

FÜLÖP Gyula – HÓDINÉ HERNÁDI Bettina

## JELENLEGI STRATÉGIAI TENDENCIÁK – HAZAI VÁLLALATOK ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE

Ez a tanulmány a vállalati működés alapvető feltételeinek újraformálódásával kapcsolatos jelenlegi stratégiai kihívásokkal foglalkozik. A hazai cégek kísérleti vizsgálata segítségével bemutatja, hogy a magyarországi nagyvállalatok milyen formában és mértékben vannak felkészülve a jelenlegi stratégiai kihívásokra. A tanulmány megvizsgálja, hogy a stratégiai irányok és válaszlehetőségek hogyan változtak meg az elmúlt öt év folyamán a következő egymással összefüggő területeken: gazdasági globalizáció, vállalati fenntarthatóság, IT-alkalmazások, munkaerő-diverzitás és etikai kompetenciák. Az empirikus felmérés következtései megbízható alapot szolgálnak a gazdasági szervezetek, vállalkozások stratégiájának megalkotásához.

**Kulcsszavak:** stratégiai kihívások, gazdasági globalizáció, vállalati fenntarthatóság, IT-alkalmazások, munkaerő-diverzitás, etikai kompetenciák, stratégiai irányváltások és válaszlehetőségek

Minden vállalat életében fontos szerepet játszik a stratégia és a stratégiai kihívásoknak való megfelelés. Ezt a megfelelést folyamatosan vizsgálniuk kell, és megfelelő döntést kell hozniuk az éppen kialakult helyzetre.

Tanulmányunk első részében az empirikus vizsgálat elméleti megalapozásaként azoknak a tendenciáknak a fő jellemzőit tekintjük át, amelyek biztos támpontot jelentenek a legtöbb vállalat számára stratégiájuk újraformálásához. A jelenlegi stratégiai kihívások vizsgálata során a vállalatoknak Ployhart (2006), Kerekes és Wetzker (2007), Fallah és Lechler (2008) szerint a következő öt fő területet szükséges feltérképezniük: gazdasági globalizáció, vállalati fenntarthatóság, IT-alkalmazások, munkaerő-diverzitás és etikai kompetenciák. Ezeket a területeket nem szabad elválasztani egymástól, mivel mindegyik hatással van a másikra, és ezeket a hatásokat csak együttesen, az adott vállalati környezetben lehet vizsgálni.

Az empirikus vizsgálattal arra kerestük a választ, hogy a jelenlegi vállalati stratégiai kihívások hogyan befolyásolják a magyarországi nagyvállalatok működését, és azok milyen mértékben képesek megfelelő választ adni az egyes kihívásokra. Az elemzésünk során összehasonlítottuk a 2014-es felmérés eredményeit az öt évvel korábbi (Fülöp – Pelczné, 2009) kutatás megállapításaival. Értékeljük a kiugró változásokat, magyarázatot keresve az eltérések okaira.

### Gazdasági globalizáció

Az első és leginkább szembevetendő tendencia a globalizáció kialakulása. A globalizációnak gazdasági, társadalmi, környezeti, szociális, politikai, kulturális és intézményi dimenziója értelmezhető. „A gazdasági értelemben vett globalizáció voltaképpen nem más, mint a világgazdaság mind több, egyre inkább valamennyi országra kiterjedő és »szerves rendszerré« formálódásának folyamata..., az ezek közötti kölcsönös (bár nem szimmetrikus) függőségeknek, vagyis az (aszimmetrikus) interdependenciáknak az elmélyülése, intenzitásának fokozódása nyomán és következtében.” (Szentés, 2007)

A gazdasági globalizációt itt a termelési tényezők globalizálódása, a verseny sajátos stratégiai kérdései, valamint a stratégiai változatok és azok értékei szerint vizsgáljuk.

A gazdaság globalizálódásának legfontosabb eleme a termelési tényezők, és ezen belül a tőke globalizálódása. A termelési tényezők közül hagyományosan az emberek mobilitása volt a legalacsonyabb. A XX. század vége e téren is változást hozott. A munkaerő költségei a korábbinak alig egyharmadára csökkentek, a munkaerő is globalizálódik. Régi jelenség a technológiák és a technológiai szabványok egységesedése. Ám a globalizálódás itt is új minőséget hozott. Az exportban és az importban is nőtt a gépek és a fejlett technika, míg visz-

szaszorult a nyersanyagok aránya. A termelési tényezők globális összefonódása a beszerzést és a fogyasztást is globalizálja (Wolf, 2004). Az új információs és kommunikációs eszközök alkalmazása javíthatja a magyarországi vállalatok piaci versenyképességét, piaci felzárkózását, és ezáltal növeli a reagálóképességüket is.

A globális gazdasági rendszerünket egyszerre jellemzi a gazdaság szereplőinek világméreteken való együttműködése és globális versenye. A globális méreteken folyó versenynek van a belföldi versenyhez képest néhány *sajátos stratégiai kérdésköre* (Fülöp, 2006). Noha ezek megoldása az érintett iparágtól és az anya-, illetve a befogadó országtól függ, a globális versenyzőknek valamiképpen szembesülniük kell a következő kérdésekkel:

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

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

A *globális stratégia* feladata, hogy olyan módon szervezze meg a vállalat belföldi és külföldi érintettjeit, hogy azok hatékonyan szolgálják a vállalat alapvető céljait. A globális iparágakban számos *általános stratégiai változat* létezik. A legelső választás, amely a vállalatra vár, annak eldöntése, vajon érdemes-e globálisan versenyeznie, vagy található olyan piaci űrt, ahol védhető stratégiát tud kiépíteni egy vagy néhány nemzeti piacon folytatott versenyben. Az alternatívák *Porter* (2007) szerint a következők:

- széles választékban folytatott globális verseny: a vállalatok világméretű bázison versenyeznek, és egy adott iparágon belül a termékek széles skáláját kínálják,
- globális összpontosítás: a vállalatok kiválasztják az iparág egy részét, ahol előnnyel bírnak, és a globalizációt meghatározó tényezők nem jelentősek,
- összpontosítás egyetlen országra: a vállalatok egy vagy néhány nemzeti piacra koncentrálnak, alacsonyan tartva a költségeiket,
- a megvédett piaci űr: a vállalatok ún. kormányzati védelmet keresnek a versenyelőnyük érdekében.

A globális vállalati *stratégiák értékét* két oldalról célszerű elemezni. Egyfelől összefoglalhatjuk a stratégiák alkalmazásából származó potenciális előnyöket,

másfelől leírhatjuk azokat a körülményeket, amelyek kockázatot jelentenek a stratégiák követése során. A globális stratégiákból származó potenciális előnyöket tömören négy pontban foglalhatjuk össze:

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

A globális stratégiák értékét nagymértékben csökkenthetik a gazdasági körülmények és a politikai események (Lasserre, 2007).

### Vállalati fenntarthatóság

A *vállalati fenntarthatóság Schaltegger* és mások (2006) szerint a fenntarthatóság dimenzióinak integrálása a vállalati stratégiákba és tevékenységekbe. A fenntarthatóság stratégiai követelményeit – gazdasági célok, társadalmi orientáció, környezettudatosság – szem előtt tartó vállalatoknak arra kell felkészülniük, hogy míg a társadalmi és környezeti standardok egyre szigorodnak, addig a vállalat versenyképességének egyik fontos tényezője lesz tevékenységük társadalom- és környezetbarát jellege.

A XX. század utolsó harmadában közvetlenül érzékelhetővé vált, hogy az emberiség tevékenysége alapvetően – és többnyire negatívan – befolyásolja a természeti környezet állapotát. A társadalomnak környezetre gyakorolt hatását azért is fontos a stratégiai elemzések során figyelembe venni, mert világossá teszi: a fogyasztás nélkülözhetetlen, sőt kellemes része az életnek, a túlzó fogyasztás viszont súlyos veszélyeket rejt. A pazarló fogyasztás nem csupán ön-, hanem közveszélyes is. A jelenleg uralkodó fogyasztói minták – mint ezt *Homer-Dixon* (2004) könyvében kifejti – a környezeti szűkösség kialakulását eredményezik.

A környezeti szűkösség, ahogy a fentebb említett szerző használja a kifejezést, a megújuló erőforrások nem elegendő mennyiségét jelenti. A *megújuló erőforrások szűkösségének* okai rendszerint összetettek. Egy erőforrás kimerülése és leromlása függ az erőforrás fizikai sebezhetőségétől, az erőforrást használó népesség méretétől, valamint attól, hogy a lakosság milyen technológiákat és gyakorlatokat alkalmaz fogyasztási viselkedésében. Ezenkívül az erőforrás-kimerülés és -leromlás együttvéve is csak egyike a környezeti szűkösség három forrásának. A kimerülés és a leromlás a teljes erőforráskínálatban csökkenést idéz elő. De a népességnövekedés

és a fogyasztási szokások megváltozása is kiválthatja a nagyobb szűkösseget azáltal, hogy fokozza az erőforrás iránti keresletet. Végül, a strukturális szűkösseget gyakran a javak és a hatalom elosztásában beállt súlyos kiegyensúlyozatlanság hozza létre. Az erőforrás-szűköség elkerülhetetlen folyamat, a mindennapok velejárója. Azonban a szűkössegre lehet más szemmel is tekinteni, felfogható úgy is, mint az intézményi és technológiai változások létrejöttét ösztönző hatás.

