AKADÉMIAI KIADÓ

DINYA LÁSZLÓ

Szervezetek sikere és válsága

Szervezetek sikere és válsága

Dinya László

SZERVEZETEK SIKERE ÉS VÁLSÁGA

AKADÉMIA KIADÓ, BUDAPEST

ISBN 963 05 8274 0

Kiadja az Akadémiai Kiadó,
az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja
1117 Budapest, Prielle Kornélia u. 19.
www.akademiaikiado.hu

A 2005-ben megjelent első magyar nyelvű kiadás változatlan utánnyomása, 2008

Printed in Hungary

Tartalomjegyzék

Előszó

Egyszerre könnyű és nehéz vállalkozás a sikerrel foglalkozni. Könnyű, mert ha valamiről, hát a sikerről tengernyi szakirodalom áll rendelkezésre még magyar nyelven is – végső soron a menedzsment, és annak egész története arról szól, hogy miként érhető el a siker az üzlet világában. De éppen emiatt roppant nehéz is a feladat: egyrészt mindenkinek van róla – többnyire eltérő – véleménye, azaz mindenki hozzáértő valamilyen szinten, másrészt a téma lerágott csontnak is tűnhet, és nagy kérdés: lehet-e még újat mondani róla? Bár, ha meggondoljuk, a szépirodalom meghatározó hányada vagy így, vagy úgy, de a szerelemről szól, mégsem tűnik úgy, hogy a szépírók mondanivalója elfogyott volna. Talán a „siker" is van ilyen hálás téma, amit leginkább az bizonyít, hogy ahány szerző, annyi felfogás. A rendkívül szerteágazó vélemények láttán viszont joggal felmerülhet a gyanú, hogy messze járhatunk még a végső, nagy igazság felfedezésétől – ha egyáltalán létezik ilyen.

A sikerrel foglalkozó szakírók mindhárom lehetséges irányból megközelítik a kérdést: kezdettől jelen van az *empirikus kutatás*, a *logikai spekuláció*, és idővel megjelent a gyarapodó szakirodalom *szintetizálásával* próbálkozó irányzat is. És értelemszerűen megtalálhatók a felsorolt három megközelítési lehetőség különféle kombinációi is. Mostanáig azonban hallgatólagosan legtöbben abból indultak ki, hogy léteznie kell egy átfogó sikerreceptnek, amely ha helytől-időponttól nem is független (dinamikusan változó hangsúlyokkal érvényes), de feltárható, azonosítható közös vonásokkal rendelkezik, és aki ezt követi, nagyobb valószínűséggel lesz sikeres, mint mások. Az utóbbi időszakban mintha megingott volna ez a klasszikus logika alapján teljesen helytállónak tűnő feltételezés.

Egyrészt a versenyképesség forrásainak tanulmányozása kapcsán egyre nyilvánvalóbbá válik, hogy azok a szervezetek az igazán sikeresek, amelyek *minél kreatívabb módon térnek el* a többiek által követett úttól, a széles körben elfogadott receptektől. Azaz éppenséggel a receptek be nem tartása, a – divatos kifejezéssel élve – paradigmákkal való szakítás jelenti számukra a versenyelőnyt. És mire mások is elkezdenék követni őket, már tovább is lépnek új „receptek" felé. Tévedés ne essék, ez nem azt jelenti, hogy az új sikerrecept: „csinálj mindent homlokegyenest ellenkező módon, mint a sikeresek!" A hangsúly a „kreatív" jelzőn, az alkotó módon történő eltérésen van.

Másrészt a bonyolult, önszerveződő rendszerek viselkedésének tanulmányozását (is) szolgáló káosztudomány felfedezéseit a gazdasági rendszerekre alkalmazva eljuthatunk arra a meghökkentő megállapításra, hogy miután ezekről a rendszerekről „ab ovo" sohasem rendelkezhetünk abszolút pontos, minden részletre kiterjedő információval, a viselkedésük számunkra mindig kaotikus lesz (abban az értelemben, hogy azonos inputra mindig többé-kevésbé – van, amikor nagyon – eltérő output lesz a válaszuk). Vagyis hiába próbálunk bevált sikerrecepteket alkalmazni, a várt eredmény gyakran mégis elmarad – pedig elvileg mindent a „nagy könyv" szerint csináltunk. Itt a csalafintaság az azonos jelzőn van: bonyolult rendszereknél az azonosság, az ismétlődés teljes pontossággal kizárt, és a praktikum számára lényegtelen, apró eltérés okozza a nagyon eltérő kimenetet.

Harmadrészt egyre inkább úgy tűnik, hogy a sikerről beszélni csak a kudarccal együtt célszerű: ezek éppúgy *elválaszthatatlanok*, mint a jin és a jang.[1] Minden siker csak időleges, nyomában válságosabb időszak következik, és minden kudarcban ott bujkál a siker lehetősége. A kudarc megszállott kerülése könnyen vezet versenyképtelenséghez, míg a siker hajszolása katasztrófához.

Természetesen furcsa lenne kijelenteni ezek alapján, hogy felejtsük el a sikerhez vezető különféle utak tanulmányozását – hiszen máris rámutattunk egy tanulságra: eszerint aki képes az állandó, alkotó megújulásra, és képes kordában tartani a kockázatot, az nem járhat messze a siker egyik fontos kritériumától. Mint ahogy legalább ennyire fontos elfogadni: túl bonyolult rendszerekkel van dolgunk, és emiatt természetesnek kell tekintenünk a legváratlanabb helyzeteket is. A sikeres szervezetek tapasztalatait pedig elemezzük csak szorgalmasan: legalább utólag, visszatekintve megtaláljuk a magyarázatát egy-egy sikersztorinak, amiből sokat lehet tanulni – akárcsak a kudarcsztorik tanulmányozásából.

Könyvünkben a témakörhöz kapcsolódó, kb. két évtizedes felső- és felnőttoktatási, valamint az ezzel összefüggő szakirodalmi „gyűjtőmunka", nem utolsósorban saját empirikus kutatások szintézise jelenik meg. Mint ilyen esetekben gyakori, számos, másoktól származó gondolat – eredeti forrásától az idők során elszakadva – önálló életre kel, és elválaszthatatlanul ötvöződik a saját gondolatokkal. Az így „örökbe fogadott gyermekek" eredeti „szüleit" emiatt bibliográfiai pontossággal feltüntetni, rájuk hivatkozni néha megoldhatatlan. Igyekeztünk ezt a mulasztást úgy pótolni, hogy a szövegben gyakran helyeztünk el hivatkozásokat, háttér-információkat, amelyeket az egyes oldalak alján lábjegyzetek formájában soroltunk fel. Így kerültek említésre mindazok a források, amelyekből közvetlenül vagy közvetve merítettünk. Tekintve, hogy minden Olvasónak – legalábbis részben – eltérő a szakirodalmi élményanyaga, saját tapasztalata a szervezetek sikere és válsága kapcsán, továbbá arra is törekedtünk, hogy számos, másutt még biztosan nem szereplő eredeti gondolattal is hozzájáruljunk a téma kifejtéséhez, reményeink szerint mindenkinek lesz „aha-élménye" a könyv olvasásakor. Ha ez megvalósul, akkor közel járunk a cél teljesítéséhez: *elgondolkodás-*

[1] Az ókori kínai, konfuciánus gondolkodás szerint a minden mozgás, változás hajtóerejét jelentő két, ellentétes erő (tűz–víz, fenn–lenn, jobb–bal, hideg–meleg stb.).

ra, továbbgondolásra késztetni az Olvasókat, és a megszokottól eltérő módon láttatni néhány, a sikerrel/válsággal kapcsolatban közismertnek tekintett fogalmat.

Az *1. fejezetben* tisztázzuk, hogy mit értsünk siker és válság fogalma alatt, és részletezzük kapcsolatukat, hasonló és eltérő vonásaikat. A *2. fejezetben* foglalkozunk a működés különféle kockázataival, és annak szerepével a siker, illetve a válság megjelenésében. A *3. fejezet* betekintést ad a minden szervezetben jelen levő káosz természetébe, és annak menedzseri felfogásába. A *4. fejezet* összefoglalja a hosszú távú versenyképesség érdekében tehető stratégiai lépéseket, az *5. fejezet* pedig azokat az ismereteket, amelyek a menetrendszerűen bekövetkező válságok saját erőből történő menedzseléséhez hasznosak. A *6. fejezetben* fontosnak tartottuk megvizsgálni a nem üzleti (nonbusiness) szférában a siker és a válság értelmezését, végül a *7. fejezetben* a formálódó „hálózati gazdaság" szemszögéből közelítettük meg a kérdéskört.

A könyvben szokatlanul sok ábra szerepel, ez részben annak köszönhető, hogy a leírtak az oktatásban is napirenden vannak, részben pedig a vizuális típusú olvasókat segítik. Számos esettanulmánynak tekinthető háttéranyagra is támaszkodunk, amelyek zömében a szaksajtó online oldalairól származnak (Heti Világgazdaság, Figyelő, Magyar Hírlap gazdasági rovata), és amelyek engedélyezett felhasználásáért ezúttal is köszönet az érintetteknek. Úgy véljük, hogy a gyakran szikár elméleti fejtegetéseket a napi gyakorlat oldaláról ezek az anyagok hasznosan egészítik ki.

A könyv viszonylag széles rétegnek szól, alapvetően persze azoknak az egyetemi és főiskolai hallgatóknak, akik bizonyos – bár meglehetősen változatos – alapokkal már rendelkeznek a leírtak megértéséhez. Emiatt törekedtünk a közérthetőségre, és a kelletténél nem mélyedtünk el jobban az elméleti kérdésekben. De biztosak vagyunk benne, hogy azoknak is szolgálunk hasznos gondolatokkal, akik már tanulmányaikon túl vannak, és a gyakorlatban „élesben" naponta próbára teszik tehetségüket (meg szerencséjüket). És reményeink szerint a téma szakértői számára is tudunk felvillantani olyan megközelítéseket, amelyekkel itt találkoznak először.

Dr. Dinya László

1. Az érem két oldala: siker és válság

„...Aki ezen elgondolkozik, s ügyel rá, hogy gondolatai ne kalandozzanak összevissza, hanem helyes irányba haladjanak, nagy igazságoknak jöhet a nyomára."

(Örkény István: Az élet értelme)

Amikor sikerről vagy válságról esik szó a szervezetek működése kapcsán, elsőként általában mindenki a vállalkozásokra és az azokat irányító menedzserekre, vagyis az üzleti világ főszereplőire gondol, mégpedig a következő megközelítésben:

- A siker az üzleti életben egy vállalkozás látványos, „nagy dobása", amely a különleges tehetséggel és/vagy szerencsével megáldott menedzser(ek)nek köszönhető, és a cég számára kiemelkedő profitot, lenyűgöző növekedési mutatókat eredményez.
- A válság ugyanebben a körben egy vállalkozás bukását, csődjét jelenti, amelynek oka a cég gyenge menedzselése és/vagy a környezet kedvezőtlen alakulása.

Ugyanakkor felvethető több olyan kérdés is, amely ezt a meglehetősen leegyszerűsített megközelítést némileg bonyolultabb megvilágításba helyezheti. Például:

- Tekinthető-e sikernek egy állami költségvetésből finanszírozott intézmény (pl. kórház, önkormányzat, egyetem stb.) vagy egy nonprofit szervezet (pl. egyesület, alapítvány, közhasznú társaság stb.) működésének hosszú távú fenntartása?
- Vehető-e egy kalap alá egy kórház, egy multinacionális cég vagy egy néhány alkalmazottal dolgozó mikrovállalkozás csődhelyzetbe kerülése?
- csak azt a céget tekinthetjük sikeresnek, amelyiknek a pályafutása egybefüggő „díszmenet", vagy esetleg idesorolható az is, amelyik hol ilyen, hol olyan válsággal küszködve, de talpon marad?
- Csak a menedzsment hibás döntései, alkalmatlansága, vagy esetleg a környezeti feltételek végzetes „megromlása" eredményezi-e egy cég bukását?

