több munkahely és szakma jelent meg a világ minden táján. A nagyvállalatok elkezdtek nemzetközi szinten terjeszkedni, ezáltal növelni tudták termelékenységüket és

optimalizálták a piaci szerepüket. Ennek érdekében azonban elengedhetetlen lett a vállalati szintű munkamegosztás, nemcsak egy adott régióban, de földrajzilag szétszórt módon egyaránt. Ez egy új, stratégiai szempontok alapján működő vállalati átszervezést eredményezett, amely a munkafolyamatok szétbontásával elősegítette, hogy egy termék előállítása során a hozzáadott értékek egyre többféle alkotórészből álljanak össze. Nagy hatással volt azonban a globalizáció fejlődésére és az értékláncok kialakulására az infokommunikáció fejlődése is. Ma már elképzelhetetlen lenne az életünk infokommunikációs eszközök nélkül. A számítógépek, az okostelefonok és világhálóhoz való csatlakozás lehetősége mára már mindenki számára alapvető szükséglet lett. A vállalatok kihasználva ezen lehetőségüket és technológia fejlettségüket, sikeresen kiterjeszthették szolgáltatásaikat és szétválaszthatták az üzleti- és menedzsment funkciójukat a világ bármely pontján. (Szalavetz, 2019)

Vegyünk példának a British Telecom-ot, mint multinacionális nagyvállalatot. Ha a megnézünk egy Földet egészében ábrázoló térképet és bejelöljük rajta az anyavállalat székhelyét, a gyártóbázisokat, az értékesítési és logisztikai központokat, a back-office tevékenységet végző leányvállalatokat, a külső beszállítókat és egyéb vállalati tevékenységhez fűződő létesítményt, majd ezeket a pontokat összekötjük, akkor láthatnánk, hogy egy kontinenseken átívelő komplex vállalati hálózatot kapunk. Ez a komplex hálózat mutatja meg az értékláncok kapcsolatát és a hozzáadott értéktermelés funkcionális integrációját. Az **1. Ábra** a British Telecom cégcsoport globális vállalati egységeinek elhelyezkedését mutatja, a főbb nemzetközi központok megjelölésével, amelyek a vállalat végső termékéhez mind hozzájárulnak a különböző hozzáadott inputok segítségével.

**1. Ábra: British Telecom globális értéklánca**



*Forrás: Saját szerkesztés a vállalati címek alapján*



„A funkcionális integráció kifejezés arra utal, hogy egy globális vállalat, illetve egy vállalat külső beszállítókat is magában foglaló globális hálózaton belül már nem csupán köztes termékek, alkatrészek, részegységek kereskedelme folyik. Az egyes szereplők különböző tevékenységekkel, gyártással, támogató és menedzsment funkciók végzésével járulnak hozzá a teljes hozzáadott értékhez, vagyis tevékenységekkel kereskednek. Egy terméket (termékszolgáltatás csomagot) piacra dobó globális cég tehát nem csupán az alkatrészek termelését és összeszerelését koordinálja, hanem az e termék megszületéséhez, piacra viteléhez és piaci pozíciójának fenntartásához és erősítéséhez szükséges összes funkciót (és azok végzéséhez szükséges tudást) is integrálja.” (Szalavetz, 2019, 8. oldal).

Tehát a funkcionális integrációnak köszönhetően lényegi változás jöhetett létre a nagyvállalatok szolgáltatásaik minőségében, továbbá az üzleti- és menedzsment folyamatok tevékenységének leválasztásában és kiszervezésében is. A téma feldolgozása során egyértelművé vált számomra, hogy nemcsak a nagyvállalatok profitáltak az értékláncok megjelenésével, hanem a globális értékláncokban való termelés jelentős mértékben növelte a feltörekvő országok nemzetközi gazdasági szerepét, és elősegítette az iparosodásuk felzárkózását is. Az értékláncok megjelenésével azonban az iparosodás is átalakult: egy egyszerűbb és gyorsabb folyamat lett. Ezek a tőkeszegény és alacsony szintű technológiai ismeretekkel rendelkező országok a globalizációnak és az értékláncok kiszervezésének köszönhetően, olyan erőforrásokhoz, fejlett technológiához, menedzsment ismeretekhez és piachoz jutnak, amellyel meglehetősen gyorsan az exportorientált országok közé kerülhettek.

#### **2.4. A globális értékláncokban való foglalkoztatás, offshoring**

Azokban az országokban, ahol a globális értékláncok már jelen vannak, nagy mértékben részesülnek a nemzetközi kereskedelemről. Ugyanakkor azok a vállalatok, akik a GVC-k segítségével jutnak be egy globális piacra, meghatározott feladatokra vagy akár speciális termékekre is koncentrálhatnak. Kutatásaim során megtudtam, hogy 2011-re a fejlődő országok jelentős része kapcsolódott valamilyen formában a globális értékláncok működéséhez. Az új, technológiai fejlesztések mellett azonban még mindig fontos szempont volt a fejlett országok és a nagyvállalatok részére az alacsonyabb költségű munkaerő elérhetősége. Az angol kifejezésekben jól ismert offshoring – ami arra utal, hogy egy vállalat az országukon kívül végez üzleti tevékenységet külföldön alapított leányvállalatain keresztül – kezdetben csak összeszerelési és gyártási feladatokra összpontosított, ez azonban mára már áterjedt a szolgáltatásokra, valamint a magasabb technológiát és szakképzettséget igénylő szektorokra is. A globális értéklánc megjelenése a munkaerőpiacra egyértelműen jelentős

hatással van, így a globális értékláncok integrációja összefügg a nemzetközi foglalkoztatottság kiszervezésével. Fontos azonban itt kiemelni, hogy a munkafolyamatok ilyen szintű átszervezése során, lényeges szempont volt a döntéshozók számára, hogy milyen típusú munkák legyenek és azok mely országokba vagy régiókba kerüljenek. A folyamatosan fejlődő világban nagy a kereslet a szakképzett munkaerő után, ennek köszönhetően a fejlődő országok beilleszkedése a globális gazdaságba meghatározó szerepet tölthet be. A globális értékláncok kapcsolati rendszerében működő vállalatoknál, a fejlődő- és feltörekvő országok körében, jelentősen megnőtt a foglalkoztatottság, ezáltal érzékelhetővé vált egy jövedelmi növekedés is. (Claire H. Hollweg, 2019)

Egyes kutatások ennek ellenére arra keresnek bizonyítékot, hogy a fejlett országokon belül negatív hatással van-e a munkafolyamatok és a szolgáltatások kiszervezése a gazdasági működésre. A legtöbb kutatásban azonban nem találtak erre utaló jelet, viszont annál több esetben bebizonyosodott, hogy ezek a folyamatok jelentős mértékben felelősek a vállalati teljesítmények növekedéséért. Az egyik ilyen kutatás volt Hijzen and Swaim 2007-es kutatása, ahol megállapították, hogy az OECD által besorolt 17 magas jövedelmű országai között nincs kihatással a folyamatok kiszervezése a munkaintenzitásra, ugyanakkor az átszervezéseknek köszönhetően pozitív hatással van az adott iparban mért foglalkoztatottságra. Az OECD 2007-es *Offshoring and Employment: Trends and Impacts* könyvében azonban a kutatók arra vizsgálódnak rá, hogy a termelés és szolgáltatások kiszervezése káros hatást is eredményezhetnek egy ország adott iparán belüli foglalkoztatottságára, mivel a helyi vállalatok nehezen tudják tartani a versenyt a bérek és a juttatások terén. (Hijzen és Swaim 2007; OECD 2007)

Tapasztalataim szerint az offshore cégek mindemelett mai napig nagy szerepet vállalnak a globális értékláncokon belüli szakképzetlen és szakképzett munkaerő keresletében és jelentős mértékben növelik a magasan képzett munkavállalók bérezését is a hazai viszonylatokban. Ebből arra következtethetünk, hogy a globális értékláncok megjelenése nemcsak a fejlett országok és az óriásvállalatok számára lehet kedvező, hanem a fejlődő országok gazdasági és társadalmi működésében is meghatározó szerepet tölthet be. Azonban még mindig nem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy ezeknek a vállalatoknak a megjelenése, a fejlődő országok működésében, nehéz helyzet elé állíthatja azokat a helyi kis- és középvállalatokat, akik nem tudnak hasonló mértékű juttatásokat és bérezést nyújtani a foglalkoztatottak számára, így tehát könnyen elveszíthetik az értékes és szakképzett alkalmazottaik nagy részét is.

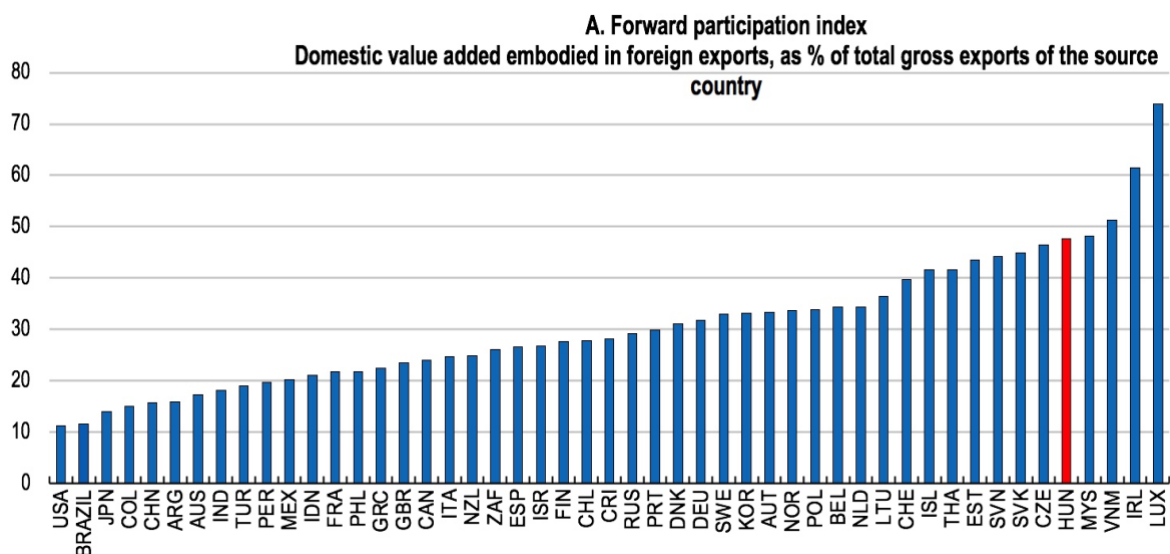
## 2.5. Magyarország és a globális értéklánc kapcsolata a multinacionális vállalatokon keresztül

Az elmúlt harminc évben a nemzetközi piacok változása jelentősen befolyásolta a külkereskedelmi részvételünk mértékét. A nemzetközi termelési hálózatokba, illetve a globális értékláncokba való beilleszkedésünk meghatározó szerepet képez a hazai termelésben. Magyarország már évek óta azon fejlett országok közé tartozik, amelyek a globális értékláncokba való beépülésük során a nemzetközi termelési hálózatok fontos motorját adják. Az alábbi két ábrán - **2. és 3. Ábra** - jól látható, hogy a globális értékláncba való beilleszkedés során egyes feltörekvő és fejlődő országok participációs index mértéke milyen arányban változik, és ehhez képest Magyarország hol helyezkedik el. (Antalóczy, 2017)

**Participációs index fogalma:** A participációs index segítségével meghatározhatjuk egy ország világgazdasági részvételének arányát. A mutató mérésével arra kaphatunk választ, hogy egy adott ország bruttó exportjának hányada mekkora mértékben van jelen a nemzetközileg vertikálisan széttördelt termelési folyamatokban. Meghatározása során a participációs index két részre bontható (Ilyés, 2016):

- Az egyik ilyen index a „**backward participáció**” (összeszereléssel foglalkoznak – olcsóbb munkaerőt jelent), amely megmutatja, hogy egy adott ország exportjának mekkora része származik importból.
- A másik ilyen indexet pedig „**forward participáció**”-nak (összeszerelésre küldik a termékeket – drágább munkaerőt jelent) nevezik, amely során megkapjuk, hogy egy adott ország exportja milyen részben van jelen más országbeli vállalatok importjában.

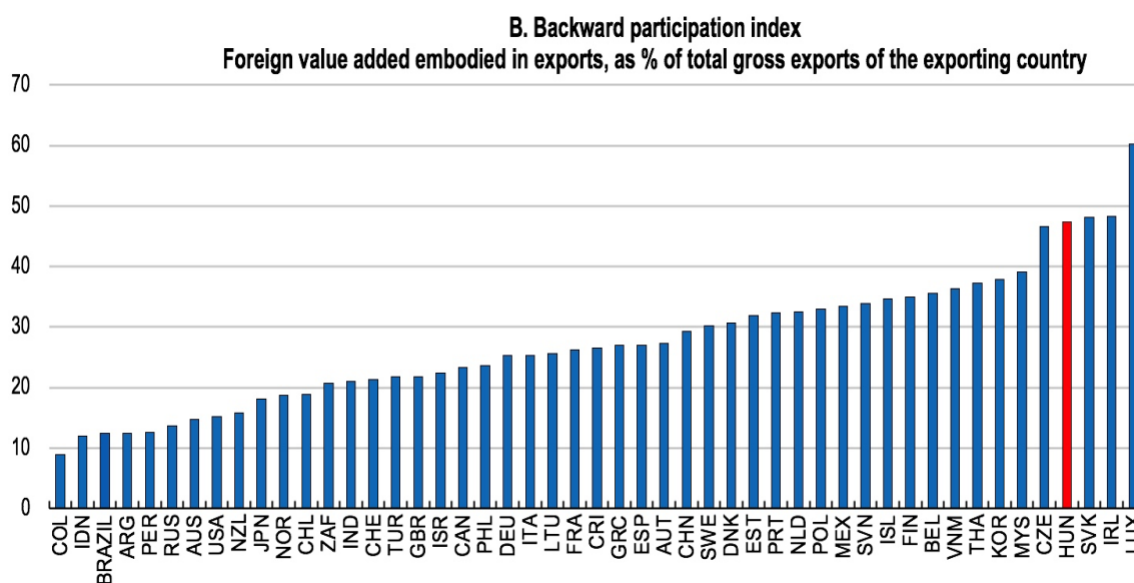
### 2. Ábra: Magyarország „Forward” participációs elhelyzkedése 2018-ban (%)



Forrás: OECD Economic Surveys (2018)

Az **2. Ábrán** megfigyelhetjük, hogy Magyarország (pirossal jelölt oszlop) elhelyezkedése a többi országhoz képest az előremutató participációs index alapján az ötödik legmagasabb eredményt érte el a felsorolt országok között 2018-ban. A közel 48%-os aránnyal megelőztünk több szomszédos országot is a közép-kelet-európai régióban, mint például Csehországot, Szlovákiát és Szlovéniát, illetve Lengyelországot is. A legmagasabb arányt azonban még mindig Luxemburg érte el a több mint 73%-os eredménnyel, ezt azonban véleményem szerint fenntartással kell kezelnünk a luxemburgi gazdaság sajátosságai, és a nemzetközi pénzügyi folyamatokban játszott erőteljes szerepe miatt. Az OECD és WTO adatai alapján szerkesztett Antalóczy: A globális értékláncba való beágyazottság 2011-es ábrája (**4. Ábra**) alapján, 2011 és 2018 között Magyarország körülbelül 30%-kal növelte az előremutató participációs index arányát, ami jelzi, hogy a magyar gazdaság részvétele a globális értékláncokban egyre kevésbé az olcsó bérek előnyén alapul.

### 3. Ábra: Magyarország „Backward” participációs elhelyezkedése 2018-ban (%)

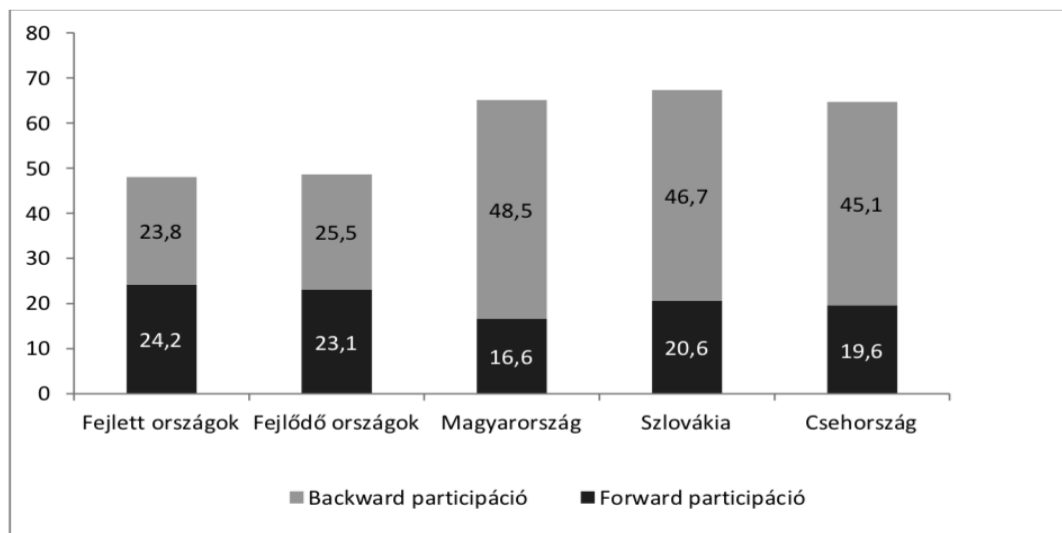


*Forrás: OECD Economic Surveys (2018)*

A **3. Ábra** az OECD által készített backward participációs eredményeket szemlélteti, szintén 2018-ban. Magyarország (pirossal jelölt oszlop) a negyedik legmagasabb százalékot érte el, 47,31%-os eredménnyel, ezzel ismét megelőzve több szomszédos államot is, mint Csehországot, Szlovénia és Ausztria. A harmadik helyen Szlovákia állt, aki hazai eredményhez képest majdnem 1%-os különbséget jelentett a mutatók arányában. A vezető ország itt is Luxemburg 60,22%-kal, akit Írország követ, ugyanúgy, mint ahogy a korábbi forward participációs index ábrájából már kiolvashattuk. Antalóczy 2011-es értékeivel összehasonlítva

(4. Ábra) láthatjuk, hogy a hazai visszatekintő participációs indexhez képest a hazai mutató körülbelül 0,7% csökkent az adott 5 évben, amelyet gyakorlatilag stagnálásnak tekinthetünk.