Az alapvető és kényszerű stratégiai igazodási pontokkal kapcsolatosan számos vállalat vezetése meggyőződéssel hiszi, hogy minél inkább környezetbaráttá válnak, annál inkább megtépázza versenyképességüket ez a törekvés. Úgy gondolják, hogy a fenntarthatóság biztosítása csak többletköltséggel jár, és nem hoz azonnal anyagi előnyöket. Ez azonban nem felel meg a valóságnak, mivel a fenntarthatóság a szervezeti, a termék- és technológiafejlesztések gazdag forrása, amely egyaránt megmutatkozik az árbevétel és a vállalati eredmény terén is.

A környezet állapotára tekintettel lévő fogyasztás, a fenntarthatóság-orientált vállalkozások és intézmények, a döntéseiket a projektek társadalom- és környezetbarát jellege szerint mérlegelő befektetők térnyerése a hagyományos gazdaság „kizöldüléséhez” vezethet. A „zöld gazdaság” stratégiai alkalmazkodási és ellen-súlyozási lehetőségei az alábbiak:

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

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

## Az IT-alkalmazások

*Hálózati gazdaság, e-business, információtechnológia (IT)* – ezek a fogalmak foglalkoztatják az új iránt érzékeny, modern koncepciókra fogékony vezetőket napjainkban. Ennek kétségtelen oka, hogy számos, az üzletvitelhez tartozó folyamat, szervezet, viselkedési kultúra megújult, vagy a változás útján halad. Sasvári és mások (2014) kutatási eredményei azt jelzik, hogy a technológia hatása erőteljesebb, de mindenképpen általánosabb hatókörű a vállalati működésre, és ezen keresztül a stratégiára, mint más, korábbi technológiaváltozásé. Mind több vállalat és vezető szembesül azzal a ténnyel, hogy

a stratégiaalkotás szempontjából korábban releváns környezet gyökerestől átalakult, és a fenti fogalmak mentén újraértelmezésre szorul. Csakis az információtechnológia általános stratégiába való integrálásával válhat ez a valóban új technológia hatásos hajtóerejévé a gazdasági versenynek és együttműködésnek.

Az *e-business törvényszerűségei*, amelyek meghatározzák jövőnk gazdasági folyamatait, Kápolnai és szerzőtársai (2002) munkája alapján a következők:

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

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

A *legelterjedtebb alkalmazásokat* figyelembe véve a következő fő e-business típusokat azonosíthatjuk:

- on-line marketing,
- e-média,
- e-folyamatok,
- e-együttműködés,
- e-bolt,
- e-vállalat,
- virtuális vállalat.

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

Aligha vitatható, hogy az információtechnológia kihívásai nem hagyják, nem hagyhatják érintetlenül a *stratégiai* gondolkodás tartalmi, módszertani, technikai kereteit. Ezzel kapcsolatosan nem szabad túlreagálni a

jelenlegi „új” körülményeket, de természetesen szükség van új közelítésmódokra vagy *alapelvekre*, amelyek az alábbiakban foglalhatók össze:

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

Ezen alapelvek gyakorlati alkalmazása mellett kell a vállalatnak általános stratégiájában megfogalmaznia az IT-fejlesztéssel kapcsolatos céljait és módszereit.

### A munkaerő-diverzitás

A múlt század végén a tipikus vállalkozás a Föld sok pontján rendelkezett termelő- és/vagy szolgáltatóegységgel, amelyekben eltérő kultúrákban és civilizációkban felnövekedett emberek dolgoztak együtt; addig napjainkban a csapatban – néha összezárva, gyakran azonban a világ távoli pontjain számítógép előtt ülve – sokféle végzettségű embereknek kell közösen problémákat megoldaniuk többnyire kiélezett helyzetekben és szorító határidők között (Reich, 2002). Mindez arra utal, hogy a legtöbb munkahelyen a munkaerő diverzitása, változatossága egyre inkább kiszélesedett. A munkaerőpiacon pedig a munkavállalók tömegével találkozhatunk. A munkavállalók között azonban különbséget kell tenni aszerint, hogy a dolgozók milyen célokat kívánnak elérni, a kitűzött célokat milyen munkaformában akarják teljesíteni és milyen személyes készségek, képességek birtokában tudják azokat megvalósítani.

A *dolgozók igényei és törekvései* tehát számottevően eltérőek lettek. Van, akit az önmegvalósítás vezet, van, aki számára a megbecsülés a fontos, míg sokakat – mint régen – elsősorban a pénz érdekel. Van, aki gyakran szeretne váltani, és szabadidejét hajlandó munkára cserélni. Mások ezzel szemben a stabilitást értékelik magasra, és a több szabadidőt választanák. Az együtt dolgozók vagyoni helyzete, és ebből fakadóan foglalkoztatási igényük is, alapvetően eltérő lehet.

A munkaerő-diverzitás vizsgálata során fontos annak meghatározása, hogy a munkavállalók milyen *foglalkoztatási formában* vannak jelen az egyes vállalatoknál. A hagyományos foglalkoztatást kedvelők mellett ugyanis fokozatosan megnőtt a részmunkaidőt, az otthoni és távmunkát, a rugalmas munkaidőt, a több

szabadságot, vagy éppen ellenkezőleg, a minél több munkát igénylők száma. A munkahelyen nő a *szerepe* a megváltozott képességűeknek, a nyugdíj után tovább dolgozóknak, a bevándorlóknak és az ideiglenesen munkát vállalóknak.

Mindez azt eredményezi, hogy a legtöbb munkahelyen a munkavállalók között nagyobb lesz a *különbség* a kultúrában, a motivációban, a képzettségben, és ami ezzel együtt jár: a döntéshozatali hajlandóságban, a teljesítményigényben, a kockázatvállalási készségben, a hatalmi távolsággal és az önérvényesítéssel kapcsolatos beállítódásban. Ezek a különbségek számos egyéni tényezőre, illetve társadalmi hatásokra vezethetők vissza.

A változások – és a részben ezekhez kapcsolódó, ezek által kiváltott további trendek – alapvetően új helyzetet teremtettek a szervezetek számára, amelyek újszerű követelményeket támasztanak a vállalatok tevékenységei, a stratégiai szakemberek munkája iránt.

### Etikai kompetenciák

A vállalatok sokarcú képződmények, melyek nemcsak pozitív, hanem sokszor negatív hatással vannak a széles értelemben vett lokális és globális környezetükre (Epstein, 2006). Ez felveti az etikai felelősségüket is, amelynek felvállalása sajátos etikai kompetenciák kifejlesztését igényli. Etikailag azokat a vállalatokat tekinthetjük kompetensnek, amelyek egyrészt felvállalják a működésükkel járó széles értelemben vett felelősséget, amely túlmutat a gazdasági felelősségen, és integrálja a társadalmi és környezeti szempontokat is, másrészt képesek a működési stratégiájukba, struktúrájukba és kultúrájukba olyan elemeket bevonni, amelyek lehetővé teszik a felvállalt széles értelmű felelősség gyakorlatban való megjelenését. Ebből a definícióból következően az *etikai kompetencia* az alábbi *tartalmi elemeket* foglalja magában: Vállalati társadalmi felelősség, ami elősegíti a vállalatok fenntartható fejlődéshez való hozzájárulását, azaz megteremti a gazdasági érdekek, a szociális elvárások és a környezeti igények közötti egyensúlyt azzal, hogy az üzleti stratégiába integrálja azokat. A fenntarthatósági vállalati stratégia, amely a vállalati alapértékekre épülve, a vállalati érintettekkel kommunikálva tartalmazza a fenntarthatósági stratégiai célokat és az azok megvalósításához szükséges akciókat. Az etikai intézmények és az etikus vállalati kultúra, amelyek az etikus stratégiához igazodó strukturális és kulturális hátteret biztosítják.

A vállalat dolgozóinak munkájuk során a munkavállalói szerződésben foglaltakon túl a vállalat etikai normáit is figyelembe kell venniük. A legáltalánosabb etikai normák a következők:

- etikus üzleti gyakorlat,
- jogszabályok, szerződések betartása,
- üzleti szokások figyelembevétele,
- a gazdasági verseny korlátozásának tilalma,
- a szakmai követelményeknek való megfelelés elve,
- a társadalom érdekeinek szem előtt tartása.

Főleg az ezeknek az elvárásoknak való megfelelés járul hozzá az *etikai normák fontosságának* tudatosításhoz, és ennek révén az etikus vállalati kultúra megteremtéséhez és fejlesztéséhez. Ebben különösen nagy szerepe van a vezetőknek, akiknek tisztában kell lenniük azzal, hogy magatartásuk példaképpül szolgál beosztottjaik számára, valamint azzal, hogy a vezetői kompetenciák közé az etikai kompetenciák is beletartoznak (Szegedi, 2011).

Természetesen nem egyszerű a fenti alapelveknek a mindennapi gyakorlatba történő integrálása. A folyamat, amely során a valódi pozitív hatás érhető el, további szélesebb értelemben vett *követelményeket* támaszt a dolgozókkal szemben, például:

- elkötelezettség a vállalat céljai iránt,
- aktív részvétel a társaság működésének javításában,
- lojalitás a társasághoz a belső információk, bizalmas adatok és az üzleti titkok megőrzésében,
- a társaság vagyonának, eszközeinek óvása és megőrzése,
- a pszichikai vagy testi agresszió tilalma.

Az etikus vállalat fenntartásához nem elégséges etikai döntéseket hozni, programokat megtervezni, hanem azok megvalósítását folyamatosan ellenőrizni kell, és szükség esetén intézkedéseket kell tenni a pozitív irányba való változásért.

