

FÜLÖP Gyula - PERGE Ildikó

## A MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOK GLOBÁLIS PERSPEKTÍVÁBAN A STRATÉGIAI LEHETŐSÉGEK ÉS FENYEGETÉSEK VIZSGÁLATA

A globalizáció témájával foglalkozó publikációk ez idáig viszonylag csekély figyelmet fordítottak arra, miként hat ez a folyamat a vállalati szférára. A szerzők tanulmányukban azt elemezték, hogy a globalizáció milyen stratégiai lehetőségeket és fenyegetéseket jelent a Magyarországon működő kis-, közép és nagyvállalatok számára. Az empirikus vizsgálat során meghatározták a vállalatcsoportok versenyhelyzetét, az általuk érzékelt globális verseny új elemeit, a követett stratégiák főbb típusait, valamint a vállalatok szervezeti és kapcsolatrendszerét, és ahol lehet, ismertették a korábbi felmérések megfelelő adataival való összevetést is.

Könnyen bebizonyítható a tézis, hogy a kibontakozóban lévő piacgazdaságokban a növekedés perspektívái és lehetőségei pozitív kapcsolatban állnak a világgazdaságban jelenleg zajló globalizációs folyamattal.

A nemzetközi gazdaság globalizálódásán vagy globálissá tételén azt a folyamatot kell érteni, amelyben a gazdaság eléggé nagy erejű szereplői számára megszűnnek az erőforrások megszerzésének a földrajzi vagy intézményi korlátai, tetszés szerinti kombinálásának és allokációjuknak elhárulnak a területi, jogi vagy társadalmi akadályai oly módon, hogy a források allokációja vagy annak megváltoztatása a lehető leggyorsabban, minimális költséggel mehessen végbe.

A nemzetközi gazdasági kapcsolatok területén a globalizáció négyféle részfolyamat egymással sokirányúan összefonódó szövevényében formálódik. Ezek:

- 1) A pénzpiacok világméretű összekapcsolódása.
- 2) Az áru piacok-árak szerint eltérő mértékben és módon történő – integrálódása.
- 3) A regionalizálódási irányzat erősödése és ezen az alapon a nemzetgazdaságok közötti interdependenciák fokozódása.
- 4) Az egyre nagyobb mértékben veszélyeztetett természeti környezet védelmében világszintű szerve-

zet keretei közé illesztve, egyeztetett szabályozás kialakulása.

E folyamatok mögött a multinacionális és globális vállalatok tevékenysége áll, amit sokan sok szempontból elemeztek már. Kevesebbet tudunk azonban arról, hogy a globális vállalatok térhódítása milyen hatással van a magyarországi vállalatok működésére, vagy hogy segítik-e vagy akadályozzák-e a globális piacokhoz való hozzáférésüket, milyen előnnyel illetve hátránnyal versenyeznek világméreteken, milyen stratégiákkal és sikerrel válaszolnak a globális kihívásokra, és a globalizáció hatására milyen változások mennek végbe a hazai vállalatok szervezeti és kapcsolati rendszerében.

A siker feltételeit a vállalati stratégia elméletének szintjén könnyű axiomatikus jelleggel kimondani – hiszen ki ne tudná, hogy a termék (a szolgáltatási folyamat), a piac, az emberi tényezők és folyamatok újraformálásáról van szó –, annál nehezebb a gyakorlatban életre hívni.

Jelen tanulmány, mely a *Széchenyi István Ösztöndíj* keretében készült, kísérletet tesz a globalizálódás vállalati kontextusának felvázolására. Összefoglalja a kérdéskörrel szorosan összefüggő hazai irodalom főbb megállapításait. Felvázolja a kutatás koncepcionális modelljét és leírja annak feltételezéseit. A vállalati

minta segítségével részletesen bemutatja az empirikus vizsgálat eredményeit és levonja a végkövetkeztetéseit.

### A korábbi empirikus kutatások és az újabb felmérések

A globalizáció vállalati összefüggései iránt megnyilvánuló érdeklődést jelzik az utóbbi években hazánkban egyre gyakrabban végzett kérdőíves felmérések, amelyek az alábbi öt központi területen kerestek helyzetfeltáró információkat:

- tőke kivitel,
- versenyképesség,
- vállalkozói aktivitás,
- vállalatirányítási rendszer,
- információs technológia.

Az 1. táblázatban ezeknek az empirikus vizsgálatoknak az eredményeit foglaljuk össze tömören, és terjedelmi korlátok miatt itt eltekintünk azok részletes ismertetésétől.

A globalizáció területén végzett jelentősebb hazai empirikus kutatások legfontosabb megállapításait hasznosítani kívánjuk a jelenlegi kutatás fő céljainak meghatározása, illetve a kapott eredmények összehasonlító értékelése során.

### A kutatás céljai

Jelen empirikus kutatásunk céljainak felvázolása előtt említést teszünk a kutatás elméleti megalapozásának tekinthető könyvünkről. „A globális vállalati stratégiák” című tankönyv jelentős része e stratégiák tartalmáról, típusairól és speciális elemzési módszereiről szól. A kötet elméleti mondanivalóját, a fentiekben túlmenően, szintén figyelembe vettük a kutatási célok meghatározásakor.

A kutatás alapvető célja, annak vizsgálata, hogy a globalizációból, mint korunk meghatározó tényezőjéből fakadó hatások milyen formában és mértékben érintik a magyarországi vállalkozásokat; vagyis, hogyan viselik el a globalizációból fakadó következményeket, illetve milyen stratégiai válaszlehetőségek vannak e kihívásokra.

Ezen belül a kutatás a következő négy fő kérdésre kíván választ találni:

- 1) Lehetővé teszi-e a hazai vállalatok globalizálódása, eddig elért teljesítménye számukra a globális piachoz való azonnali hozzáférést?

- 2) Hogyan tudják kezelni a vállalatok azokat a problémákat, amelyek abból fakadnak, hogy a globális versenynek új elemei jelentek meg, úgy mint a minőség, a fogyasztóorientáció, az egyre fontosabbá váló termelési kapacitások, technológiák és az egyre inkább individualizálódó életstílus, ami hatással van a vásárlói szokásokra?

- 3) Milyen stratégiákat fejlesztettek ki a vállalatok arra vonatkozóan, hogy kihasználják a globalizációs folyamat nyújtotta lehetőségeket, illetve, hogy elkerüljék ennek a folyamatnak a komolyabb kockázatait?

- 4) Milyen új kérdéseket vet fel, illetve milyen új megoldandó problémákat indukál, az eltérő szervezeti képességekből és vállalati kultúrákból adódóan, a különböző régiókban működő vállalatok globális kapcsolatainak a kifejlődése?

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

### A kutatás koncepcionális modellje

A vállalati globalizáció kutatás koncepcionális modellje a globális gondolkodás, pontosabban a globális stratégia kialakításának kulcsfontosságú tényezőit igyekszik figyelembe venni és ennek megfelelően irányítani az adatgyűjtést és elemzést.

A 1. ábrán bemutatott modell fő tényezői és azok összefüggése a következőkben írható le:

A modell azzal a feltételezéssel él, hogy a vállalati globalizációs folyamatot két fontos, egymással szoros kapcsolatban álló tényezőköteg indítja el: az egyikben a külső környezeti tényezők, vagy hajtóerők sorakoznak fel, a másikat a belső feltételek határozzák meg.

A legfontosabb külső tényezők között van az ízlésnek és a piacok globalizációja, az új technológia és az ezek révén előállított termékek rövidülő életciklusa és gyors elterjedése, a méretgazdaságosságból és a tanulásból eredő lehetőségek bővülése, a nemzetközi gazdaság növekvő turbulenciája, fokozott bizonytalanság az élet minden területén, a nemzetközi kereskedelem korlátainak eltűnése.

A vállalat globális működésében általában az erőforrás és a kompetencia elégtelenségének érzékelése számít belső tényezőnek. A globalizálódásra ösztönző egyéb belső körülmények azok a feltételek, hogy a globális működtetés olcsóbb, mint például integrált vállalatot működtetni és finanszírozni, valamint hogy a globális együttműködés köteleke erős védelmet biztosíthat a céget átvenni szándékozó ragadozókkal szem-

A globalizációval kapcsolatos magyarországi kutatások

A kutatók	A kutatási terület	A minta	Eredmények
Chikán, Czako és Zoltayné (1996, 1999)	Versenyképesség	325 és 319 közép-méretű vállalat	A vizsgált vállalati kör <i>versenyképessége</i> jelentősen <i>javult</i> a két felmérés időszaka között. Ebben a kialakult <i>piaci viszonyokhoz való alkalmazkodásnak</i> kiemelkedő szerepe volt. Ahhoz, hogy ez a vállalati kör tovább tudjon lépni, a <i>növekedéshez szükséges erőforrások megszerzése</i> jelenti a legnagyobb problémát.
Makó (2001)	Vállalatirányítási rendszer	75 Magyarországon működő multinacionális vállalat	A tapasztalatok arra figyelmeztetnek, hogy a hazai gazdaságban tevékenykedő szervezetek <i>vezetési és munkaerő-felhasználási praxisában</i> megjelenő olyan, viszonylag új jelenségekről van szó, amelyek modelljeit csak a <i>további szisztematikusan kutatások</i> segítségével lehet azonosítani és jellemezni.
Ács, Szerb, Ulbert és Varga (2001)	Vállalkozói aktivitás	2000 felnőtt lakos, 36 szakértő	Az eredményt összegezve arra lehet következtetni, hogy a hazai vállalkozások alapvetően <i>jó úton járnak</i> , és <i>relatív kedvező környezeti feltételek</i> mellett remélhető, hogy <i>megállják helyüket</i> a világban a fokozódó globalizáció viszonyai között, és főleg az <i>Európai Unióhoz való csatlakozásunkat</i> követően is.
Antalóczy és Éltető (2001–2002)	Tőkekivitel	22 hazai tőzsdei cég	Mindent egybevetve, a tényezők komplexitása miatt <i>nehéz megjósolni a magyar tőkebefektetések alakulását</i> külföldön. Rövid távon valószínű az eddigi trend folytatása, bár egy-egy nagyobb projekt megvalósulása vagy lemaradása továbbra is jelentősen befolyásolja majd a tőkekiviteli folyamatokat.
Losonczi (2002)	Információs technológia	Kis-, közepes és nagyméretű vállalatok	<i>Nem kell misztifikálni a globalizáció világméretű jelenségét</i> : a különböző hatások és mechanizmusok megismerése sok félreértést is eloszthat. Nincs messze az az idő, amikor az <i>internetes üzleti megoldások alkalmazása nem versenyelőnyt jelent, hanem versenyhátrányt szüntet meg</i> a magyar vállalatoknál, azaz a versenyképesség szükséges, de korántsem elégséges feltétele lesz.

ben. További feltételezés, hogy a globalizálódás a legjobb megoldás a kockázat csökkentésére vagy a kívánt piaci pozíció lehető leggyorsabb elérésére.

- A modell szerint a globális üzletben való gondolkodáshoz a vállalat három dimenzió mentén történő újraformálása szükséges. Ennek sikeres megvalósításához a vállalatnak, sajátos szempontok szerint, össze kell hasonlítani a *termékeit, a piacait, és az embereit és folyamatait* a versenytársakéval. Az összeméréskor, az iparágon belüli saját versenyhelyzet értékelésében nagyon kritikusnak kell lennie. Meg kell határozni, mik a vállalat belső erősségei és gyengeségei, és azonosítani kell a *globális verseny külső lehetőségeit és fenyegetéseit*. Az elemzés során a hangsúlynak nem azon kell lennie, hogy mindenféle erősséget és gyengeséget, lehetőséget és fenyegetést kiértékeljünk, hanem inkább azon, hogy felismerjük azokat, amelyek kapcsolatban állnak a globális stratégiával.
- A 2. ábrán szemléltetett koncepció sémán látható, hogy amennyiben megtörtént a globális piaci lehetőségek és fenyegetések összevetése a vállalat erős és gyenge pontjaival, mód nyílik az ennek megfelelő *stratégia* kialakítására. A vállalatok nemzet-

közi terjeszkedését szolgáló stratégiáját leginkább a *versenyhelyzet és az iparági globalizációs kényszer, a globális integráció és a lokális válaszképesség szükségessége, valamint a lehetséges termék/piac relációk* befolyásolják.

- A logikai folyamat újabb eleme a *stratégia bevezetésével* kapcsolatos, melynek során a vállalatnak arra kell figyelnie, hogy a stratégiai megfelelés minél jobban megvalósuljon. Ebben nagy szerepet játszik a vállalati szervezet, a működésirányítás és a kapcsolatrendszer.

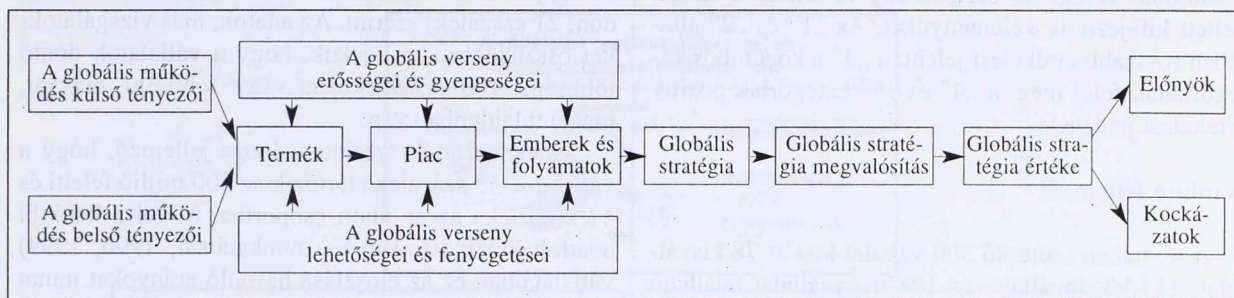
A *szervezeti struktúra* kialakítását nagyban befolyásolja, hogy a globalizálás hatására milyen változások következtek(-nek) be a szervezeti jellemzőkben és az értékrendszerben.

A *hatékony működésirányítás* vezetési módszerének helyes megválasztásához ismerni kell a vállalati működéssel szembeni kihívásokat.

A *kapcsolatrendszer* a vállalattal kapcsolatban álló partnerek összetétele és azok területi megoszlása szerint formálódik.

- A kutatás koncepcionális modellje azt tükrözi, hogy a globális gondolkodás folyamatának kialakítá-

A kutatás koncepcionális modellje: a globális gondolkodás/stratégia kialakításának tényezői



sában fontos szerep jut az értékelésnek. A *globális stratégiák értékét* a vállalatok két oldalról elemezhetik. Egyfelől összefoglalhatják a stratégiák alkalmazásából származó *potenciális előnyöket*, másfelől leírhatják azokat a körülményeket, amelyek kockázatot jelenthetnek a stratégiák követése során. A potenciális előnyök tömören így foglalhatók össze: új fogyasztók szerzése meglévő termékek számára, olcsó termelési tényezőkhöz való hozzáférés, új alapvető képességek kifejlesztése, meglévő képességek új módon történő hasznosítása, az általános kockázat menedzselése.

Nem kétséges, hogy mind a gazdasági körülmények, mind politikai események jelentős mértékben csökkenthetik a globális stratégiák értékét.

A fent leírt koncepcionális modell fő jellemzője, hogy a globális stratégia értékének (másként a modell független változójának) alakulásához a folyamat mindegyik tényezője hozzájárul. Az 1. ábrán látható összefüggérendszernek vélhetően vannak olyan további elemei is, amelyek nem könnyen azonosíthatók.

A globális gondolkodás, illetve stratégia kialakításának a folyamata valószínűleg sokkal összetettebb annál, ahogyan azt a kutatás kezdetén a modell alkotói feltételezték.

**A kutatási módszer és a mintavétel**

A hazai statisztikai adatok hiányosságai miatt, illetve azért, hogy a globalizációs hatásokat jobban meg lehessen ítélni, kérdőíven alapuló felmérést készítettünk.

A kérdőíves felmérésekkel kapcsolatos módszertani viták elkerülése végett olyan kérdőívet fejlesztettünk ki, amely a standardizált kérdések megválaszolása után lehetőséget ad a válaszok részletesebb kifejtésére, az anonimitást biztosítva.

Mivel a kutatás célja a 2002-re jellemző kép felvázolása mellett a korábbi jellemzőihez viszonyított változások feltérképezése volt, a kérdőívek tartalmának meghatározásakor, ahol lehetett, figyelembe vettük a vizsgálatok kérdéseit is. Ily módon lehetővé vált az eredmények több dimenzióban történő összehasonlító értékelése.

A 12 oldalas felső vezetői kérdőív öt részből áll:

- 1) A vállalatok helyzete – a globális piachoz való hozzáférés.
- 2) A globális verseny új elemei – a versenylőnyök és lehetőségek azonosítása.
- 3) A vállalati stratégiák, a vállalati stratégiák értéke.
- 4) A vállalatok szervezete, működése és kapcsolatrendszere.
- 5) A felmérésben szereplő vállalatokra vonatkozó statisztikai információk.

A mintában kis-, közép- és nagyvállalatok szerepelnek. A vállalatok kiválasztására az ágazati hovatartozás, a foglalkoztatotti létszám és a tulajdonosi szerkezet szerinti reprezentációt biztosítva a Statisztikai Hivatal 2001-es adatai alapján került sor.

Ezeket a kategóriákat az elemzés során továbbiakkal egészítettük ki. Ilyen használt elemzési kategória még a vállalat kora, a tőkebefektetés formája, a vállalat eszközértéke és árukészlete, valamint az export és import részaránya az árbevételből.

Értékelhető kérdőíveket összesen 300 vállalattól sikerült összegyűjteni, amiben a *Miskolci* és a *Debreceni Egyetem* közgazdász hallgatói működtek közre.

A kérdőívek feldolgozása és a statisztikai vizsgálatok elvégzése a *Microsoft Excel* számítógépes program segítségével történt. Az alapvető statisztikai számítások elvégzését követően – függő változóként kezelve a vállalatokra vonatkozó adatokat – kapcsolatot kerestünk bizonyos (a globális stratégiák értékével kapcsolatos) kérdésekre adott válaszok, valamint a tőkebefektetési forma jellemzői között.

Az ábrák és táblázatok egy részének tanulmányozásához tudni kell, hogy a kérdőív kérdéseinél a válaszadónak a legtöbb esetben egy öt fokozatú skálán kellett kifejezniük véleményüket. Az „1” és „2” általában rosszabb értékelést jelent, a „3” a közömbös kategóriának felel meg, a „4” és „5” kategóriák pozitív értékelést jeleznek.

### A minta jellemzői

A mintában szereplő 300 vállalat között 78 kisvállalat, 114 középvállalat és 108 nagyvállalat található (2. ábra). Ezek a számok azt mutatják, hogy a hazai vállalatok méret szerinti megoszlásához, de Chikán és munkatársai (1999) korábbi felméréséhez képest is, az 50 főnél kevesebbet foglalkoztató kisvállalatok (26%) alulreprezentáltak a mintában. Ennek az a feltételezés az oka, hogy a globalizációs hatásokat a közép és nagyméretű vállalatok közvetlenebb módon érzékelik, mint a kisebbek, ezért figyelmünket inkább erre a vállalati kategóriára irányítottuk.

A vizsgált vállalatok egynegyed része termelési eszközök és fogyasztási cikkek előállításával foglalkozik. 23 százalékuk – 1 és 8 százalék közötti megoszlásban – bányászati, vegyipari, járműipari, energiaipari és építőipari tevékenységet végez. A nagyobbik kör (52 százalék) kereskedelmi, szállítási-hírközlési, pénzügyi és egyéb szolgáltatást (például vendéglátás, ingatlangazdálkodás) nyújt. E tekintetben a mintánk nem hasonlít Chikán és munkatársai (1999), valamint Antalóczy és Éltető (2002) mintájára, mivel ebben a szolgáltató cégek fölülreprezentáltak a feldolgozó ipari vállalatokhoz képest.

A vállalatok megoszlása tőkebefektetési forma szerint a következőképpen alakult: 52 százalék zöldmezős beruházás (teljesen új cég alapítás), 48 százalék barnamezős beruházás (egy meglévő cég megvétele). Elemzésünkben azt tekintjük zöldmezős beruházással létrejött vállalatnak, amelyik még nem létezett 1990-ben, barnamezős beruházásnak pedig az 1990 előtt alapított vállalatot. Kérdőívünkben a zöldmezős, illetve a barnamezős beruházás aránya 52–48 százalék, ami azt mutatja, hogy a piacra lépés két alapvető formája közül a zöldmezős a népszerűbb. Mivel a mintában főleg közép- és nagyvállalatok szerepelnek, valószínűleg az általános kép, a korábbi felmérések eredményeihez hasonlóan (Makó, 2001; Antalóczy és Éltető, 2002), a barnamezős befektetések nagyobb arányát mutatná.

A vállalatokat megkülönböztettük a tulajdonosi struktúra (magántulajdon, 85 százalék; állami-magán tulajdon, 12 százalék és állami tulajdon, 3 százalék) és a tulajdonosi eredet (100%-ban magyar tulajdon, 55

százalék; többségi magyar tulajdon, 9 százalék; 50-50% magyar-külföldi tulajdon, 2 százalék; többségi külföldi tulajdon, 13 százalék és 100%-ban külföldi tulajdon, 21 százalék) szerint. Az adatok, más vizsgálatokkal összehangban, azt jelzik, hogy a vállalatok döntő többsége 100 százalékban, vagy többségi magyar, magántulajdonban van.

Az eszközérték szerinti méretre jellemző, hogy a vállalatok 53 százaléka tartozik az 500 millió feletti és 47 százaléka az az alatti csoportba. Mivel a korábbi adatfelvételek (Chikán és munkatársai, 1996, 1999) vállalatainak ez az eloszlása hasonló arányokat mutat (50–50, 60–40 százalék), így az eltolódás nem olyan nagymértékű.

Az értékesítési árbevétel alapján, ha kicsivel is, de a kisebb cégek felé tolódott el a minta összetétele. A felmért vállalati kör 52 százaléka 1000 millió forint alatti árbevételt realizált, minden kategóriában közel azonos részarányban. Ennél magasabb árbevételt a cégek 48 százaléka ért el, ami az előbb idézett vizsgálatok eredményeivel összehangban csökkenő tendenciát mutat.

Az export, illetve az import árbevételhez viszonyított arányát tekintve elmondható, hogy azoknál a cégeknél, ahol az export- és importtevékenység részaránya az árbevétel 40 százaléka alatt van, az import azonos az exporttal vagy meghaladja azt, ahol ennél nagyobb, ott az exportbevétel jelentősebb. A vállalatok 67 százaléka exportál, 71 százalékuk pedig importál. A felmért cégek többsége tehát az előző mintától eltérően főleg külföldi piacra termel.

A felmérés főleg a közép és nagyméretű vállalatokat fedte le. A mintában szereplő vállalatok több mint fele újonnan létrehozott cég, és belföldi magánszemélyek tulajdona. Ez a vállalati kör jelenleg inkább külföldi piacra termel, ami stratégiai szempontból fokozottan érdekes, mivel a működésére és lehetőségeire az üzleti világ fejlődésének tényezői közvetlenebb befolyást gyakorolnak.

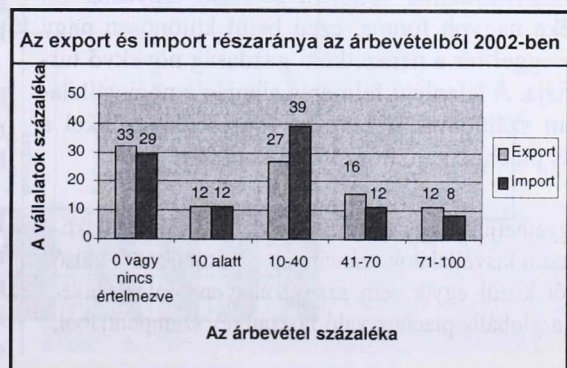
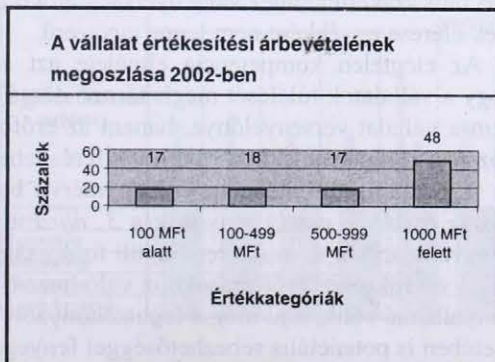
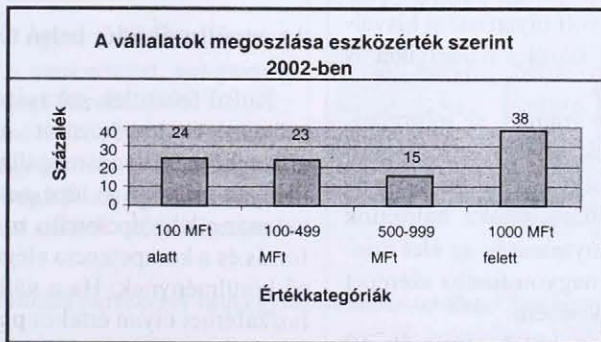
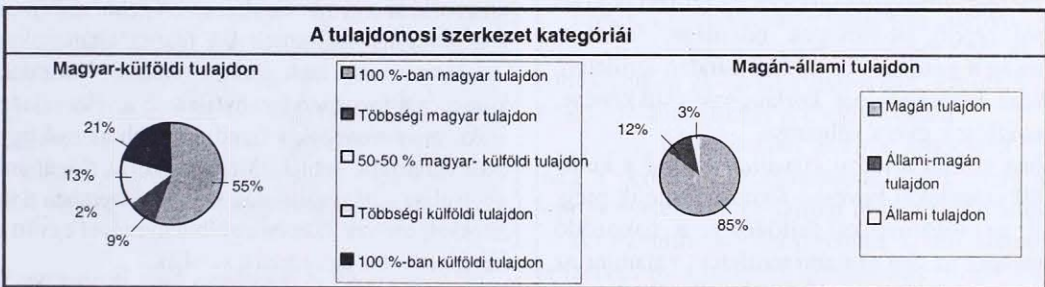
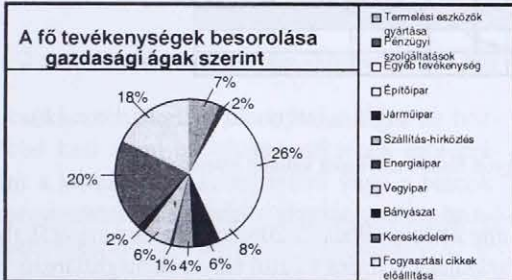
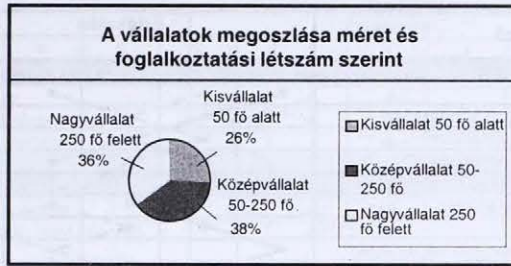
### A vállalatok helyzete – a globális piachoz való hozzáférés

Az elemzés során először a vállalatok működését meghatározó tényezőket sorakoztatjuk fel, választ kaphatunk arra a kérdésre, hogy miért működnek együtt a vállalatok, illetve bemutatjuk a globális piachoz való hozzáférés tényezőit.

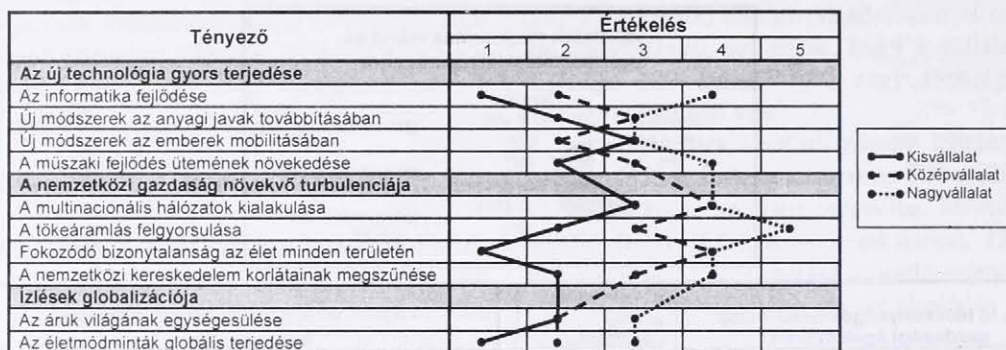
#### Az együttműködés külső tényezői

Az utóbbi években számos olyan külső erő jelentkezett, amely stratégiai együttműködésre ösztönözte a

A minta összetétele



Az együttműködés külső tényezői



Értékelés: 1–2 pont=kevésbé fontos, 3 pont=közömbös, 4–5 pont=nagyon fontos tényező a vállalat számára

vállalatokat (Fülöp és munkatársai, 2001). A legfontosabbak között van az új technológia és az új termékek, a méretgazdaságosságból és az erőforrás-koncentrációból eredő lehetőségek bővülése, fokozott bizonytalanság a gazdaság és az élet minden területén, a nemzetközi kereskedelem korlátainak csökkenése, valamint az ízlések gyors változása.

A 3. ábra szerint a hazai *kisvállalkozások* a külső tényezők 80 százalékát kevésbé fontosnak ítélik meg, ezen belül az informatika fejlődését, a fokozódó bizonytalanságot az élet minden területén, valamint az életmódminták globális terjedését tekintik a legkevésbé fontosnak. A mintában nem volt olyan hazai *kisvállalat*, amely a külső tényezők közül valamelyiket is nagyon fontosnak tartotta volna.

A *közepes méretű vállalatok* számára az informatika fejlődése, az új módszerek az emberek mobilitásában és az áruk világának egységesülése kevésbé fontos, nem úgy, mint a multinacionális hálózatok kialakulása és a fokozódó bizonytalanság az élet minden területén, amely tényezők nagyon fontos szerepet játszanak e vállalati kör működésében.

A *nagyvállalatok* számára a külső tényezők 60 százaléka nagyon fontos, ezen belül különösen nagy jelentőséggel bír a nemzetközi gazdaság növekvő turbulenciája. A jelenlegi felmérés alapján a nagyvállalatok nem számolnak a kevésbé fontos tényezőkkel a globális piachoz való hozzáférés kapcsán.

míg a középvállalatok 20 százaléka és a nagyvállalatok 60 százaléka számára a külső tényezők meghatározó szerepet játszanak az együttműködésben. A felmérésben szereplő közép- és nagyvállalatok két tényezőt tartanak nagyon meghatározónak, ezek a multinacionális hálózatok kialakulása és a fokozódó bizonytalanság az élet minden területén, mely tényezők a mind nagyobb arányú együttműködés irányába hatnak. Meghatározó a tőkeáramlás felgyorsulása a nagyvállalatok számára, szemben a *kisvállalatokkal*, melyek számos egyéb tényezővel együtt ezt is a kevésbé fontos kategóriába sorolják.

### Az együttműködés belső tényezői

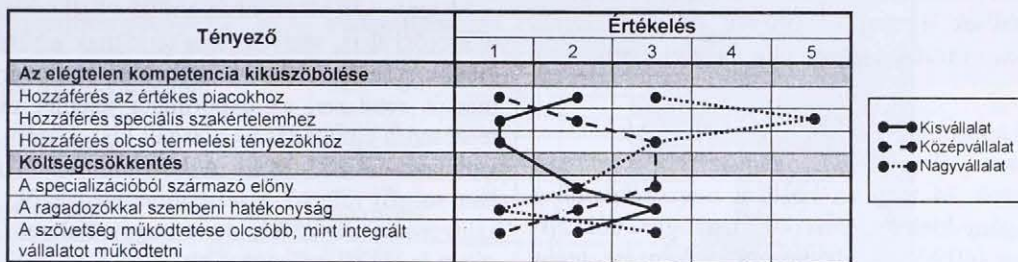
Külső feltételek sokasága ösztönözheti a stratégiai szövetségek létrehozását. A vállalatok azonban csak akkor kötnek ilyen megállapodást, ha a belső körülmények miatt ez jó lépésnek tűnik. Általában – amint azt már a koncepcionális modellnél jeleztük – az erőforrás és a kompetencia elégtelensége számít ilyen belső körülménynek. Ha a vállalatnak szövetségese van, hozzáférhet olyan értékes piacokhoz, technológiákhoz, speciális szakértelemhez vagy nyersanyagokhoz, amelyek elérése egyébként nem lenne egyszerű.

Az elégtelen kompetencia elmélete azt sugallja, hogy a vállalatok túlélését meghatározó döntő feltétel nem a vállalat versenyelőnye, hanem az erőforrásokhoz és a kompetenciákhoz való hozzáférés lehetősége.

A gazdaság turbulenciája és nagymérvű bizonytalanság esetén – amely tényezők a 3. ábra alapján a nagyvállalati kör számára rendkívüli fontossággal bírnak – a szükséges erőforrásokhoz való hozzáférés bizonytalanná válik, ami még a leghatékonyabb vállalat esetében is potenciális sebezhetőséggel fenyeget.

Megfigyelhetjük, hogy a mintában szereplő vállalatok közül a hazai *kisvállalatok* számára az együttműködés külső tényezői közül egyik sem számít nagyon fontos tényezőnek a globális piachoz való hozzáférés szempontjából,

Az együttműködés belső tényezői



Értékelés: 1-2 pont=kevésbé fontos, 3 pont=közömbös, 4-5 pont= nagyon fontos tényező a vállalat számára

Ezért csökkenteni kell a bizonytalanságot és hozzáférhetőbbé kell tenni az olyan szükséges erőforrásokat, mint a készletek, a szakértelem vagy a piacok. Ez azonban a jelenlegi felmérés alapján csak a hazai *nagyvállalatok* igénye. (4. ábra)

A szövetségesek keresésére ösztönző további belső feltételek a globális működtetés kisebb költségével és a felvásárlás elleni védelem biztosításával kapcsolatosak. A mintában szereplő kis-, közép- és nagyvállalatok szerint ezek a feltételek kevésbé fontosnak és közömbösnek ítélandók, és számukra a kockázat csökkentése, vagy a kívánt piaci pozíció elérése sem jelent nagy motivációt.

A külföldi partnerrel való együttműködés területei iparáganként

A külföldi partnerrel való együttműködés területei közül a K+F-t, a termelést, a marketinget, valamint a beszerzést vizsgáljuk a jelenlegi felmérésben.

A 2. táblázat adatai szerint a kis-, közép- és nagyvállalatok legintenzívebb együttműködést az egyéb gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatások, a kereskedelem és a fogyasztási cikkek előállítására terü-

letén folytatnak. Ezen belül is megoszlik a vállalatok aránya, többségében a közép- és nagyvállalatok javára.

A felsorolt iparágak közül a *nagyvállalatok* a járműiparban töltenek be jelentős szerepet az együttműködés területén, míg a *kis- és középvállalatok* a kereskedelem területein a szorosabb együttműködésre.

Ennek ellentétéként a felmérés alapján *nagyvállalati szinten* jelentéktelen együttműködés alakult ki a bányászatban és az energiaiparban, azonban ez a kis- és középvállalatoknál is megfigyelhető.

A *középvállalatoknál* hasonló tendencia figyelhető meg a pénzügyi szolgáltatások terén, mely a *kisvállalatok* esetében a járműipar területével is kibővíül.

Az együttműködési területek közül kiemelkedik a beszerzés és a termelés jelentősége, ezzel szemben a K+F és a többi funkció kisebb szerepet kap.

A mért értékeket összevetve megállapítható, hogy a kis-, közép- és nagyvállalatok külföldi partnerrel való együttműködése a könnyűipari ágazatokban sokkal intenzívebb szerepet kap, mint a bányászat, az energiaipar vagy a termelési eszközök gyártása területén.