4. Ábra: A globális értékláncokba való beágyazottság 2011-ben (%)



*Forrás: Antalóczy (2017) Magyarország a globális értékláncokban*

Magyarországon a hazai vállalatok közül a járműgyártás, az elektronikai termékek, a kommunikációs eszközök, a vegyi és gumitermékek gyártása adja a hazai kivitel legnagyobb részét. 2017-ben a tíz legnagyobb hazai cég közül nyolc külföldi multinacionális vállalatok által létrejött, hazai leányvállalatok voltak, amelyeket a globális értéklánc folyamatok segítségével irányítottak. A GVC-k napjainkra beépültek a hazai gazdaságba, ami nagy hatással van a külgazdasági kapcsolatainkra is. A rendszerváltást követően elsősorban az összeszerelési tevékenységek (backward) által tudtunk bekapcsolódni az értékláncok folyamataiba. Ez azonban az elmúlt húsz évben nagy változáson ment keresztül, ami elősegítette a magasabb hozzáadott értékű tevékenységi folyamatok (forward) megjelenését. (Antalóczy, 2017)

2020-ra már több olyan multinacionális cég is jelen van Magyarországon, akik egy nemzetközi vállalat háttér munkáit menedzselik. Ezeknek a cégeknek a megjelenésével jelentős szerepet kapott hazánkban a back-office tevékenység, hiszen jól képzett, olcsó munkaerőt biztosítunk magas szintű nyelvtudással. Az ország remek időzónában van, ami elősegíti, hogy egész Európa, Észak-Amerika és Ázsia régióiban működő üzleti tevékenységek folyamatos kapcsolatban lehessenek a hazai vállalatok által irányított értékláncokkal. Nem véletlen, hogy jelenleg olyan cégek is megtalálhatók Magyarországon, mint például: a General Electric, a Morgan Stanley, a Vodafone, a Tata, illetve a szóban forgó British Telecom is. (Horváth, 2018)

### **3. A BRITISH TELECOM, MINT MULTINACIONÁLIS NAGYVÁLLALAT BEMUTATÁSA**

#### **3.1. British Telecom megalakulásának története**

1878-tól két magánszektorbeli telefonszolgáltató vállalat állt versenyben az Egyesült Királyságon belül. Az egyik vállalat a National Telephone Company (NTC), a másik a General Post Office (GPO) volt. 1896-ban a GPO átvette az NTC telefonszolgáltatást és így a GPO megvalósította, hogy 1912-re az Egyesült Királyság telekommunikációs monopóliumszolgáltatójává váljon. A GPO a hatvanas évek végén megszűnt és állami szervezetté alakították át. Ezzel az átalakulással elérték, hogy bármilyen kommunikációs rendszer kivitelezéséért felelős vállalat csakis az általuk engedélyezett formában működhessen, így a GPO után már a Post Office Corporation-ként ismert állami szervezet könnyedén megtarthatta a telekommunikációs monopólium szerepét az országban. A Post Office Telecommunication-t majdnem tíz év elteltével British Telecom névre változtatták, de a részleg továbbra is a posta része maradt. Egy évvel később azonban a brit telekommunikációs törvény megváltoztatta a távközlési szolgáltatásokra vonatkozó szabályokat, megalapozva ezzel a kezdő lépéseket a verseny bevezetésére az Egyesült Királyság telekommunikációs iparában. A törvény létrejötte egyértelműen engedélyezte, hogy ezentúl más szolgáltatók is üzemeltethessenek távközlési rendszereket a British Telecom eddigi monopol uralma ellenére. A kormány 1982-ben bejelentette privatizációs szándékát, és így elérhetővé tette magánbefektetők számára a British Telecom részvényeinek 51 százalékát. A részvények több mint 50 százalékát értékesítették két éven belül, ezáltal az üzleti tevékenység több mint fele magánszemélyek tulajdonába került. Az 1984. évi Távközlési Törvény értelmében, a British Telecom lehetőséget kapott, hogy növelje versenyszerepét az Egyesült Királyságon belül, továbbá engedélyezték tevékenységének kiterjesztését a nemzetközi piacokra is. Ez a kereskedelmi szabadság megteremtette a cég számára, hogy közös vállalkozásba kezdjen más vállalatokkal is, és saját gyártású készülékekkel bővítse tevékenységi körét. A magánszektorba való átruházási szándék tovább folytatódott, aminek eredményeként a kormány megközelítőleg 20%-ra csökkenthette a részesedését a telekommunikációs érdekeltségében. A brit kormány 1993 júliusában az összes fennmaradó BT részvényét értékesítette, ezzel 5 milliárd fonttal növelve a brit kincstár vagyonát. A Távközlési Törvény értelmében megszüntették a vállalat monopol szerepét a piacon, aminek értelmében ezentúl ugyanolyan engedélyekre kötelezték, mint bármely más nagyvállalatot az Egyesült Királyságon belül. A BT monopol helyzetének

elvesztése után, átszervezte vállalati stratégiáját, amelynek köszönhetően már elkezdődhetett a vállalat nemzetközi jelenlétének felépítése is. (BTPLCTEST.bt.com, 2020)

### **3.2. A British Telecom szerepe a nemzetközi gazdaságban**

A kilencvenes évek elején egy új szervezeti felépítés és vállalati identitás vált a BT szerepének központjává. Az így létrejött struktúra lehetővé tette a vállalat számára, a meghatározott piaci szektorokra való koncentrációt, ezzel elősegítette törekvéseit az egyén, a kisvállalkozók, és a multinacionális vállalatok igényeinek összpontosítására és kielégítésére. Ezek változások jelentős átalakulást eredményeztek a BT életében. A brit cég nagy hangsúlyt fektetett egy új, globális kapcsolatokon alapuló terjeszkedés megteremtésére. A cég terjeszkedésének köszönhetően, új stratégiai szövetségeket alakított ki más helyi vagy nemzetközi telekommunikáció vállalatokkal, elősegítve ezzel a BT globális fejlődését.

A kilencvenes évek közepén a cég az Amerikai Egyesült Államokbeli MCI Communication Corporation-nal létrehozott egy közös vállalatot, amely a Concern Communication Services nevet kapta. A vállalat létrehozása megközelítőleg egy milliárd dolláros beruházást eredményezett, viszont ennek köszönhetően egy szoros kapcsolaton alapuló, nagy mértékben kiterjedt hálózatot hoztak létre mindkét fél számára. A Concern megalakulásának jelentős eredménye, hogy a fejlett üzleti szolgáltatások összekötésével széles nemzetközi kommunikációs szolgáltatást kínáljon a multinacionális vállalatnak. 1996 novemberében a két partner közötti kapcsolatot tovább erősítette, hogy bejelentették egy globális telekommunikáció vállalat létrehozását, a Concern Public Limited Company-t. A szövetségnek köszönhetően a brit cég húsz százalékos részesedéshez jutott az amerikai MCI vállalaton belül. A részesedésüket azonban 1997-ben kivásárolta egy másik amerikai cég, amivel megközelítőleg 2 milliárd dolláros nyereséget generált magának a brit vállalat. A nyereségen felül további 465 millió dolláros végkielégítést kapott a cég az egyesülésük felbomlásáért. (BT.com, 2020a)

Ezzel ugyanakkor nem szűntek meg a BT amerikai törekvései. 1998 közepén a BT egy új nemzetközi vállalkozást hozott létre az amerikai AT&T vállalattal közösen. Az új Concern megszületésének oka, hogy kiszolgálja a nagyvállalatok kommunikációs, továbbá a magánszemélyek és vállalkozások nemzetközi telekommunikációs szükségleteit. Az ezredforduló elején azonban visszaesett a távközlési piac, így 2002-ben feloszlatták ezt a szövetséget is. Ezt követően a partnercégek visszaszolgáltatták egymásnak az üzleti tevékenységeiket, ügyfélszámláikat és hálózataikat. (BT.com, 2020a)

A BT korábbi szerződéseit -amit a Conernek megszűnése után még birtokolt-, átadta a BT Global Services és BT Retail társaságaink. A szerződések átszervezésével a vállalat már globálisan is jelentős szerepet tölthetett be a nemzetközi piacokon. 2003-ban körülbelül 5000 alkalmazottja volt a BT Global Services-nek, akiknek 50%-kát az Egyesült Királyságon kívül foglalkoztatták. Az ezredforduló után a brit vállalat nagy jelentőséget fordított arra, hogy a következő 10 évben a BT Global Services, amely a BT Group egyik legfontosabb tagja, tovább bővítse a nemzetközi piacokon elért szerepét és nagy mértékben növelje az ügyfelei számára elérhető szolgáltatásait is.

A Global Services egy hatalmas lehetőséghez jutott, amikor megszerezte a Fiat informatikai és telekommunikációs szolgáltatások üzemeltetésére szóló szerződését is. A szerződés magában foglalta, hogy a BT öt éven keresztül negyven országban biztosítja a Fiat kommunikációs és informatikai hálózatát - 450 millió euró értékben. A BT ennek köszönhetően 80 millió euróért felvásárolta az Atlanet-et, ami akkor a Fiat leányvállalatai közé tartozott és egy másik olasz vállalatot, az Albacomot is. Az Atlanet egy távközlési szolgáltatásokat értékesítő és üzemeltető cég volt Olaszországban, ami korábban a Fiat leányvállalataként volt bejegyezve. Az Albacom telekommunikációs szolgáltató pedig erős pénzügyi problémákkal küszködött a régióban, így őket is könnyedén bekebelezhette, amelyet a folyamat után végül BT Albacomnak neveztek el. Ezzel a beruházással, azaz a két olasz vállalat összevonásával a BT elérte, hogy létrehozza saját olasz székhelyét BT Italia néven. (BTPLC.com, 2020)

A következő nagy sikere a brit nagyvállalatnak a PepsiCo-val kötött szerződése volt 2006-ban. A Global Services hét évre, körülbelül 150 millió eurós üzletet hozott létre az amerikai multinacionális élelmiszer-, snack-, és italipari vállalattal. A BT több mint 60 országban és 900 helyszínen volt felelős az amerikai cég telekommunikációs szolgáltatásaiért. Továbbá vállalata üzleti partnere hálózati infrastruktúrájának fejlesztését és korszerűsítését is. (Savvas, 2006)

A következő években ismét hatalmas szerződés tulajdonosa lett a Global Services. A Procter & Gamble fogyasztási cikkekkel foglalkozó amerikai vállalattal 650 millió, öt éves megállapodást kötött a British Telecom, telekommunikációs szolgáltatások nyújtásáért, megközelítőleg 80 országban, és több mint 1100 helyszínen. (Informationweek.com, 2008)

2016 januárjában, a BT egy újabb 150 millió eurós üzletet kötött a következő hét évre a BBC-vel. A szerződés értelmében, a Global Services korszerűsíti a BBC hálózatát, ami lehetőséget nyújt számukra, hogy összekapcsolják az összes BBC UK telekommunikációs infrastruktúráját (ezen belül 21 műsorszolgáltató központot, a rádióállomásokat, továbbá az összes tengerentúli partner hálózatát). A BT szerepe mostanra szinte bárhol megtalálható a



világban: ők felelnek a Komatsus és a Randstad Holding vállalatok globális hálózatba kötött informatikai birtokaiért, továbbá 2019 elején ők lettek az első olyan nemzetközi vállalati csoport, amely két nemzeti távközlési engedélyt kapott a Kínai Ipari és Informatikai Minisztériumtól, ezzel lehetővé téve a szolgáltatások közvetlen értékesítését a kínai ügyfelek számára is. (BBC.co.uk, (2016), The Times, (2019))

Nyilvánvaló, hogy a BT Group szerepe napjainkra nélkülözhetetlen lett a világ telekommunikációs szektorában. A vállalat több mint 180 országban van jelen, és számos óriás vállalat kommunikációs és internetes szolgáltatásáért felel. Fontos szerepet tölt be világszerte, különböző országok kormányának, banki-, és egészségügyi szektorainak, illetve nemzetközi vállalatok telekommunikációs működésében. Jelenleg majdnem 110 ezer alkalmazottat foglalkoztat világszerte. A Fortune Global 500-as listáján, amely a legnagyobb nyílt részvénytársaságokat értékeli világszerte, még csak a 432. helyen szerepel, azonban a Forbes 2020-as listáján már a 314. helyet szerezte meg magának, ezzel jócskán megelőzve az egyik hatalmas versenytársát a Vodafone csoportot is. (Fortune (2020), Forbes (2020))

### **3.3. A British Telecom tevékenységeinek globális kiszervezése**

Az új szervezeti felépítésnek köszönhetően a vállalat egyre inkább globálisan koordinálja nemzetközi tevékenységei teljes egészét. Ezen tevékenységek kiszervezése különböző meghatározó tényezők által kerülhetnek felosztásra. Ilyen tényezők lehetnek például a globális értékláncok folyamataiban: az ügyfelek érdekeit képviselő leányvállalatok létrehozása azokban a fejlett-, és fejlődő országokban, ahol a BT jelentős mértékű értékesítést képes véghezvinni vagy egyes munkafolyamatok olyan országokba való allokálása, ahol vállalat számára szintén képzett munkaerő áll rendelkezésre, de a munkabérek meghatározóan alacsonyabb sávban mozognak, mint azt az anyaországban megkövetelik. A helyi leányvállalatoknak köszönhetően a BT képes helyi tárgyalások lebonyolítására az ügyfelekkel, anélkül, hogy országhatárokon átívelő utazásokat kelljen biztosítani alkalmazottai számára, továbbá sikeresebben tudja feltérképezni az új üzleti lehetőségeit az adott régió területén. További pozitív hatást jelent a vállalat számára azon munkafolyamatok egy másik országba való kiszervezése, amelyek során nem szükséges az ügyfelekkel való személyes kontaktus, viszont a képzett munkaerőnek hála, hatékonyan biztosítják a vállalati háttérmunkát. Ennek köszönhetően könnyebben tudják irányítani a különböző csapatok nemzetközi munkafolyamatait is, hiszen a munkacsoportok vezetői szintén az adott országban kerülnek kinevezésre – ilyen lehet egyes szolgáltatások felügyelete és karbantartása Indiában vagy akár globális árazási és rendelési folyamatok kiszervezése Magyarországra.

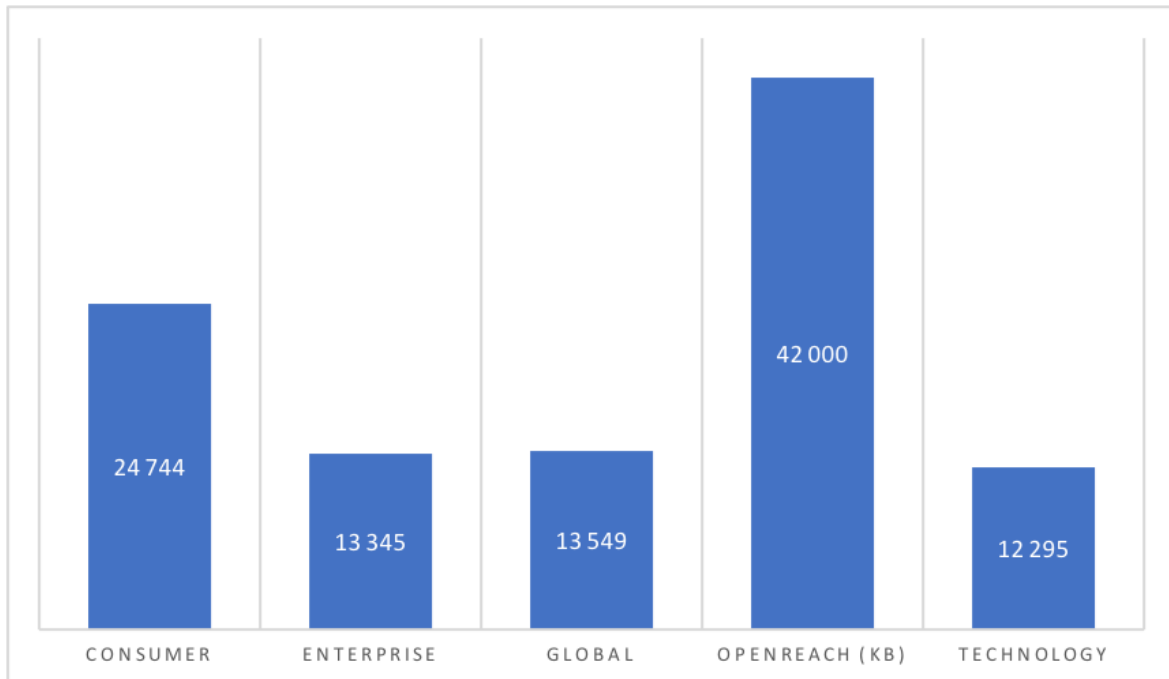
### 3.4. A BT irányítási modell szerinti besorolása a globális értékláncokon belül

A Gereffi és társai által megfogalmazott öt irányítási struktúrák vizsgálatának hála, sikerült megvizsgálnom a British Telecom globális értékláncokhoz kapcsolódó modelljét is. A kutatásom során arra a következtetésre jutottam, hogy a brit multinacionális vállalat a **hierarchikus irányítási modell** elvén működik. Habár napjainkban ez a modell már kevésbé elterjedt a globális értékláncok mechanizmusában, jelenleg is fontos részét alkotja a vállalat működésének. Ez az irányítási modell felelős azon vállalati struktúra működéséért, amely segítségével a vállalaton belül olyan feladatok valósulhatnak meg, mint egyes termékek előállítás és fejlesztése. Ehhez azonban nélkülözhetetlen fontosságúak a megfelelő vertikális, integrációs és az állandó felsővezetés által folytatott ellenőrzési folyamatok. A cég által értékesített termékek és szolgáltatások olyan kivitelezéseket, biztonsági megoldásokat vagy akár specifikus adatokat tartalmazhatnak, amelyek megfelelő minőségét leginkább csakis vállalaton belüli ellenőrzések és irányítások révén biztosíthatnak. Ebből kifolyólag az offshoring folyamatok jellemzőek a BT Group nemzetközi működésére. A munka kiszervezés így azon alapul, hogy a cég egy új vállalatot alapít egy másik országban, amelynek segítségével elkerülheti annak a lehetőségét, hogy a tevékenységét és a munkafolyamatait egy független vállalathoz kelljen kiszerveznie. (Gereffi és Fernandez-Stark, 2011b)

### 3.5. A BT Group szervezeti felépítése

A British Telecom egy nagyvállalatként működő telekommunikációs szolgáltatást nyújtó cég, amely a különböző szervezeti egységek együttes működéséből épül fel. A vállalat teljes mértékben az ügyfelek kiszolgálására és a szervezeti egységek hatékony munkafolyamatainak kapcsolatára összpontosít. A szervezetek fontos célkitűzése, hogy a globális együttműködéseknek köszönhetően átfogóan tudjanak reagálni az aktuális piaci igényekre, és a megfelelő munkamegosztás alkalmazásával gyorsabbak, hatékonyabbak és olcsóbbak legyenek versenytársaiknál. A vállalati működés azonban két részre bontható, amelyet az 5 fő szervezeti egység alkot egészé. Az egyik ilyen rész, ahol a vállalat az értékesítéseit és a tevékenységeit szinte teljes mértékben az Egyesült Királyságon belül folytatja, a másik rész pedig a British Telecom globális lefedettségéhez kapcsolható. Az első részhez kapcsolódnak a vállalat Consumer, Enterprise és Openreach csapatai, a másik részt pedig a BT Global és a Technology csapatai alkotják. Az **5. Ábra** segítségével szeretném szemléltetni az előbb már említett 5 fő szervezeti egységet és ezek jellemzését, továbbá a hozzá tartozó foglalkoztatottak létszámát is a vállalaton belül.

