

sejthetjük, hogy a jövőtől nagyon sokan a fejlettebb technológia alkalmazását és az alkalmazás révén nagyobb szervezeti sikerességet (techno-optimizmus, technológiai utópia) várnak el. Ettől nem sokkal elmaradva (46 előfordulás) a második legnépszerűbb válaszopció kategória a „korszerű” lett. Ez viszont a legtöbb esetben nem került kifejtésre, így akár sokszor a technológiai fejlettséget is jelölheti, tovább erősítve a leggyakoribb opció válaszadók szerinti fontosságát. De ez ugyanígy lehet átfedésben az előfordulásuk alapján az innovációval megosztott negyedik helyen szereplő (35 előfordulás) környezeti elvárásokhoz való igazodással is. Ugyanis ami korszerű, az egyben innovatív és várhatóan a környezeti elvárásoknak, kihívásoknak is megfelelő, és ezekben az elvárásokban, kihívásokban pedig sokszor technológiai jellemzőként jelenik meg. Ezt tovább erősítve az ötödik jellemző (30 előfordulás) a digitálisan érett kategória lett, amiben sokszor a digitalizáció valamilyen fokát nevesítették a válaszadók és ami természetesen betagozható a technológiailag fejlett szervezeti jellemzők közé. Ami miatt azonban mégis külön kategóriát kapott, annak az oka egyrészt, hogy magas az előfordulása, másrészt pedig a szervezet által alkalmazott technológiák sokkal változatosabbak, mintsem hogy csak a digitális technológiákat jelentsenek. A kimaradt harmadik helyezett (39 előfordulással) a folyamatos fejlődés lett, ami szintén részben lehet átfedésben a környezeti elvárásokhoz való alkalmazkodással.

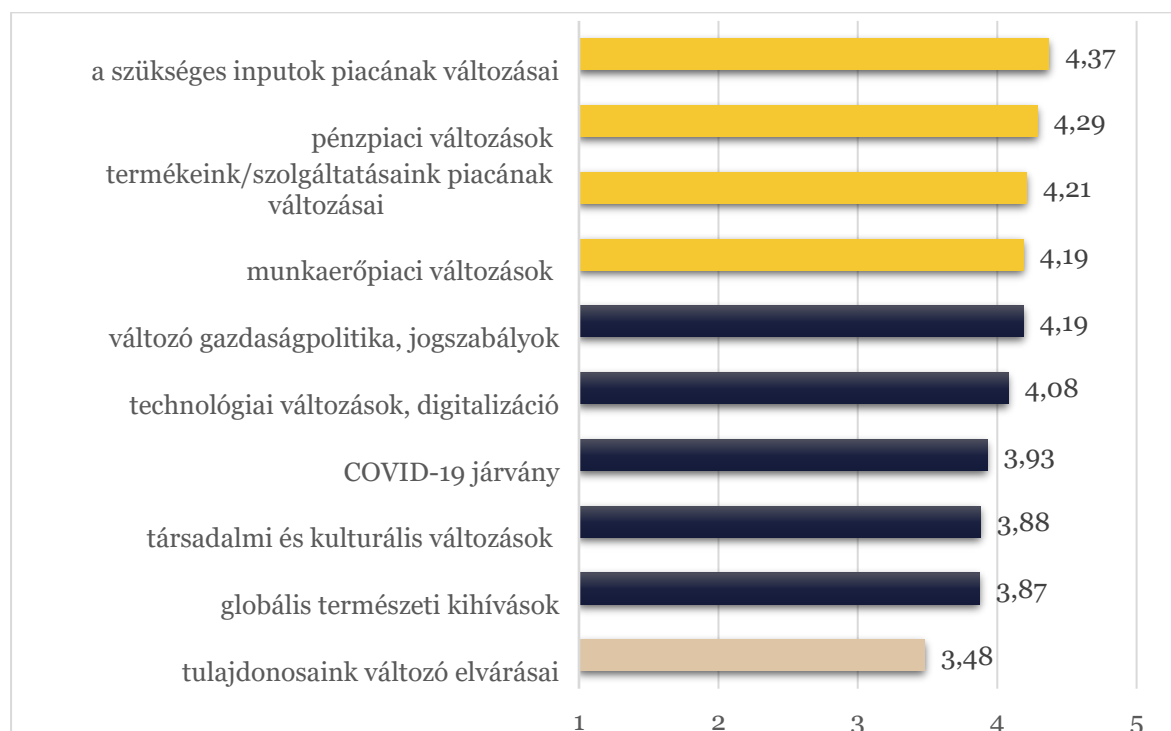
Az ezt követő válaszopciók mindegyike már 30, vagy még inkább 20 alatti előfordulásokat mutatott. A válaszok között vannak olyan erőforrás-felhasználásra vonatkozó elvárások mint az „automatizált”, „hatékony”, „jól szervezett”, „pénzügyileg stabil”, de a változásokhoz való alkalmazkodás fontosságát erősítő, a szervezetek időtállóságára és megújulási képességére vonatkozó válaszok is. Érdekes módon az emberi munkaerő minőségével kapcsolatos válaszok összességében csak a 12. helyre kerültek, viszont jó hír, hogy a környezettudatosság is megjelent (ugyan csak a 14. leggyakrabban említett) kategóriaként.