2. táblázat

A külföldi partnerrel való együttműködés területei iparáganként

Együttműködési területek	Iparágak (%)																													
	Bányászat	Energiaipar	Vegyipar	Építőipar	Termelési eszközök gyártása	Járműipar	Fogyasztási cikkek előállítása	Kereskedelem	Szállítás, hírközlés	Pénzügyi szolgáltatások	Egyéb gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatások																			
K+F	-	-	-	2	3	-	-	3	3	1	-	3	3	8	5	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3	5		
Termelés	1	2	1	1	1	1	2	-	2	2	2	4	2	-	1	3	12	7	9	-	-	-	-	-	-	-	-	4	6	8
Marketing	-	-	-	-	-	1	-	2	1	-	2	1	-	1	3	1	-	15	6	3	2	1	1	-	1	-	7	5	7	
Beszerzés	-	-	-	-	2	2	1	2	4	4	1	2	2	-	2	6	2	7	10	21	2	1	2	4	-	-	9	6	9	
Több funkció	-	1	-	-	-	-	-	2	1	3	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	1	-	-	-	1	1	1	3	3	

□ Kisvállalat  
■ Középvállalat  
■ Nagyvállalat

A meglévő belső környezeti tényezők, a menedzsmentek kialakult stratégiai szemlélete, valamint a vállalatok globális integrációban betöltött szerepe alapvetően meghatározza az együttműködések jelenlegi és jövőbeni alakulását, mely adott esetben a vállalatok létjogosultságát is jelentheti.

#### *A vállalati teljesítmény önértékelése a legfőbb külföldi versenytársakhoz viszonyítva*

A felsorolt 24 tényező közül a *nagyvállalatok* a rugalmas igény-kielégítésben (40%), a fogyasztói kapcsolatokban (40%), az alkalmazottak képzése terén (40%), az igény-változásokra való reagálás tekintetében (30%), valamint a menedzsmentképeségek alapján (40%) ítélik magukat jobbnak.

Az etikus magatartásnak a tényezők közötti szerepeltetése a moralitás értékének meghatározó szerepét jelzi (Chikán és munkatársai, 1999), ugyanakkor azt is, hogy a vállalatok többsége versenytársainál tisztességesebb eszközök révén jut előnyhöz. A versenytársak teljesítményéhez képest a rugalmas igény-kielégítésben, a fogyasztói kapcsolatokban, valamint a képzett alkalmazottak és az igényváltásokra való reagálás tekintetében értékelték magukat jobbnak a mintában szereplő vállalatok. E tényezők kiemelése arra utal, hogy mostanra már elsősorban piaci tényezők alapján értékelik a válaszadók magukat jobbnak versenytársaiknál.

A fenti tényezőket a *középvállalatok* esetében vizsgálva az állapítható meg, hogy a mintában szereplő cégek üzletpolitikájában kiemelkedő szerepet játszik az etikus magatartásra való törekvés és az ezen a téren a versenytársakéhoz képest magasabb színvonalú teljesítmény elérése (40%).

Ugyanakkor nehéz más olyan tényezőt találni, amiben a válaszadó vállalatok erősebbnek érzik magukat legfőbb külföldi versenytársaikhoz képest, inkább a hasonló színvonalú teljesítmény olvasható ki a 3. táblázatból. Ez jól tükrözi középvállalataink azon szándékát, hogy a piaci versenyképességük megtartása érdekében legalább versenytársaikkal azonos színvonalon való teljesítményre törekednek.

Fontos megemlítenünk azt, hogy szinte valamennyi vizsgált tényező esetében a versenytársakéhoz hasonlóan értékeli teljesítményét a vállalatok többsége (rugalmas igény-kielégítés 40%, pontos szállítás 50%, igényváltásokra való reagálás 40%, fogyasztói kapcsolatok 50%, szállítási határidő 50%, felkészült vezetők 60%, képzett alkalmazottak 60%, környezet-tudatosság 50%, piaci előrejelzés 50%, eladásösztönzés 50%, kapcsolódó szolgáltatások 40%, menedzsment 50%), és amennyiben az eredményeknek az optimista önértékelésen túl valódi realitásalapja is van, akkor kijelenthetjük, hogy középvállalataink esetében

az etikusság, a pontosság és a rugalmasság megfelelő szintű felkészültséggel, környezettudatossággal és a fogyasztói igények szem előtt tartásával párosul.

A fentiekben túl azonban említést kell tennünk olyan tényezőkről is, melyek nem tartoznak a vizsgált vállalatok erősségei közé. Szembetűnő az integrált információs rendszer, az exportpiaci jelenlét és a piaci részesedés elmaradása a vizsgált kis-, közép- és nagyvállalatoknál (60–78%). A *kisvállalatoknál* még jobban megfigyelhető e teljesítménytényezők alacsony színvonala (20–25%), de a nagyvállalatok működésében is kis jelentőséggel bír.

A vizsgált vállalati gyenge pontok között súlyos lemaradás figyelhető meg a *kisvállalatok* jövedelmezősége és árszintje, mint teljesítménytényező vonatkozásában. (3. táblázat)

A vállalatok a korábbi felmérésekhez hasonlóan az állannak, illetve költségvetési szerveknek történő értékesítésben és lobbizásban tekintik magukat a leggyengébbnek versenytársaikhoz képest. A K+F ráfordítások a versenytársaknál továbbra is magasabbak. Elgondolkodtató, hogy az innovatív eladásösztönzés, a piaci részesedés és az értékesítési csatornák szervezethez mindegyike az értékesítés terén érzékelt lemaradást tükrözik. A versenytársakról alkotott képhez tartozik még az etikátlanabb magatartás, az ügyesebb értékesítés és a határozottabb lobbizás a kormányzati megrendelések érdekében.

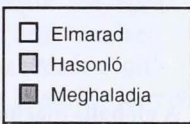
#### **A fejleszteni kívánt területek iparágak szerint**

Ha a vállalati működés különböző funkcióinak teljesítési mértékét vizsgáljuk, akkor az erőforrás-gazdálkodási, a marketing- és a szervezetfejlesztési tevékenységek fejlesztésének fontosságát kell kiemelnünk. Figyelemre méltó továbbá, hogy a néhány évvel ezelőtti helyzethez képest a beszerzés, a kontrolling és a bergazdálkodás szerepe nőtt a vállalati funkciórendszeren belül. Ezek a változások azt sejtetik, hogy a gazdálkodás pénzügyi teljesítményének folyamatos ellenőrzése prioritást élvez a vezetők tevékenységében. Reméljük azonban, hogy e funkciók előretörése nem jár együtt más funkciók fontosságának csökkenésével. (4. táblázat)

Az elmúlt néhány évben a vállalati gazdálkodás pénzügyi eredményességének figyelemmel kísérése előtérbe került más funkciókkal szemben. A 4. táblázat tanulsága szerint a vezetők nagy hangsúlyt fektetnek a marketing, az erőforrás-gazdálkodás és a szervezetfejlesztés koordinálására, ezzel is jelezve e területek fontosságát, valamennyi iparágban és vállalati csoportban.

A vállalati teljesítmény önértékelése a legfőbb külföldi versenytársakhoz viszonyítva

Teljesítménytényező	Vállalati méret	A vállalatok százaléka				
		20	40	60	80	100
Rugalmas igény-kielégítés	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Etikus magatartás	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Termékminőség	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Pontos szállítás	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Reagálás az igényváltozásokra	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Fogyasztói kapcsolatok	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Szállítási határidő	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Felkészült vezetők	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Képzett alkalmazottak	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Környezettudatosság	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Integrált információs rendszer	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Exportpiaci jelenlét	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Piaci előrejelzés	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Jövedelmezőség	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Értékesítési csatornák	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Piaci részesedés	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Eladásösztönzés	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Árszint (árbevétel, nyereség)	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Kapcsolódó szolgáltatások	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Technológiai színvonal	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Management	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
K+F	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Lobbizás	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Értékesítés az államnak	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				



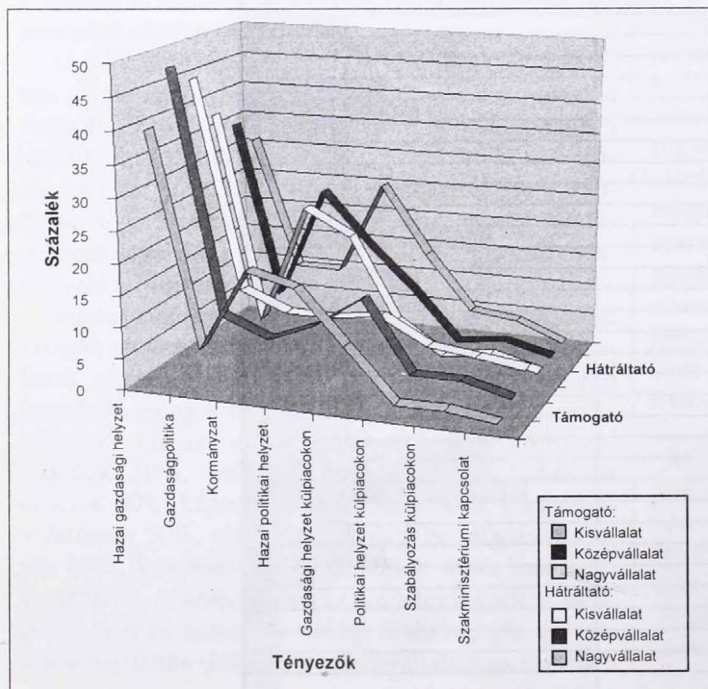
A fejleszteni kívánt területek iparágak szerint

Fejlesztési területek	Iparágak (%)																
	Bányászat	Energiaipar	Vegyipar	Építőipar	Termelési eszközök gyártása	Járműipar	Fogyasztási cikkek előállítása	Kereskedelem	Szállítás, hírközlés	Pénzügyi szolgáltatás	Egyéb gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatások						
Információmanagement	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	2	1	1	1	3	5	4
Minőségbiztosítás	-	-	-	-	2	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	3
Bérgazdálkodás	-	1	1	-	1	1	-	1	2	1	2	1	-	-	4	2	2
Pénzügy	-	-	-	1	-	1	1	-	1	1	1	-	-	-	4	2	1
Számvitel	-	-	-	-	1	-	1	2	1	-	2	1	-	-	-	-	-
Emberi erőforrás management	-	-	1	-	1	-	1	1	3	-	-	-	-	1	-	-	2
Készletgazdálkodás	-	-	-	-	1	1	2	1	2	2	1	-	-	-	3	2	4
Logisztika	-	1	-	-	2	-	-	-	1	-	-	1	-	2	3	2	2
Beszerezés	-	-	-	-	-	1	2	2	2	1	1	-	-	2	4	2	3
Értékesítés	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	2	-	-	2	2	-	1
Termelés	1	1	-	-	-	2	-	-	2	2	-	-	-	3	1	2	-
Kontrolling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Kereskedelem / marketing	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	2	3	-	-	3	2	2
Felsővezetés	-	-	-	-	1	1	-	-	-	1	-	3	-	1	2	2	-

Kisvállalat  
 Középvállalat  
 Nagyvállalat

A globális piachoz való hozzáfértést támogató és hátráltató környezeti tényezők

5. ábra A globális piachoz való hozzáfértést támogató és hátráltató környezeti tényezők

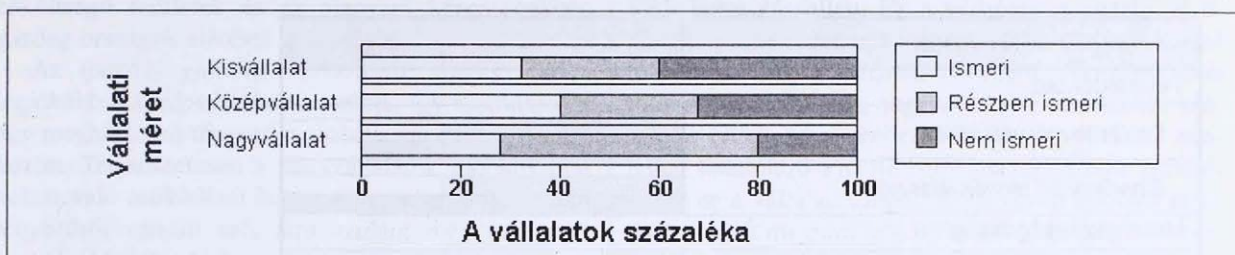


Az eredményes vállalati működést befolyásoló környezeti tényezők minősítése két szempont szerint történik, a hazai helyzetre vonatkozóan és a vállalatok számára fontos külföldi piacok tekintetében. A 5. ábra szerint a vállalatok meglehetősen nagy, 50 százalék körüli arányban közömbösnek ítélik a megadott környezeti tényezők hatását, néhány tényező kivételével.

Az eredményes működés szempontjából a hazai környezetet a válaszadók hátráltatóbbnak tartják, mint a számukra fontos külföldi piacokat. A negatív megítélés különösen a kormányzat általános működésére, a gazdaságpolitikára és a hazai általános gazdasági helyzetre vonatkozik.

A mintában szereplő vállalatok többsége közömbösnek ítélte meg az általunk megadott környezeti tényezők hatását. Elmarasztalóbb a kép a hazai gazdasági helyzet, gazdaságpolitika és a kormányzat működése, mint globális piachoz való hozzáfértést befolyásoló külföldi tényezők tekintetében, hiszen e tényezők esetében a közömböséget egy igen erős ellenérzés váltotta fel és a hátráltató felé tolódott el a válaszadók megítélése.

A globális verseny új elemeinek ismerete



### A globális verseny új elemei – a versenylőnyök és lehetőségek azonosítása

A következő részben a globális verseny új elemeit, a versenylőnyöket és lehetőségeket elemezzük.

#### A globális verseny új elemeinek ismerete

Az 5. táblázatot elemezve látható, hogy a globális verseny új elemeivel leginkább a középvállalatoknak kell szembesülniük, hiszen méretüknél fogva már lehetőségük van a nemzetközi piacokon való jelenlétre, ugyanakkor mind a bejutás, mind pedig a talpon maradás ezeken a piacokon komoly kihívást jelent számukra. A piaci versenyképesség megtartására és a mind erősebb pozíció elérésére való törekvés pedig szüntelenül szembesíti e vállalati kört a globális verseny új kihívásaival.

A nagyvállalatok legnagyobb része méretéből, pozíciójából adódóan csak részben ismeri a globális piac új versenyelemeit, hiszen a középvállalatokénál nagyobb arányú és stabilabb piacot birtokolnak, így bizonyos kihívásokkal már nem kell számolniuk. Ugyanakkor vezető piaci szereplőként elengedhetetlen számukra egy átfogó piacismeret, ami megköveteli, hogy legalább részben ismertek legyenek előttük a globális verseny új kihívásai.

A kisvállalatok számára igen nagy erőfeszítést jelent bejutni a nemzetközi piacokra, így ők ismerik legkevésbé a globális piac új elemeit. A megkérdezett kisvállalatok 40 százaléka nyilatkozott úgy, hogy nincs tisztában a legújabb versenytényezőkkel, míg 30 százalékuk kellő piacismeretről számolt be. Ennek hátterében nyilvánvalóan az áll, hogy egy részük elfogadva helyzetét és nem látva esélyt a növekedésre, nem is törekszik az új versenytényezők megismerésére, míg mások igenis fontosnak tartják az előrejutást, és ebben nagy szerepet tulajdonítanak a globális versenytényezők alapos ismeretének.

A globális verseny új elemeinek ismeretében nem jutottunk meglepő eredményre, hiszen előzetes várakozásainak megfelelően a nagyvállalatok kellő mértékű piacisme-

retről számoltak be, míg a kisvállalatok csak csekély mértékben vannak tisztában a globális piac legújabb versenytényezőivel. Felmérésünk szerint a középvállalatok azok, amelyek úgyszólván naprakészek az alábbi pontban részletezésre kerülő versenyelemek ismeretében.

#### A globális verseny új elemeinek fontossága

A 6. táblázatban felsorolt főbb elemek közül először a terméket vizsgálva megállapítható, hogy a nagyvállalatok számára a standardizált termékválaszték lényegesen fontosabb szerepet játszik, mint a széles termékválaszték. Ez annak köszönhető, hogy a nagyvállalatok nagyobb arányban tekintik lényegesnek a stabilabb működést, a költségek csökkentését, valamint az egységesebb arculat kialakítását segítő standardizált termékválasztékot, mint a széles termékválasztékot. A kis- és középvállalatok számára ezek a versenyelemek szintén kevésbé fontosak.

Méretgazdaságosság szempontjából a közép- és nagyvállalatok a globális méret elérésére törekednek, e tényező a kisvállalatok számára nem jelentős. Ez azt is jelenti, hogy a nagyvállalatok ésszerűen egyre inkább a globális méretgazdaságosság felé mozdulnak el.

A koncentráció területén megfigyelhető, hogy a nagyvállalatok azok, amelyek a globális verseny új elemei között az információt, a nyersanyagot, a K+F-re fordítható pénzügyi forrást tekintik a legfontosabbnak. A középvállalatok a K+F-re fordítható pénzügyi forrásra való koncentrációt helyezik előtérbe, a kisvállalatok számára pedig az információ a legfontosabb.

A mintában szereplő vállalatok a termékkel kapcsolatos új elemek közül egyiket sem jelölték számukra közömbösnek, mindegyik – ha eltérő arányban is –, de fontos szerepet játszik a vállalatok életében. A legnagyobb különbség a méretgazdaságosság területén mutatható ki, de ez megfelel előfeltevésünknek, mivel nagyon különböző méretű piacokon tevékenykedő vállalatok voltak felmérésünk résztvevői.

A piac új versenytényezői közül a nagyvállalatok, de a középvállalatok számára is leginkább a verseny-

A globális verseny új elemeinek fontossága

Termék	0	1	2	3	4	5
<b>Terméktípusok</b>						
Széles termékválaszték						
Standardizált termékválaszték						
<b>Méretgazdaságosság</b>						
Nemzeti						
Nemzetközi regionális						
Globális méretben						
<b>Koncentráció</b>						
Nyersanyag						
Termelési kapacitás						
Emberi erőforrás						
K+F-re fordítható pénzügyi forrás						
Információ						
<b>Piac</b>						
A stratégiai fontosságú piacok teljes lefedettségi mértékének elérése						
A versenytársak piaci lefedettségi mértékének elérése						
Az alacsony tényező-költségű területek elérése						
Az alapvető képességekben gazdag országok elérése						
<b>Emberek és folyamatok</b>						
Az iparági globális versenyzők magas aránya						
Az alapvető képességek globális bázison való hasznosítása						
Technikai képességek						
Marketing képességek						
Vezetői képességek						
Egyéb képességek						
A gazdasági egységek működésének erős koordinációja						



társak piaci lefedettségi mértékének elérése a legfontosabb. A *kisvállalatok* elsősorban az alacsony tényező-költségű területek és az alapvető képességekben gazdag országok elérését preferálják.

Az *iparági globális versenyzők* magas aránya leginkább a *középvállalatokat* sújtja, így számukra ez egy meghatározó tényező a globális verseny új elemei között. Természetesen a nagyvállalatok globális piacokon való működését is nagymértékben befolyásoló tényezőről van itt szó, ami ezidáig még nem volt komolyabb hatással *kisvállalataink* működésére.

Az *alapvető képességek* globális bázison való hasznosítása tekintetében a technikai és a vezetői képességeken túl a marketing jutott vezető szerephez a *nagyvállalatok* esetében. A *középvállalatok* a marketing- és az egyéb képességek szerepét hangsúlyozzák, miközben a nagyvállalatoknál is nagyobb jelentőséget tulajdonítanak az önálló gazdálkodási egységek működésének erős koordinációjára. A *kisvállalatok* a gyakran hiányzó marketing- és technikai képességeket az egyéb képességek szerepének hangsúlyozásával kívánják ellensúlyozni.

Vizsgálatainkból kiderül, hogy a nagyvállalataink egyre inkább a globális méretű méretgazdaságosság felé mozdulnak el, mind nagyobb jelentőséget tulajdonítva a globális verseny olyan új elemeinek, mint az információ, a nyersanyag, a K+F-re fordítható pénzügyi forrás, valamint a marketing képességek. Nagyvállalataink és középvállalataink egyaránt fontosnak ítélik meg a versenytársak piaci lefedettségi mértékének és a stratégiai fontosságú piacok teljes lefedettségi mértékének elérését, míg a kisvállalatok elsősorban az alacsony tényező-költségű területek és az alapvető képességekben gazdag országok elérését tűzik ki célul. Az iparági globális tényezők magas arányát leginkább a középvállalatok tekintik a működésüket befolyásoló legfontosabb tényezőnek, míg a kisvállalatok az egyéb képességek meghatározó szerepét hangsúlyozzák.

#### A vállalati stratégiák, a vállalati stratégiák értéke

Ebben a fejezetben a vállalatok stratégiai szemléletét leginkább befolyásoló tényezők vizsgálatával, a nemzetközi terjeszkedést szolgáló stratégiák típusaival, tartalmi elemeivel és az értékelés kérdéseivel foglalkozunk.

##### A vállalatok stratégiai szemléletét leginkább befolyásoló tényezők

A stratégiai gondolkodásmód kialakításához két fontos tényező ismerete vezethet: az iparágban uralkodó globalizációs nyomás és a vállalat saját értékének transzferálhatósága más országokba. Ha a globalizá-

ciós kényszer gyenge és a vállalat értékei nem transzferálhatóak, akkor a vállalatnak védekeznie kell a külföldi behatolás ellen. Ez a *védekező stratégia*. A 6. ábra tanulsága szerint a hazai kisvállalkozások kicsivel több mint fele, a *középvállalkozások* valamivel több mint egynegyede és a *nagyvállalatok* tizenhárom százaléka védekezésre rendezkedik be. A védekező stratégiát alkalmazó kisvállalatok magas aránya érthető, mivel ez a vállalati csoport főleg olyan külföldi piaci szegmensek megtartására törekszik, amelyben a nemzetközi nagyvállalatok gyengék.

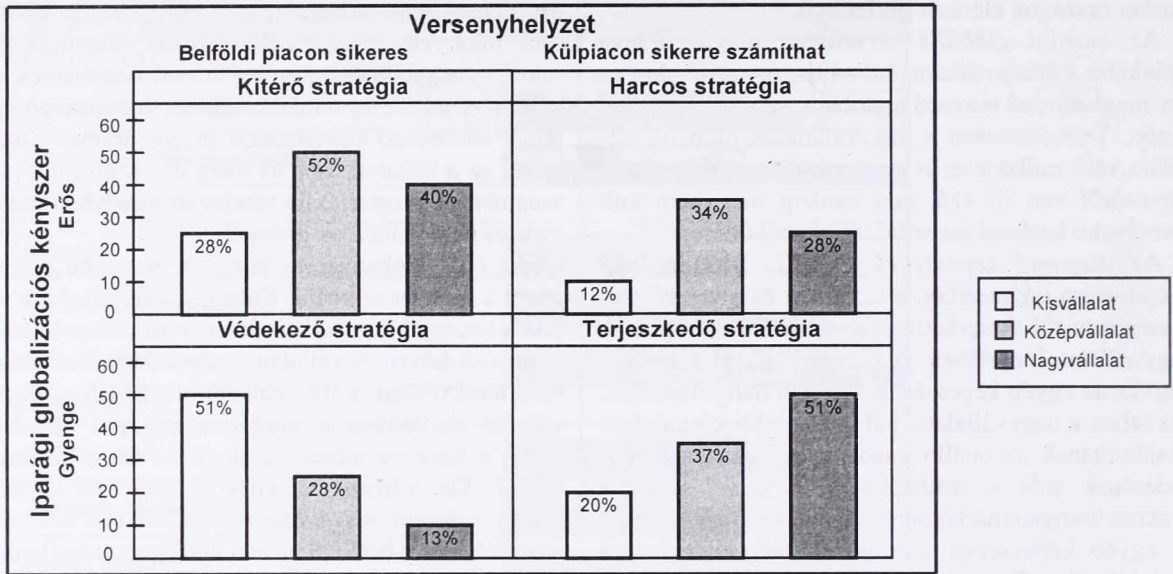
Az erős globalizációs kényszer nagyobb kihívást jelent a vállalat számára. Ebben az esetben, ha a vállalat csak saját országában érvényesíti előnyeit, *kitérő stratégiát* követ. A vállalati értékek hazai erősítésére való törekvésben, közös vállalat alapításában, vagy a vállalat eladásában a mintában szereplő vállalatok közül a közepes méretűek jártak az élen, 52 százalékkal. De jelentős azoknak a *nagyvállalatoknak* (40%), valamint *kisvállalatoknak* (28%) az aránya is, amelyek csak a belföldi piacon kifejlesztett értékeikkel keresik az életben maradás esélyeit.

Ha a globalizációs kényszer gyenge, de a vállalat alapvető képességei más országokban is hasznosíthatóak, akkor a vállalatoknak lehetősége van arra, hogy sikeres hazai tevékenységét bizonyos mértékben külföldre is kiterjessze. Ez a *terjeszkedő stratégia*. A jelenlegi felmérésben a *nagyvállalatok* közel fele, a *középvállalatok* több mint egyharmada, és a *kisvállalatok* egyötöde (!) vállalta azt, hogy a belföldihez hasonló piacok megszerzésére törekszik, hazai versenyelőnyeiket kihasználva.

Ha viszont az erős globalizációs kényszer mellett a vállalat értékelemei külföldön is érvényre juthatnak, akkor a vállalat a világpiacon is képes megküzdeni globális versenytársaival; ez a *harcos stratégia*. A vizsgált vállalatok közül a középvállalatok 34 százaléka és a nagyvállalatok 28 százaléka alkalmazta ezt a stratégiát azzal a céllal, hogy a nemzetközi nagyvállalatokhoz hasonló legyen, és kisebb piaci szegmenseket hódítson meg. Öröndetes, hogy fejlődő piacunk belföldi *kisvállalataink* egy része is (12%) arra törekszik, hogy maguk is nemzetközivé váljanak, előnyeik más piacokra történő transzferálásával.

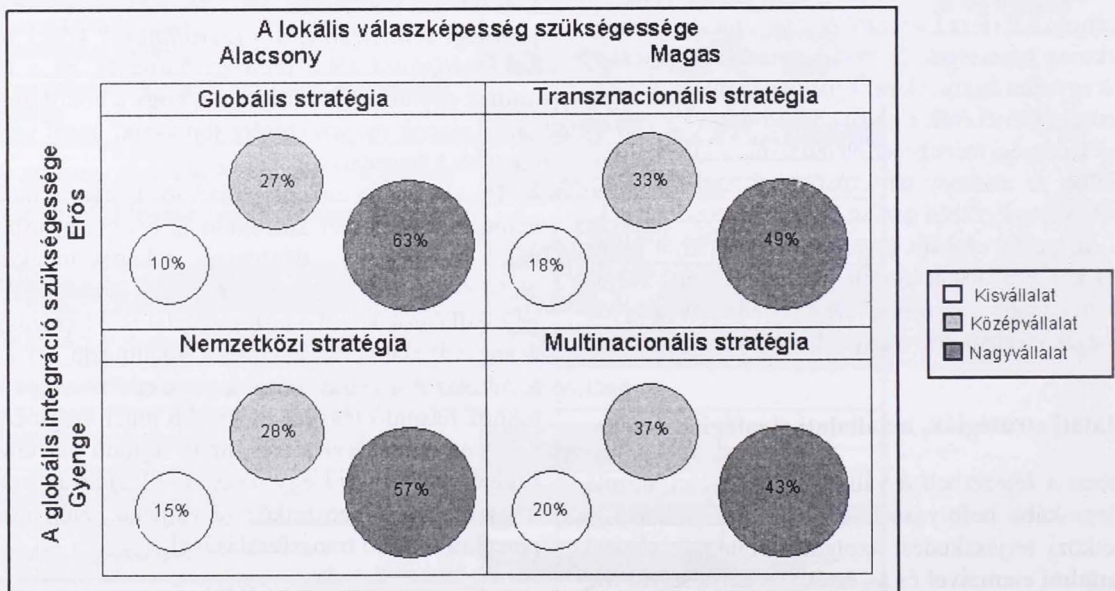
Megfigyelhetjük, hogy a stratégiai szemlélet legszélesebb körben a középvállalatok, míg legszűkebb körben a kisvállalatok körében terjedt el. Az utóbbi évek tendenciájának megfelelően (Chikán és munkatársai, 2002) ugyan nőtt a terjeszkedő és a harcossá váló stratégiával a környezeti változásokhoz tudatosabban alkalmazkodó vállalatok aránya, azonban a védekező és a kitérő stratégiáktól való elmozdulás még nem elég markáns.

A vállalatok stratégiai szemléletét leginkább befolyásoló tényezők



7. ábra

Az alapvető vállalati stratégiák a globális integráció és a lokális válaszkapesség aránya szerint



*Az alapvető vállalati stratégiák a globális integráció és a lokális válaszképesség aránya szerint*

A nemzetközi vállalati stratégiák alapvető típusait a globális integráció és a lokális válaszképesség aránya szerint különíthetjük el. Ha mind a globális integrációra, mind a helyi válaszképességre való igény kevés, akkor beszélhetünk *nemzetközi stratégiáról*. A klasszikus nemzetközi terjeszkedési pályán mozgó vállalatok stratégiája ez. Mozgatórugója a vállalat alapvető képességeinek jobb kiaknázása a külföldi piacokon. A magyarországi nemzetközi stratégiát folytató vállalatok 57 százaléka *nagyvállalat*, amelyek valamely innovációt először a hazai piacon vezetnek be, majd terjeszkednek a külföldi piacok irányába. Amint azt a 7. ábra mutatja ez jóval kevesebb *közép- és kisvállalat* (28 és 15 százalék) jellemzője.

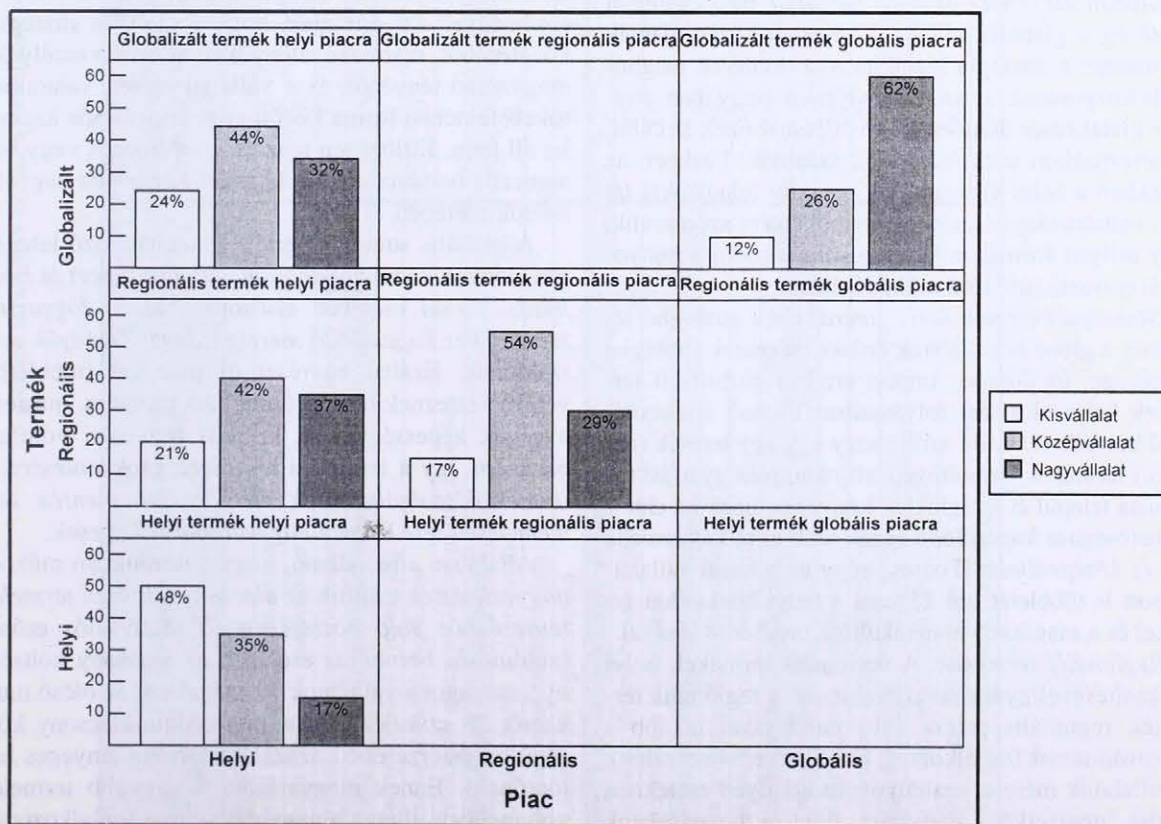
A *globális stratégia* jó esélyt ad a különböző országokban működő egységek kölcsönösen összefüggő rendszerként való integrálására. Hátránya viszont, hogy érzékletlenebb a helyi sajátosságokra, alacsony a lokális válaszképesség színvonala. A mintában a globális stratégia kialakítását célul kitűző vállalatok közel kétharmada *nagyvállalat*. Az országpiacokon átívelő

standardizálásra törekvő cégek 27 százaléka *középvállalat*, és csak tíz százaléka *kisvállalat*. Ennek az lehet az oka, hogy a globális stratégia eredményessége nagymértékben azon múlik, hogy mennyiben sikerül nemzetközi mértékben megvalósítani a szinergiákat eredményező erőforrás-megosztást. E feltételnek azonban a kisebb cégek nehezen tudnak megfelelni.

A *multinacionális stratégiatípus* alapvető jellemzője, hogy a stratégiai és az operatív döntéseket is az egyes országokban működő egységekhez delegálják annak érdekében, hogy azok a helyi piaci igényeknek és versenyelőnyöknek legmegfelelőbb módon „testre szabják” a terméket és a marketingmódszereket. Úgy tűnik, hogy a hazai multinacionális stratégiát követő vállalatok méret szerinti megoszlása kiegyensúlyozottabb az előzőekben ismertetett stratégiatípusok esetében tapasztaltaknál. Termékeiket a helyi fogyasztók ízléséhez igazító cégek 43 százaléka *nagyvállalat*, 37 százaléka *középvállalat* és 20 százaléka (!) *kisvállalat*. Ennek megfelelően a multinacionális stratégiát megvalósítani igyekvő cégek több mint fele *közép- és kisvállalat*, abból a feltételezésből kiindulva, hogy a piacokat az államhatárok szegmentálják.

8. ábra

A stratégia típusok a termék/piac relációk szerint



A *transznacionális stratégia* a globális hatékonyság és a lokális válaszképesség előnyeinek ötvözésére törekszik. Az e célt elérni igyekvő cégek 49 százaléka *nagyvállalat*, 33 százaléka pedig *középvállalat*. A fennmaradó 18 százalékos *kisvállalati* arány is jelentős, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy az ilyen típusú stratégiával versenyző vállalatok vezetési, koordinációs feladatai sokrétűek és bonyolultak.

A vállalatok állítása szerint az alapvető nemzetközi stratégiák között a globális stratégia kifejlesztésére főleg a nagyvállalatok törekszenek, míg a multinacionális stratégia alkalmazása a közép- és kisvállalatok esetében is célszerű lehet. Ez a stratégiatípus hagyományosan gyakoribb az európai vállalatok körében, mivel – az észak-amerikai piaccal összevetésben – itt nagyobb a kultúrák és a piacok változatossága. Az Európai Unió kibővítése után a multinacionális stratégiák fókuszában feltehetően nem az egyes országok, hanem az egyes régiók fognak állni.

#### *Stratégiatípusok a termék/piac relációk szerint*

A stratégia kidolgozását, majd a döntések meghozatalát nagyon befolyásolja az is, hogy milyen mértékű a termékek (szolgáltatások) helyi függősége. Ebből a szempontból csak a reális lehetőségeket vesszük sorra. (8. ábra)

*Globalizált termék globális piacokra.* Ez a stratégiai lehetőség a globális vállalatok vállalati központjainak lehetősége: a stratégia kialakítása, a döntések meghozatala központositva van. Nem véletlen, hogy ilyen stratégia kialakítását döntően *nagyvállalatok* tűzik ki célul, felmérésünkben ezek aránya 62 százalék. Ezekben az esetekben a helyi vezetés csak operatív feladatokat lát el. A vállalatirányítás szempontjából sikere azon múlik, hogy milyen formában képes alkalmazkodni a bonyolult szervezeti struktúra működéséhez.

*Globalizált termék helyi piacra.* Ez a stratégiai lehetőség a globális vállalatok érdekltségeinek stratégiai lehetősége. Itt döntően import eredetű globalizált termékek helyi elosztási folyamatban történő értékesítéséről beszélhetünk, ill. arról, hogy egy-egy termék (autóipari termékek, számítógép stb.) komplex gyártási folyamata települ át a régiókba. Lényeges, hogy az ehhez a lehetőséghez kapcsolódó cégek több mint kétharmada *kis- és középvállalat*. Fontos, hogy ez a hazai vállalatcsoport is többletet tud képezni a helyi hozzáadott értékkel és a magasabb munkakultúra meghonosításával.