## 5. Ábra: BT Group plc szervezeti egységek és a foglalkoztatottak létszáma



*Forrás: British Telecom vállalati adatbázis (2020), saját szerkesztés*

**Consumer:** A British Telecom fogyasztói részlege, azaz a Consumer vállalati egység felelős a BT, az EE és a Plusnet termékeinek és szolgáltatásainak értékesítéséért az egész Egyesült Királyság területén. Termékei közé tartoznak például mobiltelefonok, intelligens hálózati eszközök – ilyenek lehetnek a routerek, a WIFI lefedettség-növelő termékek -, de akár még bébiór eszközöket is könnyedén beszerezhetnek a náluk vásárlók. Ezek a termékek és szolgáltatások már nem csak a helyi üzleteikben érhetők el, hanem a kiépült online értékesítési stratégiájuknak köszönhetően, otthonról is könnyedén megvásárolhatók bárki számára. Több mint 30 millió ügyféllel rendelkezik a Consumer vállalati részleg, és körülbelül már 600 üzlet várja leendő és új ügyfeleit a hét majdnem minden napján. Ezzel jelenleg a BT az egyik legnagyobb mobil és vezetékes szélessávú kommunikációs szolgáltató az egész Egyesült Királyságban. A legfrissebb felmérés szerint ez a vállalati részleg körülbelül 19000 embert foglalkoztat teljes munkaidőben, és körülbelül másik 13000 ember segít az ügyfelekkel való folyamatos kapcsolattartásban csak a brit állam területén. A BT Consumer ügyvezető igazgatója 2017 szeptember óta Marc Allera. (BT.com 2020b)

**Enterprise:** A BT egy másik nagy részlege az Enterprise szervezeti egység, amely jelenleg az egyik legnagyobb üzleti kommunikációs szolgáltató nemcsak Anglia, Wales, és Skócia területén belül, de az Ír Köztársaság területén is. A vállalat ezen része több mint egy millió üzleti ügyfélnek biztosít telekommunikációs szolgáltatást az év 365 napján. Az üzleti

ügyfelek kiszolgálása mellett fontos szerepet tölt be azonban egyes állami szervezetek telekommunikációs hálózatának üzemeltetése is. Céljuk, hogy segítsék a helyi kis-, közép-, és nagyvállalatokat, illetve támogassák az állami szektorok egymás közötti biztonságos és hatékony kommunikációját az intelligens telekommunikációs-technológia felhasználásának segítségével. Jelenleg körülbelül 13000 alkalmazott dolgozik a British Telecom ezen vállalati egységén belül. A BT Enterprise ügyvezető igazgatója 2018 május óta Gerry McQuade. (BT.com 2020c)

**Global:** A BT Global (BT Global Services), a vállalat azon nemzetközi részlege, amely több mint 180 országban van jelen. Fő tevékenységi köre, hogy telekommunikációs hálózati és informatikai szolgáltatásokat biztosítson vállalati ügyfelek, illetve különböző állami szervezetek részére az egész világon. A szolgáltatás során fontos szempont, hogy az ügyfelek digitalizálását elősegítsék a lehető legkorszerűbb technológiai megoldások felhasználásával, ezzel növelve partnereik hatékonyságát nemzetközi szinteken. Szolgáltatásaikhoz tartozik: nemzetközi kommunikációs-, és informatikai hálózatok kiépítése és biztosítása, továbbá ezeknek a hálózatoknak teljes biztonsági felügyelete is. A vállalat ezen globális részlege felelős azon ügyfelek kiszolgálásáért, amelyek számára elengedhetetlen a minél átfogóbb vállalaton belüli biztonságos kommunikációs lefedettség a világ minden pontján. A BT Global Services jelenleg több mint 13000 szakképzett munkaerőt foglalkoztat világszerte, annak érdekében, hogy az állandó innovációs megoldások segítségével kielégítsék a leendő és új ügyfelek folyamatosan változó igényeit. A BT ezen vállalati csoport ügyvezető igazgatója 2017 május óta Bas Burger. (BT.com, 2020d)

**Openreach:** A vállalat legnagyobb szervezeti egységét a BT Openreach alkotja. Ők biztosítják a legfontosabb internetes infrastruktúrát az egész Egyesült Királyság területén. A vállalat fő szerepe, az internetes hálózatok lokális lefedettsége a lehető leggyorsabb sávszélesség megteremtésével. Szolgáltatásaik kiemelkedő teljesítményét a folyamatosan fibre és rézszállkapcsolatos hálózatok kiépítése teszi lehetővé. Jelenleg több mint 650 szolgáltató használja hálózatukat vállalkozásuk méretétől függetlenül. Legyen szó telefonszolgáltatásról, szélessávú internetes hozzáférésről, otthoni televíziós szolgáltatásokról, vagy csak nagysebességű adattovábbításról. Az elmúlt évtizedek alatt folyamatos beruházásoknak köszönhetően elérték, hogy a világ egyik leggyorsabb hálózati infrastruktúráját hozzák létre 30,5 Mbps sebességgel. Ennek köszönhetően mára már több mint 15 millió ügyfél használja szolgáltatásukat nap mint nap. Az Egyesült Királyság már 96%-át sikerült lefedniük ezzel a szuper gyors szélessávú hálózattal. Az Openreach-nek köszönhetően az Egyesült Királyságon

karbantartások érdekében ez a szám napról napra növekszik. A szervezet ügyvezető igazgatója 2016 óta Clive Selley. (BT.com 2020e)

**Technology:** A BT technológiai csoportja felelős az összes olyan technikai megoldásért, fejlesztésért, ami azért jön létre, hogy azok a lehető legnagyobb mértékben megfeleljenek mind a vásárlók-, mind a technológiai fejlődés igényeinek. A vállalat ezen szervezeti egységén belül már több mint 12000 ember dolgozik, amelynek körülbelül 20%-a az Egyesült Királyságon kívül, további 24 másik országban tevékenykedik. Feladatuk, hogy a termékek és szolgáltatások megbízhatóak legyenek, folyamatosan fejlődjenek, ugyanakkor biztonságosak maradjanak az összes felhasználó számára. A fejlesztő csapatok munkája fontos szerepet tölt be a kommunikációs és internetes hálózatok működésében és fejlődésében az Egyesült Királyság egész területén, továbbá a világ számos pontján egyaránt. Céljuk, hogy fejlesztéseik során a BT hálózatok segítségével átformálják a távközlés jövőjét, és ezzel segítsék az emberek és vállalatok mindennapi tevékenységét. A BT Technology ügyvezető vállalati igazgatójának pozícióját 2016 február óta Howard Watson tölti be. (BT.com 2020f)

A British Telecom legjelentősebb szereplőit a globális értékláncok működésében az fent említett öt vállalati csoport közül: a BT Global és a Technology csapatok alkotják. A két csoport munkája nagy mértékben függ a különböző országokban megalapított leányvállalatai működésének minőségétől. A Global Services munkája során jelen van az Amerika Egyesült Államok területén, Ausztráliában, Indiában, továbbá 10 európai és 28 latin amerikai országban, illetve Északkelet Ázsiában, Északnyugat Ázsiában és Középkelet Afrikában is. A BT Technológia csoport munkájának egyes részeit szintén globális lefedettsége során tudja biztosítani. A vállalat ezen csoportja jelenleg 25 országban van jelen, de ezek közül a munkának kimagasló arányát a következő országokban alapított leányvállalatai adják: Spanyolország, Hollandia, Németország, Magyarország, Olaszország, India, és Brazília. A vállalat működésében ezáltal egyértelműen kijelenthető, hogy ezek megosztott nemzetközi munkafolyamatok szorosan kapcsolódnak egymáshoz, így a globális értékláncokhoz is.

## 4. A COVID-19 OKOZTA VÁLTOZÁSOK ISMERTETÉSE

### 4.1. COVID-19 megjelenése a világon

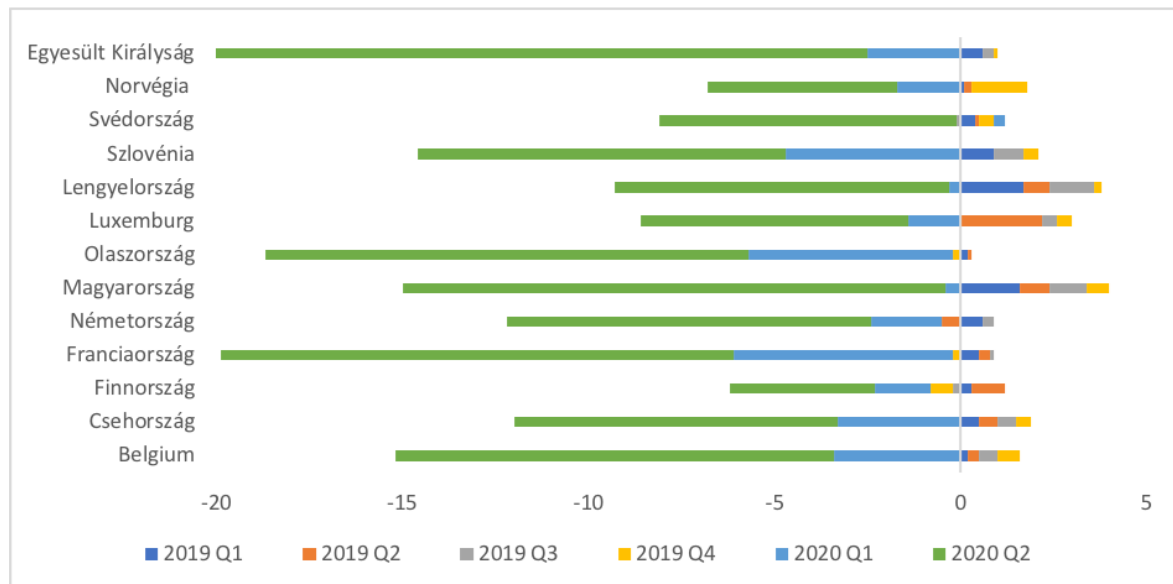
A koronavírus-járvány napjainkban az egyik leghatalmasabb probléma a világ minden pontján. A járvány terjedése napról napra nő, és csak kevés ország az, ahol gátat tudtak szabni a továbbfertőződés exponenciális növekedésének. A vírus kialakulása egy új koronavírus törzshöz köthető, amelyet ezelőtt még az emberiségben korábban nem azonosítottak. Megjelenését először a kínai Vuhan tartományában dokumentálták, 2020 januárjában. Tudósok megállapították, hogy az újfajta koronavírus már egy eddig ismeret SARS koronavírus családból származik, ami 2003-ban súlyos akut légzőszervi elégtelenséget okozott. A vírus továbbterjedése cseppfertőzéssel vagy már egy fertőzött személlyel való szoros érintkezése esetén alakulhat ki. (BT Yourwellbeing adatbázis, 2020)

A Covid-19 elterjedése egy hatalmas egészségügyi válságot hozott létre, ami rákényszerítette a világot egy globális gazdasági szerkezetátalakításra is. A hirtelen átalakulás nagyfokú zavart és bizonytalanságot generált az országok életében. A járvány megjelenése, legyen az bárhol a világban, szükségszerűvé tette, hogy a társadalom gátat szabjon a továbbterjedésnek, ezzel csökkentve a nagyobb megbetegedések arányát. A fertőzöttségi görbe simításának mértéke lett a legfontosabb kihívás mindenki számára, amire az országok, intézmények és egyének a járvány megfékezését illetően drasztikus módon reagálnak. Az országok arra összpontosítanak, hogy tömegesen kibővítsék és felgyorsítsák a tesztelési folyamatokat, biztosítsák a vírus megfékezéséhez szükséges készleteket és kellékeket. Minden állam számára kiemelkedően fontos, hogy megteremtsék az egészségügyi dolgozók biztonságos munkáját a vírussal szemben, és beszerezzék a megfelelő orvostechikai eszközöket, továbbá kibővítsék a létesítményeket a betegek kezelésére, ha fertőzöttségi ráta szükségszerűvé teszi. A társadalom megóvása érdekében, távolságtartási szabályt hoztak létre, és kötelezik az embereket a másfél méteres távolságtartás biztosítására, ezzel minimalizálva a zsúfoltság kialakulásának lehetőségét. Megfelelő kockázati rétegződési stratégiával a szakértők azt javasolják, hogy az alacsonyabb kockázatú egyének térjenek vissza a munkába. Ez a stratégia komoly kihívás elé állítja a társadalmi rétegeket, de elengedhetlen része a globális gazdaság újraindításának, anélkül, hogy a fertőzöttségi rátát az egészségügyi rendszer kapacitása felé emelné. A globális működési modell átalakítása jelenleg az egész világon folyamatban van, amely most kiemelkedően fontos, és összetartást igényel mindenki részéről. Sokan úgy vélik, fel kell gyorsítanunk a digitális és mobiltechnológia használatát, hogy a távmunkát és egyéb tevékenységeket mindannyiunk számára megkönnyítsük. A folyamat

felgyorsítása azonban időigényes és rengeteg átszervezést igényel nem csak a gazdaságban, de a társadalmi szférában is. Ezek az átalakulások olyan új gazdasági és társadalmi problémákhoz vezethetnek, amire nem minden ország tud azonos szinten megfelelően reagálni. Joggal tehetjük fel a kérdést, hogy a vírus okozta válság megjelenése a feltörekvő országok - mint például Magyarország is - és a gazdag országok között milyen irányba fogja elmozdítani a gazdasági görbét, továbbá milyen hatással lesz a már így is fellelhető társadalmi, jóléti különbségek mértékére.

#### 4.2. A COVID-19 gazdasági befolyása az Európai Unióra

**6. Ábra: Európai Unió országok GDP csökkenését ábrázoló diagram az előző negyedéves eredményekhez képest (%)**



*Forrás: Saját szerkesztés az Eurostat 2020-as adatbázisa alapján*

A Covid-19 válságkezelési stratégiájában már fellelhetők a múltban kialakult gazdasági változásokra alkalmazott eljárások, azonban a vírus mégis egy eddig szinte ismeretlen megpróbáltatás elé állította nemcsak az európai társadalmat, de az egész világot is. A fejezet elkészítése során nagy hatással volt rám Szijártó Norbert – Az Európai Unió gazdasága és a koronavírus című munkája, ahol átfogó képet kaphatunk mind a tagállamok, mind pedig az Európai Unió döntéshozatali mechanizmusairól és a jelenlegi vírus okozta válság hatásainak kezeléséről.