### A kutatás célja és koncepcionális modellje

A kutatás alapvető célja, hogy a korábbi tanulmányunk (Fülöp – Pelczné, 2009) következtetéseit összehasonlítsuk a jelenlegi felmérésünk eredményeivel.

Azt vizsgáltuk, hogy a gazdasági globalizációból, vállalati fenntarthatóságból, IT-alkalmazásokból, munkaerő-diverzitásból és az etikai kompetenciák szerepének növekedéséből, mint korunk kikerülhetetlen tendenciáiból fakadó hatások hogyan érintik a magyarországi nagyvállalatokat, hogyan viselik el az ebből az öt, egymással összefüggő trendből fakadó következményeket, illetve milyen stratégiai válaszlehetőségeik vannak e kihívásokra.

Pontosabban szólva: a kutatás a következő két fő kérdésre kíván választ adni:

1. Helyzetkép – Milyen formában és mértékben változott meg 2009-hez képest a magyarországi nagyvállalatok felkészültsége a jelenlegi stratégiai kihívásokra?
2. Várható változások – Hogyan változtak meg a stratégiai irányok és válaszlehetőségek az elmúlt öt év folyamán?

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

A jelenlegi stratégiai kihívások kutatásának logikai modellje a vállalati stratégiák újraformálásának kulcsfontosságú tényezőit igyekszik figyelembe venni, és ennek megfelelően irányítani az adatgyűjtést, illetve az elemzést.

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

A vállalati folyamatok megvalósítását ma már erőteljesen befolyásolja a vállalati fenntarthatóságnak való megfelelés. A negatív következmények csökkentésére a szervezetek egyre szélesebb körben keresik a stratégiai alkalmazkodási és ellensúlyozási lehetőségeket.

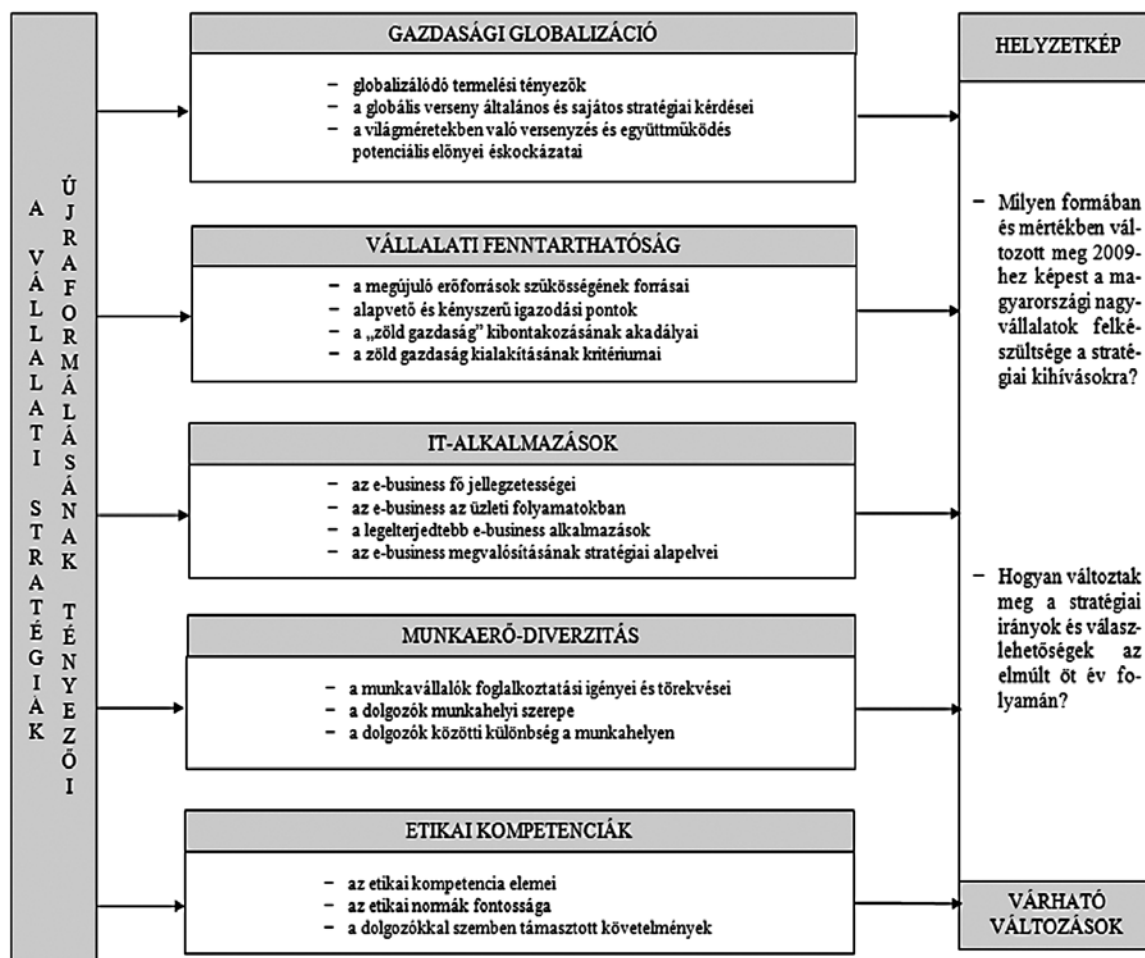
A vállalatok mozgásterét jelentősen kibővítették a gyakori IT-alkalmazások, amelyek megváltoztatták a hagyományos gazdaság törvényszerűségeit. A jelenlegi körülmények azonban új stratégiai közelítésmódot tesznek szükségessé.

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

A vállalati stratégiát a mindennapi gyakorlatban egyre jobban befolyásolja az adekvát etikai kompetenciák fejlesztése.

A fent leírt koncepcionális modell fő jellemzője, hogy a stratégiai irányváltozások, válaszlehetőségek (másként a modell független változójának) alakulásához a folyamat mindegyik tényezője hozzájárul. Az 1. ábrán látható összefüggérendszernek vélhetően vannak további elemei is, amelyek nem könnyen azonosíthatók. A vállalati stratégiák újraformálásának a folyamata valószínűleg sokkal összetettebb annál, ahogyan ezt a kutatás kezdetén a modell alkotói feltételezték.

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



**A kutatási módszer és a mintavétel**

A vonatkozó statisztikai adatok hiányosságai miatt, illetve azért, hogy a jelenlegi stratégiai kihívásokat jobban meg lehessen ítélni, kérdőíven alapuló felmérést készítettünk. A kérdőíves felmérésekkel kapcsolatos módszertani viták elkerülése végett olyan kérdőívet fejlesztettünk ki, amely tartalmazza a standardizált kérdések válaszlehetőségeit, de helyt ad a válaszok részletesebb kifejtésének is, az anonimitást biztosítva. Mivel a kutatás fő célja a 2009-es helyzettel való összehasonlítás, a kérdőívek tartalmának meghatározásakor figyelembe lehetett venni a korábbi vizsgálat kérdéseit. Ily módon vált lehetővé az eredmények időbeli összehasonlító értékelése.

1. Gazdasági globalizáció – a globális verseny és együttműködés jelenlegi elemei
2. Vállalati fenntarthatóság – a megújuló erőforrások szűkösségének forrásai és kiküszöbölésének jelenlegi lehetőségei

3. IT-alkalmazások – a hálózati gazdaság jelenlegi törvényszerűségei, közelítési módjai
4. Munkaerő-diverzitás – a dolgozók jelenlegi foglalkoztatási igényei és munkahelyi szerepe
5. Etikai kompetenciák – etikai kompetenciák tartalmi elemei és az etikai normák fontossága

A nyolcoldalas felsővezetői kérdőív négy részből áll:

Az összehasonlító vizsgálat mintájában csak nagyvállalatok szerepelnek. A vállalatok kiválasztására most is az ágazati hovatartozás, a földrajzi elhelyezkedés, a tulajdonosi szerkezet és a tőkebefektetés formája szerinti reprezentációt biztosítva a HVG TOP 500-as, 2014-es listája alapján került sor. Az 500 legnagyobb árbevételű hazai cég listájának – amely pénzügyi adatokat nem tartalmaz – első 50 helyezettjéből ugyanazokat a cégeket kértük fel, mint korábban is, és 23 értékelhető kérdőívet kaptunk vissza. E vállalatok között van például a:

2. ábra

1. MOL Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt.
2. Magyar Telekom Távközlési Zrt.
3. Tiszai Vegyi Kombinát Nyrt.
4. GE Hungary Zrt.
5. Robert Bosch Energy and Body Systems Kft.
6. JABIL Circuit Hungary Kft.
7. METRO Kereskedelmi Kft.
8. Flextronics Hungary Kft.
9. Magyar Államvasutak Zrt.
10. Robert Bosch Power Tools Kft. stb.

Ez a vállalati kör aktívan jelen van a külföldi piacokon, ami stratégiai szempontból fokozottan érdekes, mivel működésére és lehetőségeire az üzleti világ kihívásai közvetlenebb befolyást gyakorolnak. A kérdőívet valamennyi mintában szereplő vállalat stratégiai vezetője töltötte ki.

### Az elemzés eredményei

Az empirikus felmérés eredményeit a gazdasági globalizációval, vállalati fenntarthatósággal, IT-alkalmazásokkal, munkaerődiverzitással és az etikai kompetenciákkal kapcsolatosan értékeltük. Összehasonlítottuk a 2009-es és a 2014-es eredményeket, hogy megállapítsuk a két időszak közti stratégiai tendenciák változását, és azok összefüggéseit.