*Regionális termékek.* A regionális termékek helyi értékesítésével/gyártásával, valamint a regionális termékek regionális piacra való juttatásával inkább a *középvállalatok* foglalkoznak (42, illetve 54 százalék). A vállalatok mérete, szabályozottsága ilyen esetekben kisebb, nemzetközi irányítási, döntési tapasztalatuk elmarad a globalizált cégekétől.

Helyi termékek helyi piacra. A helyi piacra szakosodott gyártás, értékesítés általában nyelv- és humánkapcsolat-függő. A korlátozott nagyságú piac korlátozott nyereségképződést biztosít. Felmérésünk kimutatta, hogy az ilyen piacon versenyző vállalatok közel fele, 48 százaléka *kisvállalat*. Alacsony a szervezetek közötti standardizáció, és gyakori, hogy a helyi vezetés tulajdonosi szerepet is játszik.

A termék/piac kombinációk szerint kidolgozott hazai vállalati stratégiákra jellemző, hogy a termékek helyi függősége és a piac nagysága, valamint a vállalati méret között pozitív korrelációs kapcsolat áll fenn. A termékek előállítói és forgalmazói számára a versenyelőny megszerzése az alapvető cél. A verseny nemcsak a piacokért, a tőkékért, hanem a tudásért, a tehetségekért, valamint az új technológiák kidolgozásáért is folyik.

#### *A globális stratégiák értéke a vállalatok tőkebefektetési formájának függvényében*

A 7. táblázatban felsorolt tényezők egyrészt azt fejezik ki, hogy a lehetséges előnyök és kockázatok együttesen határozzák meg a globális stratégiák értékét; másrészt azt tükrözik, hogy a potenciális lehetőségek és veszélyek nagysága összefüggésben van a vállalatok méretével és tőkebefektetési formájával. Ezt az állítást korrelációs vizsgálattal támasztottuk alá. Az eredmények azt mutatják, hogy a globális stratégiák követéséből származó előnyöket, illetve veszélyeket magyarázó tényezők és a vállalati méret, valamint a tőkebefektetési forma között erős korrelációs kapcsolat áll fenn. Különösen igaz ez a zöldmezős vagy barnamezős beruházásokkal létrejött közép- és nagyvállalatok esetében.

A globális stratégiák értékét meghatározó lehetséges előnyök közül *mindhárom vállalatcsoport* és *beruházási forma* esetében elsősorban az *új fogyasztók szerzéséhez kapcsolódó méretgazdasági előnyök* realizálódnak. Ezáltal egyrészt új piacokat (többletvételt) szereznek meglévő márkáik számára, másrészt a cégek képessé válnak kritikus termelési volumen elérésére, így a termelési költségek csökkentésére. A *termékeik/szolgáltatásaik életgörbéjük mentén való menedzselésére* főleg a *nagyvállalatok* képesek.

Általában elmondható, hogy a hazánkban működő *nagyvállalatok* tekintik az *alacsony költségű termelési tényezőkhöz való hozzáférést* fő motivációs erőnek (zöldmezős beruházás esetében az alacsony költségű nyersanyagot a vállalatok 49 százaléka, az olcsó munkaerőt 58 százaléka, és a technológia alacsony költségű megszerzését 51 százaléka tartotta lényeges hajtóerőnek). Ennek magyarázata a nagyobb termelési volumenben, illetve a nagyobb arányú foglalkoztatásban keresendő.

A globális stratégiák értéke a vállalatok tőkebefektetési formájának függvényében

A globális stratégiák követéséből származó előnyök	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat	
	Zöldmezős beruházás (%)	Barnamezős beruházás (%)	Zöldmezős beruházás (%)	Barnamezős beruházás (%)	Zöldmezős beruházás (%)	Barnamezős beruházás (%)
<b>Új fogyasztók szerzése</b>						
Vállalati bevételek növekedése	22	20	36	33	62	58
Vállalati költségek csökkenése	17	16	23	22	105	97
Termékek/szolgáltatások menedzselése életgörbéjük mentén	7	7	9	8	46	42
<b>Alacsony költségű termelési tényezőkhöz való hozzáférés</b>						
Alacsony költségű nyersanyag	9	8	15	13	78	72
Alacsony költségű munkabér	10	9	16	15	89	83
Technológiák alacsony költségű megszerzése	7	6	15	14	79	72
<b>Új képességek kifejlesztése</b>						
Tanulási szándék a szervezetben	9	9	13	12	64	60
Üzleti partnerek átláthatósága	5	5	18	16	46	42
Tanulásra való fogékonyság	8	8	12	12	53	49
<b>Meglévő képességek hasznosítása</b>						
Új piacokon történő hasznosítása	49	45	75	69	100	92
Új módon való kiaknázása	19	18	43	40	54	50
<b>Altalános kockázat menedzselése</b>						
Üzleti tevékenységek diverzifikálása	29	27	44	40	74	69
Befektetési portfóliók megosztása	5	5	7	7	14	13
<b>A globális stratégiák kockázata</b>						
<b>Gazdasági kockázat</b>						
Valutaárfolyamok fluktuációja	28	25	37	34	38	36
Országoként eltérő inflációs ráta	4	4	9	9	11	10
<b>Politikai kockázat</b>						
Vállalati vagyon kisajátítása	17	15	19	18	26	24
Instabil igazgatási rendszer	5	4	2	2	29	26
Érzelmi alapú döntések a politikákban	44	41	51	47	40	36

A *kisvállalatoknak* (mindkét beruházási formában) nem kimondott célja, hogy több külföldi piacon tevékenykedve új alapvető képességeket fejlesszenek ki. Mindhárom vállalati kör célja azonban, hogy meglévő képességeit új módon kamatoztassa (a kisvállalatok 22, a középvállalatok 34, a nagyvállalatok 44 százaléka, a zöldmezős és a barnamezős beruházásoknál egyaránt). Ez azt jelenti, hogy alapvető képességeiket új versenyhatásoknak teszik ki, és azok akaratlanul is módosulnak, fejlődnek.

Minden cég számára előnyt jelent, ha az üzleti tevékenységének általános kockázatát megfelelően kezeli. Ezt a nagyvállalatok 47–49 százaléka, például a tevékenységek diverzifikálásával éri el.

A vizsgált vállalati csoportok számára, közel azonos mértékben, a globális stratégia követésének hátránya, hogy a nem kívánt jelenségek is széles körben elterjedhetnek, azaz a vállalatok egyik piacán fellépő probléma (a valutaárfolyamok fluktuációja) más piacra is továbbgyűrűzhet.

További kihívást jelent a vállalatoknak a tagjelölt országok közelgő európai uniós felvétele. Ez több szempontból érinti a három vállalati kört, de jobban a közép- és nagyvállalatokat. Egyrészt a magasabb adótartalom miatt emelkedni fognak a termék/szolgáltatás árak, ami keresletcsökkenéshez vezethet, illetve ahhoz, hogy a kieső fogyasztást más piacokról pótolják. Másrészt lehet, hogy az Európai Unióban a termékekre/szolgáltatásokra vonatkozó szabályok jóval szigorúbbak, mint hazánkban. Ez arra fogja kényszeríteni a vállalatokat, hogy „gyengébb” termékeiket kivonják a forgalomból és ezeket versenyképesebb termékek előállításával pótolják.

Az adatbázisban szereplő kis-, közép és nagyvállalatokat globális stratégia követésére legnyilvánvalóbban az új fogyasztók szerzése ösztönzi, ezáltal növekednek a vállalati bevételek, csökkennek a vállalati költségek. Az olcsó termelési tényezőkhöz való hozzáférés döntően a nagyvállalatok számára fontos indok arra, hogy elkötelezzék magukat a nemzetközi működés mellett. Az új stratégiai képességek (tanulásra való fogékonyság, átlátható üzleti tevékenységek) kifejlesztésében rejlő előnyöket a közép- és nagyméretű vállalatok aknázzák ki, míg a meglévő képességek más területen/módon való hasznosítására a kisvállalkozások is törekcszenek.

A vállalatok sokkal érzékenyebbek azokra az esetekre, amikor a céggel kapcsolatos valamilyen esemény vagy hír (valutaárfolyamok fluktuációja, vállalati vagyon kisajátítása, érzelmi alapú döntések a politikában), ha késéssel is, de továbbgyűrűzik. Ekkor már nem elég a problémák helyi megoldása, nemzetközi válaszlépéseket kell tenni, ezek összehangolása bonyolult, véghezvitele pedig költséges.

A globális stratégiák értékét csökkentő másik kihívást országunk várható európai uniós felvétele, illetve annak adózási és más szabályozási hatásai jelentik.

### A vállalatok szervezete, működése és kapcsolatrendszere

Az utolsó részben a vállalatok szervezeti kérdéseivel, működési jellemzőivel és kapcsolatrendszerével összefüggő legfrissebb eredményeket foglaljuk össze.

#### A globalizáció hatására a szervezetben és az értékrendszerben bekövetkezett változások

A globalizáció hatására a vállalatok szervezetében napjainkban bekövetkező változásokat az érzékelhető fontosabb jellegzetességek alapján, összefoglalásként a 9. ábra mutatja be. A Hoványi (2001) modelljéből átvett szervezeti jellemzők közül itt csak azokat emeljük ki, amelyek „nagymértékben” változtak meg.

A nagyvállalatok önértékelése azt mutatja, hogy a korábbi vertikális, számos hierarchikus szintet magában foglaló szervezet helyett mind többen szorgalmazzák a horizontális szervezeti formát. A versenyképességet egyre inkább intuitív vezetési stílussal és innovatív munkatársakkal lehet megtartani és növelni. Ez lehetőséget ad rugalmas működési keret kialakítására, a környezeti feltételekhez való gyors alkalmazkodásra. A szervezeti átalakulások egyre inkább kielégítik a team-munka követelményeit, melynek fő motivációja a vállalati eredményhez való hozzájárulás lesz, lehetőleg nulla minőségi hibával.

Az informatika fejlődése és a rugalmas gyártórendszerek új távlatokat nyitnak meg a vállalatok számára: a szorosabb vevői kapcsolatok kialakításával lehetővé válik az egyéni igényeknek tömegtermeléssel való kielégítése, akár globális beszerzési és értékesítési piaci méretekben is.

A kis- és középvállalatok körében is vannak olyan új tendenciák, amelyek végső soron a globalizáció következményei: 1) A kv-k már az ötletek felmerülésekor beépülnek a nagyvállalatok innovációs folyamataiba, amit munkatársaiknak az irányítási folyamatba történő bevonásával tudnak hatékonyabban kivitelezni. 2) A vállalkozások naprakész információkkal rendelkeznek a potenciális vevőköréről, hogy rugalmas gyártókapacitást tudjanak kiépíteni. 3) Ebben a vállalati körben is megjelenik a kétirányú, folyamatos stratégiai tervezés igénye. A globalizáció szempontjából ez annak előrejelzését jelenti, hogy mikor követeli meg a vállalkozások működési körének megváltoztatását egy nagyobb hazai/külföldi versenytárs megjelenése.

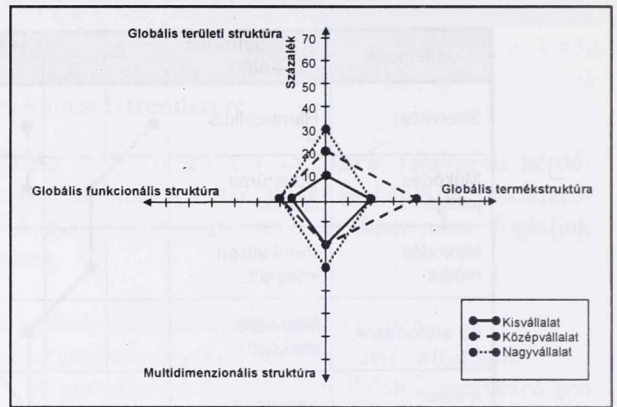
A globalizáció hatására a szervezetben és az értékrendszerben bekövetkezett változások

Jellemzők	A globalizálás előtt	Értékelés					A globalizálás után
		1	2	3	4	5	
Szervezet	Hierarchikus	●		●	●		Külső-belső hálózatok
Működés jellege	Struktúrált, állandó		●	●		●	Rugalmas, változó
Működés módja	Vertikálisan integrált		●		●	●	Horizontális, feladatra integrált
Fő erőforrások	Materiális eszközök			●	●	●	Információ bitekben
A siker kritériuma	Állandóság			●	●	●	Változás
Vezetési stílus	Dogmatikus			●	●	●	Intuitív
Munkaerő státusa	Beosztottak			●	●	●	Munkatársak
Foglalkoztatottak aspirációja	Biztonság		●	●	●	●	Egyéni kiteljesedés
Munkastílus	Egyéni teljesítmény dominál		●	●	●	●	Interdependencia team-keretekben
Fő motiváció	Részvétel a versenyben		●	●	●	●	Hozzájárulás a vállalati eredményhez
Stratégiai tervezés jellege	Felülről le, szakaszos			●	●	●	Kétirányú, folyamatos
Fejlesztések jellege	Lépésekben		●	●	●	●	Ugrásszerűen
Minőségi cél	A lehető legjobbat			●	●	●	Minőséget 0 hibával
Termelés jellege	Tömegtermelés		●	●	●	●	Egyéni igénykielégítés tömegtermeléssel
Beszerezési és értékesítési piac	Főként hazai		●	●	●	●	Globális lehetőségek
Készletgazdálkodás	Hónapokra szóló		●	●	●	●	Órákra szóló
Pénzügyi helyzet elemzése	Negyed-évenként		●	●	●	●	Valós idejű



Értékelés: 1–2 pont=kismértékű, 3 pont=közepes, 4–5 pont=nagymértékű változás

Az alkalmazott alapvető szervezeti struktúrák



A szervezeti formák vizsgálata kimutatta, hogy valamennyi vállalatesoport hasonló arányban alkalmazza a struktúrák négy alaptípusát. Nagyobb arányú eltérést a nagyvállalatok a területi struktúra és a mátrix struktúra, a középvállalatok a termékstruktúra alkalmazásában, illetve kialakítására való törekvésben mutatnak.

A vállalati működéssel szembeni kihívások

Az utóbbi években a hazai vállalatok, a külföldi cégekhez hasonlóan, a globális versenykihívásokkal kénytelenek szembenézni. A 11. ábra adatai foglalják össze azokat a legfontosabb kihívásokat, amelyek az eredményes működés érdekében a magyar vállalatokat is alkalmazkodásra kényszerítik.

Jelenleg a hazai vállalatok, ezen belül főleg a nagy- és középvállalatok, jelentős ár-, illetve bérversenynek vannak kitéve, fokozott minőségi követelmények mellett. További problémát jelent mindhárom vállalati kör számára az új versenytársak megjelenése, amelyek gyakran eltérő vállalati kultúrát hordoznak magukban. Ezzel szemben a Magyarországon működő vállalatok kevésbé érzékenyek a kereslet és a vásárlói szokások változására, valamint a technológiai változások és a fejlesztési ráfordítások formájában jelentkező kihívásokra. Míg a keresletváltozásra legrugalmasabban a *kisvállalatok* reagálnak, addig a technológiaváltás kérdéseit, megfelelő fejlesztési forrásokkal a *nagy- és középvállalatok* oldják meg könnyebben.

A hatékonyságjavítás vezetési módszerei

A vállalati működéssel szembeni kihívások megismerését követően, érdemes tájékozódni arról is, hogy a vizsgált cégek hogyan válaszolnak az említett kihívásokra. A hatékonyságjavítás vezetési módszereit a 8. táblázatban soroltuk fel.

Az új szervezeti forma egyre inkább kielégíti majd a dolgozók elvárásait is a nagyvállalatokkal szemben: szakmai és bizonyos fokig emberi kiteljesedés a munkakörökben. Csak ezt a célt szolgáló vezetési szemlélet és gyakorlat tarthatja majd meg legértékesebb – és ezért leginkább mobil – munkatársait a vállalatnál.

A kis- és középvállalatoknak célszerű lesz maguknak is kiterjeszteniük tevékenységüket a nemzetközi szintésre, s ennek segítségével nemcsak a hazai piac egyik részén, hanem a „globális” piac keményebb feltételeket támasztó réssein mérhetik le versenyképességüket.

Az alkalmazott alapvető szervezeti struktúrák

A szervezetek értékrendszerében bekövetkezett változásokhoz rugalmasan igazodik a vállalatok szervezeti struktúrája. A vizsgálatban szereplő vállalatok négy alapvető szervezeti formát alkalmaznak, illetve szándékoznak kialakítani: a globális funkcionális, termék és területi struktúrát, valamint a multidimenzionális struktúrát. A *globális funkcionális struktúrát*, a 10. ábra adatai szerint, a vállalatok közel 20 százaléka alkalmazza. Ettől az értéktől, mintegy 5 százalékponttal a kisvállalati kör tér el, aminek az lehet a magyarázata, hogy ez a szervezeti struktúra hatékonyan a nagyobb vállalatméretet igénylő kitermelő iparágban alkalmazható.

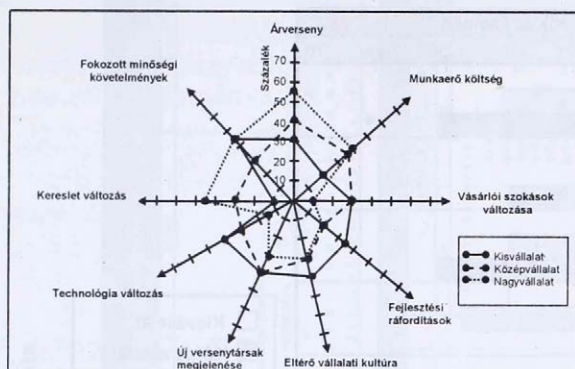
A *globális termékstruktúrát* felmérésünkben kétszer annyi középvállalat alkalmazza, mint kis-és nagyvállalat. Ez a leggyakoribb szervezeti forma lehetővé teszi, hogy a vállalatok az egyes termékcsoportok eltérő igényeire összpontosítsanak, és nagy hangsúlyt fektessenek a termékekkel szemben támasztott igények kielégítésére. Ugyanakkor ez az összvállalati tevékenység kettőzöttségéhez és a piacokon belüli hatékonyság csökkenéséhez vezethet.

A *globális területi struktúra* alkalmazása a hazai nagyvállalatok jellemzője (30 százalék), de a középvállalatok is igyekeznek ennek kialakítására (20 százalék). A vállalatok területi orientációja azzal jár, hogy kevesebb figyelmet szentelnek a termékekre és azok közös fejlesztésére. Így előfordulhat a K+F tevékenységek kettőzöttsége és az, hogy a valamely piacra kifejlesztett terméket nem vezetik be más régiókban.

Valójában a vállalatok stratégiájuktól függően a szervezeti struktúrájukat kialakíthatják a funkcionális, a termék- és a területi szervezeti formák egyfajta kombinációjából is. Ez vezet el a *multidimenzionális* (mátrix) *struktúrák* kialakításához. A hazai vállalatok valamennyi csoportja, közel azonos mértékben, él ezzel a lehetőséggel, vagyis, hogy termékvonalakra és a kapcsolódó tevékenységeik hatékonyságára fókuszáljanak, miközben továbbra is megengedjék a földrajzi területek szerinti differenciálást.

11. ábra

A vállalati működéssel szembeni kihívások



Az origótól való távolság a nagy kihívást érzékelő vállalatok arányát mutatja.

Jelen adatokat összevetve Makó 2001-es eredményeivel összegzéseként az állapítható meg, hogy a hazai vállalatok működésével szembeni kihívások erőssége az ár és a minőségi követelmények vonatkozásában csökkent (78 és 71 százalékról 55 és 45 százalékra), de a munkabérekkel folyó verseny fokozódott (37 százalékról 40 százalékra), az utóbbi egy-két évben. Ennek magyarázata a következő: egyfelől a cégek egyre inkább a magasabb hozzáadott értéket képviselő gyártmányok előállítását végzik, kevésbé árérzékeny piacokra; másrészt állandó fenyegetettség érzését keltik a jelentős bételőnyt kínáló, Kelet-Európa periferiáján lévő, valamint dél-kelet-ázsiai országok.

A nagyvállalatokat elsősorban a tevékenység-kihelezés és a költségcsökkentés lehetőségei foglalkoztatják (55,50%). Ez valószínűleg azzal magyarázható, hogy az értéképző folyamatokból csak azok a tevékenységek maradhatnak a vállalaton belül, amelyekkel a cég stratégiai, illetve költségelőnyvel rendelkezik. Ugyancsak fontos számukra a beszállítói hálózat fejlesztése (50%) és a termékfejlesztés intenzifikálása (49%).

A közép- és kisvállalatok esetében a K+F területek bővítése és a K+F tevékenység gyorsítása mutatkozik meghatározó válaszlehetőségnek.

Pozitív fejlemény, hogy a vezetési módszerek alkalmazásában egy új szempont jelent meg: a hatékonyságjavításban szerepet játszik a vállalati érintettek együttműködése az értékrend kialakításában.

Mindhárom vállalati csoportnál csak ezek után következik a szervezeti struktúra átalakítása (40, 28, 10%).

A vállalattal kapcsolatban álló partnerek struktúrája

A 9. táblázatból kitűnik, hogy a vizsgálatban szereplő cégekkel kapcsolatban álló vevők, beszállítók és tanácsadással foglalkozó cégek struktúrája nem jelez jelentős különbségeket a kis- és a középvállalatok vi-

A legszembetűnőbb jelenség, hogy a nagy- és a közepes méretű vállalatok szélesebb körben alkalmazzák a korszerű vezetési módszereket, mint a kisebb vállalkozások. Ez részben annak tudható be, hogy az ezekbe a vállalati szegmensekbe tartozó cégek problématudatosodása magasabb színvonalú, részben pedig annak, hogy a vizsgálatban szereplő nagy- és középvállalatok a globális verseny piacain érdekeltek. Tanulság az is, hogy a minta vállalatai, Makó (2001) megállapításával ellentétben, kisebb figyelmet fordítanak a piackutatásban való együttműködésre és a szervezeti reformokra, azonban a hatékonyságjavítás eszközeinek tekintik az érintettekkel való közös értékrend kialakítását.

szonlatában. E két vállalati csoport partnerei elsősorban hazánkban, másodsorban a helyi régióban működnek, és harmadsorban, de egyre növekvő arányban, az Európai Unió valamelyik országában folytatnak üzleti tevékenységet. A középvállalatoknál ez a partneri kör a beszállítók vonatkozásában kiegészül a visegrádi országokkal.

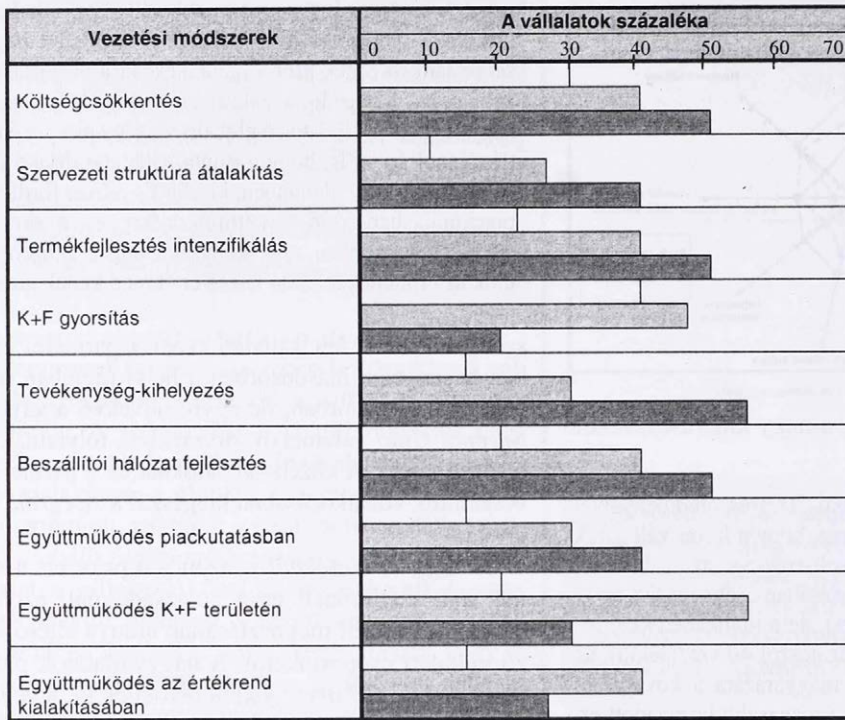
A nagyvállalatoknál is azonos a prioritás a vevők-nél, a beszállítóknál és a tanácsadóknál, azonban a partnerek területi megoszlásának aránya eltérő az előző vállalati csoportokétól. A nagyvállalatok partnerei többnyire az EU országokból tevődnek ki; a vevők 63, a beszállítók 59, és a tanácsadók 72 százaléka (!). Csak ezután építenek a nagyvállalatok a hazai, a visegrádi országokbeli és a helyi régióbeli partnereikre. Ez a sorrend azért tér el Makó 2001-es eredményeitől, mert itt a visegrádi országokat elkülönítetten vizsgáltuk a világ egyéb régióitól.

Figyelemre méltó, hogy a nagyvállalatok üzleti partnerei az EU országokban vannak. A cégek többsége külföldi (az EU országbeli vagy tengerentúli) tanácsadó cégek szolgáltatásait részesíti előnyben. Az eltérés magyarázata nem kizárólag a tanácsadás minőségében rejlik, hanem a (főleg külföldi tulajdonú) vállalatoknak a nemzetközi tanácsadó ügynökségekkel kiépített jó kapcsolataiban. Kedvező jelenség az is, hogy a kis- és középvállalatok érdeklődése Magyarországról az EU felé irányul. Ugyanakkor mindegyik vállalati csoport esetében nagyon szerény a világ egyéb régióiban (Észak-Amerikában, Délkelet-Ázsiában) működő vállalatokkal folytatott üzleti tevékenység aránya, amit a jövőben dinamikusabbnak kellene fejleszteni.

Az empirikus vizsgálat végkövetkeztetései

Úgy véljük, hogy ez a kutatás jelentősen gazdagította eddigi ismereteinket arról, hogy a globalizáció milyen formában és mértékben hat a magyarországi vállalatokra, ugyanakkor lehetővé tette azt is, hogy vállalatunkat ne csupán összevontan, hanem méret-

A hatékonyságjavítás vezetési módszerei

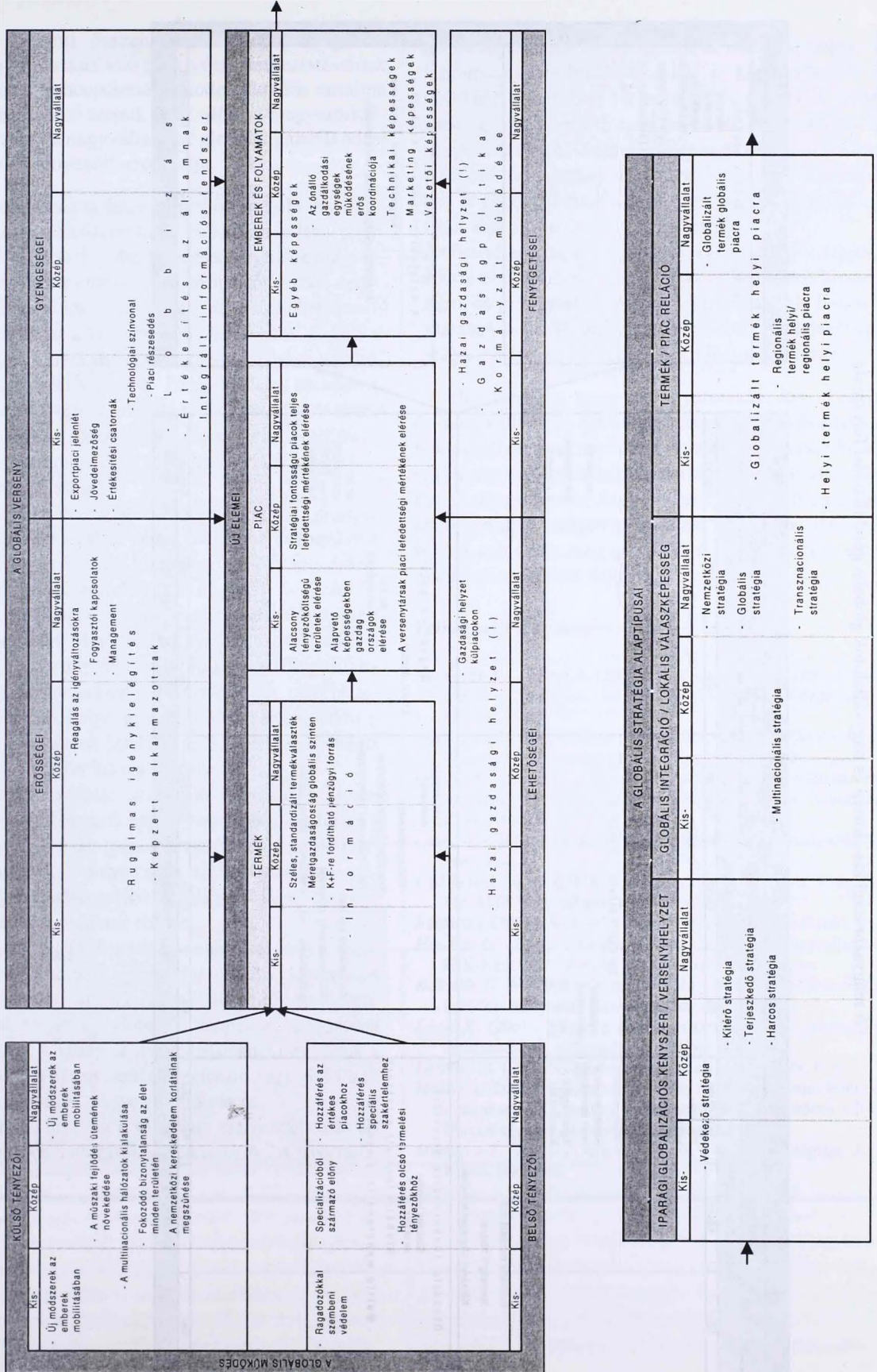


9. táblázat

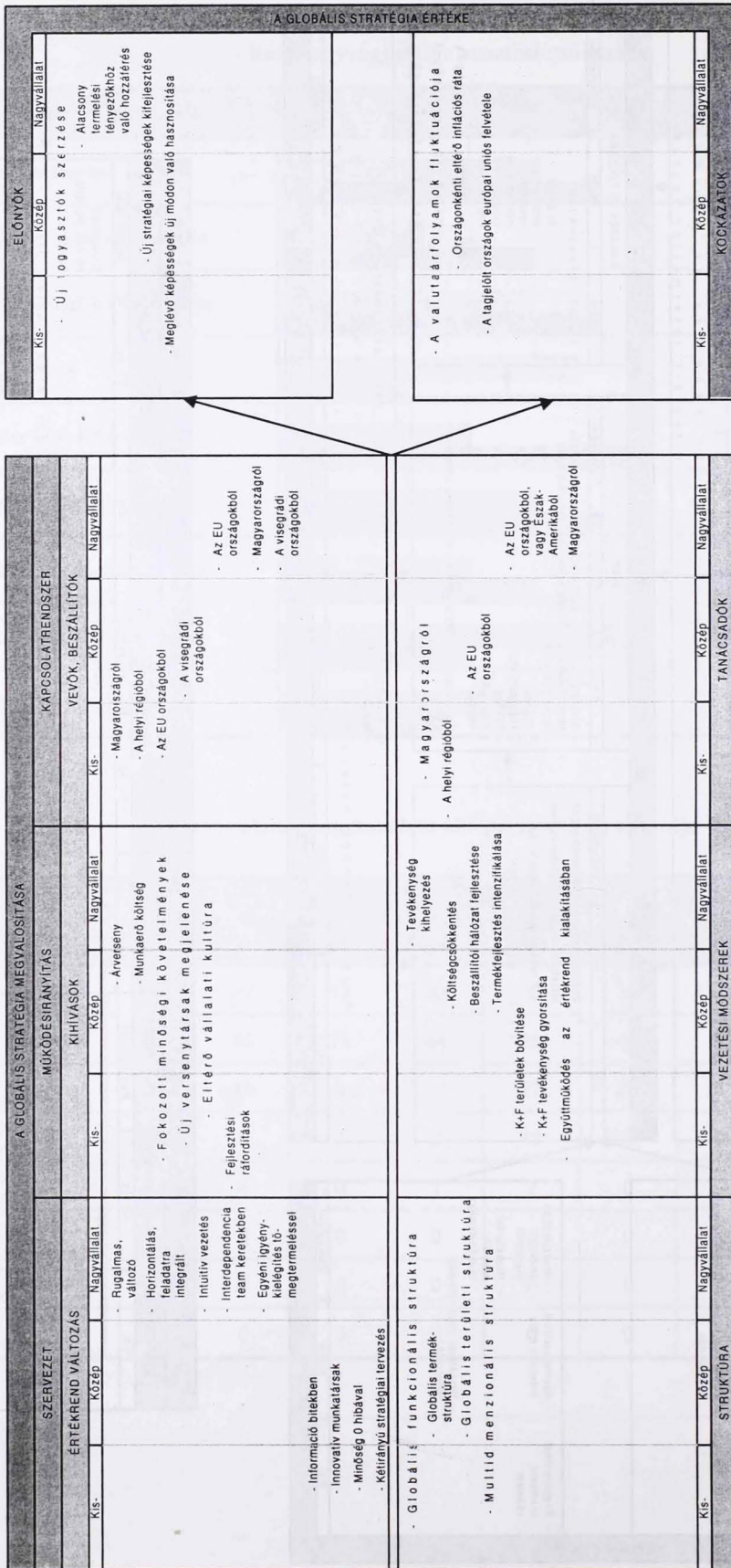
A vállalattal kapcsolatban álló partnerek struktúrája

A partnerek területi megoszlása	Kisvállalat (%)			Középvállalat (%)			Nagyvállalat (%)		
	Vevők	Beszállítók	Tanácsadók	Vevők	Beszállítók	Tanácsadók	Vevők	Beszállítók	Tanácsadók
A helyi régióból	28	27	13	33	30	15	6	5	5
Magyarországról	52	45	78	44	29	46	12	9	18
Az EU országokból	15	19	9	20	27	29	63	59	72
A visegrádi országokból	2	5	0	2	12	10	10	12	5
Más volt KGST országokból	3	4	0	1	2	0	4	5	0
Észak-Amerikából	0	0	0	0	0	0	2	4	0
Délkelet-Ázsiából	0	0	0	0	0	0	2	1	0
A világ egyéb régióiból	0	0	0	0	0	0	1	5	0

A magyarországi kis-, közép és nagyvállalatok globális gondolkodási folyamata



A magyarországi kis-, közép és nagyvállalatok globális gondolkodási folyamata



kategória szerinti összehasonlításban is megvizsgáljuk. Az empirikus vizsgálat végkövetkeztetései levonásához a koncepcionális modell aktuális tartalma szolgál megbízható alapul. A 12. ábra a magyarországi kis-, közép- és nagyvállalatok globális gazdálkodási folyamatait és tényezőit azonosítja.

A felmérés azt mutatta, hogy a globális kapcsolatrendszerben napjainkra több tízezer hazai vállalat közvetlenül részt vesz, további tízezrek pedig áttételesen ugyan, de függnek a globalizáció folyamatának fejleményeitől. Ennek nemcsak modernizációs hatása van, de kikerülhetetlenül részévé teszi őket a konjunkturális hatásoknak. Erősíti a hazai vállalati szféra stratégiai döntéshozatalában a külső tényezők szerepét. A nagy- és közép- és nagyvállalatok esetében a legfontosabb tényező a műszaki fejlődés ütemének növekedése és a nemzetközi kereskedelem korlátainak megszűnése, míg a multinacionális hálózatok kialakulása a kisvállalkozásokat is érinti.

A vállalati teljesítmény önértékelése viszonylag jó képet mutat. A legfőbb külföldi versenytársakhoz viszonyítva a nagyvállalatok erőssége a szoros fogyasztói kapcsolatokban és a jó menedzsmentben leledzik, a kis- és közép- és nagyvállalatoké pedig a rugalmas igény-kielégítésben és a képzett alkalmazottakban. Mindemellett a vállalatok többségénél még mindig nagy a lemaradás, ami a kis-, és közép- és nagyvállalatoknál az alacsony technológiai színvonalban, piaci részesedésben és a gyenge jövedelmezőségben mutatkozik meg, a nagyvállalatok hatékony működését leginkább az információs rendszer hiánya akadályozza.