## 2.2 Működési környezet, külső tényezők

DOI: 10.14267/978-963-503-929-6\_2\_2

A jövő szervezetére vonatkozó, spontán módon említett jellemzők összegyűjtését követően a vizsgálódás a mintát képező szervezetek környezetének (kontextusának) jellemzésével folytatódott. A pontos kutatási kérdés arra irányult, hogy a különböző külső tényezők, a szűkebb és tágabb környezetben megfigyelhető tendenciák mennyire erősen hatnak a vizsgált szervezetekre. A kérdésfelvetést a széles körben ismert és elfogadott kontingenciaelméleti logika vezérelte, vagyis hogy a szervezetek sikeres működésének feltétele a környezeti kihívásokhoz való minél jobb alkalmazkodás. Ez az összefüggés a jelen kutatásra vonatkozóan úgy konkretizálódott, hogy a jövő szervezetének kialakítását, azon belül a főbb beavatkozási területek azonosítását, illetve a változtatások kívánatos mértékének meghatározását nagyban befolyásolja, hogy a szervezetet milyen „irányokból” és milyen „intenzitással” érik külső hatások.

A tudomány és gyakorlat valószínűleg teljesen egyetért abban, hogy a mai korban ezek a környezeti hatások összességében erősebbek, illetve komplexebbek (vagyis több környezeti szegmensben jelentkeznek, illetve nagyobb bizonytalanságot hordoznak, kiszámíthatatlanabbak), mint korábban voltak. Ugyanakkor az egyes környezeti szegmensek hatásának egymáshoz is viszonyított mértéke tekintetében lehetnek viták. Ezek a hatások ráadásul a szervezet profiljától, földrajzi elhelyezkedésétől, méretétől és számos más további jellemzőjétől függően is változhatnak.



2.1 ábra: Környezeti tényezők szervezeti hatásának átlagos erőssége a mintában

*Forrás: saját szerkesztés.*

*Magyarázat: 1-es: egyáltalán nem hat; 5-ös: nagyon erősen hat*

A kérdőív 10 jól ismert környezeti tényezőt, más néven szegmenst (illetve leginkább azokban bekövetkezett változást) sorolt fel, amelyek befolyásoló hatását a válaszadók 1-től 5-ig tartó Likert-skálákon értékelhették. A skálán az 1 jelentette az „egyáltalán nem”, míg az 5 a „nagyon erős” fokozatot. A tényezők közül négy az ún. szűkebb, a szervezet közvetlen piacait jelentő környezetre vonatkozott (beszerzési piac, értékesítési piac, munkaerőpiac, illetve pénzpiac). További öt környezeti szegmens a szervezet tágabb működési környezetét írta le: technológiai változások (a digitalizációt is ideértve), társadalmi és kulturális változások, természeti és környezetvédelmi kihívások, gazdaságpolitika és jogszabályi környezet, illetve „szezonális”, vagy legalábbis új tényezőként a COVID-19 járvány. Végül speciális külső tényezőként szerepelt a szervezet tulajdonosainak változó elvárásai, amelyet akkor lehet tisztán külső faktornak tekinteni, ha a szervezeti tagok és a

tulajdonosok személye nem fed át. Ez a „külső” jelleg még tovább fokozódhat, ha jellemzően intézményi tulajdonosokról van szó, illetve ha nincs rendszeres és közvetlen kapcsolat a tulajdonosok és a szervezeti tagok között (pl. meghatározóan külföldi tulajdonban van a szervezet vagy tőzsdei cégről van szó).

A kérdőívben a legtöbb környezeti tényező tartalma részletesebben is kifejtésre került úgy, hogy a válaszadók lehetőleg pontosan ugyanarra gondoljanak, amikor értékelnek. Természetesen a kapott válaszok nem a tényleges, hanem az észlelt hatást mutatják, azt is szervezetenként egy személy, a válaszadó felsővezető szemüvegén keresztül.

**Az értékeléseknek a teljes mintára, illetve minden környezeti szegmensre számított 4,05-ös átlaga visszaigazolja a jelenlegi környezeti hatások szinte már közhelyszerűen emlegetett kivételes erősségét.**

Az egyes környezeti szegmensekre adott szavazatok átlagainak relatív sorrendje viszont sok tekintetben meglepő képet mutat, még ha jellemzően kicsik is az átlagok közötti eltérések.