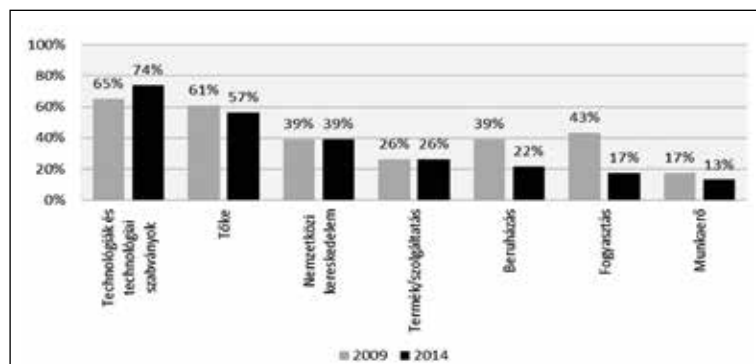
### Gazdasági globalizáció

Amellett, hogy a termelési tényezők globalizálódása általános jelenség, az egyes tényezők globalizálásának gyorsaságában jelentős különbségek mutathatók ki.

A hazai cégek 74 és 57%-a érzelmi úgy 2014-ben, hogy a termelési tényezők közül a gépi technológia és a pénztőke vált nemzetközivé a leggyorsabban, addig 2009-ben ez az arány 61 és 65% volt (2.1. ábra). Ez vélhetően a technológiai színvonal nagymértékű változásának, valamint a nagyfokú gépészettségnek köszönhető. Ezzel szemben a munkaerő és a termékek/szolgáltatások globalizálódtak a legkisebb ütemben, állítja ezt a válaszadók 87 és 83%-a, ami megfelel a korábbi tendenciának (83, illetve 74%). Ez arra utal, hogy a magyarországi nagyvállalatok munkaerő-állománya még mindig kevésbé

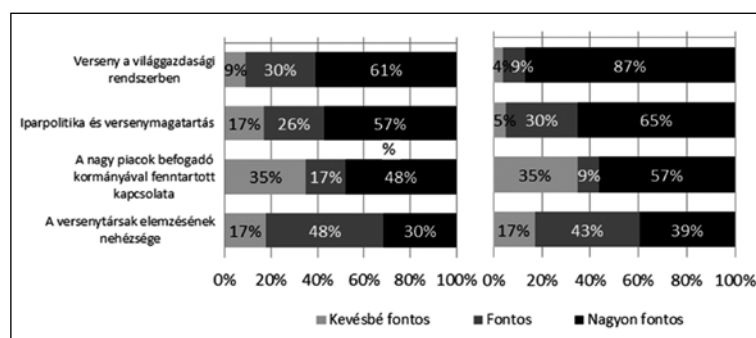
### Gazdasági globalizáció

Mely tényezők globalizálódtak a leggyorsabban?



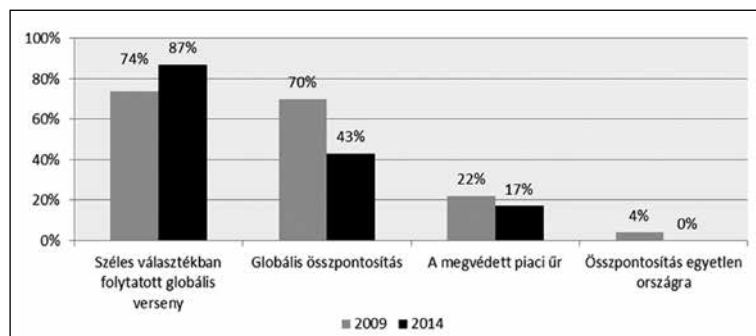
2.2. ábra

Mik a globális verseny sajátos stratégiai kérdései?



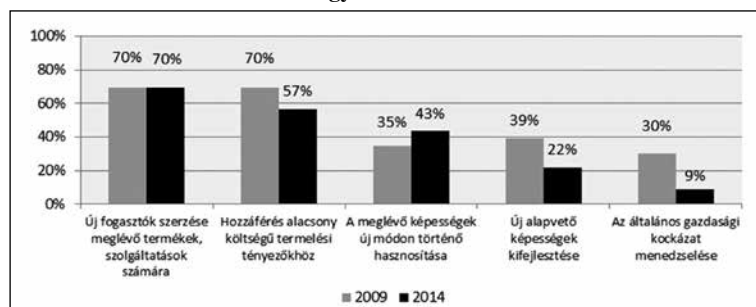
2.3. ábra

Melyek a globális verseny általános stratégiai változatai?



2.4. ábra

Milyen potenciális előnyökkel jár a világmértékben való versengés és együttműködés?



vesz részt a nemzetközi munkamegosztásban, és az itt előállított termékek/szolgáltatások sem váltak meghatározó globális márkákká.

A mintában szereplő vállalatok 61%-a (2009-ben 87%-a) tartja nagyon fontosnak a világgazdasági rendszerben való versenyzés sajátos stratégiai kérdéseinek a megoldását, a piaci pozíciók, a létesítmények és beruházások összehangolt, világméretű megvalósítását (2.2. *ábra*). Kétségtelen, hogy még ez a legjelentősebb tényező, de már kevésbé értékeli nagyon fontosnak. Ugyanakkor a vállalatok több mint a fele, 57%-uk (ami 8%-kal kevesebb, mint 2009-ben) nyilatkozott úgy, hogy a stratégiai tényezők között az iparpolitika és a versenyszabályozás nagyon lényeges számukra. Következésképpen magas szintű tájékozottságra van szükségük politikai kérdésekben, mivel a befogadó országok kormányának iparpolitikája átalakíthatja a vállalatok céljait, és sokféleképpen befolyásolhatja a globális versenyzésben elért pozíciójukat. Nincs változás abban, hogy a cégek 35%-ának kevésbé fontos a nagy piacok befogadó kormányával fenntartott kapcsolat, és ez megnehezíti helyzetük megvédését azokon a fő piacokon, amelyek befolyásolhatják képességüket globális stratégiájuk realizálásában.

A stratégiai változatok alkalmazásában a legjelentősebb változás, hogy 2014-ben közel kétszer annyi vállalat választotta a globális versenyt a globális összpontosítással szemben, azonban 2009-ben ez az arány azonos volt. Az általánosan alkalmazható stratégiák közül a hazai cégek 87%-a (2009-ben 74%-a) a széles választékban folytatott globális versenyben látja a sikerét (2.3. *ábra*). Ez a stratégia arra irányul, hogy a vállalat az iparág teljes termékválasztékával kiaknázza a globális versenyelőny nyújtotta lehetőségeket termékeinek megkülönböztetésére és a globális alacsony költség pozícióba kerülés érdekében. A globális összpontosításra a megkérdezett cégek 43%-a (ami 27%-kal alacsonyabb, mint 2009-ben) választotta azt az iparági szegmenst, ahol a globális versenyzés akadályai csekélyek, és a vállalatnak a szegmensben megszerzett pozíciója megvédhető a széles termékválasztékkal globális versenyt folytató vállalatok betörésétől. Az egyetlen országra való összpontosításra 2014-ben egy vállalat sem törekszik, mivel a vállalatok számára egyetlen piac megszerzése nem feltétlenül elégséges a kielégítő vállalati működés fenntartásához.

A legegységesebb gazdaságossági előny, amely egy céget globális stratégia követésére ösztönözhet, egyrészt az, hogy a vállalat így a meglévő termékeivel és szolgáltatásaival potenciális új fogyasztókat érhet el (változatlanul 70%), ami közvetlenül növelheti az cég bevételét; másrészt az, hogy hozzáférhet alacsony költsé-

ségű termelési tényezőkhöz (a korábbi 70 helyett 57%) – olcsó nyersanyag, alacsony költségű munkaerő, új technológia (2.4. *ábra*). A harmadik legfontosabb motíváció 2014-ben a meglévő képességek új módon történő hasznosítása (43%), annak ellenére, hogy 2009-ben az új képességek kifejlesztése volt a hangsúlyosabb.

### Vállalati fenntarthatóság

A vállalati fenntarthatóság empirikus vizsgálatának eredményeit a 3. *ábrán* közölt statisztika alapján elemeztük.

A megújulóerőforrás-szűkösség, mint a mezőgazdasági termőterületek, az erdők, a folyók vize szűkössége kialakulásának három fő okát, az összehasonlító vizsgálatban részt vevő vállalatok egymástól nagymértékben eltérő súlyozással értékelték: kínálati szűkösség – a megújuló erőforrások minőségi és mennyiségi csökkenése, 26% (2009-ben 48%). A strukturális szűkösség – az erőforrásokhoz való egyenlőtlen hozzáférés (43%) és a keresleti szűkösség – népességnövekedés, a fogyasztói szokások megváltozása (43%) viszont nem változott jelentősen 2009-hez képest (3.1. *ábra*). A kínálati szűkösség változásának hátterében az lehet, hogy az utóbbi évek kutatás-fejlesztésének középpontjában világszerte a megújuló erőforrások bővítése áll. Ugyanakkor a szűkösség három forrását nem célszerű egymástól függetlenül tárgyalni, mivel a kínálati, a keresleti és a szerkezeti szűkösségek rendkívül veszélyes módon lépnek egymással kölcsönhatásba és erősítik egymást.