És még lehetne sorolni számos, ezekhez hasonló kérdést, amelyek mögött természetesen ott bujkál a feltételezés, hogy tudniillik a szervezeti siker/válság témakörét a leszűkített (csak az üzleti szférát figyelembe vevő), a leegyszerűsített (csak a menedzsmentre, vagy csak a környezetre koncentráló) vagy a fekete/fehér (a válság csak negatív hatással van) felfogás helyett célszerűbb lenne jóval árnyaltabban kezelni. A következőkben igyekszünk mindezeket a kérdéseket tágabb összefüggésekbe helyezve tárgyalni, és amennyire lehetséges, meg is válaszolni.

1.1. Gazdasági szervezetek és környezetük

Kezdjük talán a könnyebbik részével: a siker vajon értelmezhető-e az üzlet világán kívül is? A mindennapi életben tapasztalhatjuk, hogy nemcsak a laikusok, de gyakran a szakemberek is az *üzleti vállalkozások*, illetve a *gazdasági szervezetek* kifejezéseket szinonim módon használják.[1] Mi ezt nem tennénk a következők miatt:

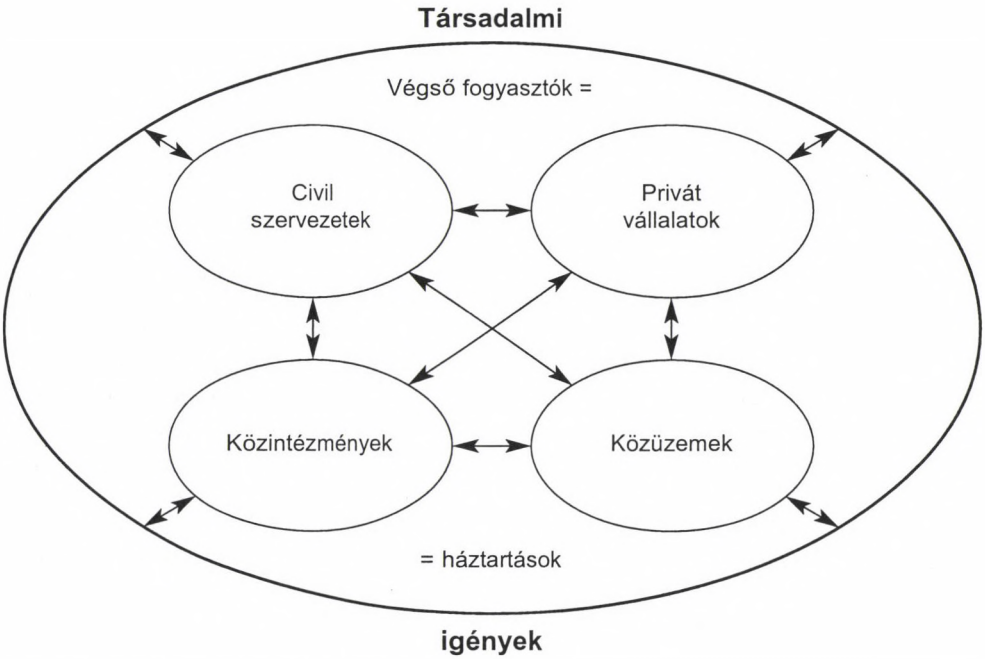
- Az *üzleti szektor* az általunk korábban már bevezetett felosztás szerint[2] csak azokat a gazdasági szereplőket tömöríti, amelyek tevékenységüket *domináns módon profitszerzés* céljából végzik, és azzal alapvetően egyéni igényeket elégítenek ki (változatos jogi formában működő „vállalatok"). A *gazdasági szféra* viszont magában foglalja az üzleti szférán túlmenően a *közszférát* (kollektív igényeket kielégítő szervezeteket, *ezen belül* a nem profitérdekeltségű *közintézményeket*, illetve a profitérdekeltségű ugyan, de jelentős mértékben közpénzekből is finanszírozott *közüzemi szolgáltatókat*), valamint az egyéni szükségleteket kielégítő (tehát nem költségvetésből finanszírozott), de nem profitszerzési céllal működő civil szervezeteket tömörítő *nonprofit szektort* is. (Lásd a 6. fejezetben az 1. ábrát!)
- A valóságban a társadalmi igények kielégítésében a mindenkori munkamegosztás szerint részt vevő *valamennyi szereplő gazdasági jellegű tevékenységet végez* terméket és/vagy szolgáltatást állít elő más szereplők számára, függetlenül attól, hogy azt ki finanszírozza, és hogy profitorientált céllal vagy közhasznú jelleggel végzi. *(1. ábra)*
- A nemzetközileg érvényes *statisztikai nyilvántartás* szerint „...az adminisztratív nyilvántartásban szereplő, jogilag létező, adószámmal rendelkező valamennyi egység..." *gazdasági szervezetnek* tekintendő,[3] amelyeket gazdálkodási forma szerint különféle egyéni és társas vállalkozások (az általunk értelmezett tipológia alapján: üzleti szektor és közüzemi szektor együttesen), költségvetési intézmények, továbbá nonprofit szervezetek kategóriájába sorolnak. Ez akkor válik különösen fontossá, amikor:
  - statisztikai elemzésekkel kívánjuk tanulmányozni a gazdasági – és nem pusztán a szűkebben értelmezhető üzleti – szervezetek társadalmi, gazdasági súlyát, jellemzőit;
  - vagy, mint esetünkben, a siker/válság témakör kapcsán a vizsgált jelenséget tágabb összefüggésrendszerben szeretnénk megvilágítani.

Mindent összevetve tehát úgy tekintjük, hogy *valamennyi gazdasági szereplő* egyben természetes szereplője a társadalmi igényeket kielégítő, rendkívül komplex rendszernek, ezért a következőkben a *gazdasági szervezet fogalmát* általános érvénnyel *valamennyi gazdasági szereplőre használjuk (2. ábra)*. Amikor pedig kifejezetten az *üzleti szféráról* van szó, akkor *vállalatokat említünk*, a *nonbusiness szféra* esetében pe-

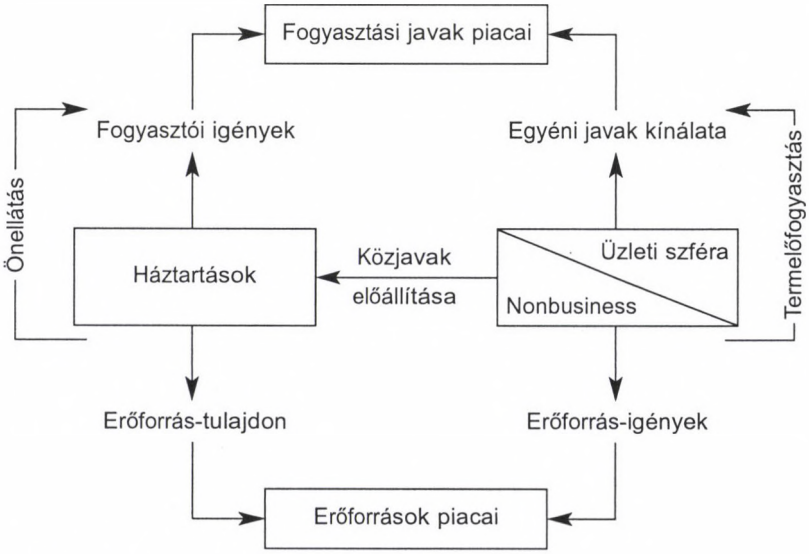
[1] Például: *Kocsis Éva* (1999): Tanuló hálózatok – hibrid elrendeződés és stratégiai járadékvadászat (Vezetéstudomány, 2. sz., 1–13.).

[2] *Dinya László–Farkas Ferenc–Hetesi Erzsébet–Veres Zoltán* (2004): Nonbusiness marketing és menedzsment (KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 1–416.).

[3] *KSH* (2001): Magyar statisztikai évkönyv (KSH, Budapest, 265–266.).



1. ábra. A társadalmi igények – szereplők



2. ábra. A társadalmi igények – mechanizmus

dig vagy a *közintézmények*, vagy a *közüzemi szolgáltatók*, vagy éppen a *civil szervezetek* kategóriákat hangsúlyozzuk. Ebben a megközelítésben tehát a siker/válság fogalmát valamennyi gazdasági szereplőnél értelmezzük, függetlenül attól, hogy az melyik szférában tevékenykedik.

Fontos ugyanakkor értelmezni a *szervezet és környezet* viszonyát is, egyrészt mert az szorosan összefügg a gazdasági szereplők sikerével/válságával, másrészt mert a laikus felfogástól itt is jelentős az eltérésünk:

Környezet alatt azokat a szervezet teljesítményét befolyásoló tényezőket értjük, amelyek alakulására a szervezetnek nincs, vagy nagyon csekély a befolyása.[4]

A laikus felfogás ugyanis alapvetően a szervezet fizikai alrendszereire gondol (szervezeti egységek, erőforrások, kibocsátások stb.), amikor felmerül a kérdés, mi tartozik a szervezethez. De miután a szervezet számos tényező alakulására hatással lehet, amelyek elvileg kívül esnek fizikai határán (pl. domináns piaci pozícióban a verseny játékszabályainak diktálása), illetve előfordulhatnak olyan, fizikailag a „kerítésen belüli" világhoz tartozó jelenségek, amelyek tőle függetlenül alakulnak (pl. sztrájk, technológiai hibák, katasztrófák), belátható, hogy menedzsmentszemszögből a szervezet és a tőle független környezet határa jelentősen eltérhet a fizikailag látható határvonaltól. Éppen a vázolt szituáció miatt beszélhetünk *külső, illetve belső környezetről,* aminek nagy jelentősége lesz a későbbiekben, amikor a stratégia meghatározásánál a környezeti diagnózis elkészítése a feladat. Ha a szervezet célja a hosszú távú összhang a változó környezettel, és a környezet tőle függetlenül változik, ennek az összhangnak a megteremtése értelemszerűen *folyamatos alkalmazkodást* kíván. Ennek a feladatnak pedig legfőbb letéteményese a menedzsment. A *környezet–szervezet* ilyen módon történő *elhatárolására szolgál példával* a következő eset. Elsősorban azt kívánjuk illusztrálni, hogy ugyanabban az (egyébként igen rossz pozícióban levő) ágazatban a fennmaradásért ádáz küzdelmet folytató versenyzők számára nem ugyanazt jelenti a „környezet" (a versenyfeltételek).

