

megy (1. hely a listában), mint „az új lehetőségek feltárása, a kísérletezés” (5 hely a listában).

A teljes mintában leginkább a „digitális érettség” és „a vevőkkel közös értékteremtés” képessége marad el a többi tételtől (de ezek is 4 feletti értékkel bírnak).

Mindez a hazai vállalatoknak az élenjáró országokhoz képest szerényebb IT képességeit, illetve a nemzeti kultúrából is adódó alacsonyabb együttműködési hajlandóságát ismerve nem meglepő.

Tulajdonosi struktúra szerint vizsgálva további érdekes összefüggések láttak napvilágot.

Az elsődlegesen külföldi tulajdonú cégek minden stratégiai képesség tekintetében magasabb értéket értek el, mint a teljes minta átlaga. Esetükben a „digitális érettség” és „a vevőkkel közös értékteremtés” (4,31, illetve 4,37) is a többi képességgel egy szinten van.

Az önkormányzati és állami tulajdonú szervezetek leginkább az „alapvető célok követése, tagok felsorakoztatása” (3,91), illetve a „rugalmas alkalmazkodás, reziliencia” (3,73) tekintetében vannak lemaradásban a mintán belül.

A döntően hazai magántulajdonban lévő cégek viszont éppen a rugalmas alkalmazkodási képességükre büszkék a leginkább,

esetükben ez a tétel vezeti a stratégiai válaszadási képességek listáját (4,25-tel). Meglepetésre ugyanez a tétel a döntően külföldi tulajdonú cégek esetében a legutolsó helyre került (egyébként szintén pont 4,25-ös értékkel), tehát a külföldi cégek minden más felsorolt képeség tekintetben jobbnak tartják magukat.

2.4 A szervezetek nemzetköziesedése

DOI: 10.14267/978-963-503-929-6_2_4

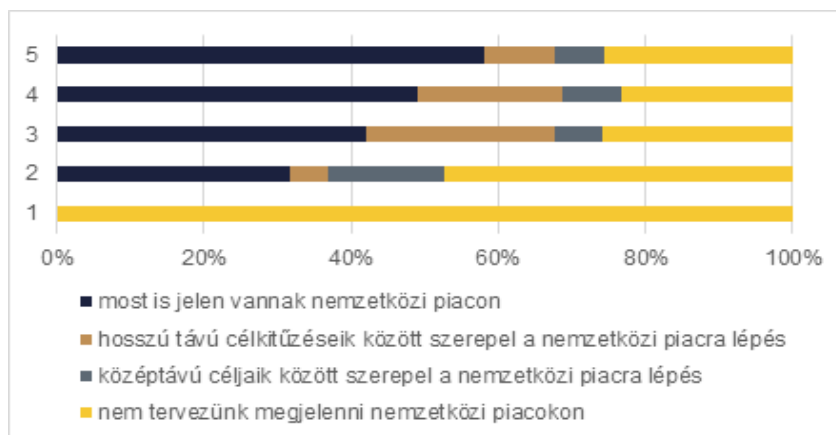
A hazai vállalati versenyképességi kutatások szerint a nemzetköziesedés a cégek sikerességének egyik stabil tényezője. A kutatás összevetette a nemzetközi és a csak hazai piacon jelen lévő vállalatokat, milyen eltérések és közös rutinok jellemzik őket. Egy a nemzetközi piacra lépő vállalat más kihívásokkal szembesül, tágabb üzleti környezetből meríthet eredményes működési mintázatokat, nő az üzleti kapcsolatok számossága, diverzitása, és mindez segítheti rugalmasságát, alkalmazkodóképességét, kompetenciáinak fejlesztését. A kutatás ugyanígy kereste a különbségeket a nemzetközi piacon már jelenlévő és az ezt még csak nem is tervező vállalatok között, hogy feltárja, milyen stratégiai sajátosságok jellemzik a két csoportot.

1. A vállalatok növekedési pályáját gyakran határozza meg a vezetők, tulajdonosok egyéni célhierarchiája, melynek a profitnövelés egy lényeges, de nem kizárólagos eleme. A stratégiai célok elérését a működés jellege

determinálja, ezért a kutatás vizsgálta, hogy általánosságban milyen versenyképességet gátló tényezőket azonosítanak be a vállalatok vezetői: szerintük milyen belső okok hátráltatják az eredményesebb működésüket.