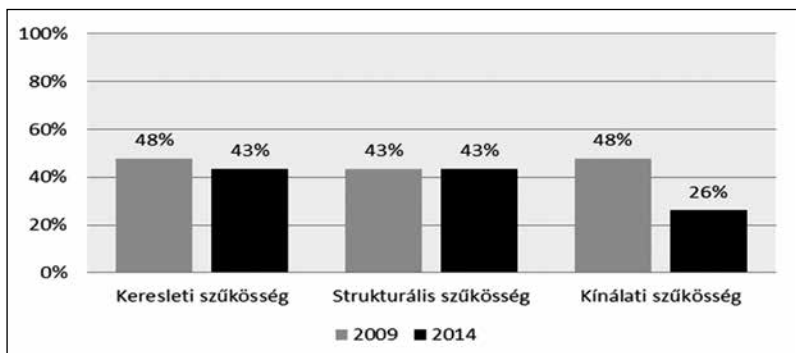
Az alapvető kényszerű stratégiai alkalmazkodási lehetőségeket számba véve a vállalatok 61%-a az intézményi megoldások zöldebbé tételében (környezeti igények támasztása a szállítókkal szemben) látja jelenleg a megoldást (3.2. *ábra*). Míg a zöld termékek azonosítását (környezetvédelmi címkézés) a vezetők 43%-a preferálja, ami az alkalmazkodási lehetőségek fontossági sorrendjének változását jelzi. Kedvező azonban, hogy a „zöld mozgalom” kiterjesztésének lehetőségét (explicit írásbeli irányelvek vagy törvények bevezetése) a menedzserek korábbi 30%-a helyett 39%-a jelölte meg. Új igazodási pont az önkéntes minősítési és minőségbiztosítási rendszerek használata (39%), aminek aránya a jövőben várhatóan tovább nő. Ezek már a vállalati stratégiák gondolkodásmódjának pozitív irányváltozást jelzik, amelyek jelentős befolyással lehetnek a közeljövő gyakorlati erőfeszítéseire.

A zöld gazdaság kiépítésének kritériumait – ami a felmérés új területe – a válaszadók úgy értékelték, hogy a helyi erőforrások hasznosításának elsőbbsége, valamint a stabilitás és a sokféleség megőrzésének biztosítása azonos mértékben (70-70%) jelenik meg a saját



Vállalati fenntarthatóság

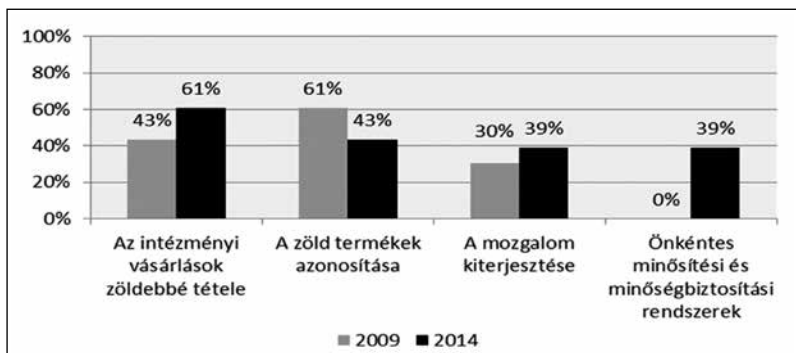
Melyek a megújuló erőforrások szűkösségének forrásai?



3. ábra

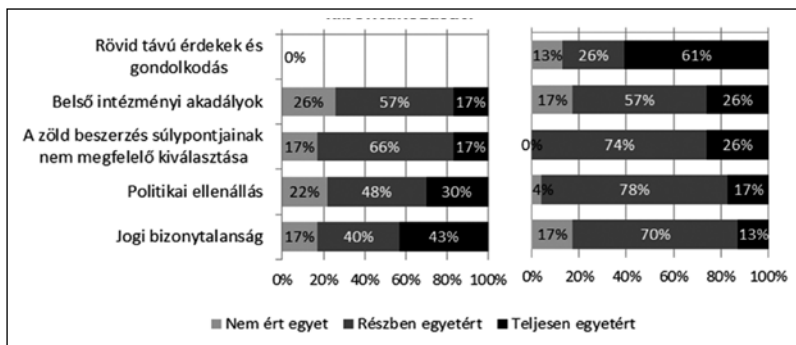
3.1. ábra

Melyek az alapvető és kényszerű igazodási pontok?



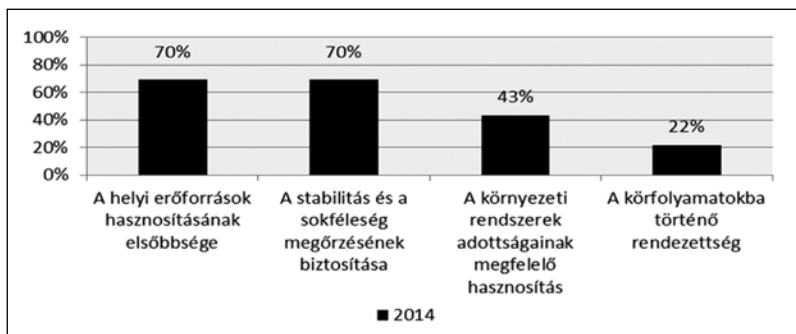
3.2. ábra

Mely akadályok gátolják a zöld gazdaság kibontakozását?



3.3. ábra

Melyek a zöld gazdaság kiépítésének alapvető kritériumai?



3.3. ábra

vállalatuknál. Ebből kiderül, hogy a helyi erőforrások hasznosítása fontos, mert hogyan lehetne kialakítani a zöld gazdaságot, ha nem azt használják fel a vállalatok, ami a legkönnyebben rendelkezésükre áll, annak ellenére, hogy a vállalati költségeket jelentősen meg is emelheti a helyi beszerzés. A sokféleség megőrzése szintén célja a vállalatoknak, vagyis hogy minél szélesebb körű természeti erőforrásokat használva megőrizzék ezzel a biodiverzitást, valamint a termékportfóliójuk változatosságát. Sajnálatos, hogy a megkérdezett vállalatoknak csak a 22%-a törekszik a tevékenységeik fenntartható körfolyamatokba történő rendezettségére.

A „zöld gazdaság” kibontakozásának akadályait a vállalatok a következő tényezőkkel magyarázzák. 2009-hez képest új gátló tényezőként jelent meg a rövid távú érdekek és gondolkodás, amivel a válaszadók 61%-a teljes mértékben egyetért (3.3. ábra). 2014-ben majdnem minden vállalat érezte úgy, hogy a zöld beszerzés súlypontjainak nem megfelelő kiválasztása és a politikai ellenállás hátráltatja a zöld gazdaság kiszélesítését. A megkérdezett vezetők 13%-a teljes mértékben és 70%-a részben egyetért azzal, hogy a jogi bizonytalanság (a szabályok kizárhatják a környezeti szempontból előnyösebb termékeket) gátló tényező, a 2009-es magas 43, illetve 40%-hoz képest. Ez annak köszönhető, hogy a korábbi kétértelmű jogszabályok egyszerűsödtek. További probléma még – 83%-os legalább részbeni egyetértéssel (2009-ben 74%) – a belső intézményi akadályok létezése (pontos célok és elszámolási rendszer hiánya). Ezeket az akadályokat a cégek csak ez irányú tudatos és szisztematikus tevékenységükkel háríthatják el hosszú évek alatt.

IT-alkalmazások

Az érintett vállalatok túlnyomó része, 70%-a teljes mértékben most is egyetért azzal az állítással, miszerint az e-business egyik fő jellegzetessége, hogy kibővíti a meglévő elosztási csatornákat (4.1. ábra). Dinamikusán nőtt (2014-ben 57%, 2009-

ben 35%) a megkérdezettek véleményének aránya a tekintetben, hogy az e-business egyértelműen megnöveli az üzleti folyamatok sokszoros összekapcsoltságát. A fő hatásainak értékelése során 2014-ben közel azonos számú cég vezetője értett teljesen egyet az-  
 zal, hogy az e-business csökkenti az információval kapcsolatos költségeket (52%), képes megnövelni a vállalat által a fogyasztónak felkínált értékeket (48%) és megváltoztatja az iparág hagyományos struktúráját (48%). Ezek az állítások azt tükrözik, hogy az internet csökkenő költségek mellett rendkívül jól alkalmazható eszközt kínál a vállalati folyamatok és rendszerek működésének gyorsítására, valamint a fogyasztó egyedi igényeihez jobban illeszkedő minőség, ár és stílus kialakítására.

Ezzel szemben megoszlik a vállalatok véleménye (35-35% teljesen egyetért, 13-9% nem ért egyet) a tekintetben, hogy az e-business „áramvonalasítja” a beszerzési és ellátási folyamatokat, illetve érdemben hozzájárul a hozzáadott érték termelését megvalósító értéklánc újraszervezéséhez. Csupán a megkérdezettek 13%-a állítja határozottan, hogy az e-business alkalmazások ugrásszerűen megnövelik a termelő- és szolgáltatófolyamatok hatékonyságát. Ez annak tulajdonítható, hogy az internetre alapozott elemzési és kapcsolatszervezési módszerek nem minden szervezetet tesznek képessé arra, hogy megszüntessék az indokolatlan költségeket, kiküszöböljék az alacsony hatékonyságú szervezeti, technológiai szakaszokat és lépéseket.