Magyar csirkevész

Állami kölcsönből terjeszkedhet a privatizáció előtt álló legnagyobb hazai baromfifeldolgozó, a Bábolna Rt. A hazai viszonylatban óriásnak számító cég azonban így is kicsi a nemzetközi piacon, az újabb állami segítségnyújtás pedig a magánkézben lévő versenytársak dühét váltotta ki. Egyelőre egy évre veszi bérbe az állami tulajdonban lévő Bábolna a csőd elől menekülő Hajdú-Bét Rt. debreceni baromfifeldolgozó üzemét – derül ki abból a szerződésből, amelyet a két cég kedden írt alá. A Bábolna megtartja az üzem több mint 400 dolgozóját, sőt a létszám 650 fölé is nőhet a termelés tervezett felfuttatása után. A húskészítményeket, panírozott és továbbfeldolgozott kacsa- és libatermékeket előállító debreceni üzem a Bábolna békéscsabai és kecskeméti termelőegységeinek kínálatát egészíti ki. Bár hírek szerint a Bábolna szemet vetett a Hajdú-Bét kisvárdai csirkeüzemére is, a társaság információi alapján nem folytatnak további tárgyalásokat a Bá-

[4] *Dinya László* (2000): Stratégiai menedzsment (KRF).

bolnával. A kedden bejelentett megegyezéssel a Bábolna mindenesetre mentőövet dobott a debreceni cégnek: a Wallis Befektetési Rt. 83 százalékos tulajdonában álló, egykor a piac közel egyötödét magáénak tudó társaság a bérbeadással biztosítani tudja bevételei egy részének fennmaradását és elkerülheti a teljes csődöt. A Hajdú-Bét ellen ugyanis tavaly év végén felszámolást kezdeményeztek, miután a baromfipiac évek óta tartó válsága miatt hatalmas adósságokat halmozott fel beszállítóival és termelőivel szemben. A nehézségek ellenére egyelőre nem folynak tárgyalások a Hajdú-Bét teljes eladásáról – tájékoztatta a cég a médiát. Nem tudni, hogy a Bábolna mennyit fizet a Hajdú-Bétnek, de a terjeszkedés költségeit valószínűleg abból a 2,9 milliárd forintos tulajdonosi kölcsönből fedezi, amelyet hírek szerint az Állami Privatizációs- és Vagyonkezelő (ÁPV) Rt. hagyott jóvá számára december végén. A beszámolók szerint a hitel folyósítására még a kormánynak is rá kell bólintania, de az állami segítségnyújtás már most erősen felborzolta a Bábolna magántulajdonban lévő versenytársainak idegeit. „A Bábolna az adófizetők pénzéből kapott újra több milliárdot, ami tovább növelte az állam szerepvállalását a piacon, és várhatóan rontja a magántulajdonban lévő cégek esélyeit" – fakadt ki Magyar József, a szentesi központú, 1400 alkalmazottat foglalkoztató és tavaly 21 milliárd forintos forgalmat produkáló Hungerit Rt. vezérigazgatója. „Ez a helyzet tarthatatlan, hiszen a Bábolna jobb feltételekkel tud működni az egyébként szűkülő piacon" – tette hozzá Magyar. A Hajdú-Béttel kötött szerződés csak olaj volt a tűzre, hiszen a Hungerit a piac szereplőit képviselő Baromfi Terméktanács több tagjával együtt már november végén is tiltakozott az ellen, hogy szerintük a legnagyobb feldolgozóként működő Bábolna „állami segítséggel" törje le az árakat. A legnagyobbak közé tartozó Bábolna több mint 20 milliárd forint értékű állami segítséget kapott az utóbbi években, miközben Magyar szerint a hazai baromfipiac többi szereplőjét is erősen sújtja a folyamatos európai túltermelés, a német keresletcsökkenés és a tavaly májusi kínai csirkevész nyomán kialakult válság. „Furcsa, hogy a kormány milliárdokkal támogat egyetlen céget, miközben a költségvetés kiadásainak csökkentését tervezi" – mondta Magyar. „A Bábolna nem támogatást kapott, hanem tulajdonosi kölcsönt, amit, ahogy eddig, vissza is fog fizetni" – mondta a sajtónak Marczali Gábor, a társaság vezérigazgatója. Marczali szerint a versenytársak ellenérzései részben annak is köszönhetőek, hogy egy megerősödött Bábolnával találták magukat szemben a piacon. A vezérigazgató szerint tavaly 5 milliárd forintos eredményjavulással 2,8 milliárd forintra csökkent a Bábolna vesztesége. Idén már profitot is fog termelni a cégcsoport – tette hozzá Marczali. A javuló eredmények és az újabb állami segítség várhatóan segíteni fogja a Bábolna régóta tervezett privatizációját, amely több baromficég véleménye szerint véget vethetne az állam aránytalan részvételének a baromfipiacon. Az ÁPV honlapja szerint a cégcsoportot még idén el kívánja adni a kormány, de a lehetséges tranzakció időzítéséről és feltételeiről még nem tudni további részleteket. A rossz piaci kilátásokon kívül azonban főképp a Bábolna nemzetközi mércével is kicsi és arányaiban gazdaságtalan mérete lehet a magánosítás akadálya. Már ha a magas adósságállomány önmagában nem riasztja el a külföldi és hazai érdeklődőket.

Forrás: HVG – 2004. 01. 07.

A fejlett piacgazdaságban egy szervezet *környezetének három szféráját*, és azon belül *különböző szegmenseket* célszerű megkülönböztetni.[5]

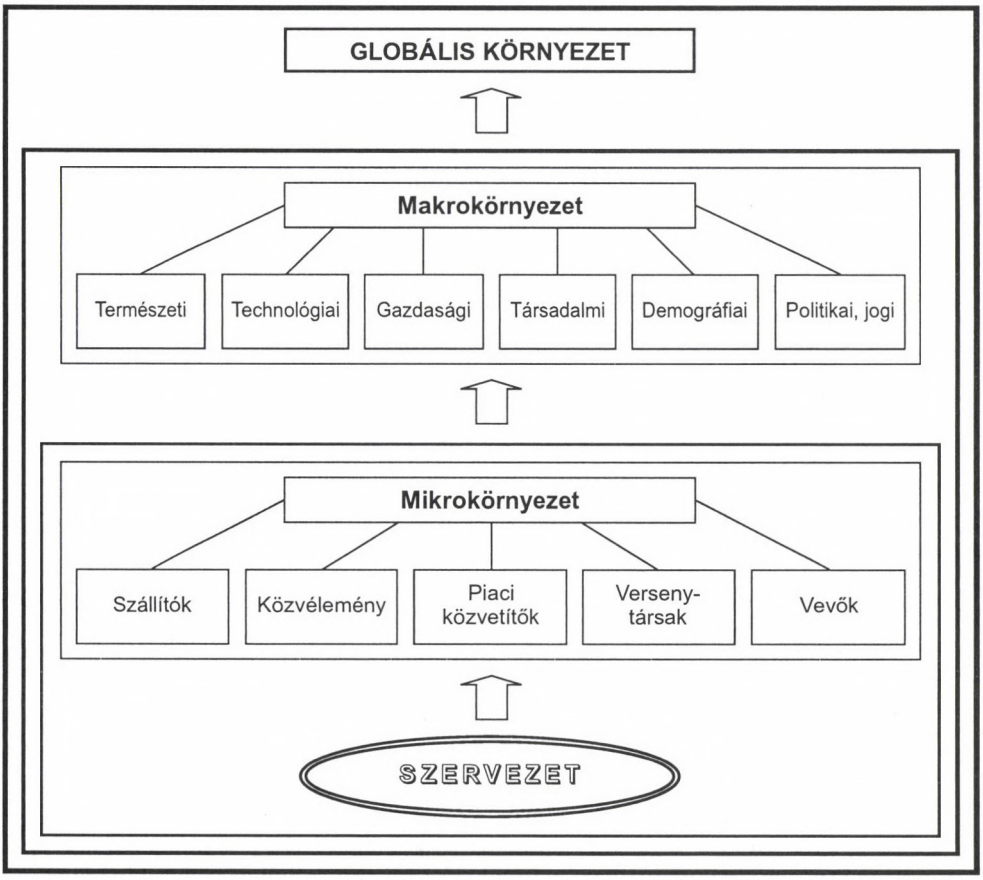
Mikrokörnyezet: a vállalat működésére közvetlen hatást gyakorló tényezőket soroljuk ide (a vállalat működési környezetének is nevezik). A *szállítók* látják el a vállalatot anyagokkal, energiával, szolgáltatásokkal, és emiatt épülhet ki egyfajta függőség is tőlük, ami a beszerzési politika alakításának különös fontosságát hangsúlyozza. A *vevők* a vállalati tevékenység célpontját jelentik, erősen különböző típusokkal (közvetlen egyéni fogyasztók, termelőfogyasztók, viszonteladók, szervezeti piac, nemzetközi piac). A *versenytársak* négy különböző szinten is jelentkezhetnek (márka-, iparági, termékforma-, általános versenytárs), attól függően, hogy az adott termék/szolgáltatás milyen mértékű helyettesíthetőségéből indulnak ki. Az azonos iparágon belüli (márka-, illetve iparági) versenytársakat nevezzük közvetlen versenytársaknak, és a Porter-féle logika alapján ezen belül is beszélhetünk jelenlegi, illetve jövőbeli (potenciális, újonnan belépő) konkurenciáról.[6] Az iparágon kívüli (termékforma-, illetve általános) versenytársakat közvetett versenytársaknak nevezhetjük, ami a Porter-féle megközelítésben lényegében a helyettesítő termékek versenyét jelenti. Rendkívül fontos szempont, hogy minél hosszabb távon tervezünk, annál tágabb körben célszerű a versenytársak elemzését elvégezni, azok fenyegetésével számolni. A *piaci közvetítők* nem veszik meg a terméket, de közreműködhetnek a vevőhöz való eljuttatásában (kereskedelmi közvetítők, szállítmányozók, marketing- és pénzügyi szolgáltatók). A *közvélemény* megkönnyítheti, vagy megnehezítheti egy vállalat céljainak elérését (pl. pénzügyi, helyi, kormányzati közvélemény, médiumok stb.).

Makrokörnyezet: a vállalat működési környezetét formáló tényezők. A *demográfiai trendek* (a népesség kor, etnikai, képzettségi, családi stb. összetételének alakulása) mind az erőforrások, mind a piac oldaláról fontos tényezők. A *gazdasági környezet* számos eleme közül megemlítendő a vásárlóerő, jövedelemelosztás, hitelfeltételek, infláció stb., amelyek alakulása nem hagyható figyelmen kívül. A *természeti környezet* részint a nyersanyag- és energiaforrások, részint az ökológiai vonatkozások miatt fontos, míg a *technológiai környezet* a gyorsuló innováció következtében fellépő ugrásszerű piaci változásokat vetíti előre. A *politikai, jogi* környezet a kormányzati szabályozási tevékenységet (jogi, pénzügyi, hatósági) jelenti, a *társadalmi környezet* pedig az uralkodó értékrendet, kultúrát (szubkultúrákat) és azok változásait.

Globális környezet: egyre nyilvánvalóbban jelentkeznek a világgazdaság egészét – vagy egy meghatározó szegmensét – átfogó, tartós tendenciák (trendek, sőt megatrendek) amelyek ismerete különösen a jövőképet, stratégiát kidolgozó és megvalósító vállalatok számára nélkülözhetetlen. Ezek a trendek egymással összefonódva kirajzolnak egy társadalmi-gazdasági mozgásirányt. Különös szerepet játszanak ebben a hosszú távú gazdasági ciklusok, amelyek hullámain (és völgyein) hintáznak az egyre szorosabban összefonódó nemzetgazdaságok.

Az érzékeltetés végett csak vázlatosan soroltuk fel a környezet elemeit, a szakirodalmak ezekről bőven szólnak.[7] Az azonban tény, hogy mind az egyes szférák, mind

[5] *P. Kotler* (1998): Marketing menedzsment (Műszaki Könyvkiadó, Budapest).
[6] *M. Porter* (1984): Versenystratégia (Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993).
[7] *P. Kotler* (1998): Marketing menedzsment (Műszaki Könyvkiadó, Budapest).