Túl sok az olyan vállalat, amely nem ismeri a globális verseny új elemeit; közép- és nagyvállalatok számára fontos a széles és standardizált termékválaszték, a megfelelő marketing ismeretek és folyamatok; a kisvállalkozások számára nagy jelentőséggel bír az alapvető képességekben gazdag országok piacának elérése.

A felmérés szerint a vállalatok egyre növekvő aránya (jelenleg közel húsz százalék) fejleszt ki stratégiát a globalizációs lehetőségek kihasználására. A kisvállalatok főleg védekező stratégiával, helyi vagy globalizált termékkel helyi piacon versenyeznek. A közép és nagyvállalatoknál megjelenik a terjeszkedő és a harcoss stratégia regionális vagy globalizált termékkel regionális, illetve globális piacra.

A globalizáció hatására a vállalatok szervezetében és értékközpontjában változások következtek be. A nagyvállalatok

rugalmas szervezeti formák, az intuitív vezetés és a team-munka felé haladnak; a kis- és közép- és nagyvállalatok a megfelelő információk biztosítására és az intuitív munkatársak megszerzésére törekednek. E célok elérését a nagyvállalatok a költségsökkentés és a beszállítói hálózat fejlesztés módszereinek alkalmazásával segítik elő, míg a kis- és közép- és nagyvállalatok a K+F tevékenység intenzifikálásának vezetését alkalmazzák.

A felmérésben szereplő vállalatok a nemzetközi stratégiák követéséből származó előnyöket az új fogyasztók szerzésében és az alapvető képességek új módon való hasznosításában látták. Talány azonban számunkra a tagjelölt országok európai unió felvételének vállalati kockázata.

Alig kétséges, hogy a magyarországi kis-, közép- és nagyvállalatok versenyfeltételeiben, tevékenységrendszerében, szervezetében és stratégiai gondolkodásában a globalizációs folyamat átrendeződésekkel váltott ki. Kulcskérdés, hogy ebben a folyamatban a vállalatok mikor, milyen mértékben és milyen módszerekkel valósítják meg stratégiájuk globalizációs elvárásainak megfelelő fejlesztését.

#### Felhasznált irodalom

- Antalóczy K. – Éltető A.* (2002): Magyar vállalatok nemzetköziesedése – indítékok, hatások és problémák. Közgazdasági Szemle, 2. sz.
- Ács J. Z. – Szerb L. – Ulbert J. – Varga A.* (2001): GEM 2001 Magyarország. Gazdasági Minisztérium kiadványa, Budapest
- Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z.* (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csaba L.* (2002): Az átalakulás fejlődéstörténete. Közgazdasági Szemle, 4. sz.
- Csikós-Nagy B.* (2002): Közgazdaságtan a globalizáció világában I-II. MTA Társadalomkutató Központ, Budapest
- Fülöp Gy.* (2001): A globális vállalati stratégiák. Aula Kiadó, Bp.
- Hoványi G.* (2001): Globális kihívások – menedzsmentválaszok. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest
- Kolodko, G. W.* (2002): Globalizáció és a volt szocialista országok fejlődési tendenciái. Kossuth Kiadó, Budapest
- Lányi K.* (2001): Vázlat a globalizációnak nevezett jelenségek értelmezéséről. Közgazdasági Szemle, 6. sz.
- Losonczi M.* (2002): A globalizáció hatásai. Cégvezetés, 6. sz.
- Makó Cs.* (2001): A globalizáció hatása a szervezeti innovációra és a munkaerővel szembeni követelményekre. A Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány kiadványa, Budapest
- Mészáros T.* (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest

HOVÁNYI Gábor

## VÁLLALATI VÁLSÁGMENEDZSELÉS NAPJAINKBAN ÉS „MÓDSZEREINEK” NÉHÁNY MAKROGAZDASÁGI TANULSÁGA

A szerző dolgozatában a válságmenedzselés elméleti és gyakorlati kérdéseivel foglalkozik. Egy amerikai és egy magyar felmérés eredményeire támaszkodva bemutatja azokat a módszereket és eljárásokat, amelyek egy válságkezelési folyamatban alkalmazni lehet, és amelyek segítenek a válsághelyzet megoldásában. A cikk végén azokat az emberi tulajdonságokat ismerteti, amelyeknek megléte jellemzi a sikeres válságmenedzsert.

A vállalatoknak világszerte mind fenyegetőbb válságokkal kellett szembenézniük a közelmúlt évtizedeiben. A kiélesedett veszélyhelyzet kialakulása és tartós fennmaradása több okra is visszavezethető:

- Létrejött és széles körben elterjedt az *informatika*, s ez korábban elképzelhetetlen mértékben gyorsította fel az időt az üzleti élet valamennyi szereplője számára. A döntést hozók így szinte pillanatok alatt szembesültek merőben új kihívásokkal, de legtöbbször hiába találták meg ezekre akár a legjobb válaszokat is, gazdasági szervezeteik *reakcióideje* jóval hosszabb volt, mint az újabb és újabb döntéseket kikényszerítő információzuhatag.
- Új, hatalmas távolságokat igen gyorsan áthidaló *közlekedési és szállítási eszközöket* fejlesztettek ki a jumbo jetektől a konténerszállító hajóóriásokig, s ezek világméretű elterjedése mintegy összezsugorította a földkerekséget. S a földrajzi távolságok jelentőségének csökkenése, nemcsak a gazdasági élet szereplőinek hatáskörét tágította ki korábban elképzelhetetlen mértékben, nemcsak a korábban elszigetelt gazdasági jelenségek hatását sugározta szét mind szélesebb körben, hanem alapjaiban megváltoztatta a *versenyfeltételeket* is. Lehetővé tette például, hogy egy fejlett ország még a szükségleteit fedező anyagi javak termelésének jórészt is kitelepíthesse más országokba, s így termelőkapacitását a jóval jövedelmezőbb, „tudásalapú

szolgáltatásokra” összpontosíthassa. Vagy, hogy egy nyersanyagban szegény ország anyagigényes iparágakban fejlesszen ki új és már világméreteken is roppant versenyképes gyártókapacitásokat. Mindez korábban elképzelhetetlen mértékben élezte ki az egyre globálisabb versenyt.

- A globálissá táguló verseny élharcosai a *transz- és multinacionális vállalatok*<sup>1</sup> lettek. Terjeszkedésük mozgatórugója azonban nemcsak a vállalatok egyértelmű profitérdekeltsége, vagy tulajdonosaik többé-kevésbé nyers osztaléknövelési igénye volt sőt, világméretű terjeszkedésüket nemcsak a más és más háttértényezőktől függő piacszerkezet létrehozása, vagyis keresletük és kínálatuk több lábon állása, ezek nagyobb biztonsága motiválta. A transz- és multinacionális vállalatok azzal a ténnyel szembesültek, hogy versenyfutásukban mind jelentősebb tényező lett a világméretű műszaki fejlődésben elfoglalt pozíciójuk (Ohmae, 1994). Márpedig az élenjáró műszaki fejlődés üteme egyre gyorsult, tartalma mind bonyolultabb lett, s ezért egy-egy új termék vagy technológiai innováció megvalósítása egyre nagyobb erőforrásokat követelt meg. S ezeknek az óriásvállalatoknak azzal is számolniuk kellett, hogy a létrehozott innovációs terméket rögtön igen széles körben kell majd értékesíteniük, nehogy versenytársaik előttük törjenek majd be a potenciális piacokra. Az ilyen „globális” értékesi-

téshez sokszor új gyártókapacitásokat is létre kellett hozni, méghozzá igen nagy beruházásokkal, ami ismét csak növelte az óriásvállalatok versenyképességének tőkeigényét. Vagyis az élvonalbeli műszaki fejlődés jellemzői is kényszerítették a transz- és multinacionális vállalatokat, hogy egyre újabb piacokat hódítsanak meg, s az ezeken elért árbevételek kumulálásával teremtsék meg a *műszaki fejlesztésben való élenjárásuk* – vagy rosszabb esetben az azzal való lépéstartásuk – *feltételét*.

- Számottevő kockázattal járt a vállalatok számára az egyre növekvő *nemzetközi tőkeáramlás*. A működőtőke-áramlás sok piacon merőben új versenyhelyzeteket hozott létre: a nagy, multinacionális vállalatok megjelenése számos kkv-t sodort válságba, de a piacra újonnan belépő óriások sokszor a már ott lévő multinacionálisok számára is új kihívásokat testesítettek meg, nem egyszer őket is válsághelyzetbe sodorták. Ezzel szemben jelentős tőkéhez, s így kiugró fejlesztési lehetőséghez, nemzetközi versenyelőnyhöz juthattak azoknak az országoknak a vállalatai, amelyek a nemzetközi tőkeáramlás célországai lettek. Márpedig ez ismét csak válságfenyegetéssel rettenthette a cégeket azokban az országokban, amelyek nem tartoztak a tőkeáramlás célországainak elitklubjába. S ez a fenyegetés annál vészjóslobb lett számukra, minél inkább leszorult országuk a tőkeáramlás útvonalairól. Végül valamennyi vállalatípus számára veszélyt jelentett a nemzetközi portfóliótőke akadálytalan és olykor özönvízszerű áradása: ezt többnyire csak a pillanatnyi érdek, olykor csupán a „nyájszellem”, a mérlegelésig el nem jutó „késés nélkül kövessük a többieket” hisztéria irányította (Friedman, 2000), ami egész piacok, sőt gazdaságok összeomlását, vagyis akár a vállalatok sorának végzetes válságát okozhatta.
- Vállalati válságok kialakulását könnyítették meg a gazdaságok jó irányú fejlődésének befolyásolására törekvő olyan intézkedések is, amelyek végül hatástalanoknak bizonyultak vagy éppen a visszajára sültek el. Ilyenek közé éppúgy tartozhattak kormányzatok végig nem gondolt *intézkedései*, mint *regionális vagy globális szervezetek* olykor kétbalkézes *szabályozásai* (Soros, 1998). Pusztán vélekedéseken alapuló döntéseket ugyanis aligha tud prognosztizálni egy megalapozott, a gazdaság helyzetéből, tényeiből és ezek várható következményeiből kiinduló vállalati előrejelzés. A váratlan és ésszerűséggel ellenkező szabályozások pedig többnyire hirtelen és kellően át nem gondolt válaszlépésre kényszerítették a vállalati szférát: létrejött a

„*vezetés válsághelyzetben*”, a „*management in crisis*” esete (amelyik nem azonos a válságmenedzseléssel, a „*crisis management*”-tel), s ebben sorszerűen hullottak el azok a cégek, amelyek versenytársaiknál rosszabbul reagálnak a rájuk szakadt kényszerhelyzetre. S az ilyen válságok főként a kkv-ket és a kisebb vállalatokat fenyegették: ezek többségének ugyanis már nem voltak tartalékai ahhoz, hogy kibőjtöljék a téves, elsietett szabályozások visszavonását vagy helyesbítését.

- A vállalatok könnyen válságba juthatnak végül *természeti katasztrófák*, alapvető *társadalmi fordulatok*, számottevő *politikai* vagy *katonai akciók* következtében. Ilyen vállalati válsághelyzetek kialakulásakor viszont szinte mindig jogos a kérdés: mi a vállalati krízis kialakulásában a menedzsment felelőssége? S ilyenkor természetesen nem arról van szó, hogy a vállalat vezetése megakadályozhatott volna egy természeti katasztrófát, egy társadalmi fordulatot, egy politikai vagy katonai akciót. De az már a menedzsment felelőssége, hogy előre felkészüljön ilyen lehetséges eseményekre, és kidolgozza ezekre az általa irányított szervezet optimális *ellenlépését átfogó válságterv-variánsok* formájában, amihez természetesen számos feltételt, időpontot és válaszlehetőséget kell mérlegelnie. Egy ilyen felkészülés eredményeként viszont – ha végül bekövetkezik egy krízishelyzet – már csak *adaptálnia* kell a legjobban megfelelő tervvariánsot a ténylegesen kialakult vészhelyzetre: ekkor fogalmazhatja meg a vállalati reagálás pontos céljait és erőforrásait, s ekkor mérlegelheti tényleges kockázatait és időszükségletét. Így tudja tehát elkerülni a „*vezetés válsághelyzetben*” említett csapdáját az optimális ellenlépés részletes tervével.

### Válságtípusok – elmosódó határokkal

„A vállalati válság olyan állapot, amelyben már kérdéses, hogy fennmarad-e a vállalat.” Így szól a klasszikus definíció. Napjaink közkeletű válságfelfogása azonban már ennél árnyaltabban fogalmaz, és több válságtípust különböztet meg:

A válság terjedelme szempontjából különbséget tesz az *elszigetelhető* és az *általános* vállalati válság között. Elszigetelhető például a funkcionális – termék- és technológiafejlesztési, marketing- vagy a súlyos kintlévőségekben gyökerező pénzáram-(cash flow) válságok. Valójában az általános válságra illik az idézett meghatározás, vagyis ebben lesz kétséges, hogy fenn tud-e maradni a vállalat? A mindennapokban azonban nagyon is szoros a kapcsolat a két vál-

ságtípus között: ha a vezetés nem oldja meg rövid időn belül az elszigetelhető válságot, az többnyire általános válsággá terebélyesedik, amelyik már könnyen „elnyeli” a vállalat egészét. A mindennapok történéseinek van azonban még egy másik figyelemre méltó sajátossága is: amikor egy elszigetelhető válság, a vezetés késlekedése miatt, általános válsággá szélesedik, s a menedzsment már ezzel szembesül, akkor továbbra is azzal védekezik, hogy valójában csupán elszigetelhető, s ezért jelentéktelen, akár még el is hanyagolható válsághelyzet alakult ki a vállalatnál (Sigoloff, 1981).

A válság érzékelhetősége szempontjából megkülönböztethetők a *lappangó és a nyílt* vállalati krízisek. Ezek között sem lehet éles határvonalat húzni: a lappangó válság ugyanis többnyire nyílt válságba torkollik. És koránt sincs „objektív mérce” arra, hogy mikor válik kézzelfoghatóvá a lappangó válság, hiszen ez a megoldásáért felelős – vagy az abban érdekelt – érzékenysége és helyzetfelismerésén is múlik. S hogy mit mutatnak ezzel kapcsolatban a mindennapi tapasztalatok? Többnyire nem a menedzsment jár az élen a helyzetfelismerésben, talán ismét azért, mert nem érdeke, hogy még egy esetleg bekövetkező nyílt válság lehetőségét is beismerje. Ehelyett a vállalat *legjobb és legmobilabb szakemberei* ismerik fel leghamarabb a lappangó válságot, sejtik meg ennek előbb-utóbb bekövetkező átcsapását nyílt válságba, s hogy elkerüljék ez utóbbi következményeit, még a lappangó válság idején kilépnek a vállalattól. Tehát, legyen bár érzéketlen a menedzsment vagy zárkózzék el tudatosan még a lappangó válság nyílttá válásának gondolatától is, számos igen tehetséges és mobil munkatársának kilépésének tényével már szembe kell néznie (Hoványi, 1995).

A válság bekövetkezésének időtartamát tekintve is két csoportba sorolhatók a vállalati krízisek: vannak „rákos” és „robbanásos” válságok. Az előbbiek lassan, szinte lépésről lépésre kerítik hatalmukba a vállalatot; az utóbbiak hirtelen törnek rá, hogy végül elnyeljék. Számos elméleti példa van a „robbanásos” válságra: ez következhet be természeti katasztrófák – tűzvészek, áradások, földrengések stb. – esetében, de akár ilyennek vélhető egy olyan váratlan és pusztító robbanás is, amilyen annakidején a Union Carbide bhopali gyárában következett be (Fink, 1986). Napjaink válságmenedzselése azonban még e két válságtípus között sem húz éles határvonalat. Azt vallja ugyanis, hogy a menedzsmentnek az esetleg bekövetkező természeti katasztrófákra is válságtervekkel kell felkészülnie, s így a „robbanás” időtartamát mintegy meghosszabbíthatja a maga számára a vállalat reagá-

lási idejének lerövidítésével. A bhopali gyárban bekövetkezett tragikus robbanásnak például (miként a későbbi vizsgálatok feltárták) előzménye is volt: korábban már a Union Carbide egyik latin-amerikai gyárában is bekövetkezett azonos technológiai hiba, ezt azonban még sikerült idejében elhárítani, ám a vállalat vezetése nem vonta le ebből a többi gyárára vonatkozó tanulságokat, nem küszöbölte ki az azonos hibák bekövetkezésének lehetőségét. Vagyis sok „robbanásos” válságot megelőzhet, vagy legalábbis hatásában tompíthat, ha körültekintő és felkészült a vállalat vezetése, ha van egyfajta „*válságfantáziája*”.

A vállalati krízisek érvényesülésének időtartamát tekintve különböztetik meg az *operatív* és a *stratégiai* válságot. Az előbbi rövid távon fenyegeti megsemmisüléssel a vállalatot, vagyis a kilábalás (vagy annak kísérlete) nem tűr késedelmet. Az ilyen válság kialakulásának oka többnyire az, hogy a menedzsmentet a gazdálkodás folyamatosan elért jó eredményei eltompítják, elkényelmesítik, s ezért nem készül fel idejében a lehetséges krízishelyzetek bekövetkezésére. A stratégiai válságok oka viszont a menedzsment rossz döntése, amellyel krízishelyzetbe vagy legalábbis annak közelébe kormányozta vállalatát. A rossz döntés azonban ismét csak egyfajta vezetői eltompulás következménye: a menedzser nem ismerte fel a távolabbi jövőt meghatározó tényezőket és feltételeket, lehetőségeket és fenyegetéseket. S ezt az „*eltompulást*” aligha tudja levetkőzni akkor, amikor igen gyorsan kellene reagálnia egy operatív válságra, de akkor sem, amikor újra kellene gondolnia a stratégiát, vagyis új távlatot megnyitó pályára kellene vezérelnie a vállalatot. Vagyis operatív és stratégiai válság között legtöbbször az mossa el az éles határt, hogy *azonos okból* kérdőjeleződik meg a kialakulásukban vétkes *menedzsment alkalmassága* a két válságtípus megoldására.

A válságtípusok körében kell végül megemlíteni a *pályamódosítást*, a „*turnaround management*” esetét. A válságmenedzselés – legalábbis általános vállalati válság esetén – *pályaváltás*: csak így állítható talpra a vállalat. Ha azonban a menedzsment még idejében felismeri egy általános válság fenyegetését, lehetséges van arra, hogy pályamódosítást hajtson végre, s ezzel elkerülje a válságot. A veszély korai felismerése pedig, nemcsak igazolja, hanem végül még növeli is a *menedzser szakmai hitelét*: (Igaz, munkatársai néha csak fogcsikorgatva követik a pályamódosítás végrehajtásában a számukra kellemetlen változtatások miatt, s ezért a sikeres „turnaround management” alapvető feltétele nemcsak a jó vállalatvezetői koncepció, hanem a koncepció *meggyőző, hatékony kommunikálása is.*)

## A válsáért felelősök és jellegzetes megnyilatkozásaik

### Főbb válságok régen és napjainkban

Visszatérve a vállalati válság definíciójában foglaltakhoz, szinte magától adódik a kérdés: ki a felelős a krízis kialakulásáért? Ennek érzékeltetésére az 1. táblázat két olyan felmérés adatait sorakoztatja fel, amelyek a kialakult vállalati válságok okát vizsgálták: az első egy 1978-ban végzett amerikai felmérés eredményeit tartalmazza (Bibeaud, 1982), a második egy 1997–98-as hazai tájékozódás adatait foglalja magában (ezek a szerző 32 vállalati vezető körében végzett felmérésének eredményeit összesítik). Az adatok mindkét esetben az összes válasz százalékában kifejezett értékek:

1. táblázat

Vállalati válságok okai

Az amerikai felmérés eredményei	A hazai tájékozódás eredményei		
Balszerencsés véletlenek	1	Egyéb tényezők	5
A vállalatvezetés hatáskörén kívülálló környezeti okok	8	Kivédhetetlen környezeti hatások	23
A környezeti és a vállalati tényezők összhangjának hiánya	24	Helytelen vállalati válaszok a környezeti kihívásokra	17
Vállalati problémák, amelyek környezeti hatásokra éleződtek ki	15	A vállalatvezetés helytelen stratégiai döntései	12
Vállalati problémák, amelyek a vállalatvezetés hatáskörébe tartoznak	52	A vállalat működésének hiányosságai (a vállalatvezetés operatív irányításának hibái)	43
Összesen:	100	Összesen:	100

A két felmérés adatai természetesen csak közelítőleg vehetők egybe, hiszen azokra más időpontban, és főleg különböző társadalmi-gazdasági feltételek között működő vállalatok vezetői körében került sor. Mégis, talán érdemes megkockáztatni a következő megállapításokat:

- Az Egyesült Államokban végzett vizsgálat végeredménye azt jelzi, hogy a vállalati vezetők az esetek 91 százalékában „ludasak” a válság kialakulásáért, hiszen kifejezetten a hatáskörükbe tartozó eseteken túl (52%) végső soron a „környezeti és a vállalati tényezők összhangjának hiányát” (24%), valamint a „környezeti hatásokra kieleződött vállalati problémákat” (15%) is az ő számlájukra kell írni. Ezen túlmenően valószínűsíthető, hogy az amerikai vélemények szerint nagy a menedzsment *stratégiai döntéseinek* – vagy az ilyen döntések elmulasztásának – a szerepe a vállalati válságok kialakulásában: ide tartozhat ugyanis nemcsak az összesítés említett két, 24 és

15%-os tétele, hanem több, „a vállalatvezetés hatáskörébe tartozó vállalati problémák” fogalomkörébe sorolható eset is.

- A hazai tájékozódásban ezzel szemben csupán 72 százalékkal szerepelnek a *menedzsment számlájára írható válságok* (ez a 17+12+43%-os részarányok összege). A jóval kisebb érték nyilván annak is tulajdonítható, hogy a felmérés idején a magyar vállalatok sokkal kiszolgáltatottabb helyzetben voltak társadalmi-gazdasági környezetükkel szemben, mint annakidején az amerikai vállalatok. És ennek, valamint erőforrásaik jóval szorosabb korlátainak tulajdonítható az is, hogy a magyar vállalatokban jóval nagyobb azoknak a válságoknak az aránya (43%), amelyek a menedzsment *operatív irányításának* hibáiból következnek be: kiszolgáltatottabb és igen erőforrás-korlátos helyzetben ugyanis jóval kisebb a stratégiai döntések mozgásteré.

Az eltérő feltételek között végzett két felmérés egybenhangzó tanulsága viszont egyértelmű: a vállalati válságok kialakulásában a menedzsmentnek, sőt megkockáztatható az állítás: a *csúcsvezetőnek kulcsszerepe* van.

Ez a felismerés vezet el annak elemzéséhez, hogy vannak-e olyan jellegzetes *csúcsvezetői magatartások* a vállalati válság kialakulása és kiteljesedése során, amelyek következményeként nem történik pályamódosítás, hanem amelyekkel a menedzsment éppen belevezeti a vállalatot a válságba? Két ilyen elemzés eredményét mutatják be a következők: az első ismét egy amerikai felmérés végkövetkeztetése a tipikus vállalatvezetői megnyilatkozásokról, a válság kiteljesedésének egymást követő szakaszaiban (Udwardia-Mitroff, 1991), a második pedig egy 1992-es hazai tájékozódás végeredményét idézi, ugyancsak a válság szakaszokhoz igazodva (Hoványi, 1992a).

Az *amerikai menedzserek* jellegzetes és többnyire a tőketulajdonosok, valamint az igazgatótanács tagjainak címzett *megnyilatkozásai* a válság kiteljesedésének szakaszaiban: 1) „A vállalat erős, képes arra, hogy minden kihívásra jól feleljen, vagyis sebezhetetlen.” 2) „A vállalat vezetése tisztában van minden olyan ténnyel, amelyik szerepet játszik jövőjének alakításában.” 3) „A vállalatvezetés csak kézzelfogható tényeket vesz tudomásul, és a kedvezőtlen hírek csupán rémhírek.” 4) „A vállalat képtelen új környezeti feltételeinek befolyásolására, ezért egyre védtelenebbé válik.” 5) „A vállalat és vezetése nem tehető felelőssé olyan válság hatásáért, amelyet nem maga idézett elő.” 6) A menedzsmentet nem lehet hibáztatni, hiszen mindent megtett a válság elkerülésére és felszámolására.” 7) „A vállalat túl jól működik ahhoz, hogy egy jöttment új vezető vál-

ságmenedzserként tudatosan szétrobbantsa jól összehangolt szervezeteit és működési folyamatait!”

Néhány hazai csúcsmenedzser jellegzetes, a tulajdonosnak (pontosabban az ÁPV Rt akkori elődjének) címzett megnyilatkozásai, illetve a vezetőtársakhoz intézett felszólításai pedig a következők voltak a vállalati válság kiteljesedésének szakaszaiban: 1) „Nincs válság vállalatunknál.” 2) „Nyújtsatok segítséget vállalatunknak, hiszen a kezdődő válságot a vállalattól független külső, főként külgazdasági körülmények okozták!” 3) „Várjuk ki, majd csak megoldódik minden!” (Belső felszólítás.) 4) „Egyetlen feladatunk van: minden erőnkkel tartanunk kell az eddigi szintet!” 5) „Törekedjünk arra, hogy minimális veszteséggel úszszuk meg a válságot!” (Belső felszólítás) 6) „Tegyünk meg mindent, hogy életben maradjunk!” (Belső felszólítás, amely egyaránt vonatkozik a vállalatra és vezetésére.) 7) „Dobjunk ki minden túlsúlyt!” (Belső felszólítás a sokszor ötletszerű vagyonvesztésre a túlélés érdekében.)

Úgy tűnik tehát, hogy a vállalatokat válságba kormányzó menedzserek megnyilatkozásai *alapvetően nem különböznek egymástól* annak ellenére, hogy merőben eltérő külső és belső feltételek között következtek be a vállalati krízisek. A szakirodalom és néhány „válságzakértő” állásfoglalása alapján viszont az a következtetés szűrhető le, hogy – a bevezetőként említett globális feltételek módosulásával egyidőben – megváltoztak azok a jellegzetes belső okok is, amelyek részben felgyorsítják napjainkban a vállalati válságok kialakulását, részben elmélyítik a hatásukat – bár talán helyesebb úgy fogalmazni, hogy a korábbi okok mellett újabbak és egyre meghatározóbbak jelentek meg. A korábbi és az azokat kiegészítő újabb okok közül a legfontosabbak. (2. táblázat)

A tartalmilag „párhuzamosan” bemutatott válságok alapján joggal szűrhető le a következtetés: *nagyságrenddel vált bonyolultabbá* napjainkban a vállalati csúcsmenedzser, mint volt néhány évtizeddel ezelőtt. (Bár ez a nagyságrend valószínűleg messze elmarad a növekedésnek attól a több nagyságrendes mértékétől, ahogy ma a transz- és multinacionális korporáció-óriások csúcsmenedzseri realizálják jövedelmeikben a bonyolultabb feladatok olykor bizony válságmenedzselésbe torkolló ellátását. (Forbes Global, 2002; The Economist, 2003b.)

### A válságmenedzselés három alapesete és hat kulcsfeladata

A vállalatok válságmenedzselésének *három alapesete* különböztethető meg.

### Újabb válságok

Válságot kiváltó okok régebben	Kiegészítő és egyre erőteljesebb új válságok
A versenytársakéhoz képest túl magasak a ráfordítások	Kevés forrás a K+F versenyben a lépéstartáshoz
Korszerűtlenné váltak a termékek	Kevés az innováció a vállalatnál
Felgyűltek vagy befagytak a vállalat készletei	Lemaradás a logisztika alkalmazásában
Szegényes és szétaprózott a marketingtevékenység	Lemaradás az informatika alkalmazásában
Rossz a szervezet és az irányítás hatékonysága	Túlcentralizált a szervezet és az irányítás
Érdektelenné váltak a munkatársak	Megkezdődött a kulcsemberek elvándorlása
Öncélú a termelés, avult a technológia, sok a selejt	Nem alakult ki ütőképes, együttgondolkodó menedzserszerteam
Téves fejlesztések, rossz befektetések történtek	Elmulasztott vagy rossz M+A (összeolvadási és felvásárlási) akciók

- 1) A „Soft Landing”, vagyis a „sima leszállás” tulajdonképpen még megelőzi az idézett definícióban foglalt „vérbeli” válságmenedzselést: akkor kerül rá sor, amikor még elszigetelhető a krízis a vállalatnál, vagyis amikor ez még nem szembesül a megszűnés veszélyével. A „Soft Landing” megvalósítása többnyire egy funkcionális vezetőre vagy projektmenedzserre vár, s nem törvényszerű, hogy végrehajtásával ne a *megelevő* vezetőt bízta meg a vállalat csúcsmenedzserje. A megbízás feltétele viszont egy hiteles válságterv, és akár a korábbi, akár egy új funkcionális vezető, illetve projektmenedzser feltelesen szakmai és vezetői alkalmassága.
- 2) A „Quick Take-off”, a „meredek felszállás” az igazi válságmenedzselés alapesete: akkor alkalmazzák, ha a krízis már áthatja a vállalat egészét, s ezért ez a megszűnéssel szembesül. A „Quick Take-off” valóra váltása szinte törvényszerűen az új csúcsmenedzserre, tehát „a” válságmenedzserre vár, hiszen a vállalatok igazgatótanácsának és tulajdonosainak aligha lehet bizalma abban a csúcsmenedzserben, akinek irányításával átfogó válságba jutott a vállalat. A válságmegoldás koncepciójának és tervének kimunkálása, valamint a terv megvalósítása a válságmenedzser feladata, aki mindezt többnyire egy új és általa jól ismert szakemberekből álló felsővezetői csapat, a „válságmenedzseri team” segítségével oldja meg. A „Quick Take-off” egyik legalapvetőbb

követelménye a *hatékony időgazdálkodás*: minél gyorsabban ki kell lábalni a krízisből, hogy így minél kisebb veszteség érje a vállalatot.

- 3) A vállalat egészére kiterjedő krízis azonban két nagyon is meghatározó feltételrendszerben következhet be: olyankor, amikor a vállalat verseny- és háttérkörnyezetére a növekedés a jellemző, vagy olyankor, amikor ezek maguk is a stagnálás, a visszaesés vagy a válság állapotában vannak. Ez az utóbbi feltétel típus merőben új veszélyekkel és lehetőségekkel szembeesíti a válságmenedzsert, akinek ilyenkor az „*Emergency Take-off*”, a „meredek felszállás szükségállapotban” feladataival kell megbirkóznia. Márpedig ilyenkor nemcsak a rendelkezésére álló idő újabb felgyorsulásával, hanem lehetséges mozgásterének beszűkülésével és az elérhető erőforrások egyre szorosabb korlátaival is számolnia kell. Ezért ilyen „*Emergency Take-off*” válsághelyzetekben a kitérés iránya – különösen a globalizáció új feltételei között – mind többször egy olyan új földrajzi régió, amelynek gazdaságában nem következett be stagnálás, visszaesés vagy válság. S így válik ez a fajta „*transzregionális válságmenedzselés*” a nemzetközi óriásvállalatok újabb lehetőségévé, hogy elkerüljék a helyi válságok hatását, hogy ezek közepette is egyensúlyban tartsák működésüket, s hogy mindennek eredményeként tovább növeljék versenyelőnyeiket.

A válságmenedzselés – és főként a két kiteljesedett alapeset, a „*Quick-Take-off*” és az „*Emergency Take-off*” – megvalósításának vannak *kulcsfeladatai*, amelyek mintegy zálogai a sikernek. Az elmúlt évek-évtizedek tapasztalatai alapján *hat* ilyen, a válságmenedzselés folyamatában egymást követő kulcsfeladat különböztethető meg:

- A válságmenedzser első feladata – amikor átveszi a krízishelyzetbe jutott vállalat egészének irányítását – a „*hibás gén*” feltárása és torzító, áttételes hatásainak felmérése: milyen vezetési hiba vagy szervezeti-működési fogyatékoság volt a válság bekövetkezésének eredendő oka, s ez miként mérgezte tovább a vállalat egészének szervezetét, miként fogta vissza teljesítményét, miként csökkentette versenyképességét.
- A válságmenedzser második feladata az „*arkhimédészi pont*” megtalálása: ez az a szilárd pont, illetve koncepcionális üzleti cél, amelynek elérésével „kihúzható” a vállalat a krízishelyzetéből. Az „arkhimédészi pont” szinte bármi lehet egy új gyártási profiltól a megújult szervezeti és irányítási rendszeren át az új piacszerkezetig. A válságme-

nedzsernek azonban bizonyítania is kell, hogy rátalált erre a pontra: elsősorban önmaga előtt, majd *válságkoncepciójában* az igazgatótanács és/vagy a tulajdonosok előtt. A bizonyításban minden *pro és kontra érvek* (a feltételeknek, a kitűzött célnak, a szükséges eszközöknek, a megvalósításban rejlő kockázatnak, a végrehajtás során esetleg bekövetkező pályamódosítás áldozatának) egyértelműen és súlyozva kell megjelennie, s a koncepció mellett egyetértően kell felsorakoznia a válságmenedzseri team minden tagjának. Úgy mondják, egy válságmenedzser „addig nem is alhat”, amíg rá nem talál a többnyire zűrzavaros belső (vállalati) és szétágazó külső feltételek között a talpra állításhoz nélkülözhetetlen „arkhimédészi pontra”.

- A harmadik, többnyire fájdalmas feladat az „*overboard*”, az új vállalati koncepció végrehajtásához már szükségtelen erőforrások „tengerbe hajítása a fedélzetről”. Különösen fájdalmas lehet ez a kényszerű karcsúsítás a humán erőforrás menedzsment szempontjából, hiszen lényege a sokszor igencsak méltánytalan és jelentős mértékű elbocsátás, de erre szükség van, hogy meg lehessen menteni a megmaradó munkatársakat. Ugyanilyen szomorú lehet, ha egy vállalat több évtizedes vagy akár évszázados gyártási kultúráját kell feladni. De nem könnyű a cég tárgyi eszközeinek, az ezekben megtestesülő vagyonának a „tengerbe hajítása” sem, hiszen a vevők tisztán látják a válsághelyzetet, s ezért csak jóval értéken aluli árakat kínálnak a vagyontárgyakért. A javak ilyen „elköttyavetyélésére” azonban szükség van: megtartásuk csak felesleges költséggel járna, az értéken aluli árakból viszont olyan beruházásokat lehet végrehajtani, amelyek segítik a karcsúsított vállalat talpra állását.
- A negyedik tennivaló a *válságterv* elkészítése. Ennek két követelményt kell kielégítenie: mindvégig következetesen kell ráirányítani a megvalósítás folyamatait a válságmenedzselés végső céljára, de közben rugalmasan alkalmazkodnia is kell, vagyis segítenie az előre nem látott akadályok legyőzését, valamint a kínáló új lehetőségek kihasználását. Ezt a *pulzáló tervezés* elégíti ki. Alap gondolatát egymást követően elhelyezett mágneses pólusok sora szimbolizálhatja: ezek érzékeltethetik, hogy a válságmenedzser és teamjének tagjai igen gyakran (sokszor naponta) összejönnek értékelő és feladat-egyeztető megbeszélésre, ami biztosítja a terv valóra váltásában a szigorú „célra tartást”. A pólusok között pedig mágneses erővonalak alakulnak ki, amelyek mindegyike egy-egy funkcionális vagy projektmenedzsernek az egyes megbeszélések kö-

zött végzett operatív tevékenységét jeleníthetik meg. Ezek a menedzserek ekkor önálló döntéseket hozhatnak, vagyis hozzáigazíthatják a terv megvalósítását az előre nem látott feltételekhez. A tevékenységüket szimbolizáló erővonalak fejezik ki a rugalmasságot a terv végrehajtásában.