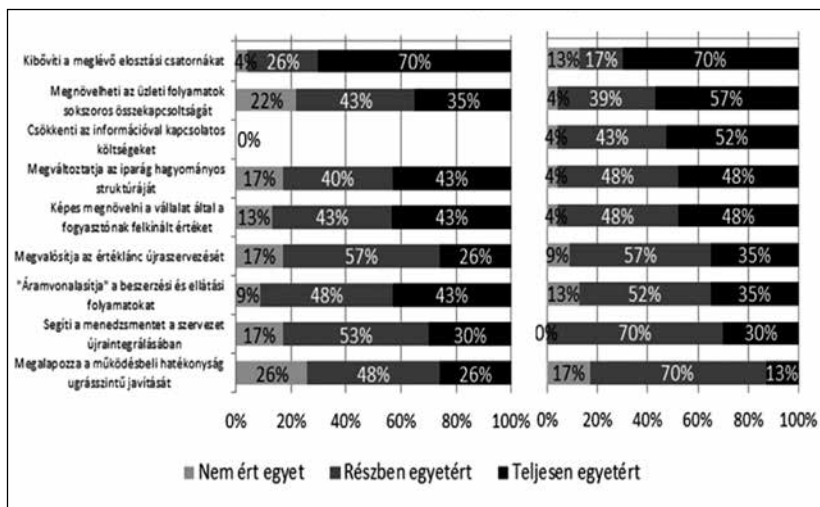
A felvételi minta vállalatainak döntő többsége (74%) vélekedik úgy – hasonlóan a 2009-es felmérés eredményeihez –, hogy a legelterjedtebb e-business alkalmazás az on-line marketing, amit jelentősen kisebb arányban az e-bolt (61%) és az e-beszerzés (61%) követ (4.2. ábra). Ez érthető is, mivel az e-business megoldásoknak sok, részben egymásra épülő változata terjedt el. Az on-line marketinget szokás az e-business alapszintjének is tekinteni, a leg-

4. ábra

IT-alkalmazások

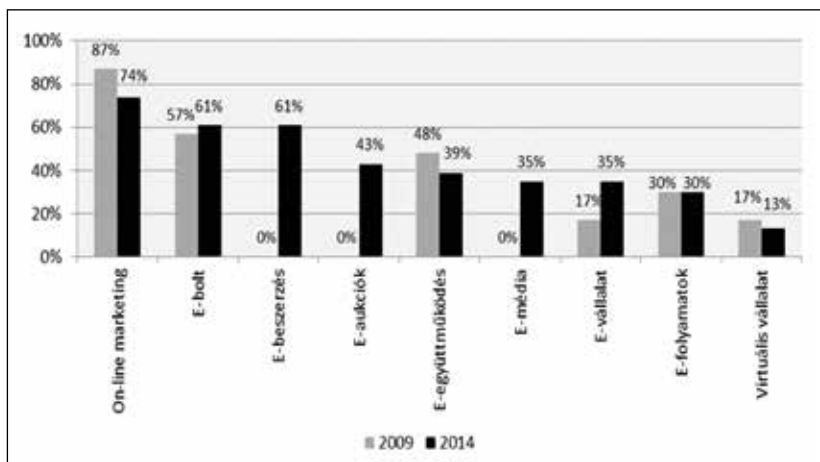
4.1. ábra

Melyek az e-business fő jellegzetességei?



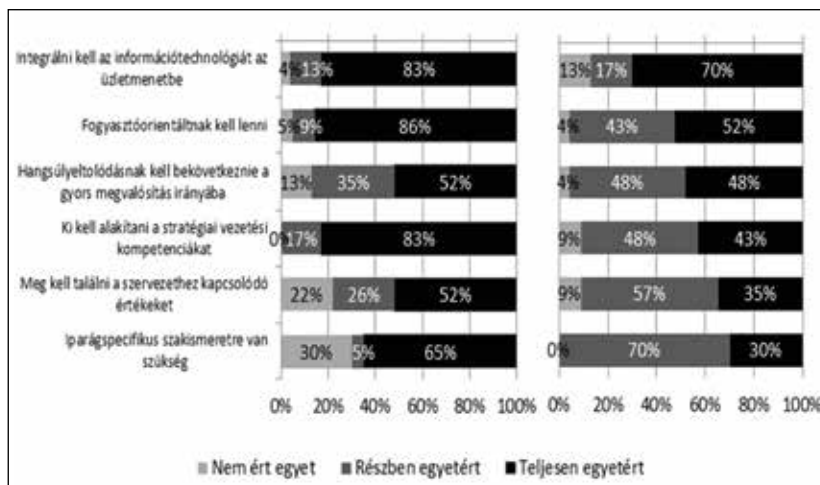
4.2. ábra

Melyek a legelterjedtebb e-business alkalmazások?



4.3. ábra

Melyek az e-business megvalósításának stratégiai alapelvei?



VEZETÉSTUDOMÁNY

több vállalatnál ez elvárás a versenyben maradáshoz, és a pozíció javítása az e-bolt (végtermék-értékesítés) vagy az e-beszerzés felé való nyitással érhető el.

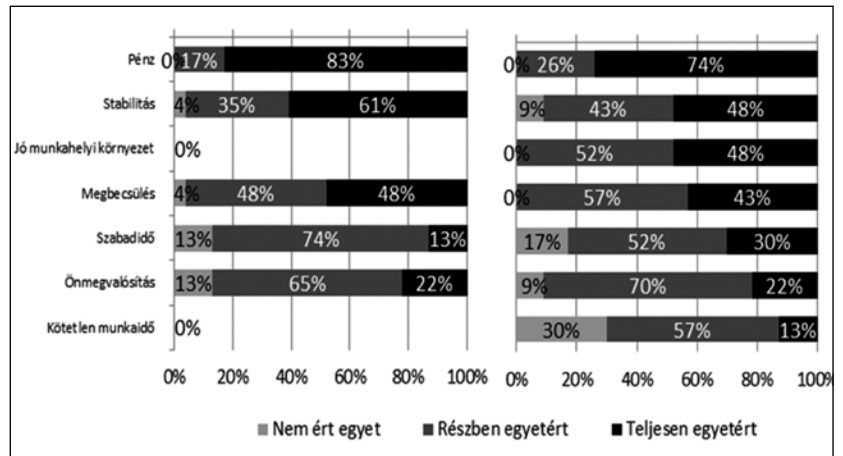
A 4.3. ábra szerint az e-business megvalósításának legfontosabb alapelvei között jelentős átrendeződés zajlott le. A vállalatok napjainkban kiemelkedően fontosnak tartják, 48%-ban (2009-ben 52%) a gyors megvalósítás irányába történő hangsúlyeltolódást, 52%-ban (2009-ben 86%) a fogyasztóorientált-ságot és 70%-ban (2009-ben 83%) az információtechnológia üzletmenetbe való integrálását. Mindezekhez stratégiaalkotási keretek és eszközök kellenek. De a fő kérdés valójában nem is ez. A sikerhez vezető kulcs ugyanis az energikus célokban és a bölcs akciókban található. Ezek révén kezdheti el a szervezet a stratégiai hatású internetképeségeket arra használni, hogy egyedi erőforrásokat építsen, amelyekkel egyedülálló versenypozícióra tehet szert. A stratégiai alapelvek meghatározása során nincs olyan vállalatvezető, aki az ipárgspecifikus szakértelmet ne tartaná fontosnak. Nem is képzelhető ez el különösen azon iparágakban, ahol a termék, a szolgáltatás és maga a technológia egymást alapvetően feltételezik.

5. ábra

Munkaerő-diverzitás

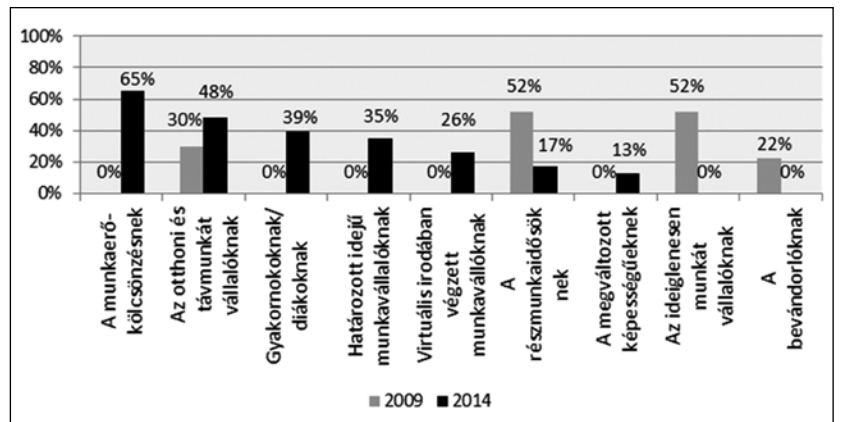
5.1. ábra

Mik a dolgozók foglalkoztatási igényei és törekvései?