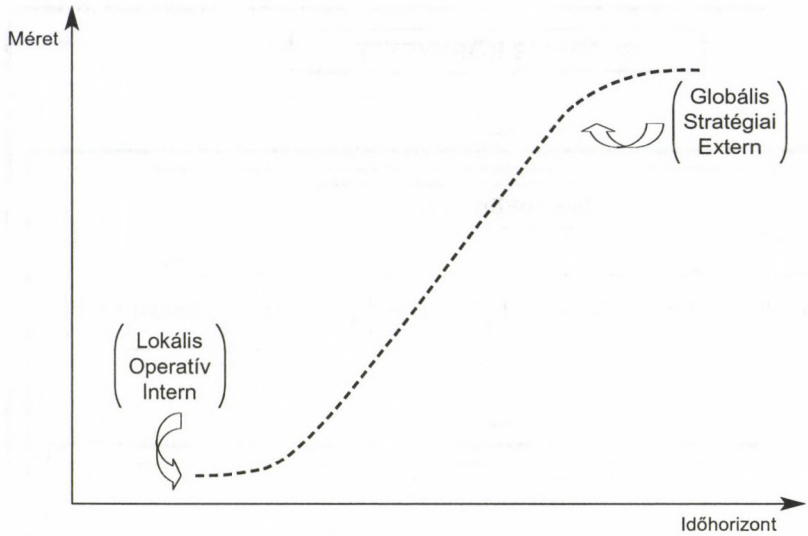


3. ábra. A gazdasági szervezetek környezete

pedig azok elemei között bonyolult, kölcsönös összefüggések vannak. A szervezet *mozgásterét* meghatározó *kihívások* (lehetőségek, illetve fenyegetések) ebből a környezetből származnak, és ezek függvényében (valamint a saját erősségek, gyengeségek ismeretében) határozhatók meg a követendő *célok.*

Persze felmerülhet a kérdés: mi szüksége van egy szervezetnek a mikrokörnyezeten túlmenően a makrokörnyezet (sőt: a globális környezet) változásait figyelni? Tapasztalat szerint a szervezetek *információigénye* nemcsak a szervezet méretétől (teljesítményétől), de a *menedzsment időhorizontjától* is függ *(4. ábra)*:

- egy helyi piacra és a napi teendőire koncentráló vállalat javarészt beéri a:
  - lokális (= legszűkebb környezetéből származó),
  - operatív (= az adott időpont eseményeivel kapcsolatos),
  - intern (= a szervezet ún. belső környezetére vonatkozó, magyarán: szervezeten belüli) információkkal,



4. ábra. Vállalkozások információigénye

– míg egy hosszabb távon gondolkodó, piaci növekedésben érdekelt szervezet (még ha az adott pillanatban kicsinek számít is), igényli a:
  – globális (= tágabb környezetből származó, akár világgazdasági változásokról, tendenciákról tájékoztató),
  – stratégiai (= jövőbeli kitekintéseket lehetővé tevő),
  – extern (= a vállalat külső környezetére vonatkozó) információkat.

Miután reprezentatív kérdőíves felmérések igazolják,[8] hogy a mintában szereplő hazai közép- és nagyvállalatok 98%-a (gyakorlatilag mindegyike) *tudatosan követ* valamiféle kidolgozott *stratégiát* (ebből a szempontból most érdektelen annak defenzív, vagy offenzív jellege), következésképpen a rövid időhorizont inkább a mikro- illetve kisvállalatok körében lehet jellemző.

A környezet említett szférái (mikro-, makro- és globális környezet) nem határolhatók el egyértelműen, mert *ezer szálon összefüggenek egymással*, és bár a gazdasági szereplők direkt kapcsolatrendszerben a mikrokörnyezettel állnak, a makro- sőt a globális környezet direkt hatásai a szereplőkre szintén léteznek (pl. a WTC központ elleni merénylet következményeit 2001. szeptember 11-én pillanatok alatt valamennyi légitársaságnál, idegenforgalmi vállalkozásnál érzékelték). Hogy a globális környezet változásaiból milyen mikroszintű stratégiai lehetőségeket/fenyegetéseket lehet kiolvasni, amelyek egy hosszú távú stratégiát fontolgató cég számára kiindulási alapként szolgálhatnak, arra a következő lista jó példa. Kiváló kutatócsoportok hosszabb ideje közzéteszik azokat az ún. *megatrendeket*, amelyeket a világunkban történő események szisztematikus feldolgozásával tárnak fel, és amelyeket a globális fejlődés fő irányait

[8] *Chikán A.* és társai (1997): Gyorsfénykép a hazai vállalatokról (Gazdaságvezetés, 1. sz. p. 3–34.)

adott időszakban (esetünkben a XXI. sz. első évtizedében) meghatározó átfogó társadalmi-gazdasági folyamatoknak tekinthetünk. A jelenleg uralkodó 10 megatrendet a következőkben látják:[9]

- *„Elég a hajszából!"* = a munkaidő rovására egyre növekszik a szabadidő aránya és az ennek értelmes eltöltését célzó igény.
- *„Begubózás"* = visszaszorulóban a közösségi tevékenységi formák, és előtérbe kerül az egyre szélesebb választékot kínáló otthoni munka, szórakozás.
- *„Fiatalos öregek"* = elmosódóban a generációk közti életmódbeli különbség, a fogyasztók életkor szerinti szegmentálása átgondolásra szorul.
- *„Egonómia"* = folyamatosan növekvő a szóló (egyszemélyes) háztartások aránya, csökkenő a gyermekvállalási hajlandóság.
- *„Fantáziakalandok"* = növekvő az igény a szokványostól eltérő szórakozás, szabadidő programok, utazások iránt.
- *„Adjatok száz életet!"* = az öregedő társadalomban növekszik az igény a nyugdíj melletti aktív életre (tanulás, önmegvalósítás, társasági élet stb.).
- *„S.O.S. = Save Our Society!"* = a fentiekkel szembeni ellentendenciaként erősödik a hagyományos értékek védelme, fenntartásának igénye is.
- *„Mintha-élvezetek"* = a szélesedő jövedelmi különbségek miatt egyre nagyobb az igény a drága, márkás termékek/szolgáltatások megfizethető utánzataira.
- *„Élet az élet után"* = az idősek egyre növekvő aránya párosul az időskorúak emberhez méltó ellátásának igényével.
- *„Öntudatos fogyasztók"* = a fogyasztók egyre igényesebbé, szervezettebbé válnak, és egyre nagyobb érdekérvényesítő képességre tesznek szert.

Nem kell hozzá nagy fantázia, hogy ezeket a (fejlettebb világra érvényes) megatrendeket vállalatvezetői vagy marketinges fejjel átgondolva bármely szervezet számára hasznosítható *stratégiai következtetésekre* jussunk. Mint láttuk, a megatrendek között ellentrendek is megjelennek, ami teljesen természetes a sokszínű értékrendet felmutató társadalmi környezetben. És miután minden megatrend (így az ellentrend) mögött is tömegek, azaz komoly piaci erők rejlenek, az általuk kínált lehetőség vagy fenyegetés mérlegélése a gazdasági szervezetek stratégiai leckéje. Erről szól a következő eset.

Globalizációellenes érzelmek és hosszú távú hatásuk a nemzetközi *vállalatokra*

Veszélyben vannak a globális márkák: az erősödő társadalmi-gazdasági, politikai és kulturális változások soha nem látott mértékben fenyegetik a megítélésüket.

Az iraki konfliktus katonai része véget ért, és a tüntetők milliói is visszavonultak az utcákról. Azt gondolhatnánk, hogy az amerikai vállalati márkák felelősei fellélegezhetnek, mert enyhülőben vannak azok az Amerika-ellenes érzelmek, melyek a leginkább szem előtt levő multinacionális vállalatokat fenyegették. A Weber Shandwick kutatásai

[9] *P. Kotter* (1999): A változások irányítása (Kossuth Kiadó).

szerint azonban elbizakodottságnak nincs helye. *A második iraki háború fordulópontot jelentett a globális márkák megítélésében. Politikai, társadalmi, gazdasági és kulturális trendek együttes hatására a globális márkákat ma nagyobb veszély fenyegeti, mint a vietnami háború óta bármikor. Különösen igaz ez azokra a márkákra, melyeket az emberek Amerika szimbólumaiként tartanak számon.*

Számos oka van annak, hogy Amerikát, mint a világ egyetlen szuperhatalmát, eddig nem tapasztalt mértékű ellenséges érzület övezi a világ számos pontján. Az okok között – maga a szuperhatalmi státus mellett – csakúgy megtaláljuk a feszülő érdekellentétet az amerikai nukleáris ernyő alól kibújó, fokozatosan függetlenedő Európával, mint az Egyesült Államok közel-keleti politikájának ellentmondásait.

Megfakult imázs

Az Amerika-ellenes attitűdök tetőzése összességében egy hosszú távú és összetett folyamat eredménye, és valószínű, hogy a második öbölháború csupán a mélyen már régóta munkáló érzéseket hozta felszínre. A politikai és médiatrendeket is kutató washingtoni Pew Research Center 2003 májusában, nagy mintán végzett kutatásában úgy találta, hogy Szaddám Huszein rendszerének sikeres megdöntése sok helyütt fokozta és nem enyhítette az Amerika-ellenes érzelmeket szerte a világon.

Az Amerika-ellenes vélemények az arab és iszlám országokban a legnyilvánvalóbbak, de Amerika kapcsolatai szemmel láthatóan visszafogottabbá váltak néhány közelebbi szövetségesével, illetve gazdasági partnerével is. A Pew májusi kutatása szerint az USA megítélése a nagyobb európai országokban azonnal kedvezőbbre fordult a legsúlyosabb iraki válságnapok után, de sehol sem érte el a 2002-es kedvező szinteket. A legfontosabb iszlám országokban azonban, pl. Törökországban, máig nagyon alacsony maradt az amerikai népszerűségi index (15%).

Az Egyesült Államok megítélésének romlása
Az Egyesült Államokat pozitívan megítélők aránya

	1999–2000 (%)	2002 (%)	2003 március (%)	2003 május (%)
Nagy-Bitannia	83	75	48	**70**
Franciaország	62	63	31	**43**
Németország	78	61	25	**45**
Olaszország	76	70	34	**60**
Spanyolország	50	–	14	**38**
Lengyelország	86	79	50	–
Oroszország	37	61	28	**36**
Törökország	52	30	12	**15**

Forrás: Pew.

Átpolitizált vásárlók és globalizációellenesség

Mindemellett rendületlenül létezik egy széles körben elterjedt bizalmatlanság a globalizációval szemben, mellyel az emberek szoros összefüggésbe hozzák a nagyrészt amerikai globális vállalatokat és márkákat. Ez az ellenérzés az elmúlt évek folyamán olyan önálló politikai dimenziót nyert, mely nemzedékeket egyesítve erősödő fogyasztói aktivitáshoz, illetve a márkahűség és márkaérték általános gyengüléséhez vezetett.

Korábban a világ 10 legerősebb márkájának sorrendje hosszú ideig alig változott. Az utóbbi években azonban a régi, nagyra csodált márkák értéke meredeken zuhant. Valójában minden vezető márkára nagy nyomás nehezedik, mivel a márkahűség minden korcsoportban gyengült, különösen pl. a közel-keleti és hasonló régiókban. Ezért a tendenciáért alapvetően a termékválaszték és a vásárlási lehetőségek bővülése a felelős. A fogyasztók kifinomultabbak lettek a márkázási eljárásokkal kapcsolatban, amit az Amerika-ellenes érzület csak tovább erősít.

