

Összességében, tehát minden szegmensre számítva is a kereskedelem értékelte legerősebben a környezeti hatásokat a főbb ágazatok közül (4,20-as értékkel a már említett 4,05-ös teljes mintaátlaggal szemben).

Tulajdoni struktúra szerint vizsgálva a meghatározó részben külföldi tulajdonú cégek, illetve a döntően önkormányzati és állami szervezetek tértek el leginkább a mintaátlagtól. A termékpiacon változásokat a külföldi cégek kifejezetten magasra értékelték (4,40), az önkormányzati és állami cégek viszont meglehetősen alacsonyra (3,91). Ez utóbbi nyilván a közszektor szervezeteinek jellemző profiljából is adódhatott (közszolgáltatások és adminisztráció), amit alátámaszt az is, hogy ezek a szervezetek az inputpiacok változásainak hatását is alacsonyabb szinten minősítették (4,09). Szintén fordított módon ítélték meg a COVID-19 hatását (külföldi cégek: 4,13; közszektor szervezetei: 3,73).

A globális természeti kihívásokat a külföldi tulajdonú cégek értékelték a legmagasabbra a mintában. E mögött állhat valós vezetői tudatosság, de részben megfelelési kényszer is, pl. mert az ESG követelmények teljesítése e cégek számára fontosabb lehet.

Érdekes módon a tulajdonosok változó elvárásainak hatását mind a külföldi, mind a köztulajdonban álló szervezetek vezetői jóval a mintaátlag felett értékelték (3,75, illetve 3,91), ami részben a már korábban említett „tulajdonosi távolsággal” magyarázható. E relatíve magas értékek mellett is csak az önkormányzati és állami szervezetek esetében lépett egyet előre (a 9. helyre) a tulajdonosok változó elvárásainak jelentősége.

2.3 Stratégiai válaszképesség

DOI: 10.14267/978-963-503-929-6_2_3

A környezeti dinamikák befolyásoló hatásának feltérképezése után a kutatási kérdőív a vizsgált szervezetek alkalmazkodási stratégiáit vizsgálta. Szakirodalmi források és a sikeres szervezetek gyakorlata alapján hat olyan megközelítést került azonosításra, amelyeket a jövő szervezeteinek jellemző stratégiai válaszait, illetve az ezekre vonatkozó képességeket tárgyalják. Ezek a megközelítések a következők:

- Az alapvető célok (purpose) megközelítés szerint a szervezeteknek nemcsak üzleti vonatkozású küldetéssel, jövőképpel, illetve ezekből levezetett stratégiáival kell rendelkezniük, hanem olyan fundamentális létezési célokkal, indokokkal is, amely a széles értelemben vett gazdasági, társadalmi, illetve környezeti hasznosságukat helyezi a középpontba. Sokan úgy tartják, hogy a jövő szervezetei nemcsak rendelkeznek ilyen alapvető célokkal, de elsősorban azokat követik, és a szervezeti tagjaik is teljes mértékben felsorakoznak mellettük. A világban jó néhány sikeres cég már régóta ilyen alapvető célok szerint működik, köztük többgenerációs,

tradicionális családi vállalatok is, amelyek létezése a „jövőállásuk” (future-proof) bizonyítéka.