- A talpra állás, az új szervezet, az új irányítás és működés megvalósításának mint ötödik feladatnak a kulcsszava a „K.u.K.” lehetne: ez jelölheti azt a két nélkülözhetetlen sajátosságot, amellyel a válságmenedzser meggyőzheti a vállalat munkatársait, hogy van átütő koncepciója, jó terve és programja a sikeres kilábalásra. Az első „K” a *karizmát* jelöli, a második pedig azt, hogy a saját meggyőződését eredményesen kell *kommunikálnia*. Ha a karizma és a kommunikációs készség hiányzik a válságmenedzserből, nem lesz hiteles személyiség, nem lesz szuggesztív a válságterve, és ezért munkatársai sem fogják vállalni azokat a nagyobb terheket, amelyek óhatatlanul együtt járnak egy krízishelyzet megoldásával.
- A válságmenedzser utolsó, hatodik feladata a vállalat talpra állását követi, s a „*marsallbot átadásával*” jellemezhető. Ritkán esik meg ugyanis, hogy egy válságmenedzselésre szakosodott vezető megmarad a megmentett vállalat élén: amikor a krízisből való „felszállás” nagyobb „tolóerejének” csökkentésével át lehet állni az „utazósebességre” (hogy hasonlatunknál maradjunk: a „Quick Take-off”-ból a „Cruising Speed”-re), akkor a válságmenedzser és teamje rendszerint átadja a vezetést a belső szakemberekből vagy – ritkábban – a kívülről verbuvált új menedzsereknek. A megmentett vállalatnál tehát ekkor kezdődhet meg ismét a többékevésbé rutinszerű működés és irányítás, már amennyire ez így nevezhető turbulens változásokkal átszótt mai világunkban.

### Jellegzetes válságmenedzselési technikák

A válságmenedzselés – főként annak „Quick-Take-off” és „Emergency Take-off” változata – a felsorolt feladatokhoz illeszkedő *hat szakaszban* hasznosítja a sajátos menedzsmenttechnikák előnyeit. A technikák közül napjainkban a következők a legjellegzetesebbek:

1. szakasz: Az egyik tennivaló a vállalat és a versenytársak teljes körű összevetése, a válságot kiváltó okok azonosításának elősegítése. Ehhez a válságmenedzser általában két technikát használhat. Az első a *Teljes körű szintbemérés* (a „Total Benchmarking”), amely a vállalat inputjait, erőforrásait,

működési folyamatait, ezek céljait és outputjait, valamint szervezetét és rendszereit (beleértve irányítási rendszerét, menedzselését is), valamint a környezetével való kapcsolatait veti egybe a versenytársak hasonló jellemzőivel. A második tennivaló: a válság alapvető okának feltárása a *Hibás gének felkutatása* (a „Digging For the Faulty Genes”) technikával. A kutatás az okok és okozatok sorának vizsgálatával – az előzők szerint – többnyire ahhoz a menedzsmentig vezet vissza, amelyet a válságmenedzser és teamje váltott fel: ennek téves döntésében vagy a döntés elmulasztásában, halogatásában talál rá a válság gyökerére.

2. szakasz: Első feladata azoknak a külső lehetőségeknek a felmérése, amelyek behatárolják az arkhimédészi, vagyis a válságból való kitörési pontnak a kiválasztását. Ezt az *Iparági és piaccsoport-elemzés* („Industrial/Market Analysis”) technika segíti: ez a szóba jövő iparágak, illetve piaccsoportok körében tekinti át ezek eddig elért és várható növekedését, háttérkörüzetük stabilitását, technikai és kereslet-kínálati színvonalát, valamint a piacukat jellemző verseny erősségét, majd elemzi azokat az akadályokat, amelyekkel egy újonnan piacra lépőnek számolnia kell (Porter, 1990). Mindezzel kiteljesedik az előző szakaszban megkezdett *SWOT* elemzés és megvalósul az ennek hátterét alkotó *STEEPLE* elemzés.<sup>2</sup>

A válságmenedzser ezután azt tisztázza, hogy miként illeszthetők a vállalat meglévő és esetleg bővíthető erőforrásai az előzőekben feltárt lehetséges kitörési pontokhoz. Ehhez elsősorban a *Tíz kritikus erőforrás* elemzése technikát hívhatja segítségül, amelyik a klasszikus természeti, technikai, humán és pénzforrásokon kívül számol az „új” erőforrásokkal (a „6i”-vel). Ezek a következők: a vállalat információi rendszere, innovációs készsége és képessége, a környezetéhez való illeszkedési képessége (beleértve üzleti partnereitől érkező inputjait, outputjait, kapcsolatát a „stakeholderekkel”<sup>3</sup>, valamint összhangját a háttérkörnyezet egészével), immateriális erőforrásainak „láncá” (vállalatképétől PR-jén át a vállalati márká erejéig), irányítási rendszere, s végül a vállalat „időérzékenysége”, vagyis az, hogy milyen hosszú átfutási és reagálási idők jellemzik a működését.

Csak ezt követően kerül sor a legalkalmasabb kitörési lehetőség, az arkhimédészi pont kiválasztására, amihez a jellegzetes *Stratégiai döntések képlete* („Formula for Strategic Decisions”) nyújt segítséget. (A „képlet” ebben az esetben inkább

szimbolikus kifejezés: elsősorban nem a számszerűsítést szolgálja, hanem a gondolkodásmódot sugallja.) Jól ismert alakja a következő:  $S_i = (H - R)p_1 - \Delta p_2$ , ahol  $S_i$  a stratégiai variánsokat,  $H$  a várható hozamot,  $R$  a szükséges ráfordításokat,  $p_1$  ezek elérhetőségének, illetve biztosításának valószínűségét,  $\Delta$  a megvalósítás során esetleg szükséges pályamódosítás vállalati áldozatát,  $p_2$  pedig ez utóbbi valószínűségét jelzi. (Az  $\Delta p_2$  tényező az adott stratégiát megvalósító vállalat rugalmasságának mértékét is érzékelteti.) A „képlet”  $p$  tényezőiben természetesen összpontosul mind a versenykörnyezet, mind a háttérkörnyezet valamennyi kockázata a már említett SWOT és STEEPLE elemzések eredményei alapján. A válságmenedzser végső feladata, hogy a lehetséges stratégiai pályák közül kiválassza azokat, amelyek a „képlet” tényezői, ezek súlyozása és összefüggése alapján a legsikeresebb kilábalást alapozza meg.

A válságmenedzsernek ebben a szakaszban végül prezentálnia kell a krízis megoldására kialakított koncepcióját a vállalat igazgatótanácsának és/vagy tulajdonosainak, hogy ezek jóváhagyják elképzelését. Ehhez nem elég az átfogó kilábalási stratégiát ismertetnie, mégha számszerűsíti is a „Stratégiai döntések képletének” valamennyi tényezőjét. A jóváhagyáshoz általában mélyebb elemzésre van szükség, s ez ölt testet a válságmenedzser által összeállított *hatástanulmányban*. Ez azt mutatja be, hogy a javasolt kilábalási stratégia miként hat a vállalat teljes erőforrás-szerkezetére, minden folyamatára, egész szervezetére, valamennyi rendszerére és teljes outputjára, s hogy milyen új kapcsolatokat hoz létre, illetve milyen meglévőket számol fel verseny- és háttérkörnyezetében. Az ilyen hatástanulmány összeállítása azonban többnyire meghaladja még egy felkészült válságmenedzseri team kapacitását is. Ezért elkészítésébe általában külső szakértőket is bevonnak, nem kis honoráriumokkal, hiszen a tanulmányokat záros határidőn belül kell elkészíteniük, s a színvonalas szakértők „éjszakai műszakjának” igen borsos az ára. De a válságmenedzselés soha nem volt olcsó mulatság!

3. szakasz: A feleslegessé váló erőforrásoktól való megszabadulás a *tárgyi erőforrások* esetében az eladás, ami – mint említettük – általában értéken aluli árakon történik. Az értékhez közelítő árakat akkor érheti el a vállalat, ha képes *versenyeztetni a potenciális vevőket*. A *humán erőforrások* leépítése során pedig legyen nagyvonalú a cég, méghozzá saját érdekében is: ne csupán tisztességes végkielégítésekre szánja rá magát (a válsághelyzet pénz-

szűkének ellenére!), hanem állítson fel saját „*álláskereső szervezetet*”, vagy legalább szerződjen „teljesítménybérben” egy munkaközvetítő ügynökséggel, hogy így segítse feleslegessé vált munkatársainak új elhelyezkedését. (Adott esetben még csökkentse is „dobra vert” tárgyi eszközeinek árát, ha ezek vevői hajlandók arra, hogy tartós foglalkoztatással vegyék át az elbocsátott munkatársakat.) Az új elhelyezkedés támogatásának költség-ráfordítása ugyanis – a tapasztalatok szerint – bőven megtérül a talpra álló vállalat megerősödő vállalatképében és PR-jában (Balmer – Greyser, 2003). Végül megjegyezzük: a felesleges erőforrások értékesítése olykor magában a válságtervben is szerepelhet – elsősorban akkor, ha az értékesítéssel elért pénzforrás-növekedés a válságból való kilábalás alapvető tényezője vagy az árbevétel hosszabb távra elnyújtva ütemezni kell.

4. szakasz: A jóváhagyott koncepciót követően a válságmenedzser kimunkálja a válságtervet. Ennek bevált formája és technikája olyan *funkcionális hálóterv*, melynek soraiban külön-külön az egyes végrehajtók, oszlopaiban pedig a megvalósítás előírt kezdő és záró időpontjai szerepelnek, s amelyet – ez az újdonság! – *öt gráffal egészítenek ki*. Az első (bár az előzőek szerint ez csak akkor készül, ha tartalma döntő mértékben járul hozzá a krízishelyzet megoldásához!) a feleslegessé váló erőforrások értékesítésének ütem- és árbevételtervét, a második a talpra állás egészének pénzáram- (cash flow-) tervét, a harmadik a beruházások, az új felvételek és a beszerzések forrás-, ütem- és üzembe állítási tervét, a negyedik a munkatársak pontos munkafázisokra időzített motivációs tervét (melynek fő célja a végrehajtás „szűk keresztmetszeteinek” felszámolása az intenzívebb teljesítmények szorgalmazásával), az ötödik pedig a válságmenedzseri ellenőrzés ütemtervét tartalmazza (ez utóbbiban egyes feladatokat a válságmenedzseri team tagjaira is delegálva).

5. szakasz: Ebben kerül sor két meghatározó jelentőségű akcióra: a válságmenedzselés koncepciójának és tervének a munkatársak körében való kommunikálására, és a terv végrehajtására. Javasolható, hogy a *kommunikálás* várható időpontját jóelőre – olykor már a 2. szakasz végén! – jelentse be a válságmenedzser, hogy így elkerülje a felesleges találgatásokat, a bizonytalanság elmélyülését és terjedését, s ezzel a munkamorál további romlását. A kommunikálás *tartalmában* kendőzetlenül kell feltárni a kialakult krízishelyzetet, ennek okait és következményeit, és meggyőzően kell felvázolni az

ebből kivezető, *egyértelmű* utat. A kommunikálás akkor hatékony – a szó eredeti értelme szerint –, ha párbeszédre is lehetőséget ad a válságmenedzser és teamje, valamint a tervet végrehajtó munkatársak között. (A szakmában közismert a válság peremére jutott japán középbank vezérének esete, aki több hónapot szánt arra, hogy végiglátogassa valamennyi bankfiókját és a helyszínen, beszélgetések keretében győzze meg összes beosztottját válságmenedzseri koncepciójának és válságtervének megalapozottságáról.) A *válságterv végrehajtásának* három alapvető követelménye pedig a sokszor bizony „kegyetlen” következetesség, a megszabott ütemek szigorú betartása, és lehetőleg minden tervmódosítás elkerülése, a valóra váltás során: ugyanis még a kisebb módosítások is könnyen alááshatják a válságmenedzser hitelét, koncepciójának helytállóságát, s ezzel veszélyeztethetik a kilábalás egészét.

6. szakasz: Ez zárja a talpra állást. A válságmenedzselés ugyanis manapság már önálló szakmává vált, s ezért a válságmenedzser és teamje a krízisből való kilábalást követően többnyire átadja a vezetést egy belső munkatársak közül kinevezett olyan új menedzsersapatnak, amelynek tagjai bizonyították rátermettségüket a válság megoldása során, vagy olyan csapatnak, amelynek tagjait más vállalatától „csábította át” az igazgatótanács, illetve a cég tulajdonosainak köre. Az átadás technikája minden esetben a *Rendszerek transzferje* („Systems' Transfer”). Ez úgy működik, mint az informatikából ismert integrált vállalatirányítási rendszerek: nemcsak az egyes funkcionális rendszereket, az ezeket támogató információs, stratégiatervező, kontrolling stb. részrendszereket, valamint a különböző projekteket, BU-kat<sup>4</sup>, divizionális szervezeteket stb. kell „átadni”, hanem mindezek szervezeti, működési és irányítási kapcsolatait is egyértelművé kell tenni az átvevők számára. S napjaink rendszertranszferje már azt követeli meg, hogy a vállalati nagyrendszer működésében mind jelentősebb szerepet kapjon a „*funkcióhatárok légiesítése*”, ami nemcsak merőben újfajta kapcsolatokat hoz létre egy vállalaton belül, hanem aminek megvalósítása a sikeres válságmenedzselésnek is mind számottevőbb feltétele lesz a jövőben (Drucker, 2001).

### A válságmenedzser személyisége

Az eddigiekből kitűnhetett, hogy minden vállalati krízis menedzselésében meghatározó a válságmenedzser szerepe. Ezért kapott mindig nagy figyelmet sze-

*mélyiségjegyeinek vizsgálata.* A következők azokat az eredményeket mutatják be és állítják szembe egymással, amelyekre a már említett amerikai felmérés, illetve a hazai tájékozódás jutott (Bibeaud, 1982, illetve Hoványi, 1998). A kívánatos személyiségjegyek sorrendjét az szabja meg, hogy a felmérésben résztvevők mennyire tartották fontosnak az egyes jegyeket. (Megjegyezzük: a hazai válaszolók tájékozódásul megkapták az amerikai felmérés legfontosabbnak tartott személyiségjegyeinek megnevezését azzal, hogy ezeket módosíthatják vagy újabbakkal egészíthetik ki.) A két felsorolásban a személyiségjegyek mindegyike után az ábécé egyik félkövér betűje szerepel: az azonos betűk „összeolvasása” megkönnyíti annak átlátását, hogy az adott jegy (vagy közeli megfelelője) hol helyezkedik el a fontossági sorrendben. Ezt követi a jegyek mindegyikénél az a százaléklékérték, amelyik jelzi, hogy – valamennyi személyiségjegyet száz százaléknak tartva – mekkora a megkérdezettek szerint az adott személyiségjegy fontossága a sikeres válságmenedzselésben. (3. táblázat)

3. táblázat

A válságmenedzserek személyiségjegyei

Az amerikai felmérés eredményei		A hazai tájékozódás eredményei	
Célra orientáltság	A 37%	Lehetőségek felismerése	F 23%
Önbizalom	B 21%	Célra orientáltság	A 18%
Rendíthetetlenség	C 15%	Helyzetelemző készség	új 15%
Bizalomkeltés	D 8%	Következetesség	C 14%
Vezérszerep igénye	E 8%	Önbizalom	B 9%
Innovációs készség	F 7%	Nagy munkabírást	új 8%
Siker ambicionálása	G 4%	Siker ambicionálása	G 6%
		A vezető karizmája	E 4%
Összesen	100%	Kommunikációs készség	D 3%
		Összesen	100%

A táblázat összevetése alkalmat ad néhány, a közeljövőben talán meggyőzőbben igazolható *következtetés* levonására, annak ellenére, hogy a hazai tájékozódás alapja korántsem volt reprezentatív.

- 1) A magyar menedzserek *szorosabb szélsőértékek* közé sorolták be válaszaikat, mint az amerikaiak, s ezért nem is jelöltek meg kiugróan fontos személyiségjegyet a válságmenedzselés szempontjából.
- 2) A magyar menedzserek *két új jegyet* „szavaztak be” a fontos személyiségjegyek közé: a helyzetelemző készséget és a nagy munkabírást. Valószínű, hogy a szigorú és folyamatos helyzetelemzés követelménye és gyakorlata már mindennapos az amerikai vállalatvezetésben, s talán az is igaz lenne, hogy az amerikai vállalatvezetők már a nem válságmenedzselést igénylő tevékenységükben hozzászoktak a gyorsabb ütemű, nagyobb teljesítményt kívánó irányításhoz?

- 3) A magyar menedzserek az amerikaiaknál jóval előbbre sorolták a *lehetőségek felismerésének* eredményét. Ennek valószínű magyarázata, hogy idehaza általában számottevően szűkebbek az üzleti lehetőségek, mint az Egyesült Államokban.
- 4) Szemet szűrő a magyar vezetők körében az *önbizalom* és az amerikai „bizalomkeltésnek” talán megfelelő *kommunikációs készség* hátrасorolása. Az előbbi azt jelezné, hogy a magyar menedzsereknek nincs hiánya önbizalomban? Az utóbbi pedig kifejezheti azt, hogy a vállalatvezetők korszerű belső és külső üzleti kommunikálása – amelynek csak csekély hányada a PR! – még nem kapta meg a jelentőségének megfelelő rangot a hazai menedzserek gyakorlatában.

### A vállalati válságmenedzselés „módszereinek” néhány makrogazdasági tanulsága

Számos kisebb és sok alapvető különbség jellemzi a vállalatok, illetve a nemzetgazdaságok és társadalmak válságát. S az eltérések legmélyén van egy *döntő különbség*: a nemzetgazdaságokat, társadalmakat nem lehet – legalábbis a modern demokráciák értékrendje szerint – felszámolni és megszüntetni. Ezért a makroszintű (kormányzati) irányításban többnyire csak kisebb vagy akár nagyon is számottevő *pályamódosításokra* („turnaround management”-ekre), és nem a vállalati válságmenedzselésben gyakori *pályaváltásokra* kerül sor. A kérdés tehát az, hogy jár-e egyáltalán tanulságokkal a vállalati válságmenedzselés néhány koncepciója és technikája a makroszintű irányítás számára, annak ellenére, hogy ennek feltételei, sajátosságai és lehetőségei sokban különbözők? Erre a kérdésre keresnek választ a következők:

- A nemzetgazdaságok, társadalmak működésének hatékonyságát rontó „hibás gének” felismerése – a vállalatokéval összevetve – jóval nehezebb feladat, hiszen a makro szervezetek a vállalatok többségénél nagyobb és bonyolultabb rendszerek. A társadalmak gazdasági fogyatékoságainak feltárását azonban számottevően megkönnyítik a többé-kevésbé független gazdaságkutató, pénzügykutató, gazdaságstatisztikákat összeállító stb. intézetek elemzése, annak ellenére, hogy megítéléseik és következtetéseik sokszor ellentmondásosak. Bizonytalanabbak a többi társadalmi jelenség, különösen ezek „mélyáramlatainak” érzékelésében a társadalomkutató, szociológiai, közvéleménykutató stb. intézetek. Úgy tűnik azonban, hogy sok nemzetgazdaság társadalmi döntést hozó csúcsszervezeteihez jóval *kevesebb információ jut el a műszaki*

*fejlődés trendjeiről* és azokról a kényszerpályákról, amelyeket ezek szabnak meg egy ország – különösen kisebb ország – számára akár a közeli, akár a távolabbi jövőben. Márpedig a „hibás gének” hatása éppen ezen a területen a legkritikusabb: a hatásukra keletkező kényszerpályák fel nem ismerése később többnyire *nagyobb áldozatokat követel meg* egy nemzetgazdaságtól, egy társadalomtól, mint a rossz gazdasági vagy más társadalmi döntések sora.

- A makroszintű döntésekért felelősöknek igen körültekintően kell mérlegelniük azokat a *lehetőségeket*, amelyek *pályamódosítással* adnak esélyt egy nemzetgazdaságban, egy társadalomban a válsághelyzet elkerülésére. A lehetőségek felmérése azonban többnyire *késedelmes*. Akkor kerül rá sor, amikor a válság már közvetlenül fenyeget: vagyis a makroszint döntéshozói is „követik” a vállalatok vezetőinek példáját, nyugtatják a társadalmat, hogy a „tévesen érzékelt krízis” jelei csupán átmeneti működési nehézségekről szólnak. Pedig nyugtatgatás és késlekedés helyett a döntéshozóknak mindenekelőtt *folyamatosan értékelniük kellene* nemcsak azt, hogy a *globális szintén egészen* milyen tényezők hatására, miként fejlődnek vagy esnek vissza *országok és régiók*, hanem azt is, hogy ezeken belül miként módosul a *termelő és szolgáltató ágak* jelentősége, miként változik *szerkezetük*<sup>5</sup> és elhelyezkedésük a földkerekség egészen. (Lásd erről az ipar- és szolgáltatóágak először el-, majd visszavándorlásait a világrészek között! – The Economist, 2003a). Csak ilyen lépést tartó *kétirányú tájékozottsággal* hozhatnak ugyanis válságot elkerülő döntéseket, csak így kerülhetik el, hogy egy válsághelyzet kialakulásának küszöbén nyugtatgatniuk, majd kapkodniuk kelljen, és végül a „vezetés válsághelyzetben” sürgetésében az optimálisnál jóval rosszabb döntést hozzanak. Különösen *kis nemzetgazdaságok* esetében lenne jelentős az ilyen folyamatos, kétirányú értékelés: ha ugyanis a döntéshozók idejében ismerik fel, hogy hol, milyen új lehetőségek nyílnak meg országuk termelő- és szolgáltatókapacitásai számára, s képesek ezek kihasználását hatékonyan, késedelem nélkül ösztönözni, akkor nemcsak válságokat kerülhetnek el, hanem a vállalati szféra működésének nemzetközi eredményeit is nagyban növelhetik.
- A makroszintű döntésekért felelősök számára sajátosságosan vetődik fel a *kitörési pont* – a vállalatok esetében az „arkhimédészi pont” – kérdése. Ehhez napjaink kiélesedett globális versenyében – Hankiss Elemér gondolatát idézve – mindenekelőtt *„ki kell találniuk az országot”*, vagyis meg kell

fogalmazniuk azt a *markáns identitást* (a vállalatok nyelvén: alapvető hozzáértést, „core competence”-t, vállalatképet és -márkát), amelyik versenyelőnyt adhat az egyre agresszívebb nemzetközi kínálat és a mind mozgékonyabb nemzetközi kereslet feltételei között. Egy ilyen identitás megteremtésének *két feltétele* van: tisztázni kell, hogy milyen, a versenytársakétól különböző sajátosságait méltányolnák a már globálissá tágult szintéren kiszemelt célcsoport tagjai, és mi jellemzi az országot, a társadalmat a jelenben, s milyen irányban és ütemben fejleszthetők sajátosságai a jövőben? A markáns és két irányban illeszkedő identitás megteremtéséhez azonban nemcsak alapos nemzetközi *tájékozódásra*, nemcsak sokszor kegyetlenül őszinte *önvizsgálatra*, nemcsak már-már váteszi *előrelátásra* van szükség, hanem olyan *hiteles államférfira* is, aki „menedzseri teamje élén” társadalmi szinten sugározza a vállalati válságmenedzsertől is megkövetelt *karizmát*. (Önmagában egy politikusi karizma viszont csupán jelszó, s ezért nem kitörési pont, hanem csak egy tévút kezdete.)

- Sajátos feltételekkel, sajátos módszerekkel kerülhet sor a makroszférában arra, amit a vállalati válságmenedzselésben a *felesleges erőforrások leépítése*, az „overboard” jelez. S ebben főként a társadalom tagjai szempontjából lényeges a különbség a makro- és a mikroszféra között. A társadalomban ugyanis minden pályamódosításnak vannak nyertesei és vesztesei – de nincsenek a társadalomból „elbocsátható” tagjai. Ezért azok, akik makroszinten hoznak döntést a pálya módosításáról, soha nem a megtartás vagy elbocsátás dilemmájával, hanem a „nyerés” és „vesztés” tényével, mértékével, a nyertesek és vesztesek arányával, valamint ezek esetleg alapvetően megváltozó társadalmi helyzetével szembesülnek, márpedig ezek a változások roppant társadalmi feszültségek forrásai lehetnek. Mindez tehát jóval nagyobb *kompromisszumokra* kényszeríti a makroszintű döntéseket felelősöket, mint amekkorával egy vállalati válságmenedzser szembesülhet. S ez az oka annak is, hogy a makroszintű *pályamódosítás* jóval *időigényesebb*, mint akár egy vállalati *pályaváltás*. A döntést hozó pedig egyféleképpen rövidítheti le ezt a hosszabb átfutási időt: ha idejében felkészíti a vesztesre állókat, hogy növeljék mobilitásukat, s így könnyebben és gyorsabban léphessenek át a nyertesek táborába. A mobilitás növelése az egyén számára sokszor „csak” egy képzési, átképzési feladat nyúga, aminek jelentőségéről olykor nehéz is meggyőzni, különösen akkor, ha még „nem ég feje

fölött a ház”. Az effajta „átlépés” azonban sokszor mélyrehatóbb változást is igényel: megkövetelheti például az egyének és családjának területi mobilitását, vagy ipari, szolgáltató létesítmények előrelátó betelepítését és hosszú távú megtartását az újfajta foglalkoztatás biztosítására. S ekkor a döntést hozónak már nemcsak előre kell látnia a kívánatos szakmai struktúrákat, már nemcsak meggyőzően kell érvelnie a képzések, átképzések mellett, hanem jelentős *beruházásokat* is végre kell hajtania, számottevő *kedvezményeket* is meg kell hirdetnie a betelepülő cégeknek, és mindezt egy még csak távoli pályamódosítás érdekében. S úgy tűnik, az „overboard” követelményének ilyen komplex teljesítésében ismét a tehetősebb nemzetgazdaságok és társadalmak *jutnak előnyhöz* a szegényebbekkel, a szűkös erőforrásaikkal napról-napra gazdálkodókkal szemben.

- A makroszintű pályamódosítás, „turnaround management” megvalósításához sok szempontból nagyon is más *tervekre* van szükség, mint a vállalatok esetében. Az *eltérések* közül főként *kettőt* kell kiemelni: 1) A vállalati pályaváltást vagy módosítást egyetlen jól átgondolt tervre és stratégiára,  $S_1$ -re kell építeni, s a válságmenedzser számára presztízvesztés, ha ezt menet közben módosítania kell. A makroszinten végrehajtott pályamódosítások viszont erőteljesebben függenek a nemzetgazdaságok és társadalmak belső és külső környezetének folyamatos alakulásától, ami főként e nagyobb rendszer bonyolultságának, szereplőik jobban tagolt érdekeltségének és – nem utolsó sorban – globálissá tágult környezetük sokszor turbulens változásainak tulajdonítható. Márpedig a környezetnek ez a folyamatos alakulása arra készteti a makroszintű pályamódosítás irányítóit, hogy már kezdettől ne egyetlen tervben,  $S_1$  stratégiában gondolkodjanak, hanem  $S_1 - S_n$  variánsokat dolgozzanak ki, s így készüljenek fel, hogy kiválasztott stratégiájukat menet közben – de már nem kapkodva, hanem „tervszerűen” – módosíthassák. 2) Részben a makroszintű rendszer bonyolultsága, részben „érzékenysége” – vagyis az, hogy hibás irányítása akár igen súlyos társadalmi konfliktusokat válthat ki – azt követeli meg, hogy a pályamódosítás tervvariánsainak készítői, számos szempontot mérlegelő, *hatástanulmányokat* végezzenek, s csak ezek alapján válasszák ki a leginkább megfelelő megoldást. Az optimális megoldásnak pedig az  $S_1 - S_n$  stratégiák *konvertálási lehetőségeit* és *következményeit* is számításba kell venni. (Ehhez képest sokkal egyszerűbb és gyorsabban letudható feladat

azoknak a hatásoknak a számbavétele, amelyekkel a vállalati válságmenedzselés szembesül, hiszen csak egyetlen S<sub>1</sub> pálya előnyeit és hátrányait mérlegeteli.)

- A makroszintű pályamódosítási terv megvalósításának elve azonos a vállalati válságmenedzselésével: a valóra váltás csak akkor lehet sikeres, ha az irányítás szakmai és erkölcsi értelemben egyaránt *hitelt érdemel, és meggyőző párbeszédet* alakít ki a társadalom valamennyi rétegével. A gyakorlatban azonban ez az utóbbi jóval bonyolultabb feladat, mint a vállalati válságmenedzselés „K.u.K.” (karizma és kommunikáció) követelménye: mikroszinten ugyanis minden munkatárs alapvetően a cég fennmaradásában érdekelt, makroszinten azonban nemcsak számottevően különböznek az egyes rétegek érdekei, hanem a pályamódosítást irányító argumentációját is különböző felkészültséggel és készségszinten fogadják be. Mindezt makroszinten *folyamatos, több célra irányított* és az egyes nagy célcsoportokhoz illeszkedő, *eltérő stílusú kommunikálásra* van szükség, ami aligha valósítható meg egy erre szakosodott és avatott kommunikációs team nélkül. S mai világunkban még egy követelménnyel kell kiegészíteni mindezt: a pályamódosítás irányítóinak jó előre fel kell készíteniük egy majdan bekövetkező pályamódosítás részeseit, hogy – bármelyik társadalmi rétegnek legyenek is a tagjai – megtanuljanak *globális* (tehát nemcsak országos, s nem is csak regionális!) *összefüggésekben* is gondolkodni. Ilyen összefüggések széles körben való érzékeltetése és megértetése nélkül egyre kevésbé számíthat sikerre a jövőben a makroszintű pályamódosítás kommunikációja.
- A makroszintű pályamódosítás *sikeres befejezésekor* az ezt irányító – a vállalati gyakorlattól eltérően – többnyire „nem adja át a marsallbotot” utódlának, akire már csak amolyan rutindöntések várnának. (Bár a marsallbot átadására is volt több példa, talán a legszembetűnőbb Angliában, a második világháborút követően.) Az „utódlásban” azonban van egy másik alapvető különbség is a mikro- és a makroszféra között: ha menedzsmenkváltásra kerül sor, a vállalati válságmenedzser soha nem számol azzal, hogy visszatér a céghez; ezzel szemben a makroszintű pályamódosítás irányítója még akkor is a *visszatérésével* számol, ha tevékenysége sikertelen volt. S ez a „hátsógondolat” könnyen olyan időzített bombák telepítésére ösztönözheti, ami biztosítéka lehet annak, hogy az

utód végül sikertelen lesz – ami növeli saját visszatérésének az esélyét. Mindezt a makroszintű pályamódosítás roppant nagy veszélye, hogy a *nemzetgazdasági, osztályadalmi érdek érvényesülését* akár jelentősen *tompíthatják* a visszatérésüket ambicionálók egyéni érdekei. S ez a sajátosság számottevően csorbíthatja sok makroszintű „válságmenedzser” és „válságmenedzser-team” erkölcsi és szakmai hitelét: valószínűleg ezért is értékelik többre a társadalom széles rétegeiben a sikeres *vállalati válságmenedzsereket*.

Összegezeként megállapítható, hogy a pályamódosítás és a pályaváltás irányításának *ugyanazok a lépései* mind makro-, mind mikroszinten. A lépések *tartalmában* azonban lényeges különbségek is vannak. Ezért e két szinten kialakuló válsághelyzetek megoldására hivatottak sokszor hasznosíthatnak azonos „módszereket” – de nemegyszer igencsak *eltérő technikai megoldásokat* kell választaniuk ahhoz, hogy feladatukat sikeresen oldják meg.

### Három végső tanulság

A vállalati és a makroszintű válságmenedzselés – több eltérő sajátossága ellenére – néhány közös tanulsággal is szolgál. Ezek közül, befejezeként, talán a következő hármat érdemes kiemelni:

- Globálissá tágult és interdependens világunk sokszor nehezen átlátható eseményei közepette a válság már ott leselkedhet a belső és külső környezet bármelyik jelensége és eseménye, bármelyik felismert vagy még rejtett kockázata mögött, s ez mikro- és makroszinten egyaránt érvényesül. Ezért a jövőben a legalapvetőbb követelmény várhatóan mindkét szinten az *alkalmazkodási készség és képesség*, vagyis a *rugalmasság* növelése lesz.
- Az alkalmazkodási készség, a rugalmasság növelése felgyorsult világunkban azt követeli meg, amit az ókori bölcs a *tűnődés nélküli, gyors beavatkozást sürgetve* így fogalmazott meg:

„Ellene rögvest tégy, mert csalfa remény csak a gyógyszer,  
hogyha a késlekedés már betetőzte a bajt!”<sup>6</sup>

- A harmadik általános tanulság pedig az lehet, hogy egy válságmenedzser (irányítson akár vállalati „Quick Take-off-ot” vagy „Emergency Take-off”-ot, akár makroszintű pályamódosítást) megvalósíthatja jól végiggondolt koncepcióját vagy lemondhat posztjáról, *de soha nem tétovázhat*.

Felhasznált irodalom

Andriole, S. J. (1985): Corporate Crisis Management. Princeton, Petrocelli

Augustine, N. R. et al. (2000): Harvard Business Review on Crisis Management. Harvard Business School Press. Boston, Mass.

Balmer, J. M. T. – Greyzer, S. A. (2003): Revealing the Corporation. London, Routledge

Bibeault, D. B. (1982): Corporate turnaround. How Managers Turn Losers into Winners. New York, McGraw-Hill

Burke, R. J. – Cooper, C. L. (2000): The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring and Privatization. Manchester, Blackwell Publ.

Bühl, W. L. (1988): Kriesen Theorien. Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft

Cunningham, J. (1990): Staffing in Crisis Management. Research report. Boulder, University of Colorado

Csaba László (1992): Válság vagy visszaesés? Közgazdasági Szemle, febr. pp. 903-108.

Drucker, P. (2001): 21. századi kihívások a vállalatirányításban. Budapest, HVG kiad.

Dyson, K. – Wilks, S. (1983): Industrial Crisis. A Comparative Study of the State and Industry. Oxford, Robertson

Edwardes, M. (1983): Back from the Brink. London, Collins

Elliot, D. – Smith, D. (2003): Crisis Management: Theory, Systems and Practice. London, Routledge

Farazmand, A. (2001): Handbook of Crisis and Emergency Management. New York, AMACOM

Fink, S. (1986): Crisis Management. New York, AMACOM

Forbes Global (2002): CEO Pay. Sept. 2. pp. 32-42.

Friedman T. L. (2000): The Lexus and the Olive Tree. New York, Random House, Anchor Books

General Electric Co (1990): Crisis Management Handbook. (Blueprint.) H. n.

Gottschalk, J. (2002): Crisis Management. New York, Wiley

Hornjak, B. (2001): A Project Surgeon: A Troubleshooter's Guide To Business Crisis Management. Philadelphia, Penn., Project Management Institute

Hoványi Gábor (1998): Válságmenedzselési feladatok, lehetőségek, eszközök és módszerek. Összefoglalás magyar vállalatok felsőszintű vezetőinek nézetéről. (Kézirat.)

Hoványi Gábor (1995): Válságmenedzselés hazai iparvállalatoknál. Bpest, MTA-JPTE

Hoványi Gábor (1993): Vállalatvezetési koncepciók többdimenziós válsághelyzetekben. Közgazdasági Szemle, 1993. okt. pp. 887-899.

Hoványi Gábor (1992a): Menedzsment módszerek válsághelyzetbe jutott vállalatoknál. Pécs. JPTE

Hoványi Gábor (1992b): Válságmenedzsment – menedzserválság. Közgazdasági Szemle, 10. sz. pp. 971-982.

Littlejohn, R. F. (1983): Crisis Management. A Team Approach. New York, AMA

Mitroff, I. I. – Anagnos, G. (2000): Managing Crisis Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management? AMACOM, New York

Nelson, R. – Clutterbuck, D. (1988): Turnaround. London, Allen Co.

Nemes Ferenc (1990): Az egységesülő világgazdaság kihívásai a vállalatokkal és vezetőkkel szemben. Közgazdasági Szemle, szept. pp. 1070-1081.

Ohmae, Kanichi (1994): The Borderless World. Power and Strategy in the Global Marketplace. London, HarperCollins

Platt, H. D. (1985): Why Companies Fail? Lexington/Toronto, Heath Lexington

Regester, M. – Larkin, J. (2002): Risk Issues and Crisis Management. Kogan Page, London

Romiti, C. (1988): The Turnaround at the Fiat Corporation. London, Allen and Co.

Seymour, M. – Moore, S. (2000): Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice. London, Cassel Academic

Shiva Ramu, S. (2000): Corporate Crisis Management: Challenges for Survival. Sage Publ. London

Sigoloff, S. (1981): Companies in Crisis. (Research report.) Los Angeles, UCLA, Graduate School of Management

Slattel, S. (1984): Corporate Recovery. London, Penguin

Soros, G. (1998): Five Theses on the Global Economy. Atlantic Monthly, Jan. pp. 20-24, 32.