A vállalatok ma nem csupán egy terméket, hanem életstílust és értékeket adnak el, ami sokkal nagyobb érzékenységet vált ki nem csak az egyének pszichológiája, de az adott országok, régiók, a társadalom egésze normáinak és politikai felfogásának terén is. A termékek és a vállalatok komoly kárt szenvedhetnek, ha nem fordítanak elég figyelmet a politikai attitűdök változásaira, illetve az olyan kérdésekre, mint pl. a genetikailag módosított (GM) élelmiszerekkel kapcsolatos vita, a környezetvédelmi érzékenység vagy a munkakörülmények.

Némileg meglepő fejlemény, hogy a fogyasztók új társadalmi tudatossága nem korlátozódik a fiatalokra. Egy reklámipar által készített amerikai életstílus-kutatás szerint a 20 és 29 év közöttiek körében az 1975-ös 66%-ról 2000-re 59%-ra esett vissza azoknak az aránya, akik azt mondták, kitartanak a jól ismert márkák mellett. A kutatás arra is rámutatott, hogy ez idő alatt a 60 és 69 évesek körében 86%-ról 59%-ra csökkent a jól ismert márkákhoz hűek aránya.

Elmondhatjuk, hogy mára egy olyan időszakhoz érkeztünk, amikor a márkák globális elfogadottsága és elutasítása állandóan váltakozik. Az ingadozás túlnyomórészt a helyi közösségekben, az egyes országokban vagy egy-egy demográfiai csoportban jelenik majd meg. Néha a bojkott, a tiltakozás és a graffiti zaja jelent majd újdonságot. Időnként a csend lesz új: vagyis amit nem mondanak ki az emberek, mialatt a fogyasztók a világ minden táján folytatják szokásaikat. A vállalatoknak meg kell tanulniuk, hogy felismerjék a különbséget a kettő között, és megértsék, miért olyan sokatmondó a csend.

Jelen pillanatban a következőt tudjuk a zajról és a csendről: tudjuk, hogy gyakran kis, de nagy hírveréssel kísért bojkottok irányulnak vállalatok és híres márkáik ellen. Tudjuk, hogy ezek a reakciók nagymértékben eltérnek az egyes piacok és a különböző márkák esetén. Tudjuk, hogy az Amerika-ellenesség az amerikai termékekkel szembeni aktív és passzív ellenállással fog tovább folytatódni Európában. Tudjuk, hogy a nemkormányzati szervezetek egyre erősebbek és tapasztaltabbak fogyasztói gerillaakciók, bojkottok szervezése terén. Korábban továbbá úgy tudtuk, a kis, szimbolikus bojkottok csak marginálisan érintik a vállalatokat.

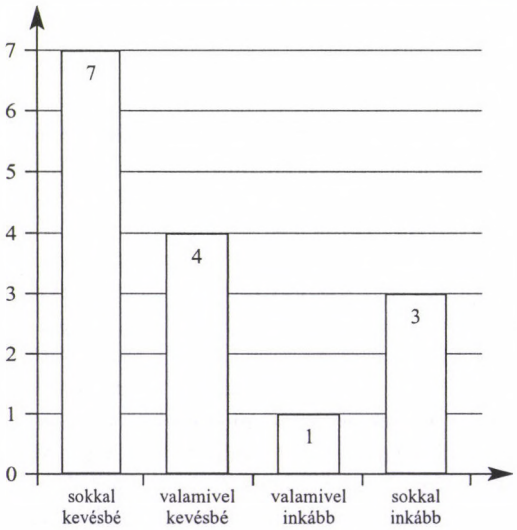
Kifinomultabb módszerekkel lépnek fel a fogyasztói társadalom ellenzői

A KRC Research, a Weber Shandwick kutatási részlege által végzett felmérés, valamint néhány eseti bizonyíték, melyet a Weber Shandwick-irodákban gyűjtöttek az iraki háború kezdetén, rávilágít, milyen nagymértékben átpolitizálódtak a fogyasztók, és mennyire megnövekedett hajlandóságuk a személyes fellépésre.

A KRC kutatása szerint a megkérdezettek majdnem egyharmada már bojkottált egy márkát, hogy ily módon politikai véleményét kifejezze. A megkérdezettek általánosságban sokkal nagyobb mértékben tartották elképzelhetőnek, hogy bojkottáljanak, mint 5 évvel korábban. A brit fogyasztók 39%-a például ma nagyobb valószínűséggel bojkottál egy terméket, mint 5 évvel ezelőtt annak érdekében, hogy kifejezze politikai véleményét – legyen az kapcsolatos az iraki háborúval, gyermekmunkával vagy környezetvédelmi kérdésekkel. Az amerikai fogyasztók körében végzett KRC-kutatás eredménye még egyértelműbb volt. A megkérdezettek 43%-a mondta azt, hogy Franciaország iraki háborúban játszott szerepe miatt csökkent a valószínűsége annak, hogy francia terméket vásárol. Emellett, a kutatásban megkérdezett 30 európai vezető üzletember egyharmada vélte úgy, hogy a háború fogyasztókra gyakorolt hatása még 3–5 évig érzékelhető lesz.

Nagy-Bitannia

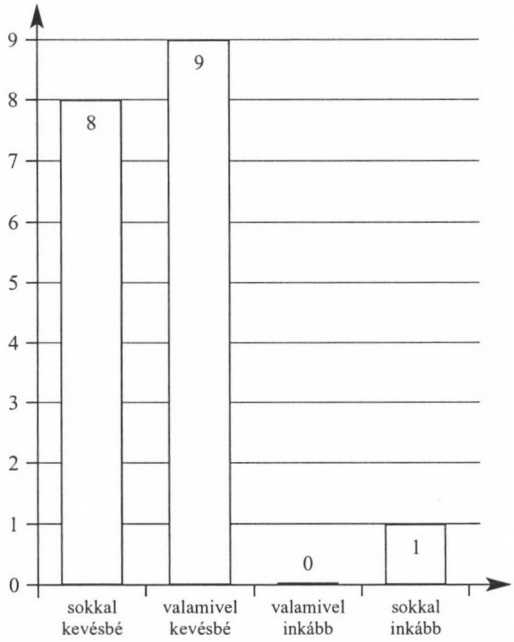
(Azok aránya, akik a háború hatására kevésbé vagy inkább vásárolnának amerikai termékeket)



Az alábbi néhány eset plasztikusan bizonyítja az átpolitizált fogyasztói magatartást:

- A csendes-óceáni térségben majdnem minden negyedik megkérdezett állította, hogy nem vásárol amerikai márkát, derült ki a Leo Burnett reklámügynökség által készített 1000 fős kutatásból. Az ügynökség Indiában, Kínában, Dél-Koreában és a Fülöp-szigeteken végezte a kutatást.
- A német kerékpárgyártó Riese und Müller törölte minden üzleti megállapodását amerikai beszállítóival. A cég, mely évente kb. 3 millió dollár értékű tartozékot vá-

Franciaország
(Azok aránya, akik a háború hatására kevésbé vagy inkább vásárolnának amerikai termékeket)



sárol fél tucat beszállítótól, azt szeretné, ha amerikai partnerei elítélnék az iraki háborút.

- Az európai és közel-keleti fogyasztók 4,5 millió üveg Mecca-Colát kapkodtak el, és további 14 millió üvegre adtak rendelést. A Mecca-Cola Amerika-ellenes üdítő, melyet októberben dobtak piacra, és melynek szlogenje: „Ne igyál ostobán, igyál felelősségteljesen". Az USA-ban a kólát jelenleg Detroit, és hamarosan New Jersey, közel-keletiek által lakott negyedeiben is árusítják.

A fogyasztók helyi szinten gondolkodnak

Az iraki háború mélyebb félelmeket is felkorbácsolt, állítja egy kutatás, melyet a McCann Pulse, a Weber Shandwickkel egy családba tartozó McCann-Erickson partnervállalata publikált. A McCann Pulse – amely a fogyasztókat érő társadalmi és kulturális hatásokat követi figyelemmel – 30 országban, 2003 márciusában végzett kutatásának eredményei többek között az alábbiakat húzzák alá.

- A fogyasztók „helyi szinten" gondolkodnak, amikor helyi, általuk ismert és elfogadott márkákat és kereskedőket támogatnak. Ez sokkal inkább globalizációellenes beidegződés, mint kimondottan Amerika-ellenes érzület, és azt sugallja, hogy ma minden nagy multinacionális márkának keményebben kell dolgoznia, és óvatosabban kell kommunikálnia annak érdekében, hogy elnyerje és megtartsa fogyasztói bizalmát.

- A termékbojkottok nemcsak piacról piacra, de márkáról márkára is változnak, mert úgy tűnik, a termék sorsát egy adott piacon az befolyásolja, hogyan észlelik a márkát azon a helyen.
- A háború azzal a kockázattal jár, hogy az amerikai kultúra és az „amerikai álom" mítosza megfakul, holott ez régóta sokakat motivál arra, hogy Amerikában éljen, dolgozzon vagy ide látogasson. Ha az „Amerika" márka világszerte tovább gyengül, az utazás és turizmus után az amerikai média, szórakoztató és popkultúra lehetnek a következő áldozatok.
- A kiszolgáltatottság érzete különösen Nyugat-Európában engedi szabadjára a korábban is létező globalizációellenes érzelmeket, ahol növekvőben van az ellenszenv a globális hatalom ellenőrizetlen uralma iránt – legyen az az USA kormánya vagy a multinacionális vállalatok észlelt arroganciája.
- Mivel sok amerikai márka szerte a világon beágyazódott a helyi piacokba, és sikeresen integrálódott a helyi kulturális közegbe, gyakran nem érik el őket a – mégoly erős – Amerika-ellenes érzelmek, mivel az emberek helyi márkának tekintik őket. Azon esetekben azonban, amikor az amerikai márkák nincsenek összhangban a helyi kulturális értékekkel, könnyebben céltáblájává válhatnak a bojkottmozgalmaknak.

A passzív ellenállás időzített bombája

Egy rosszul megtervezett kampány, a helyi szokások lenézése, a kemény munkakövetelmények vagy a helyi partnerekkel való kemény bánásmód előre pontosan nem látható veszélyekhez vezethet, melyek a legkülönbözőbb formákban jelentkezhetnek. Ha az adott ország leányvállalatának vezetői nem is szenvednek direkt bojkottól, és a politikai légkör sem fagy meg körülöttük, ez nem jelenti azt, hogy a vállalat és a márkája sértetetlen maradt. A passzív ellenállás – amely jelentkezhet akár a dolgozók részéről is – hatalmas veszélyt jelenthet a termelékenységre és a minőségre, és hosszú távon negatív hatást gyakorolhat a vállalat hírnevére és értékére. Egy erős világmárka már akkor is márkaellenes fellépést válthat ki, ha a vállalat elszakad a helyi piactól, munkaerőtől és közösségtől.