A legutóbbi világméretű válság az Európai Unió számára a 2008 és 2009 közötti globális pénzügyi válság megjelenése volt. A tagállamok a válság kialakulásának következtében azonnali, önálló döntéseket hoztak a maguk gazdasági és társadalmi helyzetének gyors és hatékony védelme érdekében, ami nagyban akadályozta az Európai Unió egységes belső piacának működését. Ennek következtében az EU kénytelen volt gyorsan reagálni a válság okozta kialakult helyzetre, mielőtt komolyabb, egységes, gazdasági problémák keletkeztek volna az uniós szövetségen belül. A leghatékonyabb módszer a mentőcsomagok létrehozása volt azon tagállamok részére, akik kilátástalan helyzetbe kerültek a pénzügyi válság hatásai miatt. Jelentős átalakulás jellemezte azonban az Európai Unió intézmény- és szabályrendszerét is, hogy a közös gazdasági kormányzást minél jobban elősegítsék. Megfigyelhető volt a gazdasági krízis idején, hogy akkor még a pillanatnyi válságkezelési megoldások voltak előtérben, ezzel szemben 2012-től az Európai Unió gazdasági kormányzása hosszú távú tervek mentén, tudatos formában folytatódott, elősegítve hasonló helyzetek kialakulásának megelőzést, kezelését. Kérdés lehet ebben az esetben, hogy vajon hasznos-e ez a megszerzett tapasztalat a koronavírus hatásaira? (Sziójártó, 2020)

A továbbiakban a koronavírus által létrejött gazdasági és társadalmi átalakulást szeretném bemutatni az Európai Unión belül, és annak esetleges kapcsolatát az eddigi válságkezelési szokások összehasonlításával. A koronavírus megjelenése 2020-ban olyan egészségügyi, társadalmi és pénzügyi problémák elé állította a világot, amire talán még nem volt példa, azonban mégis sok azonosság felelhető a múltban már kialakult válságkezelési stratégiák alkalmazásában, nem csak a tagállamok, de az EU részéről is. A vírus hirtelen európai megjelenése rákényszerítette a tagállamokat az egyéni érdekeik védelmére, ezzel háttérbe szorítva az uniós értékrend alapjait. Az Európai Unió ezáltal hasonló helyzetbe került, mint a 2008-as pénzügyi válság idején, így sürgős megoldást kell keresniük a belső piac romlásának megakadályozása érdekében. Az eddigi megoldások - mint az a 2008 és 2009-es gazdasági válság idején már megfigyelhető volt - legfőképp rövid távú és kiforratlan stratégia döntések kialakulásához vezettek, ami a hosszú távú hatásokra nézve, nem minden esetben biztosít megfelelő mértékű megoldást. Ez ugyanakkor lehetséges problémák elé állíthatja az egész európai gazdaság működését a közeljövőben, egyre több közgazdász és szakértő véleménye szerint. Az Európai Unió már március elején komoly előrelépéseket tett a koronavírus veszély elleni védelem érdekében, ami azonnali segítséget nyújtott a tagállamok részére is. A gyors reakció az unió részéről viszont most bebizonyította, hogy a globális pénzügyi válság idején hónapok vagy évek alatt meghozott döntéseit képesek hasonló helyzetben már akár hetek alatt is érvényesíteni. Az uniós intézmények döntéshozatala mindig időigényes folyamat volt, mivel



a döntéshozatali mechanizmusuk a konszenzusra való törekvés, tehát a közös nevező megtalálása a tagállamok között. Ennek tudatában már egyfajta „sikerként” értelmezhetjük az unió jelenlegi reakciójának gyorsaságát. Az EU működésének alapja továbbá a hatáskörök felosztása és ezek koordinálása gazdasági, társadalmi és politikai szinten. Az egészségügyi politikára azonban nincs ráhatásuk a tagállamokon belül, így azt minden tagállamnak saját érdeke és kötelessége irányítani. A tagállamok ezt kihasználva olyan intézkedéseket hoztak létre, amivel elzárták magukat a többi ország elől, veszélyeztetve ezzel a közös piac egységes működését. Ez a megoldás beszerzési és elosztási koordinációs problémákhoz vezetett, ami további konfliktusok kialakulását eredményezte a tagállamok között. Jelenlegi állás szerint viszont mindegyik európai tagállam kiemelkedően fontosnak tartja, hogy a biztonságuk érdekében, saját maguk felügyeljék és kontrolálják a vírus továbbterjedésének ütemét az országukon belül, ha ezzel alacsonyban tudják tartani a fertőzöttségi görbe emelkedését. (Szójártó, 2020)

Az Európai Unió költségvetési mechanizmusa mai napig nagy befolyással van a közös piac működésére. A 2012 óta alkalmazott hosszútávú költségvetés megtárgyalása ebben az évben zárul, így a források mozgósítása a következő évekre nagy kihívás elé állítja az Európai Tanács tagjait, hiszen az éves költségvetés forrásait már az Európai Bizottság nyomórészt kiallokálta vagy ki fogja allokálni a járvány okozta válság kezelés támogatására. A költségvetés legnagyobb részét a tagállamok befizetése biztosítja, a kisebb részét pedig a különböző források adják, mint például vámok, adók, és egyéb bevételek. A költségvetés bevételi forrásainak mértékét a jelenlegi helyzetre való tekintettel az unió nem növelheti a tagállamok kárára, így a pénzügyi források hiánya nehéz helyzetbe kényszerítheti az egész európai piac működését, ezzel a vírus okozta gazdasági károk mihamarabbi helyreállítását is. (Szójártó, 2020)

Véleményem szerint nélkülözhetetlen a megfelelő uniós intézkedések létrehozása a koronavírus által generált egészségügyi, pénzügyi és társadalmi problémák megoldására, nem csak most, de a jövőben is. Ha az Európai Unió továbbra is fent akarja tartani a közös európai piacot, és a tagállamok közötti pozitív kapcsolatot, elengedhetetlen lesz a koordinációs és szabályozási hatáskörök megfelelő mértékű kiterjesztése. Nem elhanyagolható továbbá egy olyan hosszú távú költségvetés megtervezése sem, amely a gazdasági sérülések orvoslására összpontosít, és számol egy esetleges új gazdasági válság kialakulásával is. Összeségében az Európai Uniónak és intézményeinek fontos szerepet kell vállalnia a belső piac védelmében, és a tagállamok közötti kapcsolatok elősegítésben is.

### 4.3. A Covid-19 hatása a globális értékláncre

A globális értékláncok jelentős szerepet töltenek be a világgazdasági folyamatok mechanizmusában. Számos országban biztosították már a nemzetközi gazdasági fejlődés fellendülését, és további számos egyéb támogatásért felelősek a társadalmi életben is. A koronavírus megjelenését viszont a GVC-k működésében is az egyik fő negatív mellékhatásaként tartják számon, ezért szerintem fontos megvizsgálni, milyen hatásai lehetnek a járvány megjelenésének a globális értékláncok módszereire és mechanizmusaira.

A koronavírus megjelenése és hatása egyre inkább körvonalazódik a világ minden területén. A vírus megjelenésének az első dokumentálása óta, folyamatos növekedési fázisban van, és negatív hatásokat generál az egészségügyben, a társadalmi szférában, és a gazdasági életben is. Minél tovább tart a válsághelyzet, annál nagyobb károkat és nem kívánt következményeket okoz világszerte. A negatív hatás csökkenésének első lépése, hogy megállítsák a vírus terjedését, ami egyelőre csakis drasztikus lépésekkel érhető el. Ilyen megoldások lehetnek az emberek egymástól való elszigetelése, továbbá a közvetlen személyes kontaktus csökkentése. Ebből kifolyólag elengedhetetlen, hogy a kormány rákényszerítse a társadalmat a mindennapi egymás közötti kapcsolataik minimalizálására. A cél elérésnek érdekében, szükségszerű bizonyos intézmények bezárása, vagy nyitvatartásának és fogadóképességének korlátozása. Ezek az intézkedések azonban várhatóan jelentős mértékben visszahatnak a gazdasági működésre is. Jelentős pénzügyi károkat okozott már a légiközlekedésben, nagy mértékű bevételi forrásoktól zárta el az idegenforgalmat, és a szórakoztatóipart, de bizonyos termelő- és szolgáltató szektorokban termeléseszkökhöz vezetett, ami egyes területeken áruhiányt eredményezett. A munkáltatók kénytelenek létszámleépítést alkalmazni, amivel csökkenteni tudják kiadásait, ez azonban jelentős kihívás elé állítja az államot, a munkanélküliségi ráta egyensúlyának fenttartásában. A csökkenő jövedelem és a karantén okozta védelmi intézkedések miatt, az emberek szinte alig vagy egyáltalán nem járnak el otthonaikból, ami által kevesebbet költenek a megszokottnál. Ezek a folyamatok azonban nemcsak a helyi gazdaság működését veszélyeztetik, de számításaim szerint befolyásolhatják a globális értékláncok szerepét is. (Danciu, 2020)

A koronavírus eddig minden szempontból magasabb kockázati tényezők kialakulását mutatja, mint az a 2008 és 2009 közötti pénzügyi világválság idején megfigyelhető volt. A járvány megjelenése óta a világ folyamatos változásban van. Eddig közel 100 ország zárta le természetes határait – ezáltal ellehetetlenítve külföldi forrásaik nagy részét - a helyzet stabilitása érdekében. Az Egyesült Nemzetek Szervezete és a Kereskedelmi Világszervezet nyilatkozata szerint „a koronavírus pusztító hatása lesz a munkaerőre” és „a járvány létünk

legmélyebb gazdasági recesszióját hozza”. Ahhoz, hogy el tudja kerülni a világ a járvány drasztikus gazdasági és társadalmi rombolását, megelőző intézkedéseket kell véghezvinni. Ilyen intézkedés lehet a karantén bevezetése, határellenőrzés szigorítása, amelyek mind negatív következményekkel járhatnak a gazdasági normalizáció törekvéseire. Esetleges határzár esetén az ellátási csatornák megszakadhatnak, ami további munkahely felszámolásokhoz, és elbocsátásokhoz vezethet. Ebből adódóan a vírus erősen befolyásolja a munkahelyeket is. A 2020-as év első negyedében több mint 190 milliárd regisztrált munkanélkülit jegyeztek fel világszerte, és ez napról napra csak növekszik. Jelentős visszaesés figyelhető meg az autópiacon, a divatiparban, amely több ágazat munkahelyeit is érintette. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) elemzése szerint, a globális munkaerő 81%-át érinti a munkahelyek lehetséges bezárása. A munkanélküliség megjelenése a globális értékláncokban résztvevő országokban nagy mértékben függ a fejlett országokban bekövetkező hatásoktól. Minél tovább tart a leállás egy fejlett országban, annál bizonytalanabb az értéklánc folyamatában résztvevő munkavállalók sorsa. (Solleder Velasquez, 2020)

A világkereskedelem több mint kétharmada a globális értéklánc folyamatainak összevonásával megy végbe, amelyet most jelentősen gyengít a koronavírus által kialakult válság helyzet kirobbanása. Az értéklánc folyamatok klasszikus formája szerint, azok a cégek eredményesebbek az export tekintetében, amelyek részt vesznek a globális értékláncok mechanizmusában, tehát a nemzetköziesedés javítja a termelési folyamataik kiszervezését és erőforrásaik allokációját. A GVC működésének optimalizálása érdekében a jövőben viszont jelentős átalakulás lesz megfigyelhető az egyes gazdasági régiók és a vállalati kapcsolatok között. A Covid-19 mostanra az összes gazdasági szektor elemére negatív hatással van, azonban egyes ágazatokban eltérő mértékben mutatható ki, függetlenül attól, hogy a gyártás, a logisztika, az utazás, a kiskereskedelem, a technológia, az oktatás vagy a bármilyen egyéb tevékenységről lenne szó. Folyamatos ellenőrzésre lesz szükség GVC-k mechanizmusában, hogy időben felismerhetők és elkerülhetők legyenek a működésükre káros hatást kiváltó kockázatok. Ilyen kockázati tényező volt a vírus első globális elterjedésének idején, mikor a különféle termékek keresletének váratlan megnövekedését - mint például maszkok, gyógyszerek, tesztek, fertőtlenítőszeresek iránti kereslet - nem lehetett azonnal előállítani és szállítani olyan régiókból, ami egyébként más kontinensekről származik. Az egyetlen elérhető forrás az országok számára csak Kína volt, ami azonban kockázatosnak bizonyult a járvány terjedésének kezdetén. Ez ugyanakkor azt eredményezheti, hogy az Európai Unió kontinensen belüli vállalatai előnyt élvezhetnek az ellátási lánc súlyos globális zavarival szemben, ha a határok korlátozásai a tagállamok között bizonyos kereteken belül engedékenyebbek lesznek.

Ha a globális értékláncokban működő vállalatok ezt figyelembe véve hasonló módon átformálják rendszereiket, akkor egy lehetséges stratégiai megoldáshoz juthatnak, miszerint az ellátási láncok lerövidítése és a regionális műveletek megerősítése közelebb tarthatják egymáshoz a vállalati egységeket, ezzel minimalizálva a globális nemzetközi kockázatokat. A folyamat azonban sok veszélyt és kihívást rejthet magában, mivel az olcsó munkaerőről való átállás, új beszállítók keresése, a teljes termelés átszervezése, a jelenlegi nemzetközi korlátozásokkal egybekötve hosszadalmas és költséges megoldásokat kíván. Azonban a jövőbeni átszervezések egy erősebb kapcsolatokon alapuló globális ellátási lánc kezdete is lehet. (Kanoa és Oh, 2020)

#### **4.4. A COVID-19 hatása a BT Group vállalati működésére**

A koronavírus egy globális járvány, és ahogy azt már többször is említettem az előző részekben nemcsak az emberek vagy nemzetek életét változtatja meg, de a vállalatok működésében, és a globális értékláncok folyamataiban is elkerülhetetlen átszervezések fontosságára hívja fel a figyelmet, mind a vezetőség, mind az alkalmazottak körében. A legfontosabb cél a vállalatok életében, hogy ne álljon le a szervezeti működés, ami hatására jelentős profittól eshetnek el. A cégek ennek érdekében nagy figyelmet fordítanak arra, hogy megpróbálják kitalálni, hogyan lehet folyamatosan fenttartani a működésüket. A nemzetközi vállalatok, mint a British Telecom is, komoly hatásokkal számolhatnak a globális értékláncuk mechanizmusában. Itt jelenthet előnyt a technológiai fejlettség. A telekommunikációs vállalatok, ezáltal a BT Group is, szupportív munkáinak nagy részét a brit szigeteken kívül végzi. A kiszervezés lehetőséget biztosított egy olyan rendszer kifejlesztésére, ahol az információáramlás majdhogynem egésze, zárt felhő alapú hálózati rendszer segítségével történik. Ennek köszönhetően, a vállalati csoportok működésüket tekintve, nincsenek egy meghatározott ponthoz kötve a feladatuk elvégzése érdekében, attól függetlenül, hogy több országban elérhető irodaházakat üzemeltetnek. A távmunka új alapokra helyezte azon vállalatok működését, ahol a vállalati infrastruktúra már jelenleg is biztos alapokon áll, és az otthoni munkavégzés lehetősége már most is egy bevált működési eljárás a munkavállalók számára. Fő célkitűzésük a jelenlegi helyzetet tekintve az alkalmazottak biztonságos munkakörülmény megteremtésén túl, a szolgáltatásik folyamatos biztosítása és fenntartása. A járvány hirtelen megjelenése váratlan cselekvésre kényszerítette a BT Group szervezeti egységeit. Egy stratégiai csoport létrehozásával elkezdtek kidolgozni egy nemzetközileg átfogó vállalat irányítási tervet, amely a következőket tartalmazza: a globális fertőzöttségi mérték figyelemmel kísérése, a vírus hatásainak értékelése, üzletmenet folytonossági tervek megtervezése és alkalmazása. A csoport

rendszeres, megbízható információforrásokat elemezve és értékelve, gyors és átfogó terveket készít vállalati csoportjai részére, figyelembe véve az adott ország törvénymódosításainak hatásait. A BT-n belüli kollégák elkötelezettségére is kiemelten jelentős hatással volt a Covid-19 megjelenése. Philip Jansen, a vállalat vezérigazgatója, közvetlenül kapcsolatban állt a cég összes BT-s munkatársával, a világ összes pontján, hogy a járványhelyzetre hozott vállalati döntéseket leggyorsabb módon továbbítsa mindenki számára. A vezetőség megfelelő informálására, a cég létrehozott egy bizottságot, amely körülbelül 700 vezető menedzser számára biztosított heti szintű megbeszéléseket a legfrissebb tájékoztatásokról. A tájékoztatások elősegítették, hogy a menedzserek mindig a legfrissebb elérhető információk birtokában tudják csapataik munkáját irányítani és segítséget nyújtani, eddig nem tapasztalt problémák megoldására is. A globális vállalati műveletek, a beszállítókkal és partnerekkel való további problémamentes együttműködés rendkívül fontos, és elengedhetetlen a kritikus üzleti folyamatok fenttartásában. BT Group ezért fontos feladatának tartja, hogy megfelelő mértékű támogatást kínáljon ügyfelei üzleti tevékenységük fenntartásában, biztosítva, hogy továbbra is kommunikálhassanak és együttműködhessenek kollégáikkal, partnereikkel továbbá ügyfeleikkel nem csak az Egyesült Királyságon belül, de az egész világon is. A legfontosabb terület, amely jelentős átalakítást kívánt az ügyfelek számára, az a hálózati kapacitásuk rövid távú gyors frissítése, a VPN-kapcsolataik terheltségének kiküszöbölése - a megnövekedett távoli munkavégzés miatt. Továbbá az extra konferencia- és telekommunikációs eszközök felhasználói támogatása és hozzáféréseinek biztosítása is kulcsfontosságú feladat volt. A válság tehát teljesen megváltoztatta a vállalkozások és emberek munkamódszereit, agilisabb munka- és felhőalapú alkalmazásokkal. A BT ezzel fontos szerepet kap a hálózatok megfelelő biztosításában, amivel jelentős extra bevételekhez juthat a vírus ideje alatt is. Jelentős keresleti igény érkezett ezáltal az sávszélességek növelésére, és a felhő alapú kapcsolatok kialakítására is.