The Economist (2003a): The Misery of Manufacturing. Sept. 27 – Oct. 3. pp. 63-64.

The Economist (2003b): Executive Pay. Oct. 11-17. pp. 73-76.

Thompson, R. (2003): Crisis Intervention and Crisis Management. Routledge, London

Török Ádám (1992): Egy „vagyoncsökkentő” vállalat a magyar elektronikai iparban. Közgazdasági Szemle, jan. pp. 46-58.

Tran Van Hoa – Considine, J. I. (2002): Economic Crisis Management: Policy, Practice, Outcomes and Prospects. London, Edward Elgar

Udvardia, F. E. – Mitroff, I. I. (1991): Crisis Management and the Organizational Mind. Technological Forecasting and Social Change. 40. sz. pp. 33-52.

Veress József (1991): A válságmenedzsment – nyugati szemmel. Ipargazdasági Szemle, 1. sz. pp. 61-68.

Waite, W. (2001): Managing Risk and Solving Crisis. (Financial Times Management Briefings.) Financial Times Management, London

Wells, N. (1991): Symptoms of Industrial Crises. New York, Wharton

Lábjegyzetek

- 1 Transznacionális vállalatnak nevezem azokat, amelyek világviszonylatban jórészt centralizált szervezetben és irányítással működnek; a multinacionális vállalatok viszont arra törekednek, hogy alapvetően decentralizált szervezetükkel, irányítással és működésükkel mindinkább alkalmazkodjanak a külgazdaságok lokális feltételeihez.
- 2 A betűszavak közismert feloldása: S = a vállalat erős oldalai (Strong points), W = a vállalat gyenge pontjai (Weak points), O = a környezet által felkínált üzleti lehetőségek (Opportunities), T = a környezetből érkező fenyegetések (Threats), illetve S = a társadalmi környezet (Social environment), T = a technikai környezet (Technical environment), E = a gazdasági környezet (Economic environment), E = környezetvédelem és környezet-gazdálkodás (Environment protection, economy of the environment), L = jogi környezet (Legal environment), s végül E = oktatási-képzési környezet (Educational environment).
- 3 „Stakeholderek” mindazok, akik érdekelték a vállalat eredményeiben – a tulajdonosoktól az üzleti partnereken át az adóhivatalig.
- 4 A Business Unitok korlátozott vagy viszonylag teljes önállósággal rendelkező üzletágak. Főbb típusaik a költség-, nyereség- vagy beruházásközpontok, illetve a multinacionális korporációk földrajzi alapon elkülönülő (északamerikai, európai, latinamerikai, távolkeleti stb.) vállalatrészei.
- 5 Szerkezeten nem csupán a vállalat, a vállalatnagyság szerinti, a korszerűségi stb., hanem például a kialakult közös fejlesztési, beszállítói, bolygóvállalati, termeléshez kapcsolódó szolgáltatási szerkezet is értendő.
- 6 „Principis obsta: sero medicina paratur, si mala per longas convaluere moras!”

SOMOGYVÁRI Márta

## A VÁLLALATI KRÍZISEK KLASSZIFIKÁCIÓJA

A szerző dolgozatában a vállalati krízisek elméleti problematikájával foglalkozik. A bemutatott krízis-klasszifikációk és krízistipológiák segítségével lehetőség nyílik a problémák feltárására.

A globalizáció és az információrobbanás a vállalat sorsát meghatározó környezet kitágulásához vezetett. A vállalatot ma már nemcsak az adott piacon érvényesülő gazdasági folyamatok, hanem a gyorsan változó globális és lokális piaci, társadalmi és kulturális hatások is befolyásolják. A potenciális vállalati krízisekkel kapcsolatos feladatok ma már a menedzsment napi munkájának részét képezik. A vállalat sikerességének egyik alapvető feltétele a vállalat képességeire összpontosító krízismenedzsment. Ahhoz, hogy a vállalatot meg tudjuk a védeni a különböző veszélyektől, fel kell készülni a lehetséges krízishelyzetekre, s ennek a folyamatnak a kezdőpontját a potenciális krízisek klasszifikációja jelenti. A klasszifikációt meghatározó tényezők, mint a krízis oka, időhorizontja, megoldásának módja, illetve a krízis strukturális tulajdonságai, rendszerint a vállalati menedzsment operatív szempontjait hangsúlyozzák. A krízis lefolyását és erősségét emellett jelentősen befolyásolja a vállalati stakeholderok (érdekcsoportok) vállalattal szembeni attitűdje, ezért megfontolandó a klasszifikáció kiegészítése ezzel a faktoral.

### A krízisek definíciója

A XXI. század a krízisek századaként köszöntött be. A természeti katasztrófák, a politikai és szociális konfliktusok mellett egész nemzetgazdaságoknak, iparágaknak, globális és regionális vállalatoknak kell szinte nap, mint nap szembenézniük kisebb nagyobb válságokkal. Ezek a válságok egyre inkább a nyilvánosság színe előtt zajlanak le. Bhopal, Csernobil vagy

a Tisza már nem egyszerű földrajzi nevek, hanem a környezettel felelőtlenül bánó iparágak jelképei, a velük kapcsolatos események pedig kitörölhetetlenül bevésődtek a közvélemény emlékezetébe. A dot.com már nem a technológiai haladást, hanem a felelőtlen tőzsdei spekulációt szimbolizálja, az Enron és az Arthur Andersen pedig nem egyszerűen a világ egyik legnagyobb vállalatának csődjét jelenti, hanem alapjaiban rengette meg a tőzsdei vállalatok menedzsmentjébe és az amerikai gazdasági elitbe vetett bizalmat.

A krízis görög szó, eredetileg azt jelenti, hogy elkülöníteni vagy elválasztani, illetve megvizsgálni, eldönteni. Az antik görögség számára a krízis az „igazság pillanatát jelentette, ami rávilágított az emberek és az események jelentőségére” (Stern, 1970). A krízis szó a köznyelvbe az orvosi szaknyelvből került át, ahol a fordulópontot jelentette egy betegség lefolyásában, azt a fordulópontot, amely után a beteg vagy meggyógyul, vagy meghal. A vállalati kríziseknek is van egy ilyen paradox jellegük, hiszen eredményezhetik a vállalat megszűnését, de lehetőséget adhatnak arra is, hogy a vállalat levonva a tanulságokat, tanuljon a krízisből, s megerősödve kerüljön ki a válságos szituációból. Az, hogy egy krízisnek mi lesz az eredménye, nagyban függ attól, hogy a vállalat mennyiben tudja megőrizni, vagy visszaszerezni a bizalmat.

A társadalomtudományok a kríziseket döntéseméleti, rendszerelméleti vagy strukturális perspektívába helyezve határozzák meg. A döntéseméleti megközelítés szerint a krízis sürgős döntési probléma, vagyis itt az idő rövidségének van a legnagyobb hatása. A rendszerelméleti vagy szervezetelméleti megközelítés a

krízist egy rendszerre vonatkoztatva írja le, ahol a rendszer irányítási mechanizmusai egy probléma megoldásánál csődöt mondanak. A strukturális megközelítés szerint a krízis a vállalat és a környezete közötti inkompatibilitás következménye. A krízismenedzsmentben alkalmazott krízisdefiníciók rendszerint a fenti megközelítési módok kombinációjaként foghatók föl.

A döntésmélet hatása mutatkozik meg azoknál a definícióknál, amelyek a krízist a menedzsmentfeladatok szempontjából ítélik meg.

Fink (1986) a krízist olyan instabil állapotként vagy időszakként definiálja, amikor egy adott szituációban meghozott döntés következtében változás következik be, ez a változás vezethet mind pozitív, mind negatív végkifejlethez. A krízis, ellentétben a szó köznyelvi használatával, a vállalat számára nem jelent okvetlen valamilyen negatív állapotot. Pearson és Clair (1998) is kiemeli, hogy a szervezeti krízisek valójában ambig helyzeteket jelentenek, s már a helyzet megítélése is kettős, hiszen tekinthetjük a kríziseket úgy, mint valamilyen pozitív változást hozó szituációt, vagy úgy is, mint a bukás előhírnökét. Az egyik klasszikus tankönyvi példa, a Tylenol esete is jól példázza azt, hogy a vállalatok életében a krízisek olyan fejlesztésekhez vezetnek, amelyekre különben nem került volna sor. A Johnson & Johnson cég megfelelő krízismenedzsmenttel nemcsak a Tylenol fájdalomcsillapítót mint márkát mentette meg azután, hogy ismeretlen elkövetők ciánnal mérgezték meg a kapszulákat, s így több fogyasztó halálát okozták, hanem kidolgozta a gyógyszerbiztonságos csomagolásának módját, és ezzel új normát teremtett az egész gyógyszeripar számára (Fear-Banks, 2002; Fink, 1986).

Barton (1993) a krízist elsősorban a döntéshozók által megoldandó problémák szempontjából definiálja. Eszerint a krízis olyan menedzsmentszituáció, ami a következő három faktoral jellemezhető: a váratlanság (meglepetés), a vállalat számára fontos értékek, értékrend veszélyeztetése és a döntéshozatal rendelkezésére álló idő rövidege.

A rendszerelméleti krízisdefiníciók Barton (1993) első tényezőjét, a váratlanságot megkérdőjelezi. Pauchant és Mitroff (1992) kiemeli azt, hogy a krízisek nem véletlen jelenségek, hanem egy hosszú inkubációs fázis eredményeképpen robbannak ki. A szervezet rossz működési folyamatai egymást felerősítik, s ez vezet végül is a krízis bekövetkezéséhez. Ezek a folyamatok kevés kivétellel már a krízishelyzet előtt is érzékelhetőek és végigkövethetőek. A vállalati krízisek esetében ennek alapján inkább eskalációról, mint meglepetésről beszélhetünk. Ebben a kontextusban a krízis olyan törés, ami „a rendszert mint egészet fizikailag érinti,

veszélyezteti azokat az elveket és feltételeket, amelyeken a rendszer nyugszik, veszélyezteti a rendszer saját magáról alkotott képét és egzisztenciális alapjait.” (Pauchant–Mitroff, 1992: p. 5.) Ez a krízisdefiníció a külső szemlélő rendszerint retrospektív szempontjait helyezi előtérbe. Ugyanis minden vállalatnál található nagyon sok olyan operatív folyamat, amely önmagában nem, csak a vállalat tágabb környezetének megváltozása, vagy valamilyen véletlen esemény miatt vezethet válsághoz.

A krízisek nem csak a vállalatot érintik, hanem a vállalat környezetét is. Fern-Banks (2002) ezt a szempontot is figyelembe véve a krízist olyan eseményként határozza meg, ami megszakítja a szokásos üzleti tranzakciókat, negatív végkifejlethez vezethet, s hatással lehet mind a szervezetre, az iparágra, mind a szervezettel kapcsolatban álló nyilvánosságra, a vállalat termékeire és a vállalat jó hírre.

A tágabb vállalati környezet bevonása a krízisek definíciójába azért is fontos, mert egy-egy krízis nemcsak a vállalatba, hanem akár egy egész iparágba vetett bizalmat is megrendítheti. Amikor az osztrák borászok az addig használt egészségre ártalmatlan, ámde mégis tiltott glicerin helyett dyethylenglykolt, vagyis a gépkocsikban használatos fagyállót keverték a borhoz, azért, hogy ezzel javítsák a minőségét és azt az illúziót keltsék, mintha aszúbort innának a fogyasztók, akkor ez nemcsak Ausztriában, hanem Németországban is csaknem a borpiac összeomlásához vezetett, annak ellenére, hogy csak néhány német borász alkalmazta ezt a módszert. Ennek a krízisnek a hatására a fogyasztói preferenciák is eltolódtak a száraz borok felé, s ez a változás a teljes európai piacon érezte a hatását. (Apitz, 1987)

A különböző krízisdefiníciók felhívják a figyelmet arra, hogy figyelembe kell venni mind a vállalat, mind a vállalat környezetének szempontjait. Ezek alapján a vállalati kríziseket olyan menedzsment szituációkként írhatjuk le, amelyek:

- bekövetkezésének kicsi a valószínűsége, vagy viszonylag ritkán következnek be,
- a szervezet tagjai számára váratlanok,
- olyan ambig helyzetet jelentenek, aminek az oka és a kimenetele is ismeretlen,
- megzavarják a szervezet szokásos működését,
- gyors döntésekre és cselekvésre kényszerítik a szervezetet,
- veszélyeztetik a szervezet fennmaradását vagy a szervezet értékrendjét,
- jelentős hatással vannak a szervezet stakeholdeire.

## A krízisek tipológiája

Reilly (1987) megállapítása szerint a lehetséges krízisek végtelenül sok formában és módon léphetnek fel, s a korlátozott racionalitás lehetetlenné teszi a szervezetek és az egyének számára azt, hogy minden egyes elképzelhető krízishelyzetre egy specifikus tervet dolgozzanak ki. A felkészülésre azonban mégis szükség van, hiszen e nélkül a krízisek a vállalatok életében katasztrófális következményekkel járhatnak. Az, ha valaki felkészül a krízisekre, valójában azt jelenti, hogy felkészül arra a bizonytalanságra és azokra a változásokra, amelyek a krízisszituációval járnak. A felkészüléshez tudni kell azt, hogy mi idézheti elő a kríziseket az adott vállalatnál, milyen típusú krízisek fenyegetik a vállalatot, milyen készségekre és menedzsmenttechnikákra van szükségük a döntéshozóknak a krízisek kezelése során, s milyen körülmények között kell meghozni a döntéseket.

A kríziseket az irodalomban legtöbbször a következő szempontok szerint kategorizálják:

- a krízis oka,
- a krízis időhorizontja,
- a krízis megoldásának a módja,
- a krízis strukturális tulajdonságai.

### A krízis oka

Roselieb (1999) szerint a vállalati kríziseket okozhatják belső, endogén okok vagy a vállalat környezetéből származó, exogén okok. Az utóbbiak esetében a vállalat nem tud közvetlenül hatni a krízist előidéző tényezőkre. A legtöbb krízisnek több fajta, egymással kölcsönhatásba lépő oka van, vagyis multikauzális. A Roselieb (1999) által megvizsgált németországi vállalatoknál előfordult válságok egyharmada olyan publicisztikai krízis volt, amelynek során a médiák, vagy civil kezdeményezések támadták meg a vállalatot. A termelési folyamatban beálló zavarok csak a válságok egy ötödét okozták. Ez az eredmény is rámutat arra, hogy a vállalati menedzsmentnek ma már el kell szakadnia Friedman (1962; 1970) nézeteitől, nem koncentrálhatnak csak a profit növelésére, a termelési folyamatra és az üzletre, hanem létérdekük, hogy felvállalják és kimutassák azt a szociális, társadalmi és ökológiai felelősséget, amit a társadalom a profit növelésén kívül is elvár tőlük. Bár a Freeman (1984) által útjára indított stakeholder-elmélet az utóbbi időben visszaszorult a vállalati etika területére, de a krízisszituációk újra meg újra nyomatékosítják, hogy a vállalatnak elemi érdeke és hosszú távon „kemény dollárokban” is mérhető hasznatahoz, ha nem a tulajdonosi értékrend (shareholder value)

maximalizálást tűzi ki célul, hanem vállalja a felelősséget azokért a hatásokért, amelyek a vállalat működése során a vállalat környezetét érik, s döntései során figyelembe veszi a vállalattal kapcsolatba kerülő érdekcsoportok által artikulált követeléseket és igényeket is.

A kríziseket előidéző okok gyakran nem lineárisak, hanem több szinten egymásra épülő ok-okozati láncokból épülnek fel. Amikor Hoványi (1993) megkülönbözteti a közvetlen és a mélyebb okokat, szintén erre a multikauzalitásra utal: a vállalatvezetés nem elégedhet meg a közvetlen okok feltárásával, hanem meg kell vizsgálnia azt is, hogy milyen mélyebb gyökerei vannak a felszínen észlelt problémának. Amíg a közvetlen okok feltárására az adott krízis menedzselésének operatív fázisában van szükség, a mélyebb okok feltárása egyrészt meggyorsíthatja a krízis lefolyását, másrészt lehetővé teszi a hasonló krízisek kialakulásának megakadályozását, megfelelő krízisprevenciós intézkedések bevezetésével.

Az Intel cég a Pentium chip bevezetése során nem vette figyelembe azt, hogy a fogyasztók számára a számítógép a tévedhetetlenség szimbóluma, s így nem tördött annak a matematikus professzornak a panaszával, aki rájött arra, hogy a chippel működő számítógépek bonyolult matematikai számítások esetében hibás eredményeket produkálnak. A vállalat ezzel kihívta maga ellen fogyasztói haragját, akik több mint húsz internetes hírcsoportban és fórumon tárgyalták meg a hiba következményeit. Ezek a hírek végül átkerültek a nyomtatott és audio-vizuális médiákba is. A fogyasztói bizalom annyira megrendült, hogy az IBM, az Intel legnagyobb vevője beszüntette a chippel gyártott számítógépek kiszállítását, s ennek hatására az Intel részvényárfolyama annyira megingott, hogy fel kellett függeszteni a kereskedést. A krízis megoldása után a vállalat egy olyan monitoringrendszer fejlesztett ki, amellyel az internetes fórumokon felmerülő panaszokra azonnal reagálnak, felveszik a kapcsolatot azzal, akinek kifogása van a vállalattal vagy a vállalat valamelyik termékével szemben, s így hatékonyan meg tudják akadályozni azt, hogy olyan nyomásgyakorló csoportok szerveződjenek, amelyek veszélyeztetik a vállalatot.

### A krízis észlelése

Aszerint, hogy mennyi idő áll rendelkezésre a krízis észlelésétől annak bekövetkeztéig Irvin (1997) megkülönbözteti a hirtelen kríziseket és a lappangó kríziseket. A hirtelen krízisek olyan figyelmeztetés nélkül bekövetkező események, amelyek valószínűleg felkelik a média figyelmét, s hatással lehetnek a vállalat stakeholdereire, vagyontárgyaira, pénzügyi helyzetére és reputációjára, vagyis ezen keresztül a vállalati

goodwillre is. Ezek a hirtelen krízisek legtöbbször exogén okokra vezethetők vissza, mint nagy vagyoni hátrányt okozó, halállal vagy sebesüléssel járó üzemi baleset, fontos szerepet játszó stakeholderok (szállítók, vevők stb), vagy a topmenedzsment tagjainak hirtelen halála, illetve súlyos betegsége, természeti katasztrófák, a vállalat működéséhez szükséges berendezések károsodása vagy megsemmisülése, váratlan szakszervezeti akciók, illetve munkahelyi agresszió, terrortámadás, aminek az áldozata a cég alkalmazottja, az alkalmazottak családtagjai vagy a cég vevői, ügyfelei.

A lappangó krízisek Irvin (1997) szerint olyan komoly üzleti problémák, amelyeket a vállalat, illetve a vállalat környezete nem ismer fel, de aminek negatív sajtóvisszhang a következménye, ha felkelti a média figyelmét, s 250 000 dollárnál magasabb költséggel jár büntetések, kártérítések, nem tervezett kiadások vagy költségek formájában. Ezek a lappangó krízisek rendszerint endogén okokra, bizonyos törvényi előírások megsértésére, túlszámlázásra, etikátlan üzleti gyakorlatra, rossz üzletmenetre, nem megfelelő vezetésre vezethetők vissza.

A vállalatok a lappangó kríziseket gyakran azért nem ismerik fel, mert azokat a társadalmi környezet és a közvélemény megváltozása idézi elő. A United Way amerikai jótékonyági szervezet csak akkor változtatott azon a gyakorlaton, hogy a vezetői nagyon magas fizetést kaptak, és különböző luxuskiadásokat számolhattak el költségtérítésként, amikor a dekonjunktúra következtében megváltozott a közvélemény megítélése a pénzt szóró, túl jól élő gazdasági elittről, s a szervezetet már 22 éve vezető elnököt megtámadta a sajtó. (Fear-Banks, 2002)

### A krízis kiterjedése és megoldási módja

Aszerint, hogy a krízis a vállalat mely területeit érinti, Fink (1986) megkülönbözteti az operatív krízist a stratégiaiától. Az operatív krízis a vállalatnak csak egyes területeit érinti, ezek jól elszigetelhetők, s nem hatnak ki a vállalat egészének működésére. Azok a krízisek, amelyek kiterjednek a vállalat egészére, s így hosszú távon is befolyásolják a vállalat működését, a stratégiai krízisek. A nem megfelelő válságkezelés hatására az operatív krízisekből könnyen lehetnek stratégiai krízisek is.

Annak megállapítása, hogy operatív vagy stratégiai krízis következett-e be az adott szituációban a rendelkezésre álló idő rövidsége és a korlátozott információk miatt nagyon nehéz, ez a felismerés viszont elengedhetetlen a krízis megoldása szempontjából.

Az operatív és a stratégiai krízisek különbözőképpen befolyásolják a menedzsmentet is. Hoványi (1993)

ezt a krízis megoldásának módjaként kategorizálja. A kisebb válsághelyzetekben a krízis idejére megbízott válságmenedzser és stábjja elszigeteli a krízist, s ezzel biztosítja a vállalat többi részének a korábban kialakított szervezeti formában és működési rendben történő munkáját, majd a krízis utolsó fázisának lezajlása után integrálja a korábbi válságterületet a vállalat egészébe. Ez a „soft landing” megoldás.

A súlyos válsághelyzetek már az egész vállalatot érintik, s ilyenkor az egész vezetést le kell váltani, s a válságmenedzselés már az új felső vezetők feladata lesz. A radikális vezetőváltás biztosíthatja, hogy a vállalat a „quick take-off” válságkezelés hatására új célért, új szervezetben, új működési rendben dolgozva leküzdje a válságot.

### Burnett krízisklasszifikációs mátrixa

Míg a fenti tipológiák többé-kevésbé önkényesen emeltek ki egy-egy, a krízismenedzserek számára lényeges szempontot, Burnett (1998) megpróbál a krízismenedzserek számára operatív segítséget adni a krízisszituáció megoldásához. Az általa javasolt mátrix (1. ábra) mintegy kríziskontinuumként segít a krízisek klasszifikációjában, és az egyes mátrixokhoz tartozó krízisek esetében javasolt intézkedések meghozatalában. A figyelembe vett dimenziók:

- a veszélyeztetés mértéke (magas – alacsony),
- a krízisekre adott reakciók lehetőségei (sokfajta – kevés),
- az időkénszter (erős – gyenge),
- a kontroll (magas – alacsony) lehetősége.

1. ábra

Burnett krízisklasszifikációs mátrixa

Veszélyeztetés	Időkénszter	Erős		Gyenge	
	Kontroll Reakció	Alacsony	Magas	Alacsony	Magas
Alacsony	Sokfajta	(4) 2. szint	(3) 1. szint	(2) 1. szint	(1) 0. szint
	Kevés	(8) 3. szint	(7) 2. szint	(6) 2. szint	(5) 1. szint
Magas	Sokfajta	(12) 3. szint	(11) 2. szint	(10) 2. szint	(9) 1. szint
	Kevés	(16) 4. szint	(15) 3. szint	(14) 3. szint	(13) 2. szint

A mátrixban egy 4. szintű krízis esetében az időkénszter nagyon erős, a kontroll alacsony, a veszély nagy és csak korlátozott számú reakcióra van lehetőség. Ha egy élelmiszeripari cég termékeiben valami-

Ilyen mérgező vagy fertőző anyagot mutatnak ki, az 4. szintű krízist jelent, hiszen azonnal kell cselekedni, a mérgezéssel kapcsolatos információkat mind a nyilvánosságnak, mind a hatóságnak a tudomására kell hozni, a cég termékei iránti kereslet drámaian visszaeshet, megrendül a vásárlók bizalma, a vállalat kártérítési perekre és hivatalos vizsgálatokra számíthat, s csak egyféle reakció képzelhető el, vissza kell vonni az érintett termékeket a piacról.

A mátrix, hasonlóan Fink krízis-barométeréhez (1986) megkönnyíti a felkészülést a válságra, és megadja a lehetőséget egy olyan krízisklasszifikáció felállítására, amelynek alapján a társaság megfelelően osztja el a rendelkezésre álló forrásokat a legmagasabb szintű válságok megelőzésére és leküzdésére.

### A krízisek strukturális tulajdonságai

Mitroff (1988) az amerikai cégek között végzett felmérések alapján kríziscsaládokat állított össze. Ezeket a családokat Mitroff a krízisek strukturális tulajdonságai alapján határozta meg. (2. ábra)

A kategorizálás egy koordinátarendszerben történik, a függőleges tengelyen Mitroff a kríziseket kiváltó

okokat a humán, illetve a technológiai-gazdasági tartományban helyezi el, a horizontális tartományban pedig a krízisek súlyosságát jelzi.

A krízis humán okai származhatnak rossz vállalati kommunikációból, szabotázsból, a társadalmi normák megsértéséből. A technikai-gazdasági okok általában nem fordulnak elő tisztán, hiszen még az olyan technikai jellegű baleseteket is, mint az anyagfáradás, robbanások stb., meg lehetne előzni megfelelő ellenőrző rendszer és biztonságosabb technológiák bevezetésével.

A Challenger űrsikló felrobbanását egy hibás tömítés okozta, de ez csak a közvetlen ok. A tragédia valószínű oka a NASA bürokratikus szervezete, és a szervezeten belüli elégtelen kommunikáció volt, aminek során a vezetők nem vették figyelembe azokat az emlékeztetőket, amelyekben a mérnökök leírták: ha nem cserélik ki a hibás tömítéseket, akkor a tragédia elkerülhetetlen (Report, 1986). A Discovery felrobbanása jelzi, hogy a NASA nem változtatta meg belső kommunikációját, s a döntéshozók nem vették figyelembe az űrsikló startnál szerzett sérüléseivel kapcsolatos aggályokat, amelyeket a mérnökök e-mail formájában osztottak meg egymással.

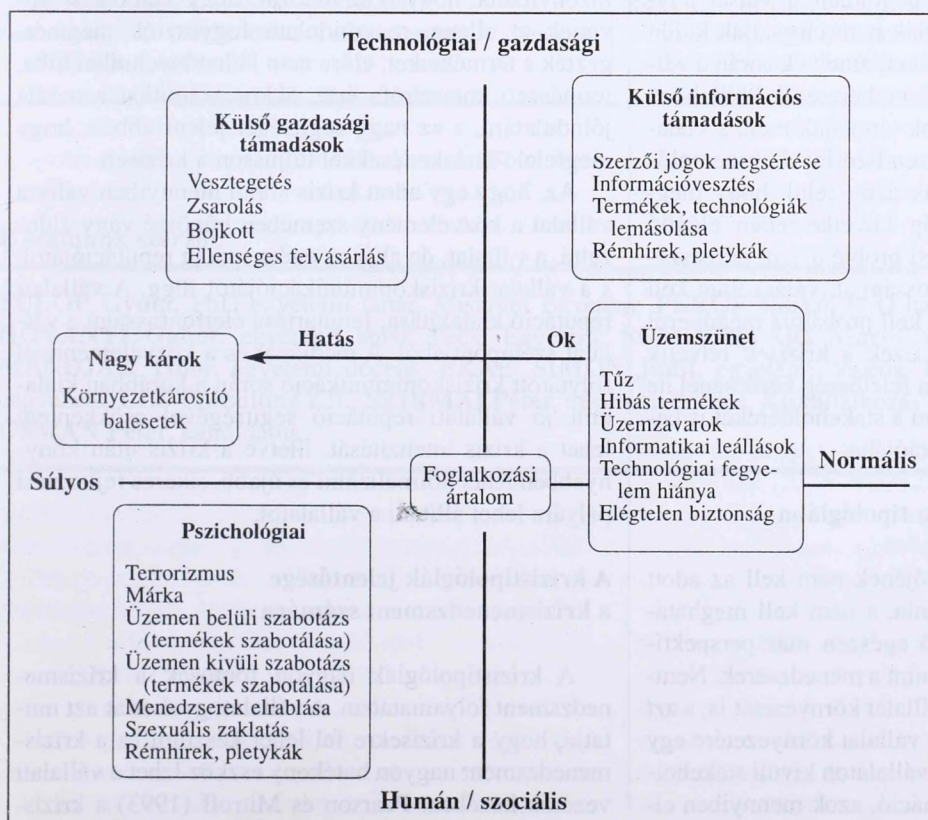
A horizontális tartomány a krízisek súlyosságát

2. ábra

mutatja. Súlyos krízisek azok, amelyeket a szokásos racionális megoldási módokkal, (más technológiák, más tervezési és szervezési elvek) vagy létező intézmények (jogi, állami intézményrendszer) igénybevitelével nem lehet megoldani. A vállalatról terjedő pletykákat nem lehet jogi úton betiltani, ha a vállalatot valaki megszarolja, akkor esetleg a rendőrség bekapcsolása és az így fenyegető nyilvánosság nagyobb kárt okoz a vállalatnak, mintha kifizetné a kért összeget.

A nagy olajtársaságok egy-egy tankhajó katasztrófája után azzal szembeüthetnek, hogy a szennyezés egy egész régió gazdaságát és természeti környezetét tönkre teszi, s a terület rehabilitációján

Mitroff kríziscsaládjai



és az ott élő emberek kártalanításán kívül fel kell készülniük arra, hogy egy ilyen baleset hatására a vállalati image akár az egész globális piacon is nagy veszteségeket szenvedhet.

### A krízistipológiák alapelvei

A krízisek fent ismertetett tipológiái elsősorban a vállalatvezetés szempontjából közelítik meg a kríziseket. A tipológiák a krízissel éppen szembesülő menedzserek számára szeretnének olyan sémát adni, ami segíti őket a krízis megoldásában. (1. táblázat)

A krízistipológiák alapelvei

A krízisszituáció észlelése	A felelősség kérdése	A megoldás mód-szerei	Felkészülés a krízisszituációra
Hirtelen – lappangó	Endogén – exogén okok, Multikauzalitás	Normális – súlyos	Mitroff strukturális krízisszaládjai
Operatív – stratégiai	Humán – technológiai/ gazdasági ok	Soft landing – take off	Burnett krízis-klasszifikációs mátrixa

Ezekből a tipológiákból különféle normatív következtetések adódnak arra nézve, hogy hogyan lehet/kell megelőzni, elkerülni vagy megoldani a válsághelyzeteket. A fenti krízistipológiák nem tárgyalják külön azokat a publicisztikai kríziseket, amelyek során a vállalatot rendszerint a médiákon keresztül különböző részvénytulajdonosi csoportok támadják meg, s kialakul egy olyan kétpólusú, de rendszerint többszereplős helyzet, amiben a vállalatnak azon felül, hogy megpróbálja megoldani a válság következtében előálló technológiai, gazdasági, üzleti problémákat, párbeszédet kell folytatnia a nyilvánossággal, válaszolnia kell az őt ért támadásokra, s meg kell próbálnia megnyerni a közvélemény jóindulatát. Ezek a krízisek felvetik annak szükségességét, hogy a felelősség kérdésénél ne csak a menedzsmentet, hanem a stakeholdereket is bevonjuk a krízisek klasszifikációjába.

### A stakeholderek bevonása a tipológiába

A krízisek külső szemlélőjének nem kell az adott szituációban döntéseket hoznia, s nem kell meghatározni a felelősöket, ezért ő egészen más perspektívából ítéli meg a kríziseket, mint a menedzserek. Nemcsak a vállalatot látja, de a vállalat környezetét is, s azt is, hogy milyen módon hat a vállalat környezetére egy krízishelyzet, vagyis milyen vállalaton kívüli stakeholdereket involvál a krízisszituáció, azok mennyiben el-

lenségesek a vállalattal szemben, mennyiben fordultak el tőle.

A kríziseket egy olyan dimenzió mentén is el lehet helyezni, ami azt mondja meg, hogy a közvélemény és a releváns stakeholder-csoportok hogyan ítélik meg a vállalat felelősségét, vagyis szerintük a vállalat bűnös vagy áldozat. (Fink, 1986) Ezt természetesen igazán csak a krízisre visszatekintve lehet megállapítani, hiszen ebben az esetben is a krízisszituáció egyik potenciális résztvevőjének szubjektív megítéléséről van szó, csak az nem a menedzsment, mint ahogy a fenti tipológiák nagy részénél láttuk, hanem a vállalati stakeholdereket befolyásoló média, nyilvánosság vagy ellennyilvánosság.

1. táblázat

A krízisszituáció alatt a vállalat, illetve a vállalattal szemben ellenségesen fellépő stakeholderek és/vagy a média különböző taktikai és stratégiai lépéseket tesznek érdekeik érvényesítésére. Azokban az esetekben, amikor a vállalat kvázi bűnös-ként szerepel, s ez általában a legtöbb endogén okú és emberi hibára visszavezethető krízis esetében így van, ezek a lépések nyíltan ellenségesek, s kiterjedhetnek a vállalat elleni bojkottól egészen a működési engedély bevonásáig. Amikor a vállalatnak sikerül bebizonyítania, hogy ő az áldozat, hogy szabotázst követtek el ellene, rosszindulatú fogyasztók megmérgezték a termékeiket, előre nem látható technikai hiba, természeti katasztrófa érte, akkor számíthat a média jóindulatára, s ez nagy segítséget jelent abban, hogy megfelelő intézkedésekkel túljusson a krízisen.

Az, hogy egy adott krízis során mennyiben válik a vállalat a közvélemény szemében bűnössé vagy áldozattá, a vállalat, de akár az egész iparág reputációjától, s a vállalat kríziskommunikációjától függ. A vállalati reputáció kialakítása, fenntartása életfontosságú a vállalat szempontjából. A médiával és a közvéleménnyel folytatott kríziskommunikáció során a korábban kialakult jó vállalati reputáció segítségével csökkenteni lehet a krízis intenzitását, illetve a krízis után könnyebben lehet normalizálni és újabb, sikeres fejlesztési pályára lehet állítani a vállalatot.

### A krízistipológiák jelentősége a krízismenedzsment számára

A krízistipológiák nagyon fontosak a krízismenedzsment folyamatában. A vállalati gyakorlat azt mutatja, hogy a krízisekre fel lehet készülni és a krízismenedzsment nagyon hatékony eszköz lehet a vállalati vezetők kezében. Pearson és Mitroff (1993) a krízis-

menedzsment során a következő kulcsfontosságú cselekvési területeket különbözteti meg: stratégiai tevékenység, technikai és strukturális tevékenység, értékelő és diagnosztikai tevékenység. A krízistipológiáknak kulcsszerepük van a krízisekkel kapcsolatos stratégiai, értékelő és diagnosztikai tevékenység során. Az, hogy a menedzsment milyen krízisként definiál egy adott szituációt meghatározza azt is, hogy hogyan próbálja azt megelőzni, vagy ha ez nem sikerül, akkor milyen cselekvési és kommunikációs stratégiákat alkalmaz a krízismenedzsment során. Mitroff (1988) szerint a krízisek klasszifikációja mintegy önbeteljesítő jóslatként funkcionál, hiszen „a vállalatok abban a speciális értelemben maguk kreálják a kríziseket, hogy a korai prevenció, a krízisek által okozott károk hatásának csökkentése, a krízisszituációk utáni felépülés és a vállalat tanulási mechanizmusai jelentik azokat a legfontosabb tényezőket, amelyek meghatározzák, hogy milyen jellegű krízisekkel szembesülnek a vállalatok.”