Az erős márkák minimálisra csökkentik a kockázatot

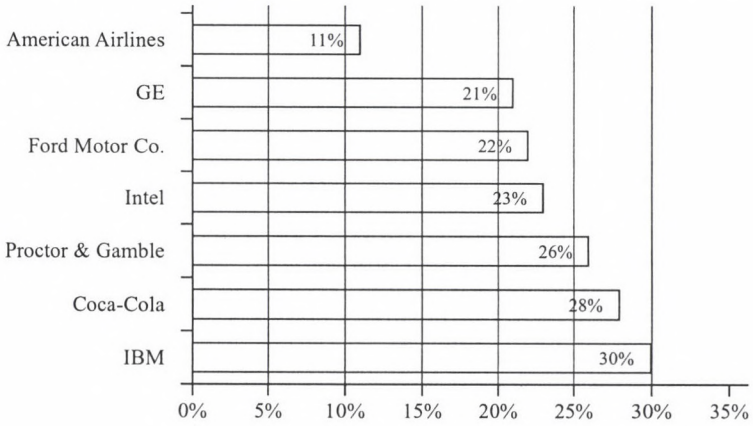
Sok iparágban elég könnyű lemásolni mind a termékeket, mind az azokat létrehozó folyamatokat. A versenyelőny a nehezebben lemásolható immateriális javakban rejlik, melyek közül a legfontosabb a márka. A hírnév a márkához kötődik.

A márka képviseli a fogyasztók és befektetők pszichológiai kötődésének azon szintjét, mely biztosítja a jövőbeni bevételeket és beruházásokat. A kereslet oldalán a márka motiválja a vásárlást, a lojalitást és a prémiumárakat. Az erős márkával rendelkező vállalatok könnyebben vonzanak új fogyasztókat, és tartják meg már meglevő fogyasztóikat. Több terméket tudnak eladni magasabb áron, mint a gyengébb márkával rendelkező cégek. A márkák licencelése lehetővé teszi a cégek számára, hogy új piacokon új vállalkozásba kezdjenek, anélkül, hogy saját tőkéjüket kellene kockáztatni a befektetéskor. Kínálati oldalon a márkák a vállalatot kedvezőbb pozicióba juttatják beszállítóikkal és üzleti partnereikkel szemben, és lehetővé teszik a tehetségesebb dolgozók megszerzését

és megtartását. A befektetői kutatások azt mutatják, hogy az erős márkával bíró vállalatok esetén kisebb a kockázati prémium, és így kölcsöneiket alacsonyabb kamatszint mellett tudják megszerezni. Végeredményként az erős márkával rendelkező vállalatok következetesen magasabb részvényárfolyamot tudnak elérni.

A márkák azonban más vállalati forrásokhoz képest sérülékenyebbek is. Ennek eredményeképp egy, a hírnevet megtépázó botrány szinte egy nap alatt lenullázhatja a nehezen feltornázott részvényértéket. A vállalati hírnév mára legalább olyan fontos e tekintetben, mint az egyes termékeknek a márkaértéke. Ahogy lerövidül az az időszak, amig az egyes márkák kompetitív előnyt élvezhetnek a piacon, úgy növekszik a vállalati hírnév fontossága. Ezt látva, mind több vállalat közelíti egymáshoz a vállalat egészének és az egyes termékeknek, szolgáltatásoknak a márkáját (pl. Nestlé, Kraft, GM, Pfizer). Az Amerika-ellenes érzelmek mindeközben egy mind növekvő és befolyásolhatatlan veszélyt jelentenek a nagy amerikai vállalatok számára. Az amerikai vállalatok értékének tetemes része ma az USA-n kívüli – főképp európai – területeken állítódik elő: az Amerika-ellenes érzelmek hatása elsősorban itt érzékelhető.

A vállalatok európai, közel-keleti és afrikai térségből származó jövedelmének részaránya (2000)



Az erős *márkák mindenfajta válságot könnyebben élnek át*, mint a gyenge márkák. Az erős márkák védelmet nyújtanak a gazdasági válság ellen. A márkák nemcsak kedvező körülmények között termelnek értéket és versenyelőnyt, de kedvezőtlen viszonyok között meg is védik a vállalatot a fogyasztókkal, befektetőkkel és más érdekcsoportokkal kiépített erős kapcsolataik révén. A jelenlegi gazdasági visszaesés idején feltűnően nőtt a különbség az erős és a gyenge márkákkal rendelkező vállalatok részvényárfolyamai között.

Az erős márka kulcsfontosságú szerepet játszik abban, hogy megvédi a vállalat hírnevét az Amerika-ellenes fenyegetéstől. A márkaépítés és a márkagondozás döntő fontosságúvá vált napjainkra, amikor a márkák napi szinten vannak kitéve mind a politikai támadásoknak, mind pedig a rivális márkák offenzívájának. A legerősebb márkák azok, melyek egyszerre globálisak és lokálisak is. A globális nem csak egy nemzetközileg is

sikeres amerikai márkát jelent, hanem egy olyan márkát, melyet a fogyasztók „magukénak" tudnak minden egyes országban, ahol jelen van. A legerősebb márkák a helyi piac nemzetiségét öltik magukra a fogyasztók elméjében. Ez sok országban igaz például a McDonald's-ra: egy friss kutatás azt találta, hogy a britek többsége úgy gondolja, brit cégről van szó.

Tanácsok a globális márkaérték és vállalati hírnév védelméhez

Hangsúlyozzuk a helyi gyökereket

Bár a nagyon erős amerikai márkákat kevésbé fenyegeti a politikai hangulat, nekik is lokálisan kell cselekedniük erős helyi gyökereik hangsúlyozása által – mint pl. a helyi közösségek munkaadói és jótékony szponzorai. Napjainkban sikeresebbek azok a márkák, melyek alkalmazkodnak a helyi kultúrákhoz, és tiszteletben tartják azokat tevékenységük és marketingkommunikációjuk során.

Hangsúlyozzuk a vállalati felelősségvállalást

A globalizációellenes mozgalom nagy, multinacionális vállalatok iránt megnyilvánuló szkepticizmusa tükrében az üzleti élet résztvevőinek nem elég szónokolniuk a vállalati felelősségvállalásról. Nagyobb nyomás nehezedik a márkákra, hogy karakteresen kiálljanak bizonyos értékek mellett pl. azáltal, hogy tájékoztatják környezetüket mindarról, amit tettek vagy fontosnak tartanak a környezetük védelmével, munkaügyi eljárásaikkal és egyéb társadalmi hozzájárulásukkal kapcsolatban.

Vonjuk be a fogyasztókat döntéseinkbe

A vállalatoknak meg kell mutatniuk, hogy hallgatnak vásárlóikra, akik általában úgy érzik, nem hallgatják meg őket. A globális piacon működőknek interaktív marketingprogramok segítségével érzékeltetniük kell a fogyasztókkal, hogy értük történik minden, nekik van hatalmuk a globális márkák felett és nem fordítva. Az ingatag gazdasági helyzetben a fogyasztók az ismerős dolgokban találnak megnyugvást, és így az értéket, tartósságot és megbízhatóságot keresik vásárlási döntéseik során.

Kerüljük vagy csak nagyon óvatosan használjuk a politikai üzeneteket

Az Egyesült Államok megosztott az iraki háború megítélését illetően, míg külföldön egyenesen népszerűtlen a háború. Így az amerikai márkáknak kerülniük kell, hogy szorosan az Egyesült Államok külpolitikájához kötődjenek. Néhány, a fiatalokat megcélzó divatcég pl. a békepártiságot hangsúlyozza marketingkommunikációjában, mintegy felmelegítve az 1960-as évek ellenkultúrájának hidegháború-ellenes érzületét. Ez a kommunikáció hatékony lehet a jól körülhatárolható célcsoporttal bíró niche-márkák esetében, de a tömegtermékek piacán sok hazafias érzésű fogyasztót idegeníthetnek el.

Anyagiasság helyett univerzális pozitív értékeket hangsúlyozzunk

Amennyiben a márka imázsával összefér, a globális vállalatoknak olyan értékeket kell hangsúlyozniuk, melyek túlmutatnak a „minél nagyobb, annál jobb" anyagiasságán, melyet a globális fogyasztók negatívan azonosíthatnak az amerikai kormányzattal. A huma-

nista üzenetek megmutathatják, hogy az amerikai márkák többről szólnak, mint pazarló fogyasztásról. Az optimizmus vagy olyan univerzális emberi értékek használata, mint pl. a család és az egészség, pozitív visszhangra lelhet a globális fogyasztók körében is.

Tiszteljük a helyi kultúrát és a helyi érzékenységet
A nemzetközi vállalatoknak nagy figyelmet kell fordítaniuk a helyi szokásokra és érzékenységre, különösen az alkalmazottakkal, beszállítókkal és politikai tényezőkkel kapcsolatban. Minden olyan vállalati döntést, amely hatással lehet ezekre a csoportokra, rendkívüli óvatossággal kell kommunikálni.

Alaposan ellenőrizzük a vállalati üzeneteket
A reklám- és PR-kommunikációk során nagy figyelemmel kell eljárni. Ezekben az időkben érdemes tartózkodni a túlzó öndicsérettől.

Figyeljük partnereink hangulatát
A vállalatoknak gondosan figyelniük kell a piacaikat, hogy jobban megértsék a márkájukra leselkedő olyan típusú veszélyeket, melyek a globalizáció- vagy Amerika-ellenes érzelmekben rejlenek. A jövőben szükség lesz folyamatos, a vállalattal kapcsolatban lévő valamennyi csoportra kiterjedő közvélemény-kutatásokra.

Cselekedjünk
Ha észleltük, hogy márkánkat – passzív vagy aktív módon – bojkott fenyegeti, azonnal kiemelt prioritásként kell a problémával foglalkozni.

Üzenetekben és célcsoportokban kell gondolkodni
A vállalatoknak gondosan megfogalmazott üzeneteket kell testreszabniuk legértékesebb célcsoportjaik számára. A kommunikációs tevékenység alakításakor arra kell törekednünk, hogy a célcsoporttal folytatott párbeszédet mindvégig kézben tudjuk tartani.

Dolgozzunk ki egy kommunikációs kampányt
Élni kell az alaposan átgondolt, közép- és hosszú távú kommunikációs kampányok hatékony eszköztárával.

A veszélyt változtassuk lehetőséggé
Azon vállalatok, melyeknek sikerül időben és következetesen cselekedniük, nem csupán elháríthatják a márkájukra leselkedő veszélyt, hanem felhasználhatják a helyzetet arra, hogy megerősítsék és stabilizálják márkájukat piacaikon.

Forrás: http://www.gjw.hu/szolg/index.php?body=szolg_p

Amikor a *változó környezetről* esik szó, akkor tisztázandó, hogy milyen változásokat értünk ez alatt, illetve mi a *különbség változás, valamint változtatás* között. Ez utóbbi kapcsán a *változásmenedzsment* gyorsan fejlődő szakterületén ma már ismert az alábbi különbségtétel:[10]

[10] *Farkas Ferenc* (2004): Változásmenedzsment (KJK–KERSZÖV).

– a *változás* olyan folyamat, amely *a tudati elemeket nélkülözi* (az emberektől függetlenül), tehát elsősorban a természeti környezetben zajlik le;
– a *változtatás* ezzel szemben az emberek által *tudatosan keltett*, befolyásolt folyamat (tehát elsősorban a társadalmi környezet része).