## 5. A BRITISH TELECOM ÉS A KORONAVÍRUS HATÁSAI

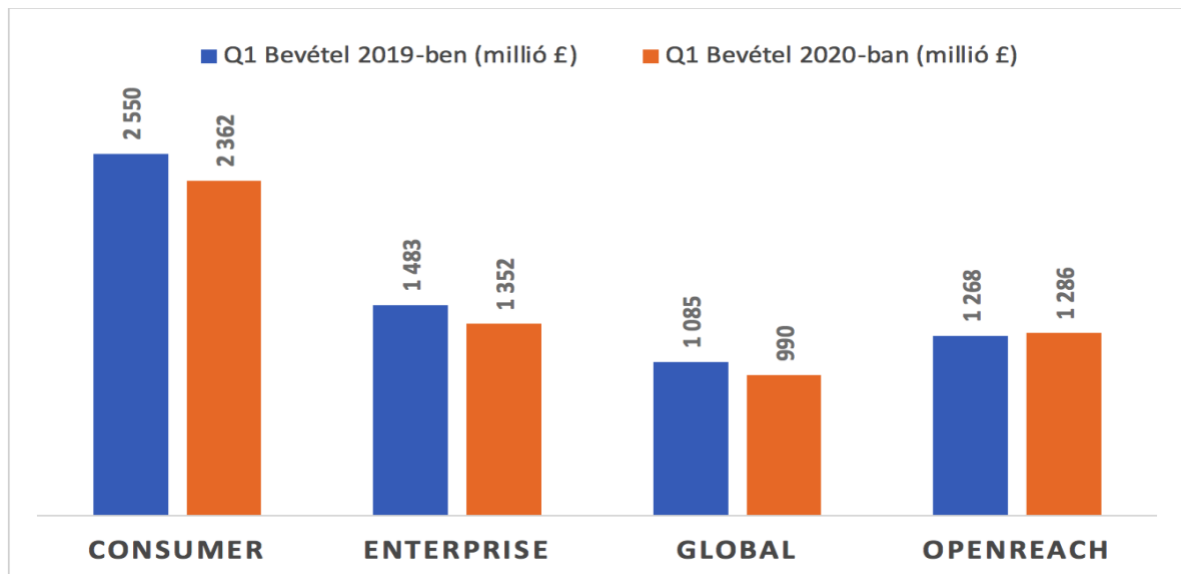
Ebben a fejezetben szeretném bemutatni, hogy milyen típusú változásokat és milyen mértékű hatásokat gyakorolt a koronavírus megjelenése a British Telecom működésére és teljesítményére az eddigi ismereteink alapján. A fejezet betekintést enged az olvasónak a vállalat 2019 és 2020-as első negyedéves eredménykimutatásaiba. Az első negyedéves kimutatások – rövidítve: Q1-es kimutatások - április 1-től június 30-ig értékelik a vállalat teljesítményt, és ismertetik a vállalaton belüli szervezeti egységek célkitűzéseit és eredményeit. A Q1-es kimutatások minden év júliusában kerülnek megosztásra. A két negyedéves eredmény összehasonlítása során szeretnék választ kapni arra, hogy vajon befolyással volt-e a COVID-19 hirtelen megjelenése a vállalat pillanatnyi teljesítményére a vállalati eredmények szempontjából, és ha igen, azok a cégcsoportok mely területén voltak a legjobban érzékelhetők. Az elemzés során kitérek azon négy vállalati csoport bevételeik eredményére, ahol a bevételek egyértelműen kimutathatók, ezen felül megvizsgálom mind az öt csoport működésében tapasztalt kritikus változásokat is. Ismertetem az olvasóval a vállalati csoportok adott negyedéves értékeléseit, és az azokban fellelhető eltéréseket, azzal a céllal, hogy bizonyítékot találjak a koronavírus megjelenéséhez köthető rövidtávú változásokra.

A vállalati csoportok elemzése után fontosnak tartom, hogy megvizsgáljuk a vállalaton belüli változásokat és hatásokat az alkalmazottak szemszögéből is. Ahhoz, hogy átfogó képet tudjak alkotni a cégen belüli változásokról, egy olyan csoportot kellett kiválasztanom a cég működésén belül, amely a mindennapi munka során nagy mértékben függ további külföldi szervezeti egységek működésétől is. Erre a Service Request Management – rövidítve: SRM - csapatokat találtam a legalkalmasabbnak. A SRM csapatok munkájuk közben nyomon követik a vállalat értékesítési folyamatait a kezdeti árazásoktól a szolgáltatás vagy termék kézbesítéséig, legyen az világon bárhol. Ebből kifolyólag, ezen csapatok működése, az egyik meghatározó mozgatórugója a BT Global Services vállalati csoport egység működésének. Primer kutatásom közben pedig a különböző régiókra osztott SRM csapatok alkalmazottait elemeztem és értékeltem az elmúlt 8 hónapra lebontott válsághelyzeti tapasztalataik alapján. Az értékelés kidolgozásához egy kérdőív segítségével felmértem, hogy melyek azok a területek, ahol jelentős átalakulást eredményezett a vírus megjelenése, és melyek azok a feladatok, amelyek szignifikáns változáson mentek keresztül a válsághelyzet következtében. A felmérésben arra is nagy figyelmet fordítottam, hogy a dolgozók értékelései közben megvizsgáljam, mennyire elégedettek a vállalat által alkalmazott megoldásokkal és azok végrehajtásával.

## 5.1. A COVID-19 hatása a BT Group plc működésére és teljesítményére

A British Telecom minden évben elkészíti a negyedéves jelentéseit, visszatekintve az adott adóévben teljesített elmúlt három hónapjára. A jelentések tartalmazzák a vállalat főbb stratégiai folyamatait és a vállalati csoportok pénzügyi eredményeit, kivetítve az adott negyedéves időszakra. Jelen esetben a BT két negyedéves jelentését fogom összehasonlítani és megvizsgálni, azzal a céllal, hogy feltárjam az esetleges változásokat a koronavírus hirtelen okozta válsághelyzet szempontjából. A negyedéves jelentések összehasonlítására a 2019-es Q1-es és a 2020-as Q1-es jelentést használtam, hiszen a Covid-19 megjelenése a 2020-as év elején kezdődött, így az áprilistól június végéig tartó időszakban a vírus megjelenése már meghatározóvá vált a vállalatok életében. A 2019-es első negyedéves jelentés egy jó támpont lehet ahhoz, hogy megvizsgáljam van-e eltérés a két kimutatás között. A **7. Ábra** segítségével szemléltetem, milyen mértékű volt a bevételek eredménye a vállalat 2019 és 2020-as év első negyedéves beszámolójában. Az ábrán bemutatott eredmények millió font összegben vannak meghatározva és négy, a már korábban említett vállalati csoportra osztottam fel:

**7. Ábra: BT csoportok 2019 és 2020-as év Q1 kimutatása a bevételek függvényében**



*Forrás: Saját szerkesztés a BT 2020-as első negyedéves kereskedelmi kimutatása alapján*

A vállalati csoportok önálló elemzése segíthet megérteni, hol volt az adott időszakban a legnagyobb befolyással a koronavírus megjelenése. Az elemzés ezen részében az **7. Ábra** által bemutatott csoportokat fogom megvizsgálni és összehasonlítani a 2019 és 2020-as első negyedéves bevételek arányainak figyelembevételével. A vizsgálatom során azonban jelentősnek tartom, hogy a BT Technology vállalati csoportját is górcső alá vegyem, hiszen

fontos részt képez a vállalat mindennapi működésében, attól függetlenül, hogy külön árbevétel nem generál, és direkt értékesítési munkát nem végez.

**Consumer:** A BT Consumer csapata alkotja a British Telecom legnagyobb bevételét a vállalati csoportok körében. A **7. Ábra** jól szemlélteti, hogy a csoport több mint egy milliárd fonttal előzi meg az őt követő Enterprise vállalati egységet. Ez azonban nem jelenti, hogy az előző évekhez képest kiváló teljesítményt könyvelhetnének el. Nem csak a 2020-as évet, de a 2019-es évet sem kezdte pozitívan a BT Consumer csapata az előző év első negyedéves elemzéséhez képest. A bevételek mértékének romlására elsősorban az Európai Unió által kiadott 2015/2120 rendelet volt a legnagyobb hatással. A rendelet szerint, ha valaki a hazáján kívül utazik egy másik EU-s országba, akkor nem kell külön díjat fizetnie a mobiltelefon használatért. Ennek következtében minden szolgáltatás, tehát a szöveges üzenetek, adatszolgáltatás és a telefonbeszélgetések díja azon az áron kerülnek számlázásra, amely az adott személy országában kötött szerződés tartalmaz. (Eur-lex.europa.eu, 2015) A rendelet alkalmazása során a kommunikációs szolgáltatók elestek azoktól a Európában generált többletköltségektől, amelyeket a vásárlók nemzetközi utazásaik során mobil eszközeik használatával felhalmoztak. 2020-ban azonban a bevételek csökkenése tovább romlott a Consumer csoporton belül. A Covid-19 megjelenése erősen befolyásolta az első negyedév teljesítményét. A kereskedelmi visszaesést leginkább a kiskereskedelmi üzletek bezárása és vendéglátóhelyek BT Sport közvetítésre fizetett licenccijainak hiánya eredményezte. Ezt a vállalat azonban bizonyos mértékig kompenzálni tudta a már elterjedt digitális tranzakciók kihasználásával és jól kiépített vásárlók számára elérhető ügyintézési hálózatok működésével. A vírus megjelenése viszont így is 7,37%-os bevétel csökkenést eredményezett a 2019-es első negyedévhez képest, amelyben a koronavírus megjelenése kimagasló szerepet töltött be.

**Enterprise:** 2019-ben a BT Enterprise csapata már érezte a technológiai fejlődések miatt kialakult igényváltozásokat a bevételeik mértékén is. Ez abban is megmutatkozott, hogy az előző évekhez képest sokkal alacsonyabb eszközértékesítés volt tapasztalható, hiszen a vezetékes telefonok korszaka és a hagyományos hívások napjainkra lassan teljesen eltűnnek a kommunikációs igények színteréről, amely a vállalati bevételek mértékére is negatív hatást gyakorol. A vállalat, annak érdekében, hogy a bevételek csökkenését ellensúlyozni tudja, az IP telefonok és mobil hálózatok fejlesztésére és értékesítésre tette át a hangsúlyt. Az alacsony bevételeket jól kompenzálták a technológia fejlesztéseknek köszönhető automatizált feladatok, amelyek csökkentették a munkaerőre fordított költségek mértékét. A vállalatnak az első negyedév során sikerült piacra dobnia az 5G alkalmas eszközeit, amellyel jelentős érdeklődést és értékesítést sikerült elérniük, legfőképp a kis- és középvállalati szektorokban. A vállalat



további előrelépést ért el az új üvegszálás hálózatok és a digitális telefonvonalakon alapuló fejlesztések során is, amely ismét új megrendelésekhez segítette a BT Enterprise csapatát, mind kiskereskedelmi, mind nagykereskedelmi szinten. Bár a 2020 első negyedéves eredményeiben még mindig erősen érezhető volt az „elavult” telekommunikációs eszközök értékesítése során tapasztalt keresleti visszaesés. A koronavírus megjelenése ráadásul tovább rontotta az Enterprise üzleti teljesítményét. A bevételek csökkenésében nagy szerepet játszott a vállalati telefonszolgáltatások kihasználatlansága, amelyek percdíj alapon kerülnek kiszámlázásra, mindemelett alacsonyabb volt az új eszközök értékesítése, és a vállalatok által megrendelt, már meglévő szolgáltatások fejlesztési igénye is a kis- és középvállalkozások körében. Ez a 2019-ben mért negyedévhez képest 8,83% csökkenést eredményezett az Enterprise bevételeiben. A BT ezen vállalati csoportjának nyereségcsökkenését elsősorban a koronavírus megjelenése tehető felelőssé. A negyedéves rendelésvételük erősen csökkent, mivel a vírus által kialakult kaotikus helyzet során nagyon sok kivitelezést nem tudott időben teljesíteni. A szerződések időntúli teljesítésében azonban közre játszott az is, hogy a BT által szerződötett beszállítók sem tudták minden esetben tartani a megállapodásukban vállalat teljesítési határidőt. A vállalat a csökkenő bevételi eredmények ellenére fontosnak tartja, hogy kivegye a szerepét a vírus okozta helyzet során kialakult nehézségek segítésében. Ebből kifolyólag elindították a BT kisvállalkozói támogatási rendszerét. A rendszer magában foglalja a kisvállalkozások kapcsolattartásainak, pénzforgalmának és magabiztosságának fokozott támogatását, hiszen a BT gazdasági kutatásai során ezeket jellemezte a brit kisvállalkozók leggyakoribb nehézségeinek.

**Global:** A vállalat nemzetközi csoportja, a BT Global, másnéven Global Services sem teljesített kimagaslóan a 2019-es első negyedév elején. A vásárlói magatartás átalakulóban van a nemzetközi piacokon. A nagyvállalatok már nem feltétlen hosszú lejáratú szerződésekben gondolkodnak, amivel jelentős kedvezményeket szerezhetnek a BT-vel kötött megállapodásuk során, hanem inkább rugalmasabb kereskedelmi feltételeket keresnek, amivel rövidebb szerződési kötelezettséget vállalhatnak és növekvő használaton alapuló számlázást kérhetnek. Ez elősegíti őket a gyorsabb szolgáltatóváltásra, ha esetleg egy jobb ajánlatot kapnak bármelyik másik helyi vagy nemzetközi szolgáltatótól. Az ilyen magatartás azonban komoly kihívás elé állítja a BT-t, amiért minden esetben naprakész ajánlatot kell biztosítani a lehető legkedvezőbb feltételek mellett nem csak az új vásárlói számára, de a már meglévő partnerei részére is. Ez elengedhetetlen, hogy megtarthassa stabil nemzetközi piaci szerepét. Annak érdekében, hogy ez teljesüljön, egyre magasabb többletköltségekkel kell számolnia, és egyre átfogóbb lefedettséget kell biztosítania globálisan. A 2020 első negyedéves eredménye sem teljesített

kimagaslóan jól a többi vállalati csoporthoz képest. A négy fő vállalati csoport közül, a BT Global volt az egyetlen olyan csoport, amelynek az Q1-es bevételi eredménye 2020-ban nem haladta meg az egy milliárd fontos mértéket. A vállalat szerint a koronavírus megjelenése erősen negatívan befolyásolta a negyedév árbevételét. A legnagyobb kereslet igény a már élő szerződések módosításában történt, hogy a vállalatok a távmunkához szükséges megfelelő sávszélességet biztosítani tudják az alkalmazottak számára, és ezzel minimalizálják a termelésük és szolgáltatásuk kiesésének mértékét. Ez ugyanakkor nem kompenzálta azokat a milliós nemzetközi szerződéseket, amelyek a koronavírus előtt kezdődtek, és a vírus hatására, továbbá a bizonytalan gazdasági helyzetre való tekintettel, eltörlésre kerültek. A Global bevétele 8,76%-kal lett kevesebb mint a 2019-ben mért első negyedéves eredmény. Ez jól szemlélteti, hogy a koronavírus kialakulása nemzetközileg is jelentős szerepet vállalt a cég működésében és eredményességében. A vállalat ennek kiküszöbölésének érdekében úgynevezett mérséklési akcióba kezdett, hogy költséghatékony megoldások segítségével valamennyire kompenzálni tudja a Covid-19 miatt kiesett bevételek egyes részeit. A mérséklési stratégia része, hogy a vállalat csökkentse a diszkrecionális kiadásait, optimalizálja erőforrásait és a külső beszállítókkal való együttműködéseit, továbbá figyelemmel kísérje a devizamozgások mértékét, amivel akár jelentős milliókat nyerhet az árfolyamváltozások kihasználása során.

**Openreach:** A BT Openreach csapata folyamatos bevételnövekedést eredményezett az évek során a széleskörű internethálózatok lefedettsége miatt. Az elmúlt évek alatt véghezvitt nagy tőkebefektetés, a fibre és az ethernet alapú hálózatok átfogó lefedettsége, jó döntésnek bizonyult figyelembe véve a bevételi eredményeket. A nagyobb lefedettség azonban nem csak pozitív hatást gyakorolt. Megnövekedtek általa a vállalat működési költségei, amelyeket elsősorban a magasabb üzleti- és bérköltségek okoztak. A bérköltségek növekedése azonban elkerülhetetlen volt a BT számára, mivel több munkavállalót kellett alkalmazniuk a megfelelő szolgáltatásnyújtás érdekében. Az Openreach ugyanakkor jelenleg az egyetlen olyan csoport, amelynél bevételnövekedés tapasztalható a két negyedév összehasonlítása során. A 2020 első negyedéve alatt 1,42%-os növekedés volt tapasztalható az előző év első negyedéves eredményéhez képest. A növekedés még mindig az átfogó hálózati lefedettségnek és az annak a bérbeadásából származó bevételeknek köszönhető. A vállalat azonban ezen a területen is erősen megérezte a Covid-19 hatását. Annak érdekében, hogy a vírus okozta vállalati működésben és teljesítményben ne legyen túl nagy kár, a cég itt is csökkentette a diszkrecionális kiadásait, továbbá minimalizálta az előforduló túlórák számát az alkalmazottak számára. A BT ezen vállalati egysége kénytelen volt a folyamatos munkaerőtoborzás újratervezésére is, hiszen a toborzás csökkentésével további költségcsökkentést tudott alkalmazni.

A BT ötödik vállalati csoportját nem szemléltettem a 6. Ábrán, hiszen a **Technology** részleg nem generál kimutatható bevételt a vállalat számára. Azt azonban fontosnak tartom megemlíteni, hogy a vállalat ezen csoportja is jelentősen megérezte a koronavírus hatását és kivette a részét a hirtelen bekövetkezett változások gyors kezelésében. A vállalati csoport igazgatója, Howard Watson 2020 október 28-ai nyilatkozatában vázolta, hogy milyen szerepet tölt be a vírus ellenei küzdelem támogatásában a BT technológiai szolgáltatásaiért és fejlődésért felelős csapata. A vállalat több mint tízmillió embert tart kapcsolatban szeretteikkel, sürgőségi szolgáltatásokkal, közösségi felületekkel, munkahelyekkel és iskolákkal napi szinten csak az Egyesült Királyság területén. A Covid-19 megfékezésére kialakult karantén helyzet miatt, eddig még sohasem tapasztalt növekedés alakult ki a napi felhasználók számában. A BT alaphálózatának nappali forgalma a vírus megjelenése óta több mint kétszeresére nőtt a brit szigeteken. A vállalat azonban az elmúlt 5 évben komoly tőkebefektetést hajtott végre a hálózatainak korszerű fejlesztésére és széleskörű kiépítésére, amely segítségével képesek voltak áthidalni ezt a magas terhelést a felhasználók részéről is. Az előző éves befektetéseknek köszönhetően a BT nemcsak az Egyesült Királyság területén teljesített jól, de a nemzetközi szinteken is képes volt eleget tenni a vállalatok megnövekedett teljesítmény igényeinek. Számos cég és multinacionális vállalat - amely a British Telecom telekommunikációs szolgáltatásait használja - kényszerült távmunkavégzést bevezetni alkalmazottai számára. A cégek által használt VPN sebességek így már képtelenek voltak kezelni a megnövekedett adatmennyiséget a távmunkavégzésből kifolyólag, ezért sürgős hálózati növekedésre kényszerültek, amely a BT részéről jelentős erőfeszítéseket eredményezett a hirtelen egyidejű megnövekedett hálózati fejlesztések közben. A távmunka azonban egy másik fontos kihívás elé is állította a technológiai csapatot. Az otthoni munkavégzések során a felhasználók és a vállalatok a mindenki számára elérhető internetes hálózaton keresztül végzik mindennapi munkájukat. Ahhoz, hogy a vállalati adatok ne kerüljenek illetéktelen programokhoz vagy személyekhez, az eddignél még nagyobb figyelmet kellett fordítaniuk a biztonságos hálózat megteremtésére. Howard szerint a vállalat kimagaslóan kezelte ezeket az akadályokat, és lefektették az alapokat a legmodernebb, legbiztonságosabb és legmagasabb szintű kommunikációs infrastruktúra számára az Egyesült Királyságban és globálisan egyaránt.