Mindenekelőtt a nagy globális tendenciákkal szemben (pl. technológiai változások és digitalizáció, változó társadalmi értékrendek, természeti és környezetvédelmi kihívások), amelyeket a legtöbb népszerűsítő kiadvány a jövő szervezetének és vezetésének alakítása kapcsán elsőszámú mozgatórugójaként tekint,

**a válaszadók összességében a szűkebb környezetre vonatkozó négy piaci szegmens (értékesítési piac, beszerzési piac, munkaerőpiac, illetve pénzpiac) befolyásoló hatását értékelték a legmagasabbra.**

Ez persze indokolható azzal, hogy a piaci szegmensek (azon belül is mindenekelőtt az értékesítési piac) kihívásait a szervezetek közvetlenül, “első kézből” érzékelik, ráadásul a nekik való megfelelés gyakran elemi kritérium, ami nélkül a szervezet fennmaradása is kérdésessé válik. Másrészt az is elképzelhető, hogy az előzőekben felsorolt globális tendenciák az itt szereplő számokhoz képest mégiscsak fontosabbak, mert a vevők, illetve más piaci résztvevők preferenciáinak megváltozásán keresztül is éreztetik hatásukat. Vagyis a piac esetenként „csak” közvetítője a tágabb környezet drasztikus átalakulásának.

Szintén érdekes, hogy a négy piaci szegmens közül a termékpiacon változások hatása csak a harmadik a rangsorban (bár nagyon kicsik a különbségek), az első helyet az inputpiacon változások szerezték meg. Ez utóbbi az alapanyagok és az energia rendelkezésre állásának, árának, illetve a beszállítóknak a változását takarja és abszolút elsősége (4,37-s értékkel) magyarázható a COVID-járvány, az erősödő infláció, az orosz-ukrán háború, illetve más globális logisztikai problémák okozta kihívásokkal, de akár a kimerülő természeti erőforrásokkal is.

### **Kicsit a szocializmus alatti hiánygazdaságot idézi a beszerzési piac elsősége a környezeti hatások között, de az okok láthatóan mások.**

Újabb meglepetés, hogy a tágabb környezeti szegmensek hatásérősségi listáját sem a digitalizációt is magában foglaló technológiai változás vezeti, amely így csak 6. helyezett a tízes listán. Különösen annak fényében váratlan ez az érték, hogy a jövő szervezetének spontán jellemzése során éppen a „technológiai fejlettség” kategóriájába tartozó jellemzők kapták a legtöbb említést, sőt emellett a „digitális érettség” kategória elemei is nagy gyakorisággal szerepeltek. Az egyik lehetséges magyarázat, hogy a technológiai és digitalizációs kihívás jelentősége a valóságban, vagyis az egyes konkrét szervezetek esetében kisebb, mint ahogy az a spontán említéseknél szerepelt, mert ez utóbbinál a válaszadók csak visszatükröztek egy gyakran emlegetett, divatos, sőt szinte „elvárt” állítást. Még valószínűbb magyarázat, hogy

### **bár a technológiai kihívás adott, de még mindig kiszámíthatóbb és könnyebb hozzá alkalmazkodni, mint például a hazai gazdaságpolitika, illetve a jogszabályi környezet változásaihoz, amely a tágabb környezet legnagyobb hatással bíró tényezője lett a mintában.**

Az abszolút rangsor legvégére „a tulajdonosok változó elvárásai” kerültek. Az utolsó hely, illetve az összes többihez képest jelentősebb alacsony érték (3,48) egyik lehetséges magyarázata a tulajdonosok már korábban említett „közelsége” a munkaszervezethez a minta szervezeteinek egy részében. Erre utal az is, hogy e tétel értékelésének volt a legnagyobb a szórása a 10 tétel között (1,25).

A környezeti befolyásoló tényezők hatásának erősségét szervezeti profil, illetve tulajdonosi struktúra szerint is megvizsgáltuk. Szervezeti profil szerint elsősorban a mezőgazdasági és a kereskedelmi vállalkozások adatai mutattak az átlaghoz képest jelentősebb eltéréseket (megjegyzendő, hogy csak a nagyobb számosságú ágazati részminták kerültek elemzésre). A mezőgazdasági cégek jellemzően alacsonyabbra értékelték a technológiai változások, illetve a termékpiacon változások hatását (3,78, illetve 3,95), emellett a COVID-19 jelentőségét is jóval alacsonyabb szinten határozták meg (3,32). Ezzel szemben az átlagnál magasabb jelentőséget tulajdonítottak a változó gazdaságpolitikai prioritásoknak, állami jogszabályoknak, ágazati standardoknak (4,47), illetve kimagasló értéket adtak a globális természeti kihívásoknak (4,56, ami minden főbb ágazat minden környezeti szegmense között a legmagasabb érték). A kereskedelmi cégek a mezőgazdaságiakhoz hasonlóan magasra értékelték a gazdaságpolitikai, jogszabályi változtatások hatását (4,41), de emellett a társadalmi és kulturális változásoknak, a termékpiacon változásoknak, illetve a COVID-19-nek is relatíve nagy hatást tulajdonítottak (az értékek rendre: 4,09; 4,45; 4,14).

**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 a 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,