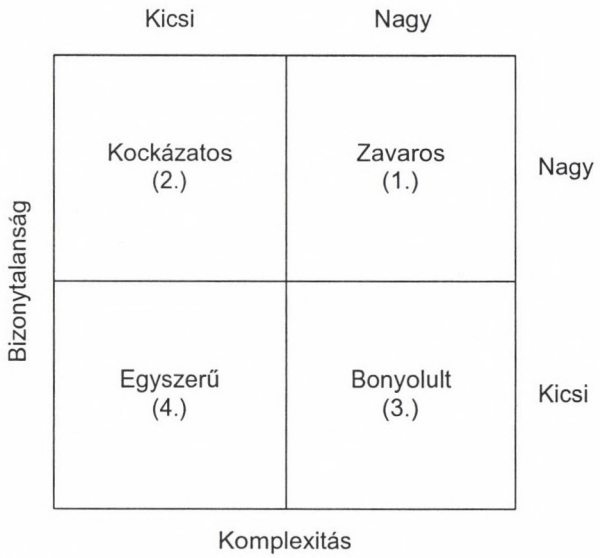
Csak az a bökkenő, hogy szervezeti (menedzsment) szempontból mindez számunkra nem egyértelmű, mert egy adott szervezet számára mindazoknak a tényezőknek a módosulása, amelyekre (a környezet általunk alkalmazott definíciója szerint) nincs ráhatása, az a változás kategóriájába sorolható – függetlenül attól, hogy azt valakik (mások) tudatosan idézték-e elő, vagy spontán jött létre. Véleményünk szerint a *változások esetében tehát indifferens azok tudatos vagy spontán jellege, csak azok eredete fontos: tőlünk (azaz a szervezettől) független tényezők idézik elő.* A *változtatásokat viszont a szervezet hozza létre* (tudatosan, vagy tudatlanul) azoknak a tényezőknek a körében, amelyekre hatása van.

1.2. A környezet változásai

Ha a környezet valamennyi összetevője több-kevesebb hatással van a vállalat sorsára, jogos az igény, hogy ezeknek a változásait kellő időben és minél pontosabban előre felmérjük – feltéve, ha azok valamilyen mértékben előre láthatók. A *környezeti változások* egész sor *kihívást és dilemmát* jelentenek a szervezetek vezetői számára:
– hogyan oldják meg az említett tényezők folyamatos figyelését?
– hogyan határozzák meg a tényezők várható alakulását?
– milyen jellegű és milyen mértékű változásokra kell reagálni, és melyek hagyhatók figyelmen kívül?
– ha reagálni kell, az mikor, milyen legyen: ellenállni, próbálni befolyásolni a tényezőket, vagy alkalmazkodni hozzájuk?
– az alkalmazkodás milyen módon történjen? stb.

A környezeti változások rendszerezése többféle szempontból lehetséges, de úgy véljük, két fontos jellemzőjük alapján a menedzsment számára jól használható osztályozáshoz juthatunk. Ez a két jellemző a *változások komplexitása* (az érintett tényezők közötti kölcsönös összefüggések rendszerének bonyolultsága) és *bizonytalansága* (bekövetkezésük, illetve következményeik kiszámíthatósága, valószínűsége). Mindkét szemponthoz számszerű skála is rendelhető, de az egyszerűség kedvéért a *kicsi–nagy* kétállapotú megközelítést mutatja be az *5. ábra.*

A négyféle környezeti változási kategória a szervezetet érintő kihívás mértéke alapján sorba is rendezhető (erre utalnak az ábrán szereplő számok, ahol a legnagyobb kihívás sorszáma: 1.), és a következőkkel jellemezhető:
– *zavaros* („fuzzy", „messy" jelzővel is illetett) szituáció: amikor a kérdéses változás nagyon sok, egymással is kölcsönhatásban levő más tényező változását maga után vonja, és eredménye (eredője) mértékét, időbeli lefutását illetően is igen nagy bizonytalansággal kalkulálható. Például az EU-belépés következtében átalakuló piacok, versenyfeltételek, támogatások stb. vállalati szemszögből ezt a szituációt jelentik. Ilyen változások kezelése a döntéshozatal során csak ún. „puha" módszerekkel történhet (lásd: különféle szcenáriók).



5. ábra. A környezeti változások fajtái

- *kockázatos* helyzet: ilyenkor viszonylag korlátozott tényezőkört érintő (kevésbé komplex), de bekövetkezését és kihatásait tekintve igen bizonytalanul megítélhető változásról van szó. Például egy-egy ágazatban a technológiai fejlődés sorolható ebbe a kategóriába, amelynek nyomán rövidülnek a termékek életgörbéi, és amely időről időre „átrendezi" az adott ágazatban a versengők mezőnyét. A bizonytalanság kezelésére a kontingencia jellegű megközelítés módszerei alkalmazhatók.
- *bonyolult* kihívás: kevésbé nagy kihívás a viszonylag szélesebb körben tovagyűrűző (sok tényezőt érintő), de eléggé kiszámítható következményekkel járó változás. Például az infláció időbeli alakulása, amely nagyságrendileg jól „belőhető", és bár hatása igen széles tényezőkört érint, de akár „kemény" (egzakt) módszerekkel is elemezhető.
- *egyszerű* változás: rutinszerű módszerekkel kezelhető, jól körülhatárolható tényezőkört befolyásoló, hatásait tekintve egyértelműnek tekinthető környezeti változás, amelyekkel a szervezetek menedzsmentje naponta szembesül. Például a versenytársak újabb lépései, a szabályzók időnkénti változásai stb.

Nem véletlenül említettük azonban a fenti kategorizálás kapcsán a környezeti változások árnyaltabb megközelítését biztosító (bár a szubjektivitástól továbbra sem mentes) 5–7–10 fokozatú skála használatát a kétállapotú megkülönböztetés mellett (helyett), hiszen az egyes kategóriák nem választhatók el mindig, és főleg véglegesen, egyértelműen egymástól. Például az internet megjelenése kezdetben egyszerű technológiai fejlődési lépésnek tűnt, de idővel világossá vált, hogy ún. „MPT" („multi-purpose-technology") jellegű innovációról van szó (mint annak idején a nyomtatás vagy a gőzgépek megjelenése), amely gyakorlatilag minden ágazatot érint, és minden gazdasági szereplőt kihívás elé állít.

1.3. A szervezet változtatásai

A változásmenedzsment gyorsan bővülő szakirodalma pontosan tisztázta már, hogy egy szervezetben a változtatásokat *eredményük felől* megközelítve két fő csoportba sorolhatjuk:[11]

- a szervezet *mennyiségi állapotváltoztatásai*, amelyek a működési folyamatok eredményeként jelentkeznek, és céljuk a szervezet stabilitásának fenntartása (az-az minőségi változást nem jelentenek). Miután egy/néhány szervezeti jellemző átalakításáról van szó, inkrementális (evolúciós) jellegű változtatásnak is nevezik.
- a szervezet *minőségi állapotváltoztatásai*, amelyek a fejlődési folyamatok eredményeként jelentkeznek, és céljuk az összhang megteremtése a változó környezet és a szervezet között. Tekintve, hogy a szervezet számos/összes jellemzője átalakul, az előzővel szemben radikális (revolúciós) változásnak is nevezhető.

Célszerű emellett azt is figyelembe venni (főként a környezet gyorsuló változásai miatt), hogy milyen ezeknek a változtatásoknak az *időzítése*, amely szintén kétféle lehet:

- *megelőző* (proaktív) változtatás, amely „elébe megy" a környezet várható változásainak;
- *reagáló* (reaktív) változtatás, amelyre akkor kerül sor, miután már megváltozott a környezet.

Ennek nyomán a környezeti változásokhoz hasonlóan a szervezeti változtatások is négy kategóriába oszthatók *(6. ábra)*:

- *irányváltás:* a változtatás mértéke radikális, gyakorlatilag a szervezet valamennyi jellemzőjét érinti, de mindez a várható változásokra való felkészülést szolgálja – tehát stratégiai váltásnak tekinthető.
- *finomhangolás:* az előzővel szemben nem érinti a szervezet egészét (valamennyi működési területét és jellemzőjét), inkább mennyiségi állapotváltozást jelent, amely ugyanakkor szintén a jövőben várható szituációból indul ki. Általában a stratégiai változások egy részterületen történő (taktikai) megvalósítását szolgálják.
- *helyreállítás:* a már bekövetkezett környezeti változásokhoz történő, radikális mértékű átalakítást igénylő alkalmazkodást szolgálja – ezért válságmenedzselésnek is tekinthető.
- *alkalmazkodás:* a menedzsment klasszikus napi döntései tartoznak ide, amelyek révén a szervezet korlátozott mértékű változtatásokkal reagál a már bekövetkezett változásokra.

Megjegyzendő, hogy a szervezet minőségi (revolúciós) állapotváltoztatásai két irányban is történhetnek: a korábbinál *magasabb szint* vagy *alacsonyabb szint* felé történik az elmozdulás. A már hivatkozott hazai felmérésből tudniillik az is kiderül, hogy a közép- és nagyvállalatok mintegy harmada tudatosan defenzív (tervezett visszavonulást célzó) stratégiát követ, ami egyértelműen a korábbinál alacsonyabb minőségi (teljesítmény) szint megcélzását jelenti.

[11] *Farkas Ferenc* (2004): Változásmenedzsment (KJK–KERSZÖV).

Változtatás időzítése	Evolúció	Revolúció	
	Finomhangolás	Irányváltás	Megelőző
	Alkalmazkodás	Helyreállítás	Reaktív

Változtatás mértéke

6. ábra. A szervezeti változtatások fajtái

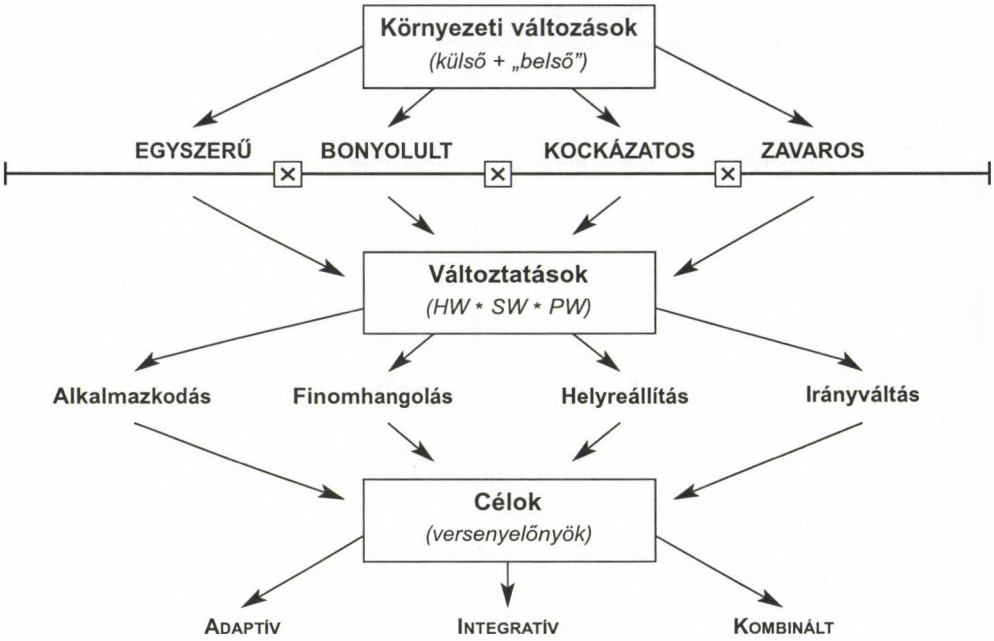
1.4. Változások és alkalmazkodás

„Adj erőt, Uram, hogy megváltoztassam, ami megváltoztatható, adj türelmet, hogy elviseljem, ami megváltoztathatatlan, és adj bölcsességet, hogy meg tudjam különböztetni a kettőt egymástól"

(F. Oettinger, XVIII. sz.-i gondolkodó)

Kétségtelen, hogy a környezeti változások, a szervezeti adoptáció (azaz: változtatások), és a követett célok között szoros összefüggés van. *(7. ábra)*

A való életben (a gazdasági szereplők körében) *legritkább esetben* találkozhatunk teljes bizonyossággal kiszámítható következményekkel járó és ugyanakkor viszonylag egyszerű összefüggésrendszerbe illeszthető „egyszerű" változásokkal, akárcsak a legnagyobb körültekintés mellett is teljesen váratlan következményekkel fellépő és más tényezőcsoportokkal szinte áttekinthetetlenül szövevényesen összefonódó, *„zavaros"* változásokkal. A két szélsőség között leggyakrabban a bizonyos valószínűséggel előre látható *„bonyolult"*, illetve a különféle okok miatt *„kockázatos"* változásokkal számolhatunk. Sajátos „szürke sáv" (és ennek szélessége menedzsmentfüggő) található mindegyik változásfajta között. Bárhogy is van, ezekhez különféle mértékű és időzítésű változtatásokkal alkalmazkodniuk kell a szereplőknek, amelyre az említett négyféle módon kerülhet sor. Improvizálni – vagyis a bekövetkezett környezeti változásokra utólag reagálni – mindig kell a szervezetek életében, de nem mindegy en-



7. ábra. Változás – változtatás – szervezeti célok

nek a gyakorisága. Javarészt azonban tervezhetők a szervezeti változtatások. A változtatások szervezeti korlátai (és lehetőségei) alapvetően *három tényezőhöz* kötődnek:

- a vállalati „hardware"-hez (= termékek, technológiák, eszközök, létesítmények stb.);
- a vállalati „software"-hez (= szervezeti kultúra, értékrend, játékszabályok);
- és az ún. „people-ware"-hez, vagyis az emberi tényezőkhöz (= a személyzet felkészültsége, motiváltsága).