#### Felhasznált irodalom

- Apitz, K.* (1987): Konflikte, Krisen, Katastrophen, Präventivmassnahmen gegen Imageverlust. Gabler, Wiesbaden
- Barton, L.* (1993): Crisis in organizations. Cincinnati: South-western Publishing Company
- Burnett, J. J.* (1998): A Strategic Approach to Managing Crises, In: Public Relations Review 24, pp. 475–488.
- Fearn-Banks, K.* (2002): Crisis Communication. A Casebook Approach. London

- Fink, S.* (1986): Crisis Management. New York
- Freeman, R. E.* (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman. Boston
- Friedman, M.* (1962): Capitalism and Freedom. The Univ. of Chicago Press. Chicago
- Friedman, M.* (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: The New York Times Magazine. 1970. szeptember 13.
- Hoványi, G.* (1993): Válságmenedzselés a hazai iparvállalatoknál. Budapest
- Irvine, R. B.* (1997): What's a Crisis, anyway? Issues Management: Ten Perspectives In: Communication World, July 15, Vol. 14. N7. pp. 36–41.
- Mitroff, I. I.* (1988): Crisis Management: Cutting Through the Confusion, In: Sloan Management Review, 29., pp. 15–20.
- Pauchant, T. C. – Mitroff, I. I.* (1992): Transforming the Crisis Prone Organization. Jossey-Bass, San Francisco
- Pearson C. M. – Mitroff I. I.* (1993): From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. In: Academy of Management Executive. 7(1), pp. 48–59.
- Pearson, C. M. – Clair, J. A.* (1998): Reframing Crisis Management. In: The Academy of Management Review 23, pp. 59–76.
- Reilly, A. H.* (1987): Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard. In: Columbia Journal of World Business. 23, pp. 78–88.
- Report* (1986): Report of the President's Commission on the Space Shuttle Challenger Accident. Washington, D. C.: GPO Superintendents of Documents
- Roselieb, F.* (1999): Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nummer 512, Kiel, 1999
- Stern, R.*: „Historians and Crisis” Past and Present, 52. (1970. augusztus), idézi O'Connor, J. (1987): The Meaning of Crisis. Basil Blackwell Inc. Oxford

#### E számunk szerzői:

**FÜLÖP Gyula**, PhD egyetemi tanár, Miskolci Egyetem; **PERGE Ildikó**, PhD hallgató, Miskolci Egyetem; **HOVÁNYI Gábor**, egyetemi tanár, Pécsi Egyetem; **SOMOGYVÁRI Márta**, egyetemi adjunktus, PTE; **MANDJÁK Tibor**, egyetemi docens, BKÁE; **SIMON Judit**, egyetemi docens, BKÁE; **LANTOS Zoltán**, cégvezető, LHS Consulting Kft.; **SZIRMAI Péter**, egyetemi docens, Kisvállalkozás Fejlesztő Központ, BKÁE; **OSMAN Péter**, kandidátus.

## Mit gondolnak a vállalatvezetők az üzleti kapcsolatok értékéről?

**MANDJÁK Tibor**

**Marketing professzor, Bordeaux École de Management  
valamint**

**Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem**

680, cours de la Libération, 33405 Talence Cedex France

Telefon: 00-33-556-84-2228

Fax: 00-33-556-84-5500

Email: *tibor.mandjak@bordeaux-bs.edu*

**SIMON Judit**

**Egyetemi docens,**

**Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem**

1093 Budapest, Fővám tér 8.

Telefon: 217 1853

Fax: 217 1853

E-mail: *judit.simon@market.bke.hu*

**LANTOS Zoltán**

**Cégvezető**

**LHS Consulting Ltd.**

1136 Budapest, Herzen utca 6.

Telefon: 236 0882

Fax: 270 0297

E-mail: *zoltan.lantos@lhs.hu*

---

**Az üzleti kapcsolatok értéke meglehetősen bonyolult jelenség. Gazdasági, társadalmi és idő dimenziókkal ragadható meg. Másként jelentkezik egy üzleti kapcsolat csere, kapcsolati, illetve hálózati szintjén. Minden egyes szinten az üzleti kapcsolat értéke gazdasági és társadalmi elemek valamilyen, időben változó kombinációjaként jelentkezik. Az üzleti kapcsolatban érintettek valamennyien különböző módon érzélik ezt a kombinációt. 2002 tavaszán tíz mélyinterjú keretében az üzleti életben már komoly tapasztalatokkal rendelkező magyar vállalatvezetőt kérdeztünk arról, hogy mit gondolnak az üzleti kapcsolatok értékéről. A cikkben ennek a vizsgálatnak az eredményeit mutatják be és elemzik a szerzők.**

---

---

B vállalat ügyvezető igazgatója a beszélgetés során így összegezte az üzleti kapcsolat értékével kapcsolatos gondolatait: "a kapcsolatokban legfontosabb számomra az árbevétel ... [ez] az első fontosságú, és ezután jönnek azok, akikkel szívesen dolgozunk együtt, és jó a kapcsolat, és akár konzultatív céllal is beszélgetünk, nemcsak az üzlet a lényeges". B vállalat a személyzeti tanácsadásban dolgozik. A mezőgazdasági termékekkel külkereskedő D vállalat vezetőjének véleménye: "a személyes kapcsolatot nagyon fontosnak tartom. Szerintem ez a legfontosabb. Van, aki azt mondja, hogy nincs barátság az üzletben, én azt mondom nem igaz, van barátság az üzletben, nagyon jó, ha sikerül. Segít a problémát megoldani és mindkét oldalon fontos." Két meglehetősen eltérő vélemény, ugyanarról a kérdésről. Vajon miért lehet a vállalatvezetőknek ilyen eltérő véleménye ugyanarról a jelenségről?

**Néhány mondat a kutatásról**

Az üzleti kapcsolatok értéke meglehetősen bonyolult kérdés (Wilson – Jantrania, 1996; Anderson, 1995; Ford et al., 1998). Gazdasági, társadalmi és idő dimenziókkal ragadható meg (Mandják – Durrieu, 2000). Másként jelentkezik egy üzleti kapcsolat csere, kapcsolati, illetve hálózati szinten (Hakansson – Snehota, 2002, 1995). Minden egyes szinten az üzleti kapcsolat értéke gazdasági és társadalmi elemek valamilyen, időben változó kombinációja (Mandják, 2002). Az üzleti kapcsolatban érintettek valamennyien különböző módon észlelik ezt a kombinációt (Hakansson, 1982).

2002 tavaszán tíz mélyinterjú keretében az üzleti életben már komoly tapasztalatokkal rendelkező magyar vállalatvezetőket kérdeztünk meg arról, mit gondolnak az üzleti kapcsolatok értékéről. Ez a kvalitatív vizsgálat egy nagyobb szabású kutatás része. A kutatási program az üzleti kapcsolatok értékének feltárására irányult. Ennek keretében széles körű, több tudományág (gazdálkodástudomány, közgazdaságtan, szociológia és szociálpszichológia) eredményeit, felhasználó irodalomkutatást végeztünk, amelynek eredményeit egy elméleti modellben összegeztük. Az üzleti kapcsolatok értékét leíró elméleti modellt három teljesen eltérő kvalitatív kutatás eredményeinek háromszögelésével pontosítottuk és érvényesítettük (Mandják, 2002). Az így kapott eredmények alapján dolgoztuk ki az üzleti kapcsolatok értékének integrált modelljét (Mandják, 2003). A modell az üzleti kapcsolat értékét gazdasági és szociológiai értéktípusok együtteseként írja le. Az egyes értéktípusok különféle érték-összetevőkből épülnek fel, amelyek megjelennek az üzleti kapcsolat mindhárom szintjén. Az integrált modell figyelembe veszi azt is, hogy a kapcsolat érintettjei számára eltérő módon jelentkezik a kapcsolat értéke.

Jelen írásunkban az elméleti modell empirikus vizsgálatának keretében megvalósított egyik kvalitatív kutatásunk eredményeit mutatjuk be és elemezzük.

### **A kutatás bemutatása**

A mélyinterjúk alapvető célja az üzleti kapcsolat értékének feltárása volt. Pontosabban annak vizsgálata, mit gondolnak a gyakorlati szakemberek az üzleti kapcsolat értékéről, mit jelent ez számukra, ha egyáltalán felmerül bennük a kérdés, és ha igen, akkor milyen összefüggésekben lehet fontos az érték.

Tekintettel arra, hogy az üzleti kapcsolat értéke szorosan összefügg magával a kapcsolattal, a kapcsolat menedzselésével, valamint a kapcsolatot érintő stratégiai és operatív döntésekkel, az interjú kérdései is ezekre a témákra vonatkoztak.

A bevezető, demográfiai kérdések után azt kértük az interjúalanytól, hogy válasszon ki egy fontos vevőkapcsolatot, mutassa be a kapcsolatot és mondja el, miért tartja fontosnak. Ezt követően ugyanezt kértük egy nem fontos vevőkapcsolat esetében. A következő két kérdés, hasonló szellemben egy fontos, illetve egy kevésbé jelentős beszállítói kapcsolatra vonatkozott. A beszélgetés során ezután kitértünk a tartós üzleti kapcsolatok jellemzőire, majd pedig az üzleti kapcsolatok létesítésére, fejlesztésére vagy megszüntetésére vonatkozó döntéshozatal kérdéseivel folytatódott az interjú. A befejező kérdések az üzleti kapcsolat értékére és ennek esetleges mérési lehetőségeire vonatkoztak.

A mélyinterjú - amely a valóságban inkább egy félig strukturált interjú jellegzetességeit mutatta, tekintettel a viszonylag nagy számú, előre meghatározott kérdésre (Crimp – Wright, 1995) - szerkezetét úgy határoztuk meg, hogy az üzleti kapcsolatok alapos és mély elemzése után térünk rá, amennyiben az interjúalany erre "fogékony" volt, az üzleti kapcsolat értékének megvitatására. Ezt a hermeneutikai megközelítést (Babbie, 1996) részben az üzleti kapcsolat és a kapcsolat értéke közötti bonyolult összefüggések indokolják, részben, pedig az üzleti kapcsolat értékének mint önálló fogalomnak a kevésbé ismert vagy alkalmazott volta. Mielőtt a félig strukturált interjúk eredményeit elemeznénk, szükséges, hogy az adatfelvétel részleteit is ismertessük.

### **Az adatfelvétel**

A kutatás keretében 2002 áprilisában és májusában tíz mélyinterjút készítettünk. Ezek hossza általában másfél, két óra volt. Az interjúk az interjúalanyok irodájában készültek. A beszélgetéseket hangszalagra rögzítettük, és ezt követően az elhangzottakat leírták. A kutatási folyamat során elsősorban ezeket az írásos dokumentumokat használtuk fel, az adatokkal kapcsolatos esetleges bizonytalanságok - félreértés a leírás során, idegen cégnevek vagy speciális terméknevezések - esetén a korrekciókat az eredeti hanganyag alapján végeztük el.

A tíz interjúalany kilenc Magyarországon működő vállalat felső vezetője volt. Egy vállalat esetében két különböző részleg ügyvezetőjét kérdeztük meg. A válaszadók döntő többségének legalább tizenöt éves üzleti gyakorlata volt. A megkérdezettek közül, az interjúkészítés időpontjában, öten ügyvezető igazgatóként tevékenykedtek, a többiek, pedig vezérigazgatói, vezérigazgató helyettesi, részvénytársasági elnöki, divízióvezetői, illetve partneri beosztásban szerepeltek.

A vállalatok között, ahol az interjúalanyok dolgoztak, két-két termelő, illetve kereskedelmi vállalatot és öt szolgáltató céget találhatunk. A termelők közül az egyik egy nemzetközi gyógyszeripari konszern magyarországi vállalata, a másik, pedig egy fogyasztási cikket gyártó, szintén nemzetközi nagyvállalat leányvállalata. A kereskedelmi cégek egyike egy állami tulajdonban lévő, energetikai vállalat, a másik, pedig egy mezőgazdasági termékek külkereskedelmével foglalkozó mikrovállalkozás. A szolgáltató cégek valamennyien az üzleti szolgáltatások (Veres, 1998) területén tevékenykednek. Három a vezetői tanácsadás különféle formáival foglalkozik, a másik két vállalat közül az egyik egy nemzetközi kommunikációs ügynökség magyarországi divíziója, a másik, pedig egy nemzetközi ügyvédi irodahálózat magyar tagja.

Összességében a mintát alkotó kilenc vállalat között négy nemzetközi és öt magyar tulajdonú szerepel. Egy magyar vállalat kivételével valamennyi cég magántulajdonban van. A vállalat méretét tekintve öt nagyvállalatról beszélhetünk és négy kis, illetve mikroszervezet szerepel a megkérdezettek között. A kvalitatív kutatás logikájából következik, hogy ez a kilenc vállalat statisztikai szempontból természetesen semmiképpen sem tekinthető reprezentatívnak. Ugyanakkor rendelkezik az elméleti minta (Brannen, 1992) azon sajátosságaival, hogy lehetővé tegye a vizsgált fogalom, a jelen kutatás során az üzleti kapcsolat értékének, különféle megjelenési formáinak felismerését és összehasonlítását. Tekintettel arra, hogy az üzleti kapcsolatot, magát felfoghatjuk egy sajátos gazdálkodási helyzetnek (Girin, 1990), amelyben feltehetően az érintettek köre, az együttműködés mintázatai és az eredményes közös cselekvés feltételei mások lesznek egy nagy vagy egy kis szervezetben, egy ipari és egy kereskedelmi vállalatban, vagy egy szolgáltató cég esetében. Elképzelhető az is, hogy a kapcsolat megítélésfontos, vagy kevésbé fontos - szintén befolyásolja a kapcsolat értékéről kialakult érzékeléseket. Lehetséges, hogy az eltérő tulajdonviszonyok, magyar, vagy nemzetközi vállalatról van-e szó,

szintén hathatnak az üzleti kapcsolat értékének megítélésére. További kérdés, hogy vajon hasonló vagy eltérő-e a vevői és a beszállítói üzleti kapcsolatok értékének percepciója.

Mielőtt megvizsgálánk, hogy mit is gondolt tíz interjúalanyunk az üzleti kapcsolat értékéről és néhány ezzel összefüggő kérdésről, egy rövid technikai kitérőt kell tennünk. Az elemzés során, a válaszadók anonimitását biztosítandó, illetve a vállalatok megfelelő "álcázása" érdekében, mivel ezt az egyik interjúalany az adatfelvételkor kifejezetten kérte, a cégeket a nagybetűs ABC első tíz betűjével jelöljük, például D vállalat. Az 1. táblázat mutatja az elméleti mintában szereplő vállalatokat.

Vállalat	Tevékenység	Méret	Tulajdon	Magyar piaci helyzet
A	Szolgáltatás Kommunikáció	Nagy	Nemzetközi	Első öt között
B	Szolgáltatás Tanácsadás	Kicsi	Magyar	Piacvezető
C	Termelés Gyógyszeripar	Nagy	Nemzetközi	Első hat között (Gyógyszer)
D	Kereskedelem Mezőgazdaság	Mikro	Magyar	Első három között
E	Szolgáltatás Tanácsadás	Kicsi	Nemzetközi	Elsők között
F	Szolgáltatás Tanácsadás	Nagy	Magyar	Középmezőny
G	Szolgáltatás Ügyvéd	Kicsi	Nemzetközi	Harmadik
H	Kereskedelem Energetika	Nagy	Magyar	Monopol
I	Termelés Fogyasztási cikk	Nagy	Nemzetközi	Piacvezető
C	Termelés Gyógyszeripar	Nagy	Nemzetközi	Első öt között (OTC termékek)

1. táblázat Az elméleti minta néhány jellemzője

### **Mit jelent az üzleti kapcsolatok értéke?**

Az üzleti kapcsolat értékének meghatározása nem volt könnyű feladat az interjúkban részt vevő, komoly üzleti tapasztalatokkal rendelkező vezetők számára sem. Nézzünk két idézetet. B

vállalat ügyvezető igazgatója a beszélgetés során így összegezte az üzleti kapcsolat értékével kapcsolatos gondolatait "a kapcsolatokban legfontosabb számomra az árbevétel ... [ez] az első fontosságú, és ezután jönnek azok, akikkel szívesen dolgozunk együtt, és jó a kapcsolat, és akár konzultatív céllal is beszélgetünk, nemcsak az üzlet a lényeges". B vállalat a személyzeti tanácsadás területén dolgozik. A mezőgazdasági termékekkel külkereskedő D vállalat vezetőjének véleménye: "a személyes kapcsolatot nagyon fontosnak tartom. Szerintem ez a legfontosabb. Van, aki azt mondja, hogy nincs barátság az üzletben, én azt mondom nem igaz, van barátság az üzletben, nagyon jó, ha sikerül. Segít a problémát megoldani és mindkét oldalon fontos." Két meglehetősen eltérő vélemény, ugyanarról a kérdéstről. A mélyebb elemzés azonban azt mutatta, hogy valójában inkább a hangsúlyok térnek el egymástól, igaz azok azért esetenként jelentős mértékben. D aláhúzta, hogy az üzleti kapcsolatban "üzleti" és "emberi" szempontok együtt vannak jelen, kombinálni kell a személyes kapcsolatokat és a profitot, mert "a kettő összefügg. Egyenes arányban van, elsődleges a személyi kapcsolat, minél nagyobb a rugalmasság, minél régebb óta dolgoztok együtt, annál biztosabb az azt követő profit. Szerintem nem is lehet szétválasztani [a két összetevőt]".

Az interjúalanyok esetenként részletesen elmondták, hogy mit is tartanak az üzleti kapcsolat értékének, miért is fontos, értékes számukra egy vevővel vagy szállítóval fennálló kapcsolat. Az üzleti kommunikáció területén tevékenykedő A, egy nemzetközi ügynökség magyarországi divíziója, számára az üzleti kapcsolat értékének négy legfontosabb elemét a megbecsülés, a visszatérő üzlet lehetősége, a vevő szakmai felkészültségének színvonala és a vevő számára nyújtott szolgáltatás nemzetközi szakmai elismertethetősége jelentette. Értelmezése szerint a megbecsülés ebben az összefüggésben azt jelenti, hogy a partner "felfogja, hogy te mit nyújtasz és hajlandó érte áldozni, fizetni és visszahívni." Ahogy az interjúból kiderült, itt tulajdonképpen a szolgáltatás elfogadásáról, annak megbecsüléséről van szó. A visszahívás, pedig nemcsak az egyszerű kommunikációt jelenti, hanem a szolgáltató ismételt megbízását is, ami megfogalmazódik a visszatérő üzleti lehetőség elvárásában. A partner szakmai felkészültsége szintén a szolgáltatás elfogadásával kapcsolatos, tekintettel arra, hogy az ügynökség alapvetően a nemzetközi, elsősorban amerikai, piaci szokások szerint dolgozik. Az üzleti kapcsolat értékének negyedik eleme egy sajátos, az adott szervezeten belüli motivációs rendszer visszatükröződése. A nemzetközi ügynökségen belül az egyes divíziók elismertségét nemcsak a forgalom befolyásolja,

hanem a szakmai munkájuk színvonala is, amelyet a különböző reklámversenyeken elért eredmények minősítenek. Ezért az interjúalany megfogalmazása szerint "néha nem a pénz miatt tartunk meg egy ügyfelet, hanem mert benne van a lehetőség, hogy nyerhetek vele Cannes-ban egy díjat."

B vállalat ügyvezetője, aki az árbevételt tartotta az üzleti kapcsolat legfőbb értékének, kiemelte még, hogy ahhoz, hogy a kapcsolatot fontosnak találja, szükséges, hogy az járuljon hozzá a vállalat megfelelő kapacitáskihasználtsághoz. A személyes kapcsolatok mellett szerinte, az is hozzájárul egy üzleti kapcsolat értékéhez, ha növeli a vállalat versenyelőnyét, például úgy, hogy a kapcsolatban "valamit megcsinálunk, pusztán csak azért, hogy ne valamelyik konkurensünk csinálja meg". A személyes kapcsolatok jelentőségét B szerint aláhúzza az iparág (személyzeti tanácsadás) egyik jellegzetessége, amely szerint "nem olyan nagy az árverseny ezen a piacon, sokkal inkább kapcsolati verseny folyik, ki kivel van jóban, ki hol tud értékesíteni. Vannak cégek, amelyekhez a legjobb szolgáltatással sem lehet betörni, mert ott az unokatestvér lányának a húga a kapcsolattartó, és akkor nagyon nehéz áttörni ezt a határt. Még egy olcsóbb ajánlattal is".

A gyógyszeriparban tevékenykedő C szerint az üzleti kapcsolat értékét a személyes kapcsolat, a kapcsolat története, komplexitása és potenciális jövője határozza meg. Kiemelte a személyes szimpátia jelentőségét, mivel véleménye szerint "a személyes szimpátián múlik, hogy kölcsönösen mit látunk a másokban, mik a hátsó érdekek, gyakorlatilag [a kapcsolat] mennyire tud komplex lenni, vagy csak egy szálon futni." Az interjúban elmondta, hogy egy véleményformálóval kialakított üzleti kapcsolat milyen módon hat más vevőkre. Ennek az üzleti kapcsolatnak az értéke a partner saját befolyási területétől és a személyes kapcsolatok minőségétől függött.

A fentiekben már idézettekén túl D (mezőgazdasági külkereskedelem) kiemelte a partnerek egymással szembeni elvárásainak kölcsönös megfelelését. Az üzleti kapcsolat értékét jelenti az is, ha csökkenti a kereskedelmi költségeket, ahogy ez az interjúalany egy angol partnerének esetében is történt. " Ez önkéntelenül így alakul, ezzel az angollal is nagyon jóban vagyunk, ha kéthavonta beszélünk, az is elég, de én már nem bombázom ajánlatokkal, mintákkal, mert tudom, hogy nincs miért. Ha kell neki valami, úgyis jelentkezik."

A tanácsadással foglalkozó E vállalat ügyvezető igazgatója igen pontos képet adott az üzleti kapcsolat értékéről. Véleménye szerint egy üzleti kapcsolat értéke attól függ, hogy mekkora a kapcsolat bevételi potenciálja (a kapcsolatból várható bevételek nagysága), a kapcsolat várható élettartama, milyen és mekkora a kapcsolatban rejlő kockázatok mértéke, és mekkora a kapcsolaton keresztül megszerezhető egyéb forgalom alakulása. Megfogalmazása szerint "az a lényeg, hogy ajánl-e máshova, mert azáltal, hogy ő tőled vesz, más is tőled fog venni."

G szerint (ügyvédi iroda) az üzleti kapcsolat értékének legfontosabb összetevőit a kapcsolat tartósságával, a partnerek kölcsönös megfelelésével, a fizetőképességgel és "a nem pusztán üzleti, hanem ennél szélesebb ügyfélkapcsolattal" jellemezhetjük. A kapcsolat értéke azonban attól függően is változik, hogy "milyen stádiumban van egy ügyfélkapcsolat", azaz, hogy a kapcsolat milyen fejlődési szakaszban van.

A fogyasztási cikket termelő I vállalat vezérigazgatója szerint az üzleti kapcsolat értéke elsősorban a kapcsolatban realizált árbevételtől függ, ő az "árbevétel-arányos kapcsolat" kifejezést használta. Az érték azonban ennél bonyolultabb és igen fontos eleme a megbízhatóság, a partner kiszámíthatósága és a kapcsolatban kialakult, kialakított rutinok, amelyek "simává" teszik a partnerek együttműködését. Az együttműködés alapja a partnerek "kölcsönös elfogadottsága, mert minden üzleti kapcsolat mögött emberek vannak, mert mind a ketten egy cégnek a nevét fogják odaírni a szerződés alájára, igazán a bizalmi viszony azonban nem a két cég, hanem a két ember között jön létre."

A közüzemek számára, ahol H vállalat is tevékenykedik, az üzleti kapcsolatok értékét az ellátás biztonsága és a kölcsönös problémamegoldás lehetősége jelenti.

Összegezve az interjúalanyok által elmondottakat, megállapíthatjuk, hogy az üzleti kapcsolat értéke meglehetősen bonyolult fogalom, amelyet a szakemberek sokféleképpen értelmeztek. Az üzleti kapcsolat értékének több összetevője van. Az összetevők egyik csoportja egyértelműen gazdasági jellegű, másik része, pedig nem gazdasági, hanem inkább társadalmi jellegű. A két tényezőcsoport szorosan összefügg egymással, D szavait idézve az "üzleti" és "emberi" szempontok együtt jelentkeznek és nehéz, D szerint nem is lehet, őket szétválasztani.

Az "üzleti", vagyis gazdasági elemek között meghatározó a kapcsolatban kínált termék vagy szolgáltatás elfogadása, "megbecsülése" (A) a vevő részéről, a termék vagy szolgáltatás termelési körülményei (a kapacitáskihasználtságnak vagy az alkalmazottak munkával való

ellátottságának biztosítása, ahogy erről B beszámolt). G kiemelte a partner fizetőképességét, mint az üzleti kapcsolat értékének egyik meghatározó elemét. Alapvető kérdés az adott kapcsolat jövedelmezősége, profittermelő képessége, vagyis az "árbevétel- arányos kapcsolat"-i jelleg, ahogy I fogalmazott. A kapcsolat jövedelmezősége azonban csak éves szinten, a kapcsolat egészét vizsgálva állapítható meg. A kapcsolat hozzájárulhat a kereskedelmi költségek csökkentéséhez, ahogyan ezt D angol üzletembere, vagy az I által említett "sima" kapcsolatok példája mutatta. Fontos kérdés a kapcsolatban rejlő bevételi potenciál (E) nagysága. Az üzleti kapcsolat értékét jelenti az is, ha hozzájárul a vállalat versenyelőnyének kialakításához és megvalósításához, mint ahogyan azt B esete is tanúsította.

Az "emberi", vagyis társadalmi elemek szintén befolyásolják az üzleti kapcsolatok értékét. A személyes kapcsolatok a termékkel, illetve szolgáltatással való megelégedettség esetén megalapozhatják a szállító, szolgáltató "visszahívását" (A). A személyes kapcsolatok, elsősorban a kölcsönös szimpátián alapulnak (C), segítenek kialakítani az egymásnak való kölcsönös megfelelést (D), ahogy G megfogalmazta, hozzájárulnak, hogy a kapcsolatban "a két fél megtalálja egymást, mint a zsák a foltját". A kapcsolat egészét vizsgálva az érték fontos eleme a kapcsolat története (C), a kapcsolat jellege, vagy E kifejezését használva "stílusa", amely lehet barátságos, konstruktív vagy komplex, és a kapcsolatban kialakult rutinok (I). A kapcsolat értékét jelenti, ha hozzájárul az ellátás biztonságához (H) és csökkenti a partnerek kockázatát (E). További fontos eleme az üzleti kapcsolat értékének a megbízhatóság (I), a kiszámíthatóság (F, I) és a tartósság (G). Az üzleti kapcsolat értékét növeli a kapcsolat "referenciaértéke" (E), amely bizonyos esetben még aktív is lehet, ha a vevő valóban ajánlja másoknak a saját beszállítóját. A kapcsolat hozzájárulhat, illetve lehetővé teheti, hogy a szállító ezen keresztül elérje valamilyen más szakmai célkitűzését, ahogyan ezt (A) példája mutatta a nemzetközi reklámdíj esetében. Jelentősen növeli a kapcsolat értékét az is, ha a kapcsolat kisugárzik a szállító más partnereire, vagy a hálózat egyéb fontos, nem gazdasági szereplőire. Ilyen jellegű volt C kapcsolata a fontos véleményformálóval. Érdekes megjegyezni, hogy ebben a két esetben a hálózati hatás két jelentősen eltérő típusát láthattuk. A véleményformálóval kialakított üzleti kapcsolat talán a közismertebb típus, itt a hatás mintegy szétterjed, diffundálódik a hálózat tagjai között. A reklámdíj esetében azonban másról van szó. Itt a hálózati hatás egy másik hálózatban jelenik meg, nevezetesen a szakmai közönség és zsűri előtt, akik annak a manifesztálódását értékelik szakmai

szempontból, ami valójában a szolgáltató és a vevő közötti üzleti kapcsolatban történt. Pontosabban, ennek az üzleti kapcsolatnak egy csereepizódját, a reklámfilmét vagy reklámkampányt.(2. táblázat)

<b>A kapcsolat szintjei</b>	<b>Az üzleti kapcsolat értékének elemei</b>	
	<b>Gazdasági („üzleti”) elemek</b>	<b>Társadalmi („emberi”) elemek</b>
<b>Csereepizód szintje</b>	Termék "megbecsülése" (elfogadottsága) a vevő részéről Termék előállíthatósága a szállító részéről (kapacitás, munkával való ellátottság) Partner fizetőképessége	Személyes kapcsolatok Termékkel való megelégedettség ("visszahívás") Kölcsönös személyes szimpátia
<b>Kapcsolati szint</b>	Kapcsolat jövedelmezősége ("árbevétel arányos kapcsolat") Tranzakciós költségek csökkentése Bevételi potenciál	Kölcsönös egymásnak való megfelelés ("zsák a foltját") Kapcsolat stílusa (barátságos, konstruktív, komplex) Megbízhatóság Kiszámíthatóság Tartósság
<b>Hálózati szint</b>	Versenyelőny kialakítása	Referencia érték (aktív és passzív) Kapcsolat kisugárzása a saját hálózaton belül (vevő, potenciális vevő) Kapcsolat kisugárzása más hálózatokra (itt a reklámverseny példája)

2. táblázat Az üzleti kapcsolatok értékének összetevői, a vállalatvezetők véleménye alapján

A fentiekben a gyakorlati szakemberek szemüvegén keresztül vizsgáltuk meg az üzleti kapcsolat értékének összetevőit, elemeit. A következőkben, szintén az interjúalanyok véleménye alapján, nézzük meg, hogy miért (lenne) hasznos az üzleti kapcsolatok értékének ismerete.

### **Miért (lenne) fontos az üzleti kapcsolatok értékének ismerete?**

B vállalat ügyvezetője, aki számára a kapcsolat jövedelmezősége jelenti a kapcsolat legfőbb értékét, úgy vélekedett, hogy azért hasznos az üzleti kapcsolat értékének ismerete, mert amelyik kapcsolat "nagy árbevételű, az fontosabb, azt sokkal jobban kell kezelni". Az ügyvezető igazgató tapasztalatai és gyakorlata szerint magas értékű kapcsolat esetén természetes, hogy megteszik a kapcsolat fenntartásához, fejlesztéséhez szükséges beruházásokat (idő, pénz, szaktudás), illetve ebben az esetben könnyebb az erőforrások biztosítása. Véleménye szerint az üzleti kapcsolatok értékének ismerete elsősorban olyan vállalatok esetében lehet hasznos, amelyeknek széles ügyfélköre van. (B vállalat nem tartozik ezek közé.) Sok üzleti kapcsolat esetén B a következőket mondta: "ha a legracionálisabban gondolkodok, akkor megpróbálom kiválasztani a legmagasabb üzleti értékkel rendelkező kapcsolatokat, és a szervezetet ahhoz alakítani, hogy ezeket a kapcsolatokat ápolja, működtesse, kiszolgálja. És valószínűleg akkor hozná [a szervezet] a legtöbb lehetséges hasznot, egységnyi befektetéssel." A "növekedési és nagyságkényszer" miatt azonban a szervezet olyan üzleti kapcsolatokat is kénytelen kialakítani és fenntartani, amelyek "nem a legjobban jövedelmezők, nem a leghosszabb távúak", vagyis amelyek értéke alacsonyabb.

Az interjú során az egyik interjúalany (A vállalat, kommunikációs ügynökség) elmondta, hogy volt olyan üzleti kapcsolat, amelyet kifejezetten azért hozott létre, hogy ezzel egyensúlyozza ki a divízió ügyfélkapcsolati rendszerét. "Azért kerestem meg a szóban forgó céget, mert kellett a portfóliómba", mondta A, a beszélgetés keretében.

Az egyik tanácsadó cég ügyvezetője (E) úgy vélekedett, hogy az üzleti kapcsolatok értékének ismerete számukra azért lenne alapvetően fontos, mert a tanácsadási iparágban "az üzleti kapcsolatok értéke adja a cégértéket".

A mezőgazdasági cikkek exportjával foglalkozó cég ügyvezetője (D), mielőtt megalapította a jelenlegi vállalatát, egy másik, szintén külkereskedelmi tevékenységet folytató cégnél dolgozott. A jelenlegi vállalat alapításával összefüggésben mesélte, hogy "amikor a cégváltás volt, akkor otthagytam mindent, és nulláról kellett ezt [a jelenlegi D vállalatot] felépíteni, azt mondtam magamnak, ha magamba nézek a legértékesebb az, hogy nekem vannak üzleti kapcsolataim. Hogy ez mennyi pénzt jelent, nem tudom megmondani, azt a jövő határozza meg. Valahol igazam volt, mert nem volt olyan [rég]i vevő, ... aki ne jött volna, akinek nem adtunk el idén is."

Az üzleti kapcsolat értékének ismeretét G - ügyvédi iroda - azért tartotta, illetve tartaná hasznosnak, mert "jó lenne vele számolni a tervezés során".

Az interjú során H vállalat vezérigazgató- helyettese kifejtette, hogy az energetika területén azért fontos az üzleti kapcsolat értékének megismerése, mert ebben a zárt iparágban a kapcsolatok, ezek kiterjedtsége és szorossága, képezik a szervezetek legfontosabb kapcsolati tőkéjét. Ezek nagysága, pedig meghatározza egy szervezet erejét és helyét az adott iparágon belül.

A gyógyszeriparban dolgozó cég (C) ügyvezető igazgatója szerint az üzleti kapcsolat értékének ismerete a kapcsolat létesítésének, fenntartásának, illetve fejlesztésének eldöntéséhez szükséges. A probléma azonban az üzleti kapcsolat értékének bonyolultságában rejlik. A döntéshozók nem ismerik részletesen a kapcsolat értékét adó elemeket, ezért "ezeket biztosan nem elemzi senki, a döntés abszolút nem tudatos. Van egy összkép, ami ezeknek [az elemeknek lenne] a szorzata, de nem elemezzük ennek részeit." - mondta az interjú során az ügyvezető.

Összegezve a gyakorlati szakemberek tapasztalatait, válaszait, megjegyzéseit a miért lenne fontos az üzleti kapcsolatok értékének ismerete kérdésre, azt mondhatjuk, hogy a kapcsolat értékének ismerete alapvetően különféle döntések meghozatalához lenne hasznos, sőt szükséges. A döntések köre azonban elég széles.

Az üzleti kapcsolat értékének ismerete szükséges a kapcsolatra magára vonatkozó döntésekhez, egyrészt a kapcsolat kezelése (B, C), másrészt a kapcsolat fejlesztése (C), a kapcsolatba történő beruházások (B) eldöntéséhez. Fontos terület a kapcsolatrendszer szerkezetének alakítása (a döntésre, a portfólió kiegyensúlyozásra).

Az üzleti kapcsolatok értékének ismerete megkönnyíti a vevőszegmentációt, különösen, ha sok vevője van a vállalatnak (B), a tervezést (G) és a gazdasági környezetből származó növekedési kényszereknek való megfelelést (B).

Kiemelkedően hasznos az üzleti kapcsolatok értékének ismerete a szervezet hálózati pozíciójának kialakítása során (H) és a vállalat értékének meghatározásakor (D, E).

A 3. táblázatban összegezzük a vállalatvezetők véleményét.

<b>Döntési területek</b>		
<b>Kapcsolatmenedzsment</b>	<b>Stratégiai menedzsment</b>	<b>Alapvető erőforrás</b>
A kapcsolat kezelése (operatív)	Kapcsolatrendszer (portfólió)	Hálózati pozíció
A kapcsolat fejlesztése (stratégiai)	Vevőszegmentáció Tervezés	Vállalatérték

3. táblázat Döntési területek, a vállalatvezetők véleménye alapján, ahol szükséges (lenne) az üzleti kapcsolatok értékének ismerete

A 3. táblázat összefoglalta a legfontosabb döntési területeket, ahol szükséges lenne az üzleti kapcsolatok értékének ismerete. Ez az ismeret azonban a döntési folyamat során válik igazán szükségessé és hasznossá. Ezzel kapcsolatban a gyógyszergyár ügyvezetője hívta fel a figyelmet a döntési folyamat intuitív jellegére, amely inkább az érték megsejtésére, megérezésére támaszkodik, semmint annak a tényleges ismeretére (C). Ahhoz, hogy az üzleti kapcsolat értékét jobban figyelembe vehessük a döntéshozatalban, az szükséges, hogy megkíséreljük valamilyen formában mérni, vagy legalább megbecsülni ezt az értéket. Nézzük meg, hogy mi erről a kérdéstről a gyakorlati szakemberek véleménye.