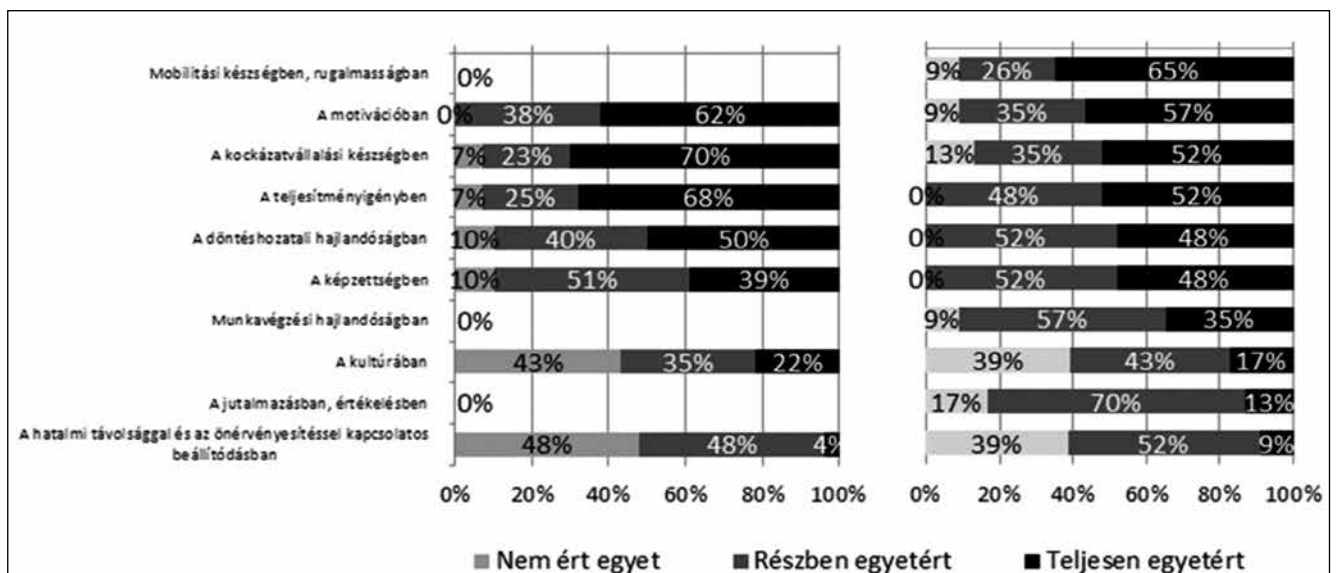
5.2. ábra

Kinek nő a szerepe a munkahelyen?



4.3. ábra

Miben nagyobb a különbség a munkavállalók között a munkahelyen?



## Munkaerő-diverzitás

A magyarországi dolgozók munkavállalási motivációinak és foglalkoztatási igényeinek változása a felmérésünk alapján napjainkban így jellemezhető: a vállalatvezetők 74%-ának teljes egyetértésében a kereset, a pénz dominál (5.1. ábra), a válaszadók 48, illetve 43%-a fogadta el feltétel nélkül azt, hogy a dolgozók legfőbb törekvése a stabil munkahely szerzése, a jó munkahelyi környezet, valamint az általuk végzett munka megbecsülése. Öt év elteltével kevesebben (4%-kal) tudnak csak azonosulni a több szabadidő biztosításának céljával, viszont többen (4%-kal) igénylik az önmegvalósítás lehetőségét. A munkaerő jelenlegi foglalkoztatási igényei és törekvései új kihívást jelentenek a munkaerő-gazdálkodás számára, ami több szervezeti szintet és sok tevékenységi területet érint. Érdekes, hogy az összes tényező közül a kötetlen munkaidő motiválja legkevésbé (30%) a munkavállalókat.

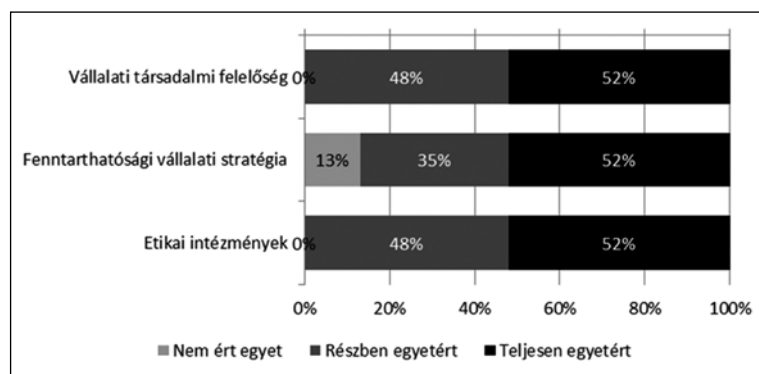
A dolgozók munkahelyi szerepében 2014-re jelentős változások mentek végbe. A 2009-es kutatásunk szerint a részmunkaidős, valamint az ideiglenes munkát vállalók aránya volt a meghatározó a vállalatok életében, ezzel szemben ma a munkaerő-kölcsönzés

(65%), az otthoni és távmunkát vállalók (48%), továbbá a gyakornokok (39%) és a határozott idejű munkavállalók (35%) száma a domináns (5.2. ábra). Ezt a tendenciát röviden úgy lehet jellemezni, hogy folyamatosan az atipikus munkaerő válik tipikussá. Ez azt vonja maga után például a munkaerő-kölcsönzés esetében, hogy erőforrást szabadít fel és csökkenti a költségeket. A gyakornokok foglalkoztatásánál is a vállalati költségcsökkentés a fő szempont, mivel a diákok végzik el a korábban részmunkaidősök vagy az ideiglenes munkavállalók feladatait, természetesen alacsonyabb bérezés ellenében. A dolgozók közötti különbség a munkahelyen a mobilitási készségben és rugalmasságban mint új tényezőben jelenik meg a legszembetűnőbben (65%). Emellett hasonlóan a korábbi felméréshez, kimagasló arányban még a motiváció (57%), a kockázatvállalási készség (52%) és a teljesítményigény (52%) eltérését jelezték a válaszadók teljes mértékű egyetértéssel (5.3. ábra). A vállalatok 39-39%-a viszont nem ért egyet azzal a megállapítással, hogy a munkaerő-diverzitás a hatalmi távolsággal és az önérvényesítéssel kapcsolatos beállítódás különbségében, valamint a kulturális eltérésekben fejeződik ki. Tehát a hazai vállalatok munkaerő-állományára még kevésbé jellemző, de már javuló tendenciát

6. ábra mutat (9%) a globalizáció egyik fontos sajátossága, az eltérő kulturális háttérrel rendelkező emberek közös tevékenysége.

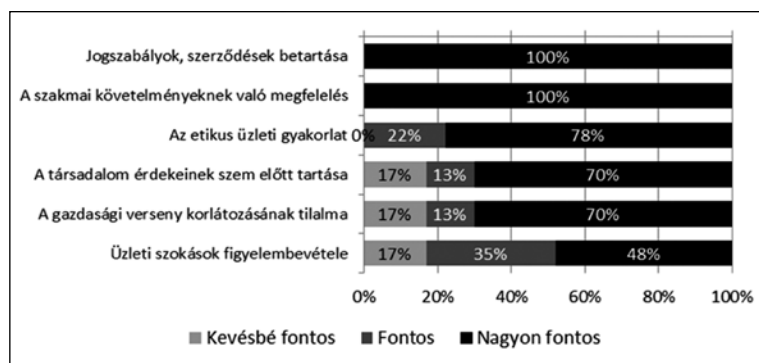
### Etikai kompetenciák

Melyek az etikai kompetencia elemei?



6.1. ábra

Mely etikai norma fontos a vállalat számára?



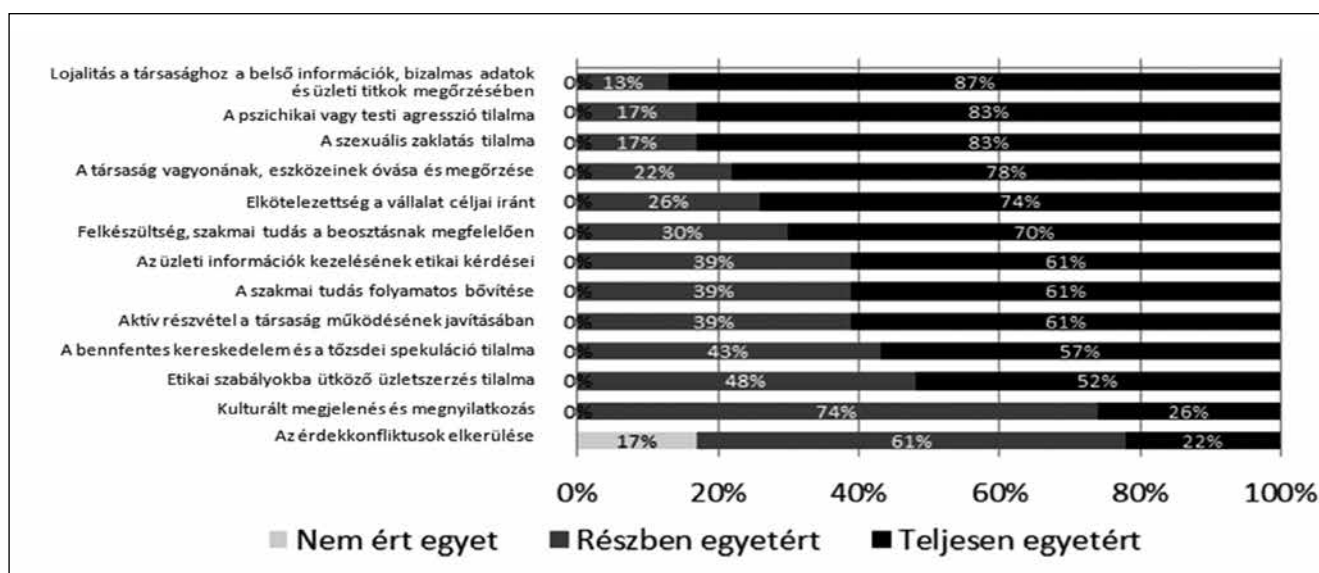
### Etikai kompetenciák

Az elemzésünket a vállalati stratégiaalkotást befolyásoló etikai kompetenciák, mint új tendencia kiértékelésével zárjuk.