Köztük úgymond „szorzatos" összefüggést tapasztalni: bármelyik tényező esetén a mozgástér hiánya önmagában megakadályozhatja a kívánatos (ésszerű) változtatást (= ha a szorzat bármelyik tényezője zérus, a szorzat eredménye is az).

Az említett három tényezőcsoport *megfeleltethető a Mc'Kinsey-féle 7'S modellnek* is:[12]

- a „hardware" valójában a modell „hard" tényezőivel (stratégia, szervezet, rendszerek) analóg;
- a „software" megfelel a „soft" tényezőknek (stílus, állomány, kompetenciák);
- a „peopleware" pedig a közös értékeknek, miután a motiváltság gyökere a szervezeti kultúra (a közösen vallott értékrend).

A változtatások különféle módozatai megjelennek a követett *szervezeti célok* között. Mindig célrendszerről (= a követett célok összességéről) beszélünk, mert a szer-

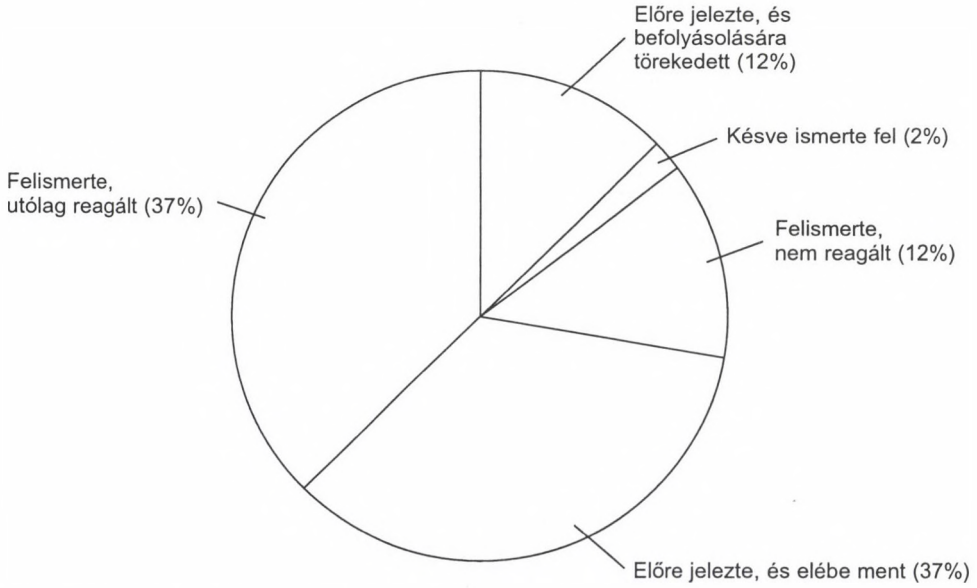
[12] *Dinya László* (2004): Menedzsment alapjai (KRF).

vezetek törekvéseit egyetlen céllal leírni nemigen lehet. Ezek a célok normál esetben a szervezet *stratégiai versenypozíciójának* kiépítését, megerősítését szolgálják valamilyen *versenyelőnyök* biztosítása révén. Beszélhetünk:

- *adaptív célokról* (= ahol a szervezet és a változó környezet közötti összhang megteremtése, vagyis a szervezet alkalmazkodása a szándék);
- *integratív célokról* (= amelyek a szervezeti működés belső folyamatainak, alrendszereinek hatékonyságára, összehangolására irányulnak);
- *kombinált célokról* (= amelyek egyidejűleg célozzák az összhangot a környezettel, illetve a belső folyamatok harmonizálását).

Amikor a szervezetek adoptációjáról van szó, tanulságos két – egymástól teljesen független – kérdőíves felmérés eredményét párhuzamba állítani. Mindkét felmérés a vállalati vezetőkről szól (a reprezentativitás igényével): az egyik azt vizsgálja, hogy hazai menedzsereink döntéseikkel miként reagálnak a környezet változásaira,[13] a másik pedig a kelet-közép-európai menedzsereket (KKE-menedzserek) és európai partnereiket (EU-menedzserek) kérdezi meg arról, hogy a versenyképesség növelése érdekében a szervezeti működés mely területein kellene véleményük szerint leginkább előrelépni.[14]

Ami az elsőként említett felmérés eredményeit illeti *(8. ábra)*, a mintában szereplők 37%-a minősítette a változásokhoz való viszonyát „proaktív"-nak, tehát a menedzserek mintegy *1/3-a megy elébe* a várható változásoknak, és próbál megelőző lépé-



8. ábra. A környezeti változásokhoz való viszonyulás

[13] *Chikán Attila* és társai (1997): Gyorsfénykép a hazai vállalatokról (Gazdaságvezetés, 1. sz. p. 3–34.).
[14] Managermagazin, 2004/5., p. 24–29.

seket tenni. A másik *2/3 vagy utólag reagál* a már bekövetkezett változásokra (49%), vagy nem, illetve túl későn reagál rájuk (14%).

A szervezet versenyképességének növelése érdekében legfontosabbnak gondolt változtatásokról a megkérdezettek véleménye nagyjából megegyezik – legalábbis a legfontosabb 13 tényező megnevezését és a tényezők kb. felénél a rangsort illetően is *(9. ábra)*. Jelentősebb eltérések a következő tényezők megítélésénél láthatók:

- az EU-menedzserek a *menedzsment fejlesztését* ítélik legfontosabbnak, ez a mi régiónkban jóval kevésbé tűnik fontosnak,
- hasonló a helyzet az *EU piacán* történő értékesítés és a *szervezet fejlesztése* terén is,
- a KKE-menedzserek viszont jóval fontosabbnak vélik a *hazai értékesítés,* valamint a *költségtakarékosság* erősítését.

	EU-menedzserek szerint	KKE-menedzserek szerint
1.	Menedzsment	6.
2.	*Üzleti folyamatok*	1.
3.	EU-értékesítés	10.
4.	Vállalati szervezet	11.
5.	**Innováció**	2.
6.	*Kontrolling*	5.
7.	*Információs rendszerek*	8.
8.	*Alkalmazottak képzése*	9.
9.	Hazai értékesítés	3.
10.	**Vállalati kultúra**	7.
11.	*Piackutatás*	12.
12.	Költségcsökkentés	4.
13.	*Globális értékesítés*	13.

Megjegyzés: *± 1 eltérés = kb. azonos fontosság*
± 5 eltérés = szignifikáns véleménykülönbség
± (1...5) közötti eltérés = közepes differencia

Forrás: Managermagazin, 2004/5., p. 24–29.

9. ábra. Mi fejlesztendő leginkább a versenyképesség érdekében?

Miután a globalizálódó piacokon a globalizálódó versenyben ugyanabban a mezőnyben kell a szereplőknek versenyképességre szert tenni, a két felmérés összevetéséből úgy tűnik, hogy menedzsereink csak sejtik, de még nem érzékelik tisztán a kihívás nagyságát. Amikor egy mezőnyben a versenyzők egy része utólag (vagy egyáltalán nem) reagál a folyamatosan bekövetkező változásokra, és amikor reagál, jobbára a rutin jellegű alkalmazkodásra helyezi a súlyt (lásd: viszonylag jól ismert hazai piac, költségek visszafogása), akkor ezek a szereplők eleve versenyhátránnyal indulnak.

1.5. Szervezeti célok – befolyásos érdekeltek

Miután tisztáztuk, hogy a gazdasági szereplők céljaik meghatározásakor (legalábbis tendenciájában) abból indulnak ki, hogy miként lehetnek összhangban a környezettel (annak változásaival), felmerül a kérdés: végül is *milyen célokat követnek* a gazdasági szereplők? Van olyan reprezentatív (Nyugat-Európában több mint háromezer kis-, közép- és nagyvállat vezetőinek válaszait feldolgozó kérdőíves felmérés,[15] amely erre irányul, és amelyet a fentiek ismeretében tanulságos megismerni *(10. ábra)*. A nyitott kérdésre (ti. hogy az „Önök cége milyen célokat követ?") kapott válaszok megfelelő csoportosítása (standardizálása) után a leggyakrabban említett hét célkitűzés került a listára.

1. A termékek/szolgáltatások hatékony előállítása a vevők igényeinek megfelelően
2. Mindezt úgy tenni, hogy profitot hozzon
3. Védeni az alkalmazottak egészségét, jólétét
4. Jó kapcsolatrendszer fenntartása az állampolgárokkal és a közösséggel
5. Elősegíteni az írott és íratlan törvények érvényesülését
6. Biztosítani a szervezetnek és profitjának megfelelő mértékű és tartós növekedését
7. Védeni a környezet minőségét a szervezet tevékenysége és közösségi programjai révén

10. ábra. Magánvállalatok célrendszere a fejlett gazdaságban (reprezentatív felmérés, 1998)

Első olvasatra úgy tűnik, közhelyek gyűjteménye az egész. Megemésztve a listát (és hasonló hazai felmérés hiányában csak személyes tapasztalatainkra hagyatkozva) levonhatunk néhány fontos konzekvenciát:

- gyakoriságát tekintve a vevők (fogyasztók) igényeinek kielégítése, mint célkitűzés, megelőzi a profit előállítását is. Hogy a sorrend nem fordított, nyilván nem véletlen: profitot lehet ugyan elérni a vevők igényeinek figyelmen kívül hagyásával is – de csak igen rövid távon.
- meglepő lehet (hazai nézőpontból) az alkalmazottak elégedettségének biztosítására irányuló cél harmadik legnagyobb gyakorisága.
- mint ahogy meglepő a leggyakoribb célok közötti szereplése a játékszabályok betartásának, a közösséggel való jó kapcsolatoknak, és a környezet védelmének.
- nem tűnik konzisztensnek a célrendszer – de ez a valóságban is így van –, mert konfliktusban álló célok szerepelnek benne: például a környezet védelme erősen ütközik a maximális profitra törekvéssel stb.
- az előzőleg tárgyalt osztályozás szerint adaptív céloknak minősíthető