Az egész világ hatalmas megpróbáltatásnak lett kitéve a koronavírus elterjedése miatt, és jól látható, hogy ez nem volt másképp a British Telecom működésében sem az elmúlt hónapok alatt. A vállalat jelentős mértékű árbevétel csökkenése egyértelműen mutatja, hogy a Covid-19 megjelenése komoly gondokat is okozhat a brit multinacionális vállalat életében. A fent említett csoportok bevételi és alkalmazkodási vizsgálata jól szemlélteti, hogy a vírus

minden vállalati szektorban erős hatást gyakorolt. Az elemzés megmutatja, hogy cég hol kényszerült a csoportokon belül bizonyos változtatásokat véghezvinni, amely nem csak a bevételek szempontjából érzékelhető, de a szolgáltatások minőségére és vásárlók számára is ugyanolyan hatással volt. A **7. Ábra** adatai szerint, a vállalatnál szinte mindenhol csökkenő bevétel volt tapasztalható a 2019 és 2020-as év első negyedéves összehasonlítása során, egyedül az Openreach mutatott ismét stabil növekvő teljesítményt a koronavírus ellenére. Az Openreach teljesítménynövekedésének dacára, a fent említett négy vállalati csoport bevétele 2020 elején összesen 6,2%-kal lett kevesebb, mint a 2019-ben mért Q1-es összbevételi eredménye. Ez a vállalatnak körülbelül 396 milliós negatív különbséget eredményezett a tavalyi év elejéhez viszonyítva, és ez a különbség azonban tovább nőhet, mivel még mindig nem tartunk a vírus okozta hatások folyamatának végén. A vizsgálatom során, és az elérhető adatok alapján, sikerült bizonyítékot találnom, hogy a 2020 elején megjelent Covid-19 vírus hatással volt, és minden bizonnyal még most is hatással van az összes vállalati csoport működésre és teljesítményre. A vállalat vezérigazgatója, Philip Jansen egyik vállalati videójában, a BT első negyedéves eredményét ugyanakkor a következőkkel jellemezte: „Covid-19 ellenére a BT erőteljes működési teljesítményt nyújtott az első negyedévben, és viszonylag rugalmas pénzügyi eredményeket hozott”. Feltételezéseim szerint ez az állítása inkább a BT részvénytulajdonosainak szólt, azzal a céllal, hogy megnyugtassa őket a befektetéseik jólétéről. Ahhoz azonban, hogy a vállalati eredményt és reakciót részletesebben vizsgálni lehessen a koronavírus hatásáról, további negyedéves, féléves, éves jelentések összehasonlítását kellene feldolgozni és egymás mellé állítani, hogy ezekkel együttesen sikerüljön feltárni, melyek azok a pontok, ahol a koronavírus okozta negatív hatások már kritikus határértéket érnek el a vállalati teljesítményben és működésben.

## **5.2. A Covid-19 hatása a vállalati működésre a BT alkalmazottainak szemszögéből**

Mint az az előző részben már egyértelműen érezhető, a koronavírus sok mindent átformált a brit multi működésében. Ahhoz, hogy jobban meg tudjam vizsgálni milyen rövidtávú változások voltak még kapcsolhatók a járvány megjelenéséhez, egy kérdőív segítségével összegyűjtöttem a British Telecom alkalmazottak elmúlt nyolc hónapban tapasztalt észrevételeit és véleményeit. Az alkalmazottak segítségével a primer kutatásom során olyan információkat is feltárhatok, amely a vállalati értékelésben egyébként nehezen mérhető vagy vizsgálható. Mivel a cég jelenleg több mint 106 ezer alkalmazottat foglalkoztat világszerte, a kérdőívemet egy olyan célcsoporthoz kellett igazítanom, ahol a munkafolyamatok megszervezése és véghezvitele a lehető legátfogóbb módon kapcsolódik a vállalat

működéséhez és teljesítményéhez. Az általam választott célcsoport a Service Request Management csapataiban dolgozó munkatársaim, akik a British Telecom Global vállalati csoporton belül helyezkednek el, a cég hazánkban bejegyzésre került leányvállalatán keresztül. Munkájuk meghatározó nemzetközi és helyi viszonylatban egyaránt, hiszen részt vesznek a BT által értékesített termékek és szolgáltatások kezdeti árazási folyamataitól, a megrendelés utáni kézbesítési és üzembehelyezési műveletekig a világ bármely területén. A kérdőíves vizsgálatom során azokra az információkra összpontosítottam, amelyeket magam is megtapasztalhattam a munkámban a Covid-19 megjelenése után. Azonban fontosnak tartottam a kérdőív szerkesztésekor, hogy az SRM csapatok dolgozói a kérdéseimre adott válaszaik alapján ne csak az általam meghatározott lehetséges opciók megadásán keresztül tudják megosztani tapasztalataikat és észrevételeiket, hanem lehetőségük legyen saját gondolataik megfogalmazására is. A kutatásom elkészítése előtt ugyanakkor már számomra is erősen körvonalazódott, hogy a koronavírus megjelenése miatt a távmunka vagy otthoni munka teljesen átvette a szerepet azoknál a cégeknél, ahol ez a megoldás elősegíti az alkalmazottak biztonságos munkavégzését. Ez a British Telecomnál sem volt másképp. A vírus megjelenése óta a BT hazai leányvállalata arra kérte a dolgozóit, hogy a vállalat által már eddig is támogatott Home Office lehetőségét haladéktalanul vegyék igénybe, ezzel is minimalizálva a személyes kapcsolatot az irodán belül. A vállalat az eddigi heti két nap helyett, most már korlátlan számban tette lehetővé az otthoni munkavégzés lehetőségét, ezzel is biztosítva az irodán belüli átfertőzés elkerülését. A Home Office habár gyors megoldást nyújtott a cég számára, a munkaerő védelmére, számos egyéb hatást gyakorolt más területeken is. A kérdések megalkotása során ezeket a területeket is górcső alá vettem, hiszen az alkalmazottak látják és érzik legjobban, milyen pozitívumokat vagy negatívumokat jelentett ez számukra az eddigi munkájuk viszonylatában.

A primer kutatásom 27 kérdésből álló kérdőív segítségével valósult meg, amelyre 41 olyan Service Request Manager válaszát sikerült összegyűjteni, akik más és más területen képviselik a vállalat mindennapi munkáját. Az SRM csapatok 8 régióra vannak felosztva a vállalatnál: Benelux államok, skandináv országok, Közép-Európa, német-, francia-, spanyol-, olasz-, és orosz régiók. Ezek a csapatok felelősek az előbb említett régiókon található cégek BT-től bérelt és alkalmazott telekommunikációs szolgáltatásainak vállalaton belüli menedzseléséért világszerte mindenhol. Az ő munkájuk során képes a vállalat árajánlatok és rendelések kezelésére, továbbá a felhasználók szolgáltatásadatbázisának felügyeletére. A kutatásomban használt kérdőív első részében felmértem a válaszadók általános adatait a következő szempontok alapján: nemük, életkoruk, földrajzi elhelyezkedésük, a vállalatnál

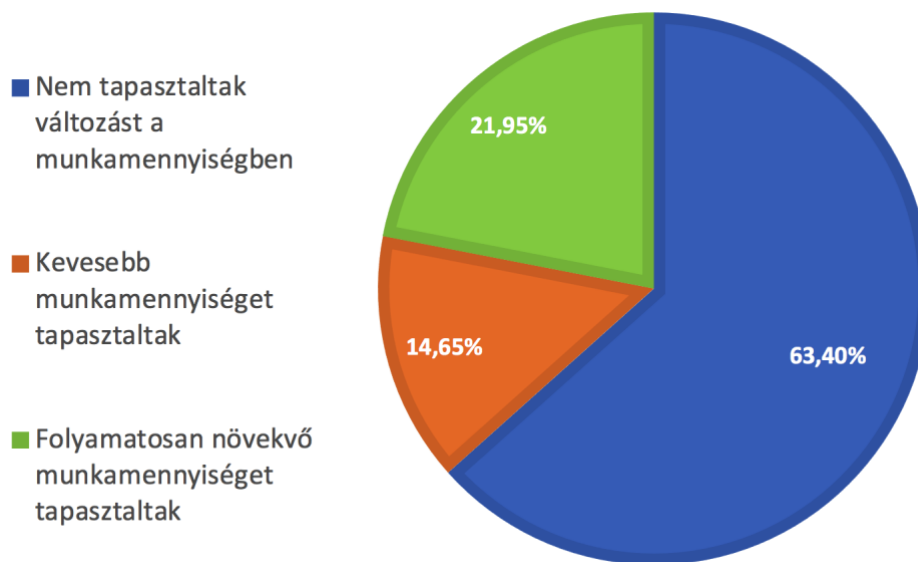
töltött munkájuk időtartamát és a munkaviszonyuk típusát (teljes-, részmunkaidő, vagy szakmai gyakorlat). A válaszadók általános adatainak begyűjtése után olyan kérdésekre törekedtem, amelyek segítségével megvizsgálhattam, milyen szignifikáns változásokat tapasztaltak a koronavírus megjelenése óta a mindennapi feladataik végzése közben. A változások vizsgálatát követően a további kérdéseket már az otthoni és az irodai munkavégzés közötti különbségekre és személyes véleményekre összpontosítottam, hiszen itt bizonyítható a legszembetűnőbb változás. Itt fontosnak tartottam, hogy megkérdezzem a célcsoport véleményét a vállalat által biztosított támogatásokról is. Végül, a kérdőívem befejező részében lehetőséget biztosítottam a válaszadóknak saját véleményük megfogalmazására.

### **5.3. A kérdőív elemzése az alkalmazottak válaszai alapján**

A kérdőívem a célcsoport általános adatainak begyűjtésével kezdtem. A válaszadók több mint a fele női alkalmazott a vállalatnál, amely a következő arányban oszlik meg: 63,4%-a nő és 36,6%-a férfi. Az arány alapján érzékelhető - habár az összes SRM alkalmazottat nem tudtam elérni a kérdőívemmel -, hogy a Service Request Manager pozícióban a női alkalmazottak száma dominál. Véleményem szerint ebben közrejátszhat annak a szerepe is, hogy a BT az otthoni munkavégzés támogatásával rugalmasan kezeli az alkalmazottak munkaidejét, amely a családok számára egy fontos szempont lehet a munkahely választás során. A következő kérdésben az alkalmazottak életkorát is megvizsgáltam, amelyből az alábbi adatok derültek ki. A megkérdezettek 68,3%-a 25 és 34 év között van, 19,5%-a 35 és 44 év között van, és 12,2%-a a válaszadóknak 18 és 24 év között helyezkedik el. Az adatok szerint az alkalmazottak majdnem 90%-a már betöltötte legalább a 25. életévét, ami arra enged következtetni, hogy a dolgozók tudatosan választották meg jelenlegi multinacionális cégnél végzett munkájukat pályaválasztásuk során. A válaszadók földrajzi elhelyezkedésük kapcsán nagy arányban Budapestet és a budapesti agglomerációt jelölték meg: 63,4%-a él Budapesten, 14,6%-a Pest megyében, a többiek pedig mind különböző vidéki településeken végzik a távmunkájukat a jelenlegi korlátozásokra való tekintettel. A felmérés során szintén megvizsgáltam, hogy a megkérdezettek közül milyen mértékben oszlik meg az SRM pozícióban eltöltött idejük: 80,5%-a több éve, 17,1%-a pedig lassan már 1 éve alkalmazott ebben a munkakörben. A maradék 2,4% -amely a kutatás alapján egy főnek felel meg-, jelenleg kevesebb mint fél éve dolgozik a cégnél. A munkaidő típusa szerinti megoszlás kevésbé mutatott eltérő eredményeket az előző kérdésekhez viszonyítva. A válaszadók közül 38-an teljes munkaidőben, 2-en részmunkaidőben végzik a munkájukat a cégnél, 1 fő pedig szakmai gyakorlatát teljesíti.

A kérdőív második részében arra kerestem választ, hogy volt-e befolyása a koronavírus hirtelen megjelenésének a dolgozók mindennapi munkájára, és ha igen, milyen változásokat éreztek meg ebből. Az első kérdéssel a koronavírus előtti, és az azt követő nyolc hónapban tapasztalt munkamennyiségben érzékelhető változásokra voltam kíváncsi. Érdekes, hogy a válaszadók 63,4%-a nem tapasztalt nagy különbséget a munkamennyiség változásában a koronavírus előtti és utáni időszak között. A válaszadók 36,6%-a, akik igennel válaszoltak a kérdésre azonban két nagyobb csoportra bonthatók. A válaszok alapján mért különbségek arányát a **8. ábra** szemlélteti:

**8. Ábra: A munkamennyiségben érzékelhető változások a válaszadók tapasztalatai alapján a koronavírus megjelenése óta**



*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőívben megkérdezettek válaszai alapján*

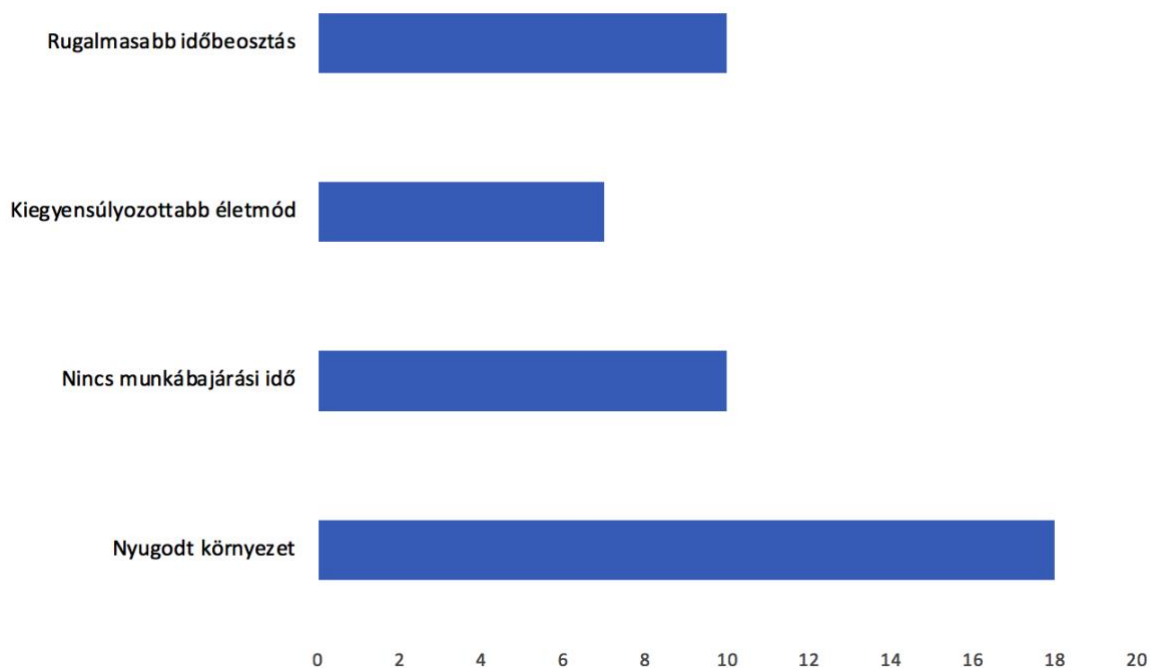
Míg az egyik csoport szerint kevesebb a munkamennyiség a Covid-19 megjelenése óta, a másik csoport szerint folyamatosan növekvő tendencia érzékelhető a munkájuk során. Ezt azzal magyarázzák, hogy a pandémia miatt az ügyfelek elvárják a BT-től a gyorsabb vállalati reakciót és a munkafolyamatok gyorsabb elvégzését is a kommunikációs hálózataik stabil működése érdekében. Voltak azonban olyan válaszadók is, akiknél a munkamennyiség hullámzó tendenciát mutat, amelyre a vírus előtt nem volt példa, de van, aki szerint olyan napok is előfordulnak, amikor egyáltalán nem volt feladatuk. Fontosan tartottam ugyanakkor, hogy megvizsgáljam, volt-e változás a munkafeladatokban és részletezni, hogy melyek azok a feladatok, amelyekkel az elmúlt 8 hónapban a legtöbbször megkeresték az SRM csapatok dolgozóit. A megkérdezettek 84,6%-a nem tapasztalt szignifikáns változást a

munkafeladataiban a vírus megjelenése óta. Azok, akik szerint érezhető változás tapasztalható munkájukban, a legnagyobb változást a vírus miatt kialakult speciális folyamatok elsajátításában érezték.