### **Hogyan mérhető az üzleti kapcsolatok értéke?**

Az üzleti kommunikációval foglalkozó ügynökség divízióvezetője (A) szerint feltétlenül hasznos lenne az üzleti kapcsolat értékének mérése. A vállalatnál van is egy rendszer, amely az

ügyfelek számára elvégzett különféle tevékenységek időigényét méri. Az interjúalany elmondása szerint a rendszer lényege az, hogy egy kapcsolaton belül összevetik az éves szintű időráfordítást és az ügyféllátogatások költségeit, valamint az adott kapcsolat éves bevételét. Így valóban látni lehetne valamit az üzleti kapcsolat értékéről, a probléma azonban az, hogy a rendszert igazából nem használják, mivel az alapvető kérdés, hogy az "emberek időnyilvántartást vezessenek-e, vagy inkább új üzletek után járjanak". - mondta az interjúban a divízióvezető. Véleménye szerint úgy lehetne mérni az üzleti kapcsolat értékét, ha azt mérnénk, hogy az adott "kapcsolatban mennyire lehet kreatív dolgokat csinálni", a kapcsolat pénzügyi jellemzőit, mennyi hasznot hoz egy év alatt, és annak időtartamát. A kapcsolat időtartama, véleménye szerint, azért nagyon fontos, mert ez alapozza meg az ismétlődő megrendeléseket. Ebben az összefüggésben a kapcsolat "hossza megalapozza a reputációt". (A megközelítés logikája az, hogy én hosszú távon dolgozom együtt a hálózat egy fontos szereplőjével, és ezt érzékeli a hálózat többi szereplője, akkor nekik is nagyobb bizalmuk lesz felém. Ez viszont azt jelenti, hogy a kapcsolat hosszának nemcsak kapcsolati, hanem hálózati szinten is jelentősége van.)

A mezőgazdasági termékekkel külkereskedő cég ügyvezetője (D) szerint "az üzleti kapcsolatokat lehet mérni valamilyen szinten számokkal, ki kellene találni egy jó rendszert, hogy az ember egy évben mennyi pénzt keres egy vevőn". Ez a "jó rendszer" tartalmazhatná az üzleti kapcsolat hosszának, milyenségének, rugalmasságának a mérését és a kapcsolatban realizált profitot.

Az energetikai közüzem esetében (H vállalat) az üzleti kapcsolat értékére "nem is a profit a jó mérő, hanem a biztonságos működés. A kapcsolatok arra jók, hogy gyorsan, hatékonyan zökkenőmentesen meg lehessen oldani a felmerült problémákat, amelyek fenyegetik az ellátás biztonságát." - mondta az interjú során a vállalat vezérigazgató-helyettese. A kapcsolat értékét talán úgy lehetne meghatározni, ha kiszámítanánk az adott közszolgáltatás megszakadásának költségeit "és ennek addicionális következményeit. Mindig horribilis számok jönnek ki, és minél tovább gondoljuk, annál horribilisebb számok fognak kijönni." - összegezte véleményét az interjúalany.

Az üzleti kapcsolat értéke elvileg kétféle módon is mérhető. - mondta a gyógyszergyár ügyvezető igazgatója (C). Ez vagy úgy lehetséges, hogy az üzleti kapcsolat értékét tényezőire bontjuk, és ezeket mérjük, vagy pedig úgy, hogy az üzleti kapcsolat értékének a hatását, hatásait

mérjük. Ő elsősorban a felbontás, az üzleti kapcsolat értékének összetevőkre való "szétszedése" mellett érvelt. Az egyes tényezőket lehetne különféle skálákon mérni, "például lehetne kölcsönös személyes megértési skálát alkalmazni, az intenzitást is lehet skálán mérni", majd azzal folytatta, hogy számára nem az egyes skálaértékek lennének az érdekesek, hanem ezek együttese, "természetesen az értékek szorzata", mint eredmény. "Valószínűleg, ha [az üzleti kapcsolat értéke] így szétszedhető részeire, tényezőire, akkor inkább abban van a haszon, hogy tudatosabban lehet kezelni, akár fejleszteni is az egyes részeit." - mondta a beszélgetés során. Ugyanakkor, ha a skálákkal történő mérés technikáját nézzük, akkor könnyebb az üzleti kapcsolat értékének hatását mérni, amit "akár forintosítani lehet".

Összegezve az interjúalanyok által elmondottakat, megállapíthatjuk, hogy az üzleti kapcsolat értékének mérése meglehetősen bonyolult dolog, és nincs kialakult módszere sem. A beszélgetések alapján úgy tűnik, hogy a kilenc vállalatnál sehol sem mérik ezt az értéket. Az interjúalanyok többsége elvileg lehetségesnek találta az üzleti kapcsolat értékének mérését. Néhányan különféle javaslatot, elgondolást is megfogalmaztak a mérés megvalósítására.

Mérhető lenne az üzleti kapcsolat jövedelmezősége, profitja a kapcsolat ráfordításainak (idő és költség) és a kapcsolatban realizált bevételek különbözeteként (A, D). Ez azonban csak egy része az üzleti kapcsolat értékének, nevezetesen a gazdasági része.

A jövedelmezőség mellett szükséges lenne még mérni a kapcsolatban értékesített termék minőségét (itt a kreativitást) és a kapcsolat hosszát (A), vagy a kapcsolat milyenségét és a kapcsolat rugalmasságát (D), mint az üzleti kapcsolat értékét befolyásoló tényezőket. Az üzleti kapcsolat értéke ezeknek valamilyen összege lenne.

Mérhető lenne az üzleti kapcsolat értéke közvetett módon is. Ez úgy lenne lehetséges, hogy felmérnénk a kapcsolat keretében történő szállítások leállításának közvetlen és addicionális következményeit (H), vagy az üzleti kapcsolatok értékének hatásait mérnénk skálákon és ezt az eredményt pénzben fejeznénk ki (C).

Elképzelhető lenne az üzleti kapcsolat értékének összetevőkre bontása. Az egyes összetevőket különböző, megfelelő skálákon mérnénk, és az üzleti kapcsolat értékét végül ezeknek a skálaértékeknek a szorzata adná (C). Ez az eljárás egyben lehetővé tenné az egyes összetevők egyenkénti, hatékonyabb kezelését és az összetevők egymásra hatásának a

figyelembevételét is. Más szavakkal az üzleti kapcsolat értékének nemcsak a mérését, de a menedzselését is.

Az üzleti kapcsolat értékének mérésével kapcsolatos gondolatok, lehetőségek áttekintése után, összegzésként, talán érdemes néhány, az interjúkkal kapcsolatos, általános megjegyzést is tennünk.

### **Összegzés**

Az interjúkban elmondottak alapján megállapíthatjuk, hogy az üzleti kapcsolat értéke meglehetősen bonyolult és összetett jelenség, amelyet a megkérdezett magyar vezetők sokféleképpen értelmeztek. Az üzleti kapcsolat értékének számos összetevője létezik. Az összetevők egy része gazdasági, vagy az egyik interjúalany kifejezését használva, “üzleti” jellegű. A másik része társadalmi, illetve ismét az egyik megkérdezett szavaival élve “emberi” jellegű. A két összetevőcsoport szoros kapcsolatban van egymással. Az “üzleti” és az “emberi” tényezők minden esetben jelen vannak és gyakran nehéz pontosan szétválasztani őket.

A magyar vezetők számos, különféle összetevővel írták le az üzleti kapcsolatok értékét. Néhány általuk használt jellemzés különösen kifejező, mint például a “forgalom arányos érték” vagy az eladó és a vevő közötti “sima üzleti kapcsolat”. A megkérdezett magyar vállalatvezetők véleménye szerint az üzleti kapcsolatok értékének ismerete a döntéshozatal során válik igazán fontossá. Az üzleti kapcsolatra magára vonatkozó döntések mellett, a kapcsolat értékének ismerete fontos lenne bizonyos stratégiai menedzsmentdöntések, illetve a szervezet alapvető erőforrásait érintő stratégiai döntéshozatal esetében is. Különösen azért, mert az interjúalanyok úgy vélték, hogy a stratégiai döntéshozatal a legtöbb esetben túlságosan intuitív jellegű.

A megkérdezettek véleménye szerint az üzleti kapcsolat értéke elvileg mérhető, azonban a gyakorlatban, jelenleg egyikük sem méri. A mérésre a legígéretesebb megoldásnak az üzleti kapcsolatok értékének összetevőkre bontása ígérkezik. Az egyes összetevőket külön, megfelelő skálákon lehetne mérni. A skálaértékek szorzata adhatná az üzleti kapcsolat értékének mérőszámát. Ez a megközelítés lehetővé tenné az egyes értékösszetevők megfelelő mérését, és egyben figyelembe venné a közöttük mutatkozó kölcsönhatásokat is. Az összetevőkre bontás elvének alkalmazása, azonban **nemcsak az üzleti kapcsolatok értékének mérését tenné lehetővé, hanem az egyes összetevők hatékony és viszonylag önálló menedzselését is.**

Érdekes megnézni, miben hasonlít egymásra az üzleti kapcsolat értékének tíz különböző "fényképe". Valamennyi interjúalany úgy látta, hogy az üzleti kapcsolat értéke valamilyen módon gazdasági ("üzleti") és társadalmi ("emberi") tényezők együttese. Mindenki kiemelte, mint az érték egyik meghatározóan fontos összetevőjét, az adott kapcsolat jövedelmezőségét (profitját). Szintén egyetértés volt abban, hogy a kapcsolat tartóssága fontos jellemző, amely hozzájárul az üzleti kapcsolat értékéhez. A kapcsolatban érintettek közötti személyes kapcsolatokat is mindenki megemlítette, mint az üzleti kapcsolat egyik összetevőjét.

A "fényképek" között azonban eltérések, esetenként elég jelentős különbségek is vannak. Közel sem volt egységes az interjúalanyok véleménye a gazdasági ("üzleti") és társadalmi ("emberi") tényezők meghatározásában, szerepük megítélésében és egymáshoz viszonyított arányukban. Annak megítélésében sem volt egységes a tíz megkérdezett vezető, hogy vajon mérhető-e az üzleti kapcsolat, és ha igen, akkor szükséges-e a mérése.

Az interjúk lefolyását tekintve két dolgot kell kiemelnünk. Az első, hogy valamennyi beszélgetés kifejezetten nyílt, őszinte és konstruktív légkörben zajlott le. Az interjúalanyok készséggel és bizalommal válaszoltak a feltett kérdésekre, vagy egészítették ki az általuk elmondottakat.

A második megjegyzés talán még fontosabb is. Valamennyi megkérdezett érdekesnek és fontosnak tartotta az üzleti kapcsolat értékével kapcsolatos problémafelvetést, még azok is, akik a beszélgetésben elmondták, hogy jelenleg nem látják tisztán, hogy miért is lenne jó ismerni ezt az értéket. Ezúton is szeretnénk megköszönni interjúalanyaink gondolatait, véleményeit, amelyeket megosztottak velünk a beszélgetések során.

A megkérdezett magyar vállalatvezetők véleménye és tapasztalata alapján az üzleti kapcsolat értékének ismerete komoly segítséget jelenthet a vállalati döntéshozatal különböző szintjein és különösen az üzleti kapcsolatok menedzsmentje területén. Az üzleti kapcsolat értékét az „üzleti” és az „emberi” értékelemek összessége adja, amelyek más-más formában jelentkeznek a csereepizód, a kapcsolati és a hálózati szinteken. Minden szinten, minden esetben együtt vannak jelen az „üzleti” és az „emberi” értékelemek.

Kutatási eredményeink jól egybevágóak Hakansson és Snehota (2002) azon megállapításaival, amelyek szerint az üzleti kapcsolat lényegében olyan lehetőségek által vezérelt folyamat, amilyeneket a kapcsolatban érintettek tulajdonítanak magának a kapcsolatnak. Az üzleti kapcsolat észlelt értékét természetesen befolyásolja az a „közgazdasági logika” (Hakansson – Snehota, 2002), amely az „üzleti” elemekben minden esetben megjelenik, mint a ráfordítások és a bevételek közötti különbségek számszerűsíthető formája. A kutatási eredményeink, ugyanakkor felhívják a figyelmet az „emberi”, más szavakkal társadalmi, értékelemek állandó jelenlétére és esetenként meghatározó szerepére is. Az üzleti kapcsolatok értékének ez a kettős jellege, egyszerre tartalmaz közgazdasági és társadalmi elemeket is, szükségessé teszi, hogy a jövőben fokozottabb kutatási erőfeszítéseket tegyünk a társadalmi értékelemek mélyebb megismerésére. A társadalmi összetevők megismerése lehetőséget teremthet arra, hogy jobban figyelembe vegyük ezeket az elemeket az üzleti kapcsolatok menedzselése során, ami viszont hatékonyabbá és hatásosabbá teheti a vállalatok kapcsolatkezelési képességét. Ez a kapcsolatkezelési képesség, pedig egyike lehet a meghatározó versenyelőnyöknek az egyre élesebbé váló és egyre inkább a vállalati képességekre épülő nemzetközi versenyben. A közelgő európai uniós csatlakozás, pedig minden valószínűség szerint egyre nagyobb versenykihívást jelent a magyar vállalatok és vezetőik számára.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Anderson, J.C. - Narus, J.A. (1999): *Business market management, Understanding, creating and delivering value*, New Jersey, Prentice Hall
- Anderson, J.C. (1995): Relationships in business markets: Exchange episodes, value creation, and their empirical assessment In: *Journal of the Academy of Marketing Science* Volume 23, No.4, pp.346-350.
- Babbie, E. (1996): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Budapest, Balassi Kiadó (Babbie, E. (1989) *The practice of social research*, Wadsworth Publishing Company)
- Brannen, J. (ed)(1992): *Mixing methods: qualitative and quantitative research*, Aldershot, Ashgate Publishing Ltd
- Crimp, M. - Wright, L.T. (1995): *The marketing research process*, Fourth edition, London, Prentice Hall
- Flint, D.J. - Woodruff, R.B. - Gardial, S.F. (1997): Customer value change in industrial marketing relationships, A call for new strategies and research In: *Industrial Marketing Management* Volume 26, No.2, pp.163-175
- Flint, D.J. - Woodruff, R.B. (2001): The indicators of changes in customer's desired value: Results from a theory building study, In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 30. No. 4. pp.321-337
- Ford, D. - Gadde, L.E. - Hakansson, H. - Lundgren, A. - Snehota, I. - Turnbull, P. - Wilson, D. (1998): *Managing business relationships*, Chichester, John Wiley
- Ford, D. (1980): The development of buyer-seller relationships in industrial markets In: *European Journal of Marketing* Volume 14, No.5/6, pp.339-354
- Ford, D. (ed.) (1990): *Understanding business markets: Interaction, relationships and networks*, First edition, London, Academic Press
- Gassenheimer J.B., - Houston F.S. - Davis J.C. (1998): The role of economic value, social value, and perception of fairness in interorganizational relationship retention decision, In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 26, No 4, pp.322-337.
- Grabher, G. (ed.) (1993): *The embedded firm, On the socioeconomics of industrial networks*, London and New York, Routledge
- Hakansson, H. - Johansson, J. (1993): The network as a governance structure, Interfirm cooperation beyond markets and hierarchies In: Grabher, G. (ed.) (1993) *The embedded firm, On the socioeconomics of industrial networks*, London and New York, Routledge, pp.35-51
- Hakansson, H. - Snehota I. (eds.) (1995): *Developing relationships in business networks*, London, Routledge
- Hakansson, H. - Snehota, I. (2002): Marketing in business markets In: Weitz, B. - Wensley, R. (2002) (eds.) *Handbook of marketing*, London, Sage Publications
- Hakansson, H. (ed.) (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester, John Wiley & Sons
- Jantrania, S. - Wilson D.T. (1999): An exploratory study of value relationship, In: McLoughlin D. - Horan C. (eds.), (1999) *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual IMP Conference*, University of Dublin
- Knight, P.T. (2002): *Small-scale research, Pragmatic inquiry in social science and the caring professions*, London, Sage Publications
- Lambin, J.-J. (1999): *Le marketing stratégique, Du marketing à l'orientation-marché*, 4e édition, Paris, Ediscience international
- Mandják Tibor - Durrieu, François (2000): Understanding the non-economic value of business relationships In: Ford, D. - Naudé, P. - Ritter, T. - Turnbull, P.W. - Leek, S. (eds.) (2000): *16th Annual IMP Conference*, Proceeding, CD Rom, Bath, pp.1-16.
- Mandják Tibor. (2002): *The value of business relationship*, Ph.D. Thesis, Department of Marketing, Budapest University of Economic Sciences and Public Administration
- Mandják Tibor (2003): *Value of Business Relationships: an integrated model* előadás az ISBM/CBIM Academic Workshop keretében, 2003 február 14. Orlando, Florida, USA
- Reddy, M.N. (1991): Defining product value in industrial markets, In: *Management Decisions* Volume 29, No.1., pp.14-19.

- Reid, D.A. - Plank, R.E. (2000): Business marketing comes of age: A comprehensive review of the literature, In: *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 7. No. 2/3. pp.9-185.
- Turnbull, P.W. - Ford, D. - Cunningham, M. (1996): Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective In: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 11, No.3/4, pp.44-62..
- Uлага, W. (2001): Customer value in business markets, An agenda for inquiry, In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 30. No. 4. pp.315-319.
- Valla, J-P. (1986): The French approach to Europe In: Turnbull, P. - Valla, J.P. (eds.) (1986) *Strategies for international industrial marketing*, London, Croom Helm, pp.11-78.
- Walter, A. - Ritter, T. - Gemünden, H.-G. (2001): Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 30. No. 4. pp.365-377.
- Werani, T. (1999): The value of cooperative business relationships: Theory and measurement, In: McLoughlin, D. - Horan, D. (1999) (eds.) *Proceedings of the 15th annual IMP conference*, Dublin, University College, pp.1-2.
- Wilson, D. - Möller, K. (1995): *Business marketing: an interaction and network perspective*, Boston, Kluwer Academic Publishers
- Wilson, D.T. - Jantrania, S. (1996): Understanding the value of a relationship In: *Asia - Australia Marketing Journal* Volume 2, No.1, pp.55-66.

# KÖNYVISMERTETÉSEK

Lövey Imre  
Manohar S. Nadkarni

## KULTÚRÁK TALÁLKOZÁSA

HVG kiadó, Budapest, 2003

Az európai – és persze az amerikai – orvoslás általában úgy tekint a betegségre, mint valami olyan ellenségre, amely megtámadja az egészséges szervezetet, és a gyógyszerek arra valók, hogy a betegséget leküzdjék. Nem véletlenül azokban az esetekben sikeres is ez az orvoslás, ahol valóban egy külső ágens, vírus vagy baktérium támadja meg az egészséges szervezetet, és a baktérium leküzdésével a szervezet meggyógyulhat.

A keleti orvoslás a betegséget a szervezeti egyensúly külső és belső harmóniájának felborulásaként értelmezi, és ezért általában nem leküzdni kívánja a betegséget, hanem helyreállítani az egészséges egyensúlyt.

E könyvismertető a bevezető sorok ellenére sem orvosi szakkönyvről szól, hanem a magyar szervezéstudományi szakirodalom egy új, unikális alkotásáról, Lövey Imre–Manohar S. Nadkarni: „Az örömteli szervezet – szervezeti egészség, betegség, öröm és a vezetés” címmel megjelent munkájáról. Amint a nevekből is láthatjuk egy magyar és egy indiai szerző jegyzi e kötetet. A közös gondolkodás azért is vezet igen szokatlan eredményre, mert a két szerző ennyire eltérő kultúrkörből érkezett. Így legfontosabb jellemzőjük nem egyszerűen a mű alcíméből is levethető orvosi, gyógyászati analógia – ezt más szervezéstudományi

gondolkodók is gyakran vindikálják maguknak, sokan tekintenek úgy magukra, mint a szervezetek betegségeinek gyógyítóira –, hanem az, hogy a gyógyszer, pontosabban gyógymód, amit javasolnak mindig a szervezet optimális egyensúlyára való törekvés.

Míg egy európai szerző munkája, ha logikus és jól követhető, akkor vagy gépezetként írható le, és a gondolatok egymásba kapcsolódó fogaskerekei alkotják a mű szerkezetét (esetleg egy gondolati láncra fűzi fel mondanivalóját a szerző), addig a Lövey–Manohar szerzőpáros művének szerkezetét leginkább a keleti lakásdíszekben ismert felfüggesztések rendszerével szemléltethetjük. A mű által képviselt gondolati rendszerben a szervezet minden betegsége valamilyen egyensúly felborulásával írható le. Van, amikor két ellentétes tényező egyensúlyáról beszélhetünk, mint pl. a rövidlátás vagy a távollátás, vagy az elégtelen kapcsolat a környezettel, illetve az agresszív viszonyulás a környezet-höz, de van, amikor három tényező egyensúlyát tekintik át a szerzők, míg a mű egésze hat, ún. „egészségkritérium” egyensúlyára épül.

E hat kritérium: a célok egyensúlyban tartása, a szervezethez való kötődés, az entrópia minimálisra csökkentése, az elégedett vevők, a növekedés és fejlődés, valamint a harmónia a környezettel.

„Egy szervezet akkor egészséges, ha ez a hat fő kritérium egyidejűleg és magas színvonalon teljesül” – állapítják meg a szerzők, hozzátéve, hogy e hat kritérium egymással is dinamikus kölcsönhatásban van.

Ha valamiért e dinamikus egyensúly felborul, a szervezet

megbetegedéséről beszélünk. Számtalan oka és eredete lehet egy-egy betegségnek.

A mű legfőbb erénye ez a gondolati paradigma, amelyet itt az európai kultúrkörben mozogva, dialektikus megközelítésnek nevezhetünk. Ez az erénye elfedi esetleges hiányait, különösképp azokat a hiányokat, melyekről az olvasó érzi úgy, hogy hiányosságok. Biztos vagyok abban, hogy ezekről sokat maguk nem is tekintenének a mű tényleges fogyatékoságának, hiszen éppen nyitottsága az az erény, hogy nem végső megoldásokat sugall, hanem válaszlehetőségeket villant fel egy-egy kérdés, probléma megoldására.

Jól követhető, szisztematikus módszerrel közelít a könyv az egyes betegségekhez, sorra tárgyalva mindig az adott betegség tüneteit, okát és eredetét. Különböző betegségeknek lehetnek igen hasonló tünetei, és ugyanazok az okok hol ilyen, hol olyan betegségeket váltanak ki, miként a biológiai organizmus esetében is tapasztalhatjuk ugyanezt. Előfordul, hogy éppen egy betegség leküzdésére tett erőfeszítés mellékhatásaként jelentkezik egy másik betegség, vagy – ismét hivatkozhatunk az emberi szervezetre – egy mértéktelenül nagy dózisban, vagy túlon túl soká szedett, egyébként hatékony gyógyszer maga is betegséget okoz. A tünetek többnyire ismerősek, az okok sokfélék lehetnek. A szervezeti betegségek ugyanakkor, állítják a szerzők, általában három kiváltó eredőre vezethetők vissza. Az első a genetikai eredet: ez akkor tapasztalható, ha a betegség oka azoknak a kulcsembereknek a jellemzőire, személyiségére és meggyőződés-rendszerére vezethető

viszsa, akik a szervezetet alkották vagy vezetik. A második a születési eredet, amely a szervezet életre hívása során bekövetkezett trauma, sokk, nehézségek következtében áll elő. A betegségek harmadik eredete a környezeti, amikor a szervezeten kívüli tényezők, mint a környező társadalom, annak kulturális normái, a piac, a szabályozórendszer befolyásolják károsan a szervezet struktúráját, kultúráját.

Magam e felosztásból hiányolom az alkalmazkodási eredet bemutatását. Beteg szervezetek vizsgálatakor ugyanis gyakran tapasztalhatjuk, hogy egy adott betegség mélyen fekvő oka, eredete valamilyen környezeti ingerre, kihívásra adott inadekvát válasz, amely nem azonos az egyik itt felsorolt kiváltó eredővel sem. Meglehet a majdani olvasók vagy felhasználók közül mások, saját tapasztalataik alapján másként írják majd le egy-egy betegséget, vagy új betegségeket fedeznek fel a felsoroltak mellé. Ha így lesz, ez semmit nem von le a Lövey–Manohar szerzőpáros érdemeiből, hiszen Az örömteli szervezet című mű iskolateremtő gondolati rendszer, és ez az iskolák sorsa.

Itt említeném meg még egy hiányérzetemet, mint javaslatot oly esetre, ha azt kérdeznék a szerzők, „Milyen irányban is kellene továbbírni a művet?” Szervezői, tanácsadói tapasztalataim alapján nagyobb jelentőséget tulajdonítok az időtényezőnek, annak, hogy egy adott betegséggel (vagy terápiájával kapcsolatban) milyen korábbi élményei vannak az adott szervezetnek, vagy fordítva, milyen mértékig tanult meg együtt élni betegségével, vált immár strukturális alkotórészévé, szinte nélkülözhetlenné, mint jó néhány púposnak a púpja.

A könyv javarészt szervezeti betegségek leírása teszi ki, mégsem erről szól azonban a mű, hanem a címében megfogalmazott kérdésről: miként is lehet örömteli egy szervezet. Az egészség a szerzők megközelítésében nem a betegség hiánya, hanem több annál, dinamikus egyensúly kölcsönhatásban a környezettel, folytonos változás, s Madách szavaival „az élet célja e küzdés maga”. Az egészséges szervezetben örömteli emberek hozhatnak létre örömteli szervezetet, s ha ez az ihletett pillanat bekövetkezik, maga e szervezet lehet további örömeik forrása. Soha nem állítható, hogy az „örömteli szervezet immár kész van”, sokkal inkább az, hogy a szervezet és dolgozói „megtapasztalták az örömteli lét ihletett pillanatait”, keresik vagy közel járnak az örömteli szervezethez, netán az adott szervezet éppígy léte leírható az örömteliség kategóriájával.

Miként ez a dolgozat egy örömteli recenzió.

Szirmai Péter

*Staar Gyula*

## MATEMATIKUSOK ÉS TEREMTETT VILÁGUK

*Vince Kiadó, 2002*

A mai tudományok nagy hányadának terén vak, aki nem képes a matematika eszközeivel látni, és béna, aki nem tudja kezelni a felső matematika eszköztárát. Ma már nagyrészt nem tudjuk megérteni sem az anyag szubatomi szerkezetének, sem a világegyetem fejlődéstörténetének korszerű elméleteit, ha nem tudjuk követni azok

matematikai modelljeit, és az azokból levont következtetéseket. Szintúgy a matematika az alapja a legmodernebb pénzügyi termékek tervezésének, és a reájuk épülő pénz- és tőkepiaci ügyletek világának. Ez ma a nem-katonai világ egyik legtitokzatosabb boszorkánykonyhája, és egyben a világ-gazdaság egyik legrohamosabban fejlődő területe. Az itt létrehozott tudásalapú pénzügyi eszközök, mindenekelőtt a híres-hírhedt derivatívák a klasszikus Gólem legendát idézik: dollár milliárdokat hozhatnak a gazdájuknak, ha képes uralma alatt tartani őket, de ha elszabadulnak, el is pusztíthatják. Igen érzékletesen szemléltette ezt a világ legjelentősebb fedezeti alapjának, a Long-Term Capital Managementnek története, amely hatalmas kezdeti sikertől a hollywoodi katasztrófafilmeket felülmúló összeomlásig ívelt, és csak nagy erőfeszítésekkel, továbbá néhány milliárd dollár árán lehetett megakadályozni, hogy ne idézzen elő világméretű pénzügyi katasztrófát. A fraktáleanalízis is alig negyedszázada került be a tudományos eszköztárba, és napjainkra már olyan különböző szakterületeken alkalmazzák, mint a pszichológia, a kémia vagy éppen az úrfelvételek elemzése. Mára a matematika nem is egy csodálatos külön világ, hanem gyakran minden képzeletet felülmúló világok sokasága. Sajátos ereje, hogy nemcsak arra alkalmas, hogy leképezze a létező világot, és így segítsen azt megismerni, hanem maga is képes új világokat teremteni.

Ebben a könyvben tizenhét kiemelkedő matematikus beszél matematikai kutatásairól, a maga matematikai világáról, és ehhez a csodálatos tudományhoz fűződő viszonyáról. Iskolai tanulmányaink során a matematikáról belénk vert ismeretek – a szerencsés kevesek

viszsa, akik a szervezetet alkották vagy vezetik. A második a születési eredet, amely a szervezet életre hívása során bekövetkezett trauma, sokk, nehézségek következtében áll elő. A betegségek harmadik eredete a környezeti, amikor a szervezeten kívüli tényezők, mint a környező társadalom, annak kulturális normái, a piac, a szabályozórendszer befolyásolják károsan a szervezet struktúráját, kultúráját.

Magam e felosztásból hiányolom az alkalmazkodási eredet bemutatását. Beteg szervezetek vizsgálatakor ugyanis gyakran tapasztalhatjuk, hogy egy adott betegség mélyen fekvő oka, eredete valamilyen környezeti ingerre, kihívásra adott inadekvát válasz, amely nem azonos az egyik itt felsorolt kiváltó eredővel sem. Meglehet a majdani olvasók vagy felhasználók közül mások, saját tapasztalataik alapján másként írják majd le egy-egy betegséget, vagy új betegségeket fedeznek fel a felsoroltak mellé. Ha így lesz, ez semmit nem von le a Lövey–Manohar szerzőpáros érdemeiből, hiszen Az örömteli szervezet című mű iskolateremtő gondolati rendszer, és ez az iskolák sorsa.

Itt említeném meg még egy hiányérzetemet, mint javaslatot oly esetre, ha azt kérdeznék a szerzők, „Milyen irányban is kellene továbbírni a művet?” Szervezői, tanácsadói tapasztalataim alapján nagyobb jelentőséget tulajdonítok az időtényezőnek, annak, hogy egy adott betegséggel (vagy terápiájával kapcsolatban) milyen korábbi élményei vannak az adott szervezetnek, vagy fordítva, milyen mértékig tanult meg együtt élni betegségével, vált immár strukturális alkotórészévé, szinte nélkülözhetlenné, mint jó néhány púposnak a púpja.

A könyv javarészt szervezeti betegségek leírása teszi ki, mégsem erről szól azonban a mű, hanem a címében megfogalmazott kérdésről: miként is lehet örömteli egy szervezet. Az egészség a szerzők megközelítésében nem a betegség hiánya, hanem több annál, dinamikus egyensúly kölcsönhatásban a környezettel, folytonos változás, s Madách szavaival „az élet célja e küzdés maga”. Az egészséges szervezetben örömteli emberek hozhatnak létre örömteli szervezetet, s ha ez az ihletett pillanat bekövetkezik, maga e szervezet lehet további örömeik forrása. Soha nem állítható, hogy az „örömteli szervezet immár kész van”, sokkal inkább az, hogy a szervezet és dolgozói „megtapasztalták az örömteli lét ihletett pillanatait”, keresik vagy közel járnak az örömteli szervezethez, netán az adott szervezet éppígy léte leírható az örömteliség kategóriájával.

Miként ez a dolgozat egy örömteli recenzió.

Szirmai Péter

*Staar Gyula*

## MATEMATIKUSOK ÉS TEREMTETT VILÁGUK

*Vince Kiadó, 2002*

A mai tudományok nagy hányadának terén vak, aki nem képes a matematika eszközeivel látni, és béna, aki nem tudja kezelni a felső matematika eszköztárát. Ma már nagyrészt nem tudjuk megérteni sem az anyag szubatomi szerkezetének, sem a világegyetem fejlődéstörténetének korszerű elméleteit, ha nem tudjuk követni azok

matematikai modelljeit, és az azokból levont következtetéseket. Szintúgy a matematika az alapja a legmodernebb pénzügyi termékek tervezésének, és a reájuk épülő pénz- és tőkepiaci ügyletek világának. Ez ma a nem-katonai világ egyik legtitokzatosabb boszorkánykonyhája, és egyben a világ-gazdaság egyik legrohamosabban fejlődő területe. Az itt létrehozott tudásalapú pénzügyi eszközök, mindenekelőtt a híres-hírhedt derivatívák a klasszikus Gólem legendát idézik: dollár milliárdokat hozhatnak a gazdájuknak, ha képes uralma alatt tartani őket, de ha elszabadulnak, el is pusztíthatják. Igen érzékletesen szemléltette ezt a világ legjelentősebb fedezeti alapjának, a Long-Term Capital Managementnek története, amely hatalmas kezdeti sikertől a hollywoodi katasztrófafilmeket felülmúló összeomlásig ívelt, és csak nagy erőfeszítésekkel, továbbá néhány milliárd dollár árán lehetett megakadályozni, hogy ne idézzen elő világméretű pénzügyi katasztrófát. A fraktáleanalízis is alig negyedszázada került be a tudományos eszköztárba, és napjainkra már olyan különböző szakterületeken alkalmazzák, mint a pszichológia, a kémia vagy éppen az úrfelvételek elemzése. Mára a matematika nem is egy csodálatos külön világ, hanem gyakran minden képzeletet felülmúló világok sokasága. Sajátos ereje, hogy nemcsak arra alkalmas, hogy leképezze a létező világot, és így segítsen azt megismerni, hanem maga is képes új világokat teremteni.

Ebben a könyvben tizenhét kiemelkedő matematikus beszél matematikai kutatásairól, a maga matematikai világáról, és ehhez a csodálatos tudományhoz fűződő viszonyáról. Iskolai tanulmányaink során a matematikáról belénk vert ismeretek – a szerencsés kevesek

kivételével – legfeljebb odáig vittek el, hogy valamilyes képet kaptunk a hasznosságáról, világának sokrétűségéről és a szépségeiről azonban a legtöbbször annyit tud, mint a siket a zenéről. Nem a mi hibánk, de a mi veszteségünk. Mindazoknak, akik eszközként használjuk a matematikát, alapműveltségünk része kellene, hogy legyen, hogy legalább valamennyit tudjunk annak lényegéről és az általa kínált lehetőségekről. Staar Gyula könyve erre szolgálhat. Segít meglátni valamit, amiről a legtöbb ember legfeljebb csak hallott, de vele eddig nem találkozott: a matematika rendkívül sokrétű felhasználási lehetőségeit. Csodálatos tudásvilág sokszínű, ismeretlen tájait villantja fel. Nem tankönyv, nem alkalmas rá, hogy belőle tanuljunk matematikát. Széles panorámát tár elénk a matematikai vizsgálódások különböző tájairól, de nem vezet be a vizsgálódás eszközeinek ismeretébe. Csupán segít meglátni e tájak létezését, és valamit megsejteni az intellektuális örömeiből, amelyeket azok kutatása kínál a hozzáértőknek.

Sajátos világ, sokan vallják, hogy a matematikában csak az a le-

vezetés, bizonyítás lehet jó, amely szép is. Az egyik itt megszólaló matematikus, Laczkovich Miklós, Bertrand Russel szavait idézve mondja el, ő miért szereti a matematikát. Íme: „Távol az emberi szenvedélyektől, sőt távol a természet szálnalmas tényeitől is, nemzedékek fokozatosan megteremtettek egy elrendezett kozmoszt, ahol a tiszta gondolat úgy lakozhat, mint saját természetes otthonában; és ahová nemesebb impulzusainknak legalább is egyike elmenekülhet a tényleges világba való sivár számkivetettségéből”. Rendkívül fontos jellemzőjét mondja el itt ennek a világnak Kollár János, hajdani mesterétől idézve: „Ha egy matematikusnak nála kiválóbb tanítványai vannak, akkor már nyugdíjba vonulhat. Ha ilyenek nincsenek, akkor nyugdíjba kell mennie!”

A szakmai tartalmát illetően nem éppen könnyű olvasmány. Keith Devlin mondja a Matematika: a láthatatlan megjelenítése c. kitűnő könyvében (Műszaki Kiadó–Typotex Kiadó, 2001), hogy az absztrakció magas foka sajnos a matematika legtöbb területét örökre elérhetetlenné teszi a

nem szakmabeliek előtt, de még a legkönnyebben megközelíthető területekről is csupán hozzávetőleges képet tárhatunk az avatatlankok elé. Ezt meg is érezzük, amint Staar beszélgetőtársai a kutatási témáikról szólnak. Életteli, érdekes képeket kapunk viszont arról is, hogyan dolgoznak mai világunkban a kiemelkedő tehetségű kutató matematikusok.

A könyv tizenhét kiemelkedő tudású matematikussal készült interjút tartalmaz. A kérdező, Staar maga is képzett matematikus, így pontosan érti, és képes szakmailag is kifogástalanul visszaadni a válaszokat. Az elmondottak legalább annyiban bővítik legtöbbször látóterét, hogy megsejtünk intellektuális világokat, és irigyelhetjük azokat, akik elméjük pusztá erejével képesek ilyeneket alkotni. Idézzük fel mindehhez a Vince Kiadó egy korábbi könyvét, amelyet teljes egészében annak szenteltek, hogy emberközeli képet kapjunk a XX. század egyik kiemelkedő matematikai zsenijéről, a magyar Erdős Pálról: Bruce Schechter: AGYAM NYITVA ÁLL! Erdős Pál matematikai utazásai.

Osman Péter