2. Feltételezte a kutatás, hogy a nemzetköziesedő vállalatok részletesebb jövőképpel, fejlettebb stratégiai rutinokkal rendelkeznek, mivel tudatosabb tervezést igényel egy nemzetközi piacralépés, még ha apró lépésekben is valósul meg. Előzetes várakozás volt, hogy a hazai nemzetköziesedő vállalatok innovatívabbak, a stratégiaalkotásuk, döntési folyamataik transzparenssebbek a szervezet számára, mint a csak hazai piacon működő társaiké.
3. Vizsgálatra került az is, milyen jellemzőik vannak a nemzetközi piacra lépést határozottan elutasító vállalatoknak. Melyek azok az okok, amiért hosszú távú céljaik között sem szerepel a nemzetköziesedés, a globalizáció adta lehetőségek kihasználása. Elemzésre került, milyen működési háttér, döntési folyamatok jellemzik ezeket a cégeket.

A csak hazai piacon működő és a nemzetközi piacra lépést nem tervező vállalatok nem fejlesztik folyamatosan stratégiájukat annak érdekében, hogy versenyelőnyre tegyenek szert. Azonban már azok a vállalatok is foglalkoznak a fenntartható stratégiai versenyelőny kialakításával, amelyeknek csak a hosszú távú céljaik között szerepel a nemzetköziesedés.



2.3 ábra: A stratégia megújítása a nemzetköziesedés függvényében

Forrás: saját szerkesztés

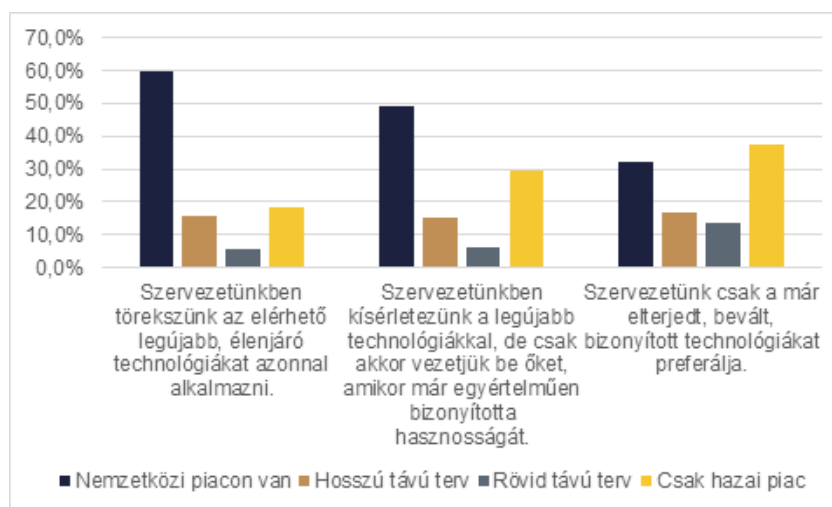
Magyarázat: 1: egyáltalán nem jellemző, hogy folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekszik fenntartható versenyelőnyöket elérni a versenytársaival szemben. 5: teljes mértékben igaz, hogy folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekszik fenntartható versenyelőnyöket elérni a versenytársaival szemben.

A válaszadó vállalatvezetők jellemzően azzal indokolták, miért nincsen jelen a szervezetük a nemzetközi piacokon, hogy számukra elegendő a hazai piac, vagy nem olyan jellegű a termékük, ami költséghatékonyan szállítható lenne. Azok a

cégek, akik nem is tervezik a későbbiekben sem a nemzetköziesedést, leginkább erőforrás, szaktudás és tőkehiányt jelöltek meg. Érdekes azonban, hogy ezen vállalatok bevételeit megnézve kiderült, hogy egyetlen céget leszámítva ezek kimondottan a nagyobb árbevétel kategóriájú vállalatok csoportjába tartoznak, illetve az egyéb kérdéseknél kimondottan pozitívan ítélték meg a vezetői, értékesítési és egyéb szaktudásuk szintjét.

299 válaszadó eredményeit összegezve jól látszik az eltérés a már nemzetközi piacon lévő, az ezt csak közép- vagy hosszú távon tervező, illetve az egyáltalán nem tervező vállalatok között.