A kérdőív harmadik részében a dolgozók irodai- és otthoni munkavégzésről alkotott véleményét mértem fel általánosan és a koronavírus átszervezése óta. Ebben a részben az egyik legfontosabb változást az alkalmazottak szemszögéből vizsgálom, hiszen az otthoni munkavégzés korlátlan biztosítása a Covid-19 megjelenésével egyértelműen a legnagyobb átalakulás a munkájuk során. Az első kérdésem a célcsoporthoz, hogy az irodai vagy az otthoni munkavégzést részesítik előnyben. A megkérdezettek közül 75,6%-a egyértelműen az otthoni munkavégzést preferálja. A következő kérdésben azokat az adatokat vizsgáltam meg, hogy a dolgozók milyen gyakran használták ki az otthoni munkavégzés lehetőségét a vírus megjelenése előtt. A válaszadók kicsivel több mint 70%-a dolgozott heti két-három napot otthonról, a többiek azonban nem éltek a Home Office lehetőségével. Ezután arra kerestem a választ, hogy a korlátlan Home Office bevezetése óta, milyen gyakran járnak be az SRM csapat dolgozói munkavégzésük céljából az irodába. A megkérdezettek közül 21 ember egyáltalán nem jár be az irodába, 10 ember havonta csak pár alkalommal, 7 ember pár havonta, és 3 ember továbbra is heti szinten párszor még az irodából végzi mindennapi munkáját. Saját tapasztalatom szerint, az otthoni munka során felmerülő környezeti hatások is befolyással lehetnek a munka elvégzésére szánt időre és a munkavégzés minőségére. A következő kérdéseim tehát ennek tudatában tettem fel a SRM csapatokban dolgozó menedzsereknek: a válaszadók 53,7%-a szerint a környezeti hatások nem befolyásolják a munkával töltött idejük mértékét, és 61%-a a válaszadóknak nem tapasztalt minőségi változást a környezeti hatások miatt az otthon végzett munkája során. Az azonban, hogy az állandó Home Office bevezetése milyen hatással van az alkalmazottakra, megoszló véleményeket eredményezett. A legtöbb válaszadó szerint az otthoni munkavégzés legnagyobb előnye, hogy az otthon töltött idő nyugodtabb munkahelyi légkört biztosít számukra, hiszen kevesebb zavaró tényező vonhatja el a figyelmüket a feladataikról. További pozitív előnynek tekintik, hogy az otthoni munkavégzés során a munkahelyre való beutazás idejét megspórolják, ami rengeteg extra időt eredményez számukra. Egyesek szerint a munkavégzés ezen formája, lehetőséggel szolgál a kiegyensúlyozottabb életmódra és a rugalmas időbeosztásra, amely során akár egészségesebben étkezhetnek vagy könnyebben megoldhatók a háztartásbeli feladatok is (például főzés, mosás, takarítás, kertmunkák). A **9. ábrán** látható a pozitív vélemények megoszlása a megkérdezettek szerint, ahol a válaszadók egyszerre több pozitív állítást is felsorolhattak:



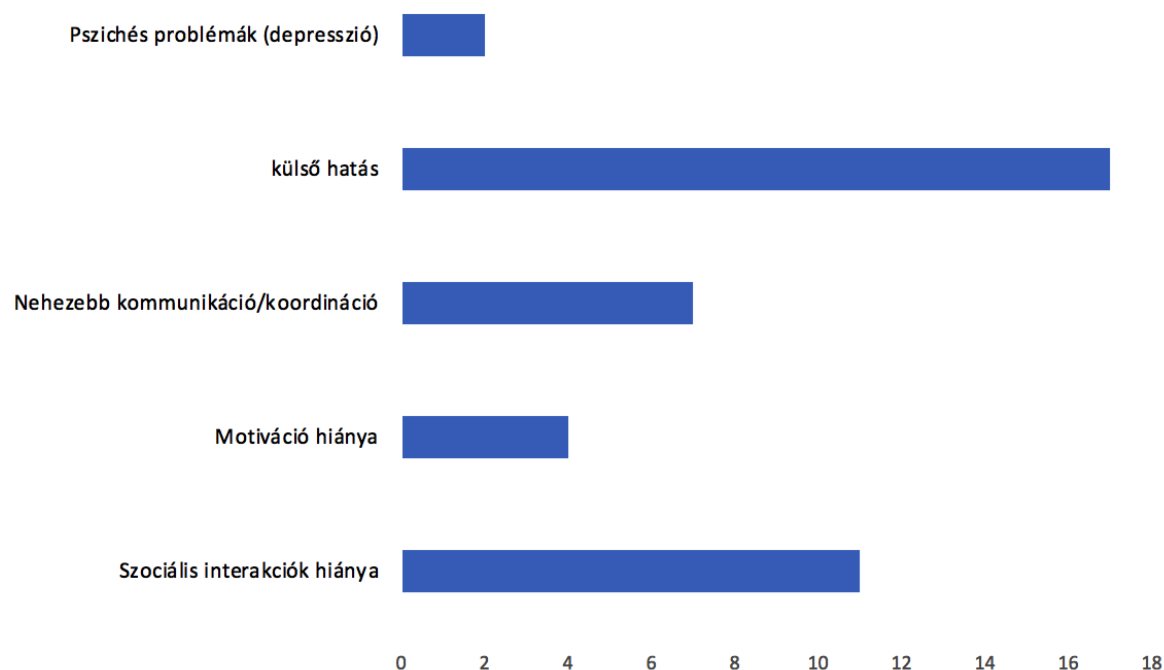
## 9. Ábra: Pozitív hatások a válaszadók szerint (fő)



*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőívben megkérdezettek válaszai alapján*

Sok válaszadó mindemelett negatív hatásokat is megfogalmazott a Home Office kapcsán. Vannak, akik erősen hiányolják a szociális interakciókat, amelyet az irodai légkör és a céges rendezvények teremtettek meg. A vállalaton belüli személyes kapcsolatok kialakítására kimagaslóan nagy figyelmet fordított a cég rendszeres rendezvények megszervezésével, amelyre azonban idén egyáltalán nem került sor a koronavírus megjelenése miatt. Mások szerint a személyes kontaktus hiánya rontja a kollégák közötti kommunikációt, ami akár a munkahelyi kapcsolatokra is negatív hatással lehet. A legtöbben azonban azt tapasztalták, hogy az otthoni munkavégzésük során könnyen elvonják a figyelmüket az egyes környezeti hatások (például családtagok jelenléte, televízió használta munka közben, postás/futár csengetése stb.). Vannak, akik a munkahelyi kommunikációban tapasztaltak nehézségeket, amely negatív hatást gyakorolt a mindennapi munkájukra is. Az én véleményem, amit szintén több kollégám is jelzett a válaszában, hogy a koordinációs feladatok elvégzését és a munkafolyamatok megszervezését egyes esetekben sokkal nehezebb megszervezni és véghezvinni otthonról egy telefonbeszélgetés alatt, mint egy személyes megbeszélésen keresztül. Ezenfelül többen jelezték, hogy az állandó otthonlét miatt jelentősen csökkent a motivációjuk a munkában és páran depresszióra utaló jeleket is tapasztaltak magukon. A **10. ábrán** szemléltettem a negatív hatások megoszlását a kérdőívemben felsorolt munkatársaim válaszai alapján:

## 10. Ábra: Negatív hatások a válaszadók szerint (fő)



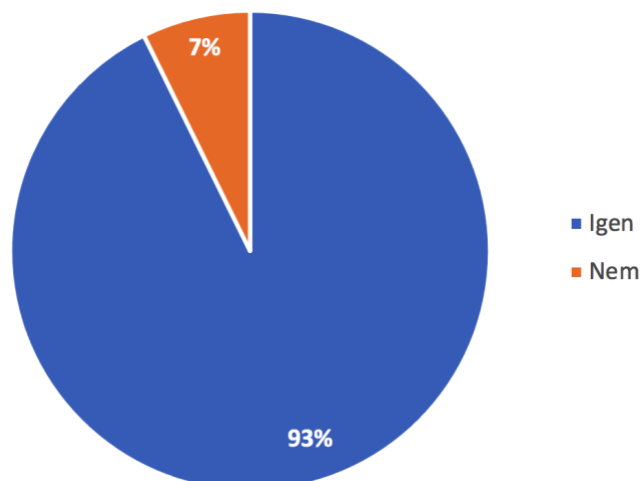
*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőívben megkérdezettek válaszai alapján*

A kérdőívem negyedik részében egy felmérést végeztem a válaszadók között egyes állítások kapcsán. A kérdések során a megkérdezettek egy skálán jelölhették a válaszokat a kevésbé és teljesen igaz rám között, amelyet a Liker-skála alapján készítettem el. A felmérés segítségével megvizsgálhattam, hogy az általam kiválasztott esetek mennyire vannak hatással a kitöltőkre az otthoni munkavégzésük során. Az első kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy a megkérdezettek vajon többször szakítják-e meg a munkát az otthoni munkavégzés folyamán, mint az irodában. A vélemények azonban vegyes eredményeket mutattak: 19 ember szerint egyáltalán vagy kevésbé igaz rájuk, 6 ember szerint talán, 16 ember szerint pedig egyértelműen igaznak véli az állítást magára nézve. A második kérdésben azt mértem meg, hogy a dolgozók hosszabb ideig vannak-e aktív online kapcsolatban az otthoni munkájuk alatt, mint az irodában voltak. A kérdés fontos adatokat közölhet abból a szempontból, hogy az emberek milyen gyakran tartanak szünetet vagy betartják-e a meghatározott munkára szánt időt az otthoni munkavégzés közben. A kérdésre 26 ember válaszolta, hogy otthoni munkájuk során hosszabb ideig vannak aktív online kapcsolatban, 12 ember szerint számukra egyáltalán nem vagy kevésbé igaz az állítás és 3 ember szerint talán többször elérhetőek online, mint az irodában voltak. A harmadik kérdéssel arra kerestem választ, hogy a megkérdezettek szerint, egy Home Office-ban eltöltött munkanap rugalmasabb-e számukra, mint az az irodában volt. A

válaszadók 34-en állították, hogy igaz vagy teljesen igaz rájuk, 5 ember talán, és 2 ember szerint pedig egyáltalán vagy kevésbé tartják saját munkájukra nézve igaznak. A negyedik kérdéssel a munkában történő online kommunikációt vizsgáltam. A kérdésben arra kerestem választ, hogy az alkalmazottak az online kommunikációnak köszönhetően több emberrel tartják-e a munkakapcsolatot, mint ezelőtt az irodában tartották. A megkérdezettek közül 30-an válaszolták, hogy egyáltalán nem vagy kevésbé igaz rájuk, 9 ember talán, és 2 ember gondolja magára igaznak az állítást. Az utolsó kérdéssel azt a kijelentést vizsgáltam meg, hogy a válaszadók a munkájuk során felmerülő nehézségeket és problémákat nehezebben oldják-e meg az otthoni munkavégzés megjelenése óta. A válaszok alapján 24-en gondolják, hogy egyáltalán vagy kevésbé igaz rájuk, 7-en érzik úgy, hogy talán, és 10-en pedig úgy érzik nehezebben oldják meg otthonról a munkájuk során felmerülő nehézségeket. És bár vannak, akiknek nehézségeket okoz a Home Office, az azért ezekből a válaszokból is tisztán kivehető, hogy a többség nem érzi hátráltató tényezőnek az otthoni munkát.

A kérdőív ötödik részében az alkalmazottak véleményét mértem fel az otthoni munkavégzés során biztosított támogatásokról és a cég koronavírus által kialakult helyzetre való reakciójáról. Az első kérdésben arra kerestem választ, hogy szerintük a BT biztosított-e minden feltételt a megfelelő otthoni munkavégzés érdekében.

### 11. Ábra: Az otthoni munkavégzéshez szükséges feltételek biztosítása a cég részéről



*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőívben megkérdezettek válaszai alapján*

A **10. ábrán** látható, hogy a megkérdezettek 92,7%-a szerint a cég biztosított minden feltételt a munkájuk elvégzéséhez, és csak 7,3%-a válaszolt nemmel. Természetesen tovább boncolgattam a kérdést és megkérdeztem ebből kifolyólag azokat a válaszadókat, akik nemmel

válaszoltak, miért ezt a lehetőséget választották. Szerintük melyek azok feltételek, amire szükségük lehet a vállalattól a munkavégzésükhöz. A válaszok egyhangúan arra irányultak, hogy az alkalmazottak hiányolják a cég támogatását az internet, áram és fűtés megtérítésében, továbbá a külső monitor és irodai szék biztosítását, hiszen ezek az irodában is elérhetőek mindenki számára. A következő kérdésben a válaszadók véleményét vizsgáltam a BT vírusra való reakciója kapcsán. A válaszadók szerint a cég gyorsan, effektíven kezelte a helyzetet. Rugalmas volt és helyesen döntött azzal, hogy bevezette a Home Office korlátlan használatát. A vírus megjelenése miatt a személyes ügyintézés felváltotta az e-ügyintézés, aminek segítségével otthonról is el tudják intézni az ügyeiket az alkalmazottak (például táppénzes papír beküldése, HR ügyintézés stb.), a kollégák legnagyobb örömére.

A kérdőívem végén lehetőséget biztosítottam az SRM csapatok dolgozóinak a saját véleményük megosztására is a Covid-19 által előidézett pandémia kapcsán. Most a legfontosabbakat emelném ki. Egy válaszadó szerint például nagyon fontos lenne, hogy az országban azoknál a cégeknél, ahol megoldható, tegyék elérhetővé az alkalmazottak számára az otthoni munkavégzést, hogy ezzel is csökkentsék a tömegközlekedés terheltségét, és a személyes kontaktok számát. Többen azt szeretnék, ha a válsághelyzet után is hasonló mértékben lenne lehetőségük az otthoni munkavégzés korlátlan biztosítására a cég részéről. Van azonban olyan válaszadó is, aki szerint a cégeknek, ilyen helyzetben, támogatást kellene nyújtaniuk az alkalmazottai számára mentális egészségük megtartásában. Sokan jelezték még – ahogy korábban is említettem már -, hogy a rezsitámogatást és az inflációt követő béremeléseket is hiányolják most a BT részéről. Mindemelett a legtöbben elégedettek a munkájukkal és a vállalat együttműködésével kérdéseik vagy problémáik kapcsán. Sokan örülnek a vállalat jó döntéshozatalainak, és hogy nem került sor egy komolyabb leépítésre, mint az sok más cégnél sajnos bekövetkezett a koronavírus megjelenése miatt.

A kutatásomban alkalmazott kérdőív segítségével rengeteg információt sikerült összegyűjtenem annak érdekében, hogy megvizsgálhassam az esetleges rövid távú változásokat, amelyek hatással lehetnek az SRM csapatok munkájára a koronavírus megjelenése óta. A válaszok elemzése során olyan adatokat kerestem, amelyek egyértelműen megmutatják volt-e változás, ha igen, milyen területen, és az a változás milyen hatással van a British Telecom működésére. A vírus megjelenése a legszembetűnőbb változást a munkavégzés helyében okozta az alkalmazottak számára. A korlátlan Home Office bevezetése eddig ismeretlen fogalom volt a cégnél, habár otthoni munkavégzésre eddig is volt lehetőségük a dolgozóknak. Ez a változtatás azonban nyomórészt pozitívan hatott. A válaszadók úgy érzik jelentős időt spórolnak meg azzal, hogy most már nem kell beutazniuk a munkahelyükre a

munkavégzés érdekében, és azzal, hogy a rugalmas munkavégzés mellett idejük van a háztartásbeli feladatok elvégzésre is. A megkérdezettek majdnem egésze szerint a vállalat minden feltételt biztosít számukra az otthoni munkavégzés során. És az, hogy az alkalmazottak az otthoni munkájuk során nagyobb számban vannak folyamatos online kapcsolatban, jelentősen pozitív hatással lehet a BT teljesítményére is. A rugalmas, kényelmes munkavégzés kedvező feltételeket biztosít a dolgozók számára, amely elősegítheti a vállalatot a jó munkaerő megtartásában. Ezt az állítást alátámasztja annak a ténye, hogy a válaszadók több mint 80%-a már évek óta a vállalatnál dolgozik Service Request Manager pozícióban. A munkájukban előforduló problémák megoldásában a dolgozók nem tapasztaltak különösebb nehézségeket, ez pedig pozitívként szolgálhat a vállalat számára, hiszen a gördülékeny munka elengedhetetlen a jó teljesítmény nyújtáshoz. Azonban a begyűjtött információk alapján, a BT-nek szüksége lehet még változtatásokra annak érdekében, hogy az otthoni munkavégzés során még jobban kielégítsék az alkalmazottak igényeit, és ezzel javítsák a vállalatról alkotott képüket. Ilyen változtatások lehetnek: a mentális egészség támogatása vagy az inflációkövető béremelés. Egyes alkalmazottak szerint jelentős figyelmet kellene fordítania a cégnek bizonyos vírus okozta változásokra is. Sokan közülük azt tapasztalták, hogy a szociális interakció hiánya negatívan hat a munkahelyi kapcsolatok minőségére, és az irányítási és koordinációs feladatok nehezebben menedzselhetők otthonról. Negatívum lehet azonban a cégnek, hogy az otthoni munkavégzéssel nehezen tudják fentartani a megfelelő munkahelyi légkört és a jó szociális hálót az alkalmazottak között. Nincsenek már céges rendezvények, nincsenek személyes meetingek vagy kávézások a kollégákkal. Ha a vállalat továbbra is fent akarja tartani a munkafolyamatok gördülékeny mechanizmusát, számolnia kell a dolgozók új igényeivel. A kérdőív azonban segített számomra feltárni, hogy az alkalmazottak szemszögéből leginkább pozitív hatásokat generált a vírus megjelenése, amely elősegítheti a jobb teljesítményt a vállalat számára is. Az otthoni munkavégzés továbbá jelentősen csökkentheti a cég egyes kiadásait, hiszen az irodára fordított költségek mértéke alacsonyabb lehet a kihasználatlanságuk miatt vagy a céges rendezvények elhalasztása jelentős pénzt spórolhat meg, amely részben kompenzálhatja a vírus miatt generálódott bevétel csökkenéseket. Az eredmények láttán úgy gondolom még, hogy ezt a kutatást érdemes lenne kibővíteni a személyek lelki állapotának átfogóbb vizsgálatával, hiszen ez komoly ráhatással lehet a jövőbeni munka minőségére, ezáltal a vállalati teljesítményre is.