- Az üzleti és közszektorban egyaránt divatos közös értékteremtési (co-creation) megközelítés szerint a jövő szervezetei számára a vevők, ügyfelek nem passzív szereplők, akiket csak ki kell szolgálni, hanem egyben partnerek és potenciális erőforrások is, akiket a jelenlegi működés értékelésébe, a következő időszak céljainak kijelölésébe, illetve az új fejlesztésekbe egyaránt be lehet vonni. A vevők akár a napi működés támogatásában is szerepet kaphatnak, ezáltal egyszerűsítve és testre szabva a termékelőállítás és szolgáltatási folyamatokat. A vevők, ügyfelek aktivizálására, vagy akár a szélesebb tömegek megmozgatására (crowdsourcing és crowdfunding) képes szervezeteket gyakran a jövő formációiként emlegetik.
- A kikezdzhető versenyelőnyök (contestable competitive advantages) megközelítés szerint a jövő szervezeteinek már ritkán lesz olyan kényelmes pozíciójuk, hogy egyedi technológiai képességeikre vagy más, a versenytársak számára nem hozzáférhető erőforrásokra építve tartós versenyelőnyt érjenek el. Az esetlegesen létrejövő monopol pozíciók ma már egyre rövidebb ideig tarthatók fenn, viszont ha egy szervezet proaktív módon rendszeresen indít újabb és újabb stratégiai akciókat, akkor a versenytársak hiába követik őt aránylag gyorsan, egy kis lépéssel mindig a többiek előtt fog járni. Vagyis összességében mégis folyamatossá lehet tenni a versenyelőnyöket, bár ez rendszeres megújulást igényel.
- A szervezetek kettős képességének (ambidexterity) teóriája szerint tartós siker érhető el, ha egy szervezet egyszerre teljesít kiemelkedően a szokásos munkafolyamatok hatékony végrehajtásában és további tökéletesítésében (exploitation), illetve a teljesen új lehetőségek feltárásában és a kísérletezésben (exploration). E szervezeti képességek ugyanakkor más típusú kompetenciákat igényelnek a szervezeti tagok részéről, amelyek ráadásul gyakran ellentétben állnak egymással.
- A rugalmas alkalmazkodás (reziliencia) megközelítése szerint a gazdálkodó szervezeteket körülvevő világ turbulens változásai miatt már nem elegendő a mechanikus alkalmazkodás, hanem időnként „el kell hajolni” a változás elől, vagy még lehetőleg a változás bekövetkezte előtt fel kell készülni rá (pl. tartalékok képzésével), esetleg a korábbiakhoz képest teljesen mást kell csinálni. Így a szervezet az újszerű és drasztikus környezeti változásokat is képes kezelni.
- A digitális transzformációt középpontba helyező felfogás szerint a legújabb technológiák nemcsak a szervezetek működési folyamatait alakítják át (ideértve a szervezeten belüli alap- és támogató folyamatokat és az üzleti partnerekhez kapcsolódó szervezeten kívüli folyamatokat egyaránt), hanem a termékekbe/szolgáltatásokba is beépülhetnek, illetve megváltoztathatják a

szervezet által követett üzleti modellt. A jövő szervezeteinek ezért magas fokú digitális érettséggel kell rendelkezniük.

A kutatás során arra kérdeztünk rá egy-egy (a kettős képesség elmélet esetén két) kérdéssel, hogy a vizsgált szervezetekben mennyire van jelen az előzőekben ismertetett hat stratégiai válaszadás képesség, illetve gyakorlat. Itt is 1-től 5-ig tartó Likert-skálákat használtunk, ahol az 1 jelentette a „egyáltalán nem ért egyet”, míg az 5 a „teljesen egyetért” fokozatot (a kérdések pozitív állítást tartalmaztak a szóban forgó szervezeti képességek, gyakorlatok meglétére). A teljes mintára kapott átlagokat a következő ábra mutatja.



2.2 ábra: Stratégia válaszadási képességek átlagos szintje a mintában

Forrás: saját szerkesztés.

Magyarázat: 1-es: egyáltalán nem ért egyet; 5-ös: teljesen egyetért, hogy a vizsgált szervezetre jellemzőek a felsoroltak

Bár nagyon kicsik a különbségek az egyes tételekre adott értékelések átlagai között, néhány következtetés azért levonható.

A válaszadók kifejezetten jóra értékelték szervezetük különböző megközelítések szerint értelmezett stratégiai válaszképességét (4,15 az ábrán szereplő átlagok átlaga), még az előző pontban feltárt turbulens környezeti hatások ellenére is.

Hogy ebből mennyit tesz ki a felsővezetői öngazolás vagy a divatos menedzsment koncepcióknak való megfelelés szándéka, nehéz megítélni, de a vizsgált szervezetek tényleges pénzügyi és piaci teljesítmény-paramétereivel összevetve valószínűleg rózsaszínűbb az itt mutatott kép, mint a valóság.

Visszaigazolást nyert továbbá, hogy a szervezetek két komplementer képessége közül „a megszokott munkafolyamatok hatékony végrehajtása” általában jobban

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