A nemzetközi piacra lépés gyakran innovációs kihívást, kényszert is jelent a vállalatoknak, azonban ezek a vállalatok kiemelten figyelnek a digitális technológiák alkalmazására, a COVID-19 idején is eredményesebben reagáltak a váratlan környezeti kihívásokra, és kiemelten teljesítettek a munkafolyamatok hatékonyságának tökéletesítésében, új gyakorlatok feltárásában, ezáltal versenyképesebbek lehettek hazai társaiknál. A nemzetköziesedni nem tervező vállalatok azzal indokolták a döntésüket, hogy a termék jellege ezt nem teszi lehetővé, vagy számukra elegendő a hazai vagy lokális piaci igény kiszolgálása. Összehasonlítva a vállalatokat szintén egyértelmű különbségek látszanak a hazai és nemzetközi piacon működő vállalatok között.



2.4 ábra: Az innováció típusa, mértéke a nemzetköziesedés függvényében,
Forrás: saját szerkesztés

Magyarázat: Nemzetközi piacon már jelen lévő vállalatok, Hosszú távon / Rövid távon a nemzetközi piacra lépést tervező vállalatok, Csak hazai piacon tevékenykedő vállalatok. Érték: a válaszadók hány %-a választotta az adott opciót.

A nemzetközi piacon már jelen lévő vállalatcsoportban lényegesen nagyobb azoknak az aránya, amelyek akár kockázatvállaló módon a legújabb technológiákat alkalmazzák. A közép és hosszú távon nemzetköziesedésben gondolkodó vállalatok között lényegesen alacsonyabb az innovációt végrehajtó vállalatok aránya. A csak

hazai piacon jelen lévő vállalatok esetében az innovációs hajlandóság alacsony, és inkább a már kipróbált technológiák bevezetése a jellemzőbb.

További adatok elemzésével kiderült, hogy a szervezeten belüli információáramlás színvonala, az információ összetettsége, elérése, a jogosultsági szintek és a döntéshozás információs háttere végső soron megjelenik a vállalat innovációs képességeiben, függetlenül a tőkeellátottságtól. Az autokrata vezetésű, információáramlásban zárt vállalatok vezetői nem érzik problémának a dolgozóik innovációs képességét, és messzemenően pozitívabban nyilatkoznak a szervezetükről. Ugyanez jellemző a többi gátló tényezőre is: az alacsony munkamorál, motivációs szint, elégtelen szaktudás megítélése hasonló módon oszlik meg.

Azok a vállalatok, amelyeknél a döntéshozatali folyamat központosított, az információáramlás zárt, a stratégia ismertsége a szervezetben alacsony, sokkal nagyobb arányban gondolják, hogy rájuk egyáltalán nem jellemzőek belső gátló tényezők.

Ez összecseng korábbi kutatásokkal: minél kevesebb információt gyűjt a vezető a szervezetében, annál inkább túlértékeli a képességeit és a vállalat működési színvonalát. A percepciója elszakad az üzleti folyamatok tényleges hatékonysági szintjétől, és torzítva ítéli meg ezeket. A vezetők vagy nincsenek is tisztában a szervezetük tényleges gyengeségeivel, vagy ismerik ugyan ezeket, de markánsan tagadják, hogy ilyen problémák felmerülnének az ő cégüknél. Ahogy elmozdul a döntéshozatal, az információáramlás a szervezetet bevonó, nyitott irányba, annál inkább egyensúlyba kerülnek a válaszok a problémák megítélésében. A szervezetüket jól ismerő vezetők valószínűleg reálisabban látják a belső adottságaikat és tisztában vannak (vagy be merik vallani) a gyengeségeiket.

Érdekes még, hogy számos tényező tekintetében másképp viselkednek azok a vállalatok, amelyeket a rendszerváltás utáni években, illetve a gazdasági válság éveiben alapítottak. Kiugró értékeket produkáltak mind a nemzetköziesedéssel kapcsolatos attitűd, mind a gátló tényezők megítélésében. Úgy tűnik, a vállalatalapítás körülményei, a külső környezeti hatások erős és hosszú távú hatással vannak a vállalatok működésére. A 90-es években alapított vállalatok mindenképpen sikeresnek számítanak, hiszen évtizedek óta stabilan a piacon vannak, növekednek. A gazdasági válság után 15 évvel még mindig eredményesen működő vállalkozások szintén sikertörténetnek számíthatnának. Ez a két időszak mégis markáns eredményeket produkált: a vezetőik kiugró arányban pesszimistábban látják mind a belső szervezetüket, mind a külső lehetőségeiket. Ennek azonban részletesebb elemzése szükséges.