Manapság az etikai kompetencia elemeit: az etikai intézményeket, az etikus vállalati kultúrát és a fenntarthatósági vállalati stratégiát, a vállalat társadalmi felelősségét azonos arányban (52%) ítélik meg az interjúalanyok teljes egyetértéssel, ami a kölcsönös függőségük okán nem is meglepő. A válaszadók 13%-a (6.1. ábra) egyáltalán nem ért egyet azzal, hogy a fenntarthatósági vállalati stratégia a vállalati alapelvekre épülve, a vállalati érintettekkel kommunikálva tartalmazza a fenntarthatósági célokat és az azok megvalósításához szükséges akciókat feltehetően azért, mert a stratégiai célokat nem tudják operatív szintre lebontani.

Az etikai normák fontosságának megítélése során valamennyi megkérdezett vezető (6.2. ábra) egybehangzóan állítja, hogy a szakmai követelményeknek való megfelelés

Melyek a dolgozóval szemben támasztott követelmények?



és a jogszabályok, szerződések betartása a két legfontosabb erény, annál is inkább, mivel a szabályok figyelmen kívül hagyása szankciókat vonhat maga után. Valamivel kevesebben (78%) látták nagyon fontosnak az etikus üzleti gyakorlat követését, pedig a fair play szabályainak a betartását a társadalom hosszú távon honorálja.

Kutatásunk zárókérdése (6.3. ábra) arra vonatkozik, hogy a vállalatok dolgozókkal szemben támasztott általános követelményei között megjelennek-e az etikai elvárások. Erre vonatkozóan elsősorban a pszichikai vagy testi agresszió és a szexuális zaklatás tilalmával értenek teljesen egyet a legtöbben (83%). Az üzleti információk kezelését is kiemelkedően fontos etikai kérdésnek tartják 61%-ban, továbbá az etikai szabályokba ütköző üzletszerzés tilalmával a vezetők 52%-a azonosul teljes mértékben. Ezek az eredmények azt bizonyítják, hogy az etikai kompetenciák valóban kiemelt jelentőséggel bírnak a vállalatok életében, ezzel is választ adva a jelenlegi stratégiai kihívásokra.

### Végkövetkeztetések, stratégiai irányváltozások és súlypontok

Úgy véljük, hogy az elemzés eredményei jelentősen gazdagították a korábbi kutatási ismereteinket a magyarországi nagyvállalatok jelenlegi stratégiai kihívásokra való felkészültségéről. Ezek alapján foglaljuk össze az empirikus összehasonlító vizsgálat eredményeit, választ adva arra a fontos kérdésre, hogy milyen stratégiai irányváltozások és súlyponteltolódások zajlottak le az elmúlt öt évben.

- A technológiák és a technológiai szabványok globalizációval kapcsolatos hatása tovább erősödött az elmúlt öt év során, köszönhetően az intenzív technológiai fejlesztéseknek, valamint a nagyvállalatok magas fokú gépesítettségének.
- A hazai termékek és szolgáltatások globalizálódása terén továbbra sincs változás, ezért a jövőben is határozottabbá kellene tenni fejlesztésüket, azzal a céllal, hogy globális márkák jöjjenek létre, méretgazdaságosságot érjenek el, és ne kerüljön sor az erőforrások szükségtelen kettőzöttségére.
- A fogyasztás globalizálódásának üteme drasztikusan visszaesett, minekután a fogyasztók a vásárlásaikat már öt évvel ezelőtt is világméretben bonyolíthatták le.
- A munkaerő globalizálódása továbbra is a legalacsonyabb szinten van, pedig a magyarországi nagyvállalatok munkaerő-állományának jobban kellene használnia a globalizáció adta lehetőségeit, a nemzetközi munkamegosztás előnyeit. Ennek lényeges feltétele a globális gondolkodásmód kialakítása annak érdekében, hogy az itthon szerzett tudást és képességeket világszerte kiaknázzák.
- A globális vállalatok számára változatlanul a széles választékban folytatott verseny a meghatározó, és nem gyakori az egyetlen országra való összpontosítás. A globális versenyzés/stratégia középpontjában jelenleg is az új piacokhoz való hozzáférés, illetve az alacsony költségű termelési tényezők elérése áll, ami magas szintű tájékozottságot, informáltságot követel meg a globális piac különböző szegmenseiről.

- A kínálati szűkösség 2009-hez viszonyított csökkenése kedvező, ennek oka a jelentős mértékű technikai fejlődés és az alternatív erőforrások megjelenése. Továbbra is törekedni kell azonban ezek szélesebb körű felhasználására, mert hiába a kedvező változás, ha a fogyasztói szokások változatlanok maradnak.
- A zöld gazdaság kialakításának sikertényezője jelenleg is az intézményi vásárlások zöldebbé tétele és a zöld termékek azonosítása, amellett, hogy a minősítési és minőségbiztosítási rendszerek bevezetése is egyre fontosabbá válik.
- A rövid távú gondolkodásmód erősödött a vállalatvezetők körében, és nem alakult ki a körfolyamatokba történő rendezettség sem, ezért előtérbe kellene helyezni a hosszú távú stratégiai szemléletet a vállalati fenntarthatóság szempontjainak a figyelembevételével.
- A versenyképesség növeléséhez nagymértékben hozzájárul ma is az információtechnológiai alkalmazások kiszélesítése. Ez kibővíti a beszerzési és ellátási folyamatot, csökkenti az információval kapcsolatos költségeket, megváltoztatja az iparágak konvencionális struktúráját.
- A jövőbeni változásokat még inkább jellemezni fogja az információtechnológia üzletmenetbe való építése és az IT-stratégiának az általános stratégiákba való integrálása. A legelterjedtebb IT-alkalmazásokon – on-line marketing, e-bolt, illetve e-beszerzés – túlmutató fejlesztések megkövetelik a megfelelő technológiai és pénzügyi háttér, valamint a jogi szabályozás biztosítását.
- A vállalatvezetőknek megkülönböztetett figyelemmel kell lenniük arra, hogy megváltozik a dolgozók munkavállalási motivációja és igénye, a hangsúly a keresetről fokozatosan átkerül a végzett munka tartalmára és megbecsülésére, jobb munkahelyi környezet és minél több szabadidő mellett. Ez a tendencia azt fogja eredményezni, hogy a nagyvállalatoknál az atipikus munkaerő válik tipikussá, miközben több szempontból (mobilitási készség, rugalmasság és motiváció) is nő a munkaerő-diverzitás a munkahelyen.
- 2014-ben még mindig vannak olyan nagyvállalatok, akik az etikai normákra úgy tekintenek, hogy amit a jog és a verseny törvénye konkrétan nem tilt, azt szabad. Az etikai normák betartásának sarkalatos pontja, hogy a kötelező előírások betartása mellett arra is törekedniük kell a vállalatoknak, hogy a társadalmi elvárásoknak megfelelően optimalizálják az érintetteikre gyakorolt hatásukat.

A tanulmányukban bemutatott tendenciák kölcsönösen összefüggnek egymással, számos közös vonásuk van, és olyan stratégiai kihívásokat támasztanak a vállalatokkal szemben, amelyekre választ kell adniuk. A vállalatvezetőknek e sajátos súlypontok figyelembevételével kell meghozniuk döntéseiket. Ennek során olyan új stratégiai modelleket, módszereket kell alkalmazniuk, amelyek lehetővé teszik a stratégiai célok elérését.

### Felhasznált irodalom

- Epstein, E.M.* (2006): The “Good Company,” Rhetoric or Reality? Corporate Social Responsibility and Business Ethics Redux. Berkeley: University of California
- Fallah, M.H. – Lechler, T.G.* (2008): Global Innovation Performance: Strategic Challenges for Multinational Corporations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(1): p. 58–74.
- Fülöp Gy.* (2006): A globális vállalati stratégiák. Budapest: Aula Kiadó
- Fülöp Gy. – Pelczné Gáll I.* (2009): Új stratégiai kihívások – A hazai cégek kísérleti vizsgálata. *Vezetéstudomány*, XI. évf. 2009. 12. szám
- Homer-Dixon, T.F.* (2004): Környezet, szűkösség, erőszak. Budapest: Typotex Kiadó
- Kápolnai A. – Nemeslaki A. – Pataki R.* (2002): E-business stratégia vállalati felső vezetőknek. Budapest: Aula Kiadó
- Kerekes S. – Wetzker K.* (2007): Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció. *Harvard Business Review*, 4. szám
- Lasserre, P.* (2007): *Global Strategic Management*. New York: Palgrave MacMillan
- Ployhart, R.E.* (2006): Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6): p. 868–897.
- Porter, M. E.* (2007): Versenystratégia. Bp.: Akadémiai Kiadó
- Reich, R.* (2002): *The Future of Success*. London: Vintage
- Sasvári P. – Rauch W. – Szabó J.* (2014): Diverse Reasons for Implementing Business Information System: The Example of Typical Usage Patterns of Business Information Systems Among Austrian and Hungarian Business Enterprises. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing
- Schaltegger, S. – Bennett, M. – Burritt, R. (szerk.)* (2006): *Sustainability Accounting and Reporting*. Berlin: Springer
- Szegedi K.* (2011): Üzleti etika a gyakorlatban – etikai intézmények. E-learning tananyag. TÁMOP 4.2.1.-08/1/A-2009-0049
- Szentes T.* (2007): Globalizáció, kölcsönös függőségek a világgazdaságban. in: Blahó A. (szerk): *Világgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Wolf, M.* (2004): *Why Globalization Works?* New Haven: Yale University Press