## ÖSSZEGZÉS

A szakdolgozatom segítségével rengeteg olyan információt sikerült összegyűjtenem, amely értékes adatokkal szolgálhat az olvasónak mind gazdasági, mind társadalmi, mind vállalati szemszögből. A globális értékláncok megjelenésével egyértelműen bebizonyosodott, hogy a világ megnyílt a vállalatoknak. Napjainkra olyan globális gazdasági kapcsolatok alakultak ki, amelyekre a múltban aligha volt példa. Ez hatalmas lehetőséget teremtett a cégek számára, nemcsak a növekedésük elősegítésében, de a bevételeik megsokszorozásában is. Úgy gondolom, a multinacionális cégek saját érdekeik biztosítása mellett, rengeteget tettek a társadalmi fejlődés támogatásáért is. Ezen vállalatok megjelenése számos embernek adott munkalehetőséget, és nemzetközi megjelenésükkel elősegítették az olyan régiók globális felzárkózását és integrációját is, ahol erre már régóta szükség lehetett. További pozitívumnak érzem még, hogy ezek a vállalatok nemcsak pénzt és munkát adtak az emberek kezébe, hanem komoly edukációt is biztosítottak a társadalomnak, hogy versenyképesek lehessenek a saját piacaikon és a nemzetközi szinteken egyaránt. A 2020-as év azonban sok új helyzetet hozott a világ számára a koronavírus megjelenésével. A vírus nemcsak a társadalmi szférában okozott hatalmas változásokat, de a vállalatok részére is jelentős hatást gyakorolt mind működésükben, mind teljesítményükben. A British Telecom-nál végzett munkám során lehetőségem volt olyan információk feltérképezésére, amelynek segítségével megvizsgálhattam, milyen hatásokat gyakorolt a Covid-19 egy nemzetközi piacokon működő óriásvállalat számára. Sikerült megmérnem a vállalati csoportok eredményességét helyi és nemzetközi szinteken egyaránt. A hipotézisem szerint, a COVID-19 megjelenése hatással volt a British Telecom rövidtávú működésére, illetve a vállalati eredményekre is. Ahhoz, hogy az állításom igazolni vagy cáfolni tudjam szükségesnek éreztem magát a koronavírus hatásait is feltérképezni a globális értékláncok és a British Telecom bemutatása mellett. A vírus megjelenésére meglehetősen agresszív módon reagáltak az országok a világ minden táján. Elsődleges céljük a lakosság védelme a vírussal szemben, amely következtében minden más háttérbe szorult. Tapasztalataim szerint, ez rengeteg nehézséget okozott számos gazdasági kapcsolatnak, hiszen a határok védelme érdekében hozott korlátozások úgymond ellehetetlenítették az országok és a nemzetközi vállalatok zökkenőmentes együttműködését. A korlátozások bevezetése jelentős mértékű külföldről érkező forrásmegvonást eredményezett mindenki számára. Egyes vállalatok kénytelenek voltak további veszteségeik csökkenésének érdekében elbocsájtani alkalmazottaik egy részét. A pandémia által kialakult változások a világon a BT Group életében is jelentős befolyással voltak a cég működésére, habár az alkalmazottak nagyszámú elbocsájtásra eddig

szerencsére nem került sort és továbbra sincs tervben a vezetőség szerint. A szakdolgozatom során arra a megállapításra jutottam, hogy a **hipotézisem beigazolódtott**: a Covid-19 már a 2020-as év első felében is hatással volt a British Telecom vállalati működésre és eredményességére. Az általam összehasonlított negyedéves eredmények arra adtak bizonyítékot, hogy nemcsak a vállalaton belül, a vállalaton kívül is jelentős változásokat váltott ki a járvány. Az alkalmazottak részéről azonban a munkájukban bekövetkezett változások ellenére eddig nem volt mérhető a teljesítményváltozás, sőt a kérdőívemre kapott válaszok vizsgálata alapján inkább pozitív hatás tapasztaltam az alkalmazottak és a British Telecom részéről is. A disszertációm során végzett gyűjtőmunkám alatt rengeteg hosszabb távú kérdés is felmerült bennem, amely megválaszolására újabb kutatások lehetnek szükségesek. Csak hogy pár példát említsek: Lesz-e további hosszú távú pozitív hatása a Covid-19 megjelenésének a vállalat működésében? Milyen területeken csökkentek a Home Office hatására a vállalati kiadások? Milyen mentális hatásai vannak az alkalmazottakra nézve az otthoni munkavégzésnek? Szükséges lehet-e leépítésre hosszú távon a vállalatnál, és ha igen, ez mely területeket érintheti? Milyen további bevételcsökkenések lehetnek jellemzőek a vállalat egészére, ha két egymást követő teljes adóévet vizsgálunk a koronavírus megjelenése után? A koronavírus jelenleg még mindig növekvő tendenciát mutat a világ számos területén, amely további változásokra fogja kényszeríteni az országokat, a lakosságot, és a vállalatokat is. Most azonban még nem tudjuk milyen hosszú távú hatásokat fog generálni a vírus megjelenése. Számtalan hálózatkutató, virológus, politológus és közgazdász számolt már be más és más következményekről, de egyelőre nehéz lenne megjósolni, hogy tekinthetjük-e bármelyikük állítását valós prógnózisnak. Egyetlen dolgot azonban kijelenthetünk: a Covid-19 megjelenése ráébresztette az emberiséget, hogy jelentős átalakuláson kell keresztülmennie a gazdaságnak és társadalomnak egyaránt, hogy az élet visszatérjen a régi kerékvágásba.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Antalóczy Katalin (2017): Magyarország a globális értékláncokban – az áruforgalmi háló. Kiadó: Budapesti Gazdasági Főiskola  
Forrás: <http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/1083/>  
(Letöltve: 2020.10.16.)
2. BBC.co.uk (2016): BBC announce next-generation broadcast network for the digital age,  
Forrás: <https://www.bbc.co.uk/mediacentre/latestnews/2016/next-gen-broadcast-network>  
(Letöltve: 2020.09.18.)
3. BTPLC.com (2020): BT Global Service  
Forrás: <https://www.btplc.com/report/report03/Businessreview/BTGlobalServices.htm>  
(Letöltve: 2020.09.16)
4. BTPLCTEST.bt.com (2020): History of BT  
Forrás: [https://www.btplctest.bt.com/Thegroup/BTsHistory/History\\_of\\_BT.pdf](https://www.btplctest.bt.com/Thegroup/BTsHistory/History_of_BT.pdf)  
(Letöltve: 2020.09.13)
5. BT.com (2020a): Our telecommunications history  
Forrás: <https://www.bt.com/about/bt/our-history/our-telecommunications-history>  
(Letöltve: 2020.09.13.)
6. BT.com (2020b): Consumer  
Forrás: <https://www.bt.com/about/bt/our-company/group-businesses/consumer>  
(Letöltve: 2020.10.15.)
7. BT.com (2020c): Enterprise  
Forrás: <https://www.bt.com/about/bt/our-company/group-businesses/enterprise>  
(Letöltve: 2020.10.15.)
8. BT.com (2020d): Global  
Forrás: <https://www.bt.com/about/bt/our-company/group-businesses/global>  
(Letöltve: 2020.10.15.)
9. BT.com (2020e): Openreach  
Forrás: <https://www.bt.com/about/bt/our-company/group-businesses/openreach>  
(Letöltve: 2020.10.15.)
10. BT.com (2020f): Technology  
Forrás: <https://www.bt.com/about/bt/our-company/group-businesses/technology>  
(Letöltve: 2020.10.15)
11. BT Yourwellbeing adatbázis (2020): Wellbeing information and support  
Forrás: <https://www.yourwellbeing.bt.com/log-in.html>  
(Letöltve: 2020.09.15.)
12. Danciu, Victor (2020): The Global Value Chain in Coronavirus Era: An Impact Approach  
Kiadó: The Romanian Economic Journal, Forrás: <http://www.rejournal.eu/sites/rejournal.versatech.ro/files/articole/2020-07-10/3600/1danciu.pdf>  
(Letöltve: 2020.09.17.)



13. Ferrantino, Michael J. és Koten, Emine Elcin (2019): Understanding Supply Chain 4.0 and its potential impact on global value chains, Genf, Svájc, Kiadó: WTO
14. Forbes.com (2020): Global 200  
Forrás: <https://www.forbes.com/companies/bt-group/?list=global2000/#538a1d0f32a8>  
(Letöltve: 2020.09.25.)
15. Fortune.com (2020): Global 500  
Forrás: <https://fortune.com/company/bt-group/global500/>  
(Letöltve: 2020.09.25.)
16. Eur-lex.europa.eu (2015): Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2015/2120 rendelete, Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A32015R2120&qid=1607038152909>  
(Letöltve: 2020.11.20.)
17. Gereffi, Gary és Fernandez-Stark, Karina (2011): Global Value Chain analysis: a primer. Center on Globalization, USA, Kiadó: Governance & Competitiveness, Duke University, Durham, North Carolina  
Forrás: [https://www.researchgate.net/publication/265892395\\_Global\\_Value\\_Chain\\_Analysis\\_A\\_Primer](https://www.researchgate.net/publication/265892395_Global_Value_Chain_Analysis_A_Primer)  
(Letöltve: 2020.10.08.)
18. Hijzen, Alexander és Swaim, Paul (2007): Does offshoring reduce industry employment? Kiadó: National Institute Economic Review 201(1)  
Forrás: [https://www.researchgate.net/publication/5200086\\_Does\\_Offshoring\\_Reduce\\_Industry\\_Employment](https://www.researchgate.net/publication/5200086_Does_Offshoring_Reduce_Industry_Employment)  
(Letöltve: 2020.10.15.)
19. Hollweg, Claire H. (2019): Global value chains and employment in developing economies, Genf, Svájc, Kiadó: WTO
20. Horváth Balázs (2018): A budapesti munkaerő 5 százaléka már SSC-ben dolgozik, Portfolio, Újságcikk  
Forrás: <https://www.portfolio.hu/uzlet/20180607/a-budapesti-munkaero-5-szazaleka-mar-ssc-ben-dolgozik-287998>  
(Letöltve: 2020.10.18.)
21. Ilyés Márton (2016): A globális értékláncok szerepe, az elméleti keretektől a gazdaságpolitikai ajánlásokig. Budapest, Kiadó: Budapesti Corvinus Egyetem, 163. sz. Műhelytanulmány
22. Informationweek.com (2008): Procter & Gamble Signs \$650 Million Outsourcing Deal With BT  
Forrás: [https://www.informationweek.com/it-strategy/procter-and-gamble-signs-\\$650-million-outsourcing-deal-with-bt/d/d-id/1068739](https://www.informationweek.com/it-strategy/procter-and-gamble-signs-$650-million-outsourcing-deal-with-bt/d/d-id/1068739)  
(Letöltve: 2020.09.16.)
23. Kanoa, Liena és Oh, Chang Hoon (2020): Global Value Chains in the Post-COVID World: Governance for Reliability, Kiadó: Journal of Management Studies  
Forrás: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12626>  
(Letöltve: 2020.09.19)

24. OECD (2007): Offshoring and employment: trends and impact. Párizs, Franciaország, Kiadó: OECD
25. Szalavetz Andrea (2019): Globális értékláncok, szakosodás és feljebb lépés, Magyarországi feldolgozóipari leányvállalatok tapasztalatai, Budapest, Kiadó: Napvilág
26. Savvas, Antony (2006): PepsiCo signs global network services contract with BT, Kiadó: Computer Weekly  
Forrás: <https://www.computerweekly.com/news/2240078597/PepsiCo-signs-global-network-services-contract-with-BT>  
(Letöltve: 2020.09.16.)
27. Szíjártó Norbert (2020): Az Európai Unió gazdasága és a koronavírus, Kiadó: Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Világgazdasági Intézet, Kihívások 236. Szám
28. Solleder, Olga és Velasquez, Mauricio Torres, (2020): The Great Shutdown: How COVID-19 disrupts supply chains, Kiadó: Internal Trade Centre Blog  
Forrás: <https://www.intracen.org/covid19/Blog/The-Great-Shutdown-How-COVID19-disrupts-supply-chains/>  
(Letöltve: 2020.09.17.)
29. The Times (2019): BT wins licence to sell service direct to Chinese consumers  
Forrás: <https://www.thetimes.co.uk/article/bt-wins-licence-to-sell-service-direct-to-chinese-consumers-5rf5s8pzd>  
(Letöltve: 2020.09.18.)
30. Vásáry Viktória (2016): Milyen mértékben integrálódtunk a nemzetközi termelési együttműködésbe? Budapest, Kiadó: Budapesti Gazdasági Egyetem
31. WTO (2018): World trade statistical review, Kiadó: WTO  
Forrás: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2018\\_e/wts2018\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2018_e/wts2018_e.pdf)  
(Letöltve: 2020.10.08.)

## MELLÉKLETEK

### **Kérdőív: Koronavírus hatásai az elmúlt 8 hónapban**

Kedves Kollégák!

Szakedolgozatom segítségével szeretném bemutatni a koronavírus okozta vállalati változásokat a BT működésében. Ehhez nagy segítség lenne számomra, ha a jelen kérdőív kitöltésével hozzájárulnátok, az elmúlt 8 hónapban (2020.03.01.-2020.11.01.) tapasztalt változások ismertetéséhez, a Service Request Management vállalati működésén belül.

#### **A kérdőívem első része**

##### Nemed

- Nő
- Férfi

##### Hány éves vagy?

- 18-24 éves
- 25-34 éves
- 35-44 éves
- 45-54 éves
- 55 vagy ennél több vagyok

##### Hova valósi vagy?

- Budapest
- Pest megye
- Egyéb (saját válaszadási lehetőség)

##### Mióta dolgozol a BT-nél ebben a pozícióban?

- Kevesebb mint fél éve
- Lassan már 1 éve
- Több éve dolgozom SRM-ként

##### Milyen munkaidőben dolgozol a cégnél?

- Teljes munkaidő (napi 8 óra)
- Részmunkaidő (napi 6 vagy 4 óra)
- Szakmai gyakorlatomat végzem

#### **A kérdőívem második része**

##### Érzel-e bármilyen változást a koronavírus előtti és az elmúlt 8 hónapban tapasztalt munkamennyiség között?

- Igen
- Nem

- Ha az előző válaszra "Igen"-nel válaszoltál, akkor szerinted mi vagy melyek lehetnek azok a változások?
  - (hosszú szöveges válaszadási lehetőség)
- Volt-e szignifikáns változás a feladataidban a koronavírus előtti időszakhoz képest?
  - Igen
  - Nem
- Ha az előző válaszra "Igen"-nel válaszoltál, akkor szerinted mi vagy melyek lehetnek azok a változások?
  - (hosszú szöveges válaszadási lehetőség)
- Számodra melyek azok a feladatok, amelyekkel az elmúlt 8 hónapban legtöbbször megkerestek a mindennapi munkád során? (több válaszadási lehetőség)
  - Árazás egy teljesen új Site-ra vagy Service-re
  - Árazás egy meglévő Service-re
  - Rendelés egy új Site-ra és Service-re
  - Rendelés egy már élő Service modifikálására
  - Rendelés egy Site vagy Service végleges törlésére
  - Egyéb (saját válaszadási lehetőség)
- A kérdőívem harmadik része:**
  - Az irodai munkavégzést vagy az otthoni munkavégzést (Home Office) részesítéd előnyben?
    - Irodai munkavégzés
    - Otthoni munkavégzés (Home Office)
  - Milyen gyakran dolgoztál a vírus megjelenése előtt Home Office-ban?
    - Hetente 1-2 napot
    - Hetente 3-4 napot
    - Nem éltem a Home Office lehetőséggel
  - A koronavírus megjelenése óta erősen ajánlott a korlátlan Home Office lehetősége. Milyen gyakran jársz be az irodába azóta?
    - Hetente párszor
    - Havonta pár alkalommal
    - Pár havonta
    - Egyáltalán nem járok be, mióta korlátlanul dolgozhatunk otthonról
  - Befolyásolják-e környezeti hatások az otthoni munkád idejét?
    - Igen
    - Nem
  - Befolyásolják-e környezeti hatások az otthoni munkád minőségét?
    - Igen

- Nem
- Melyek azok a hatások, amelyek pozitívan befolyásolják az otthoni munkavégzésedet?
  - (hosszú szöveges válaszadási lehetőség)
- Melyek azok a hatások, amelyek negatívan befolyásolják az otthoni munkavégzésedet?
  - (hosszú szöveges válaszadási lehetőség)
- A kérdőívem negyedik része**
  - Kérlek jellemezd, hogy a következő állítás mennyire igaz rád (Likert-skála két szélsőséges érték közötti mértéke):
    - 1, ha Teljesen igaz rám
    - 5, ha Egyáltalán nem igaz rám
  - Többször szakítom meg a munkát az otthoni munkavégzés során, mint az irodában.
  - Hosszabb ideig vagyok elérhető online, mint az irodában voltam.
  - Rugalmasabb lett egy napom az otthoni munkavégzésnek köszönhetően.
  - Az online kommunikációnak köszönhetően több emberrel tartom a munkakapcsolatot, mint ezelőtt az irodában tartottam.
  - A munkám során felmerülő nehézségeket és problémákat nehezebben oldom meg az otthoni munkavégzés megjelenése óta.
- A kérdőívem ötödik része**
  - Adott számodra minden feltétel a BT részéről a megfelelő otthoni munkavégzéshez?
    - Igen
    - Nem
  - Ha az előző kérdésre „Nem”-mel válaszoltál, akkor mi vagy melyek azok a feltételek, amire szükséged lehet a BT-től?
    - (hosszú szöveges válaszadási lehetőség)
  - Szerinted hogyan reagál a BT a vírus okozta munkahelyi változások kezelésére?
    - (hosszú szöveges válaszadási lehetőség)
- A kérdőívem hatodik része**
  - Ha szeretnéd megosztani a véleményed vagy tapasztalatod a kialakult helyzet kapcsán, itt még megteheted.
    - (hosszú szöveges válaszadási lehetőség)

## NYILATKOZAT

Alulírott Fülöp-Nagy Dávid büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2020. december 05.

Fülöp-Nagy Dávid  
hallgató aláírása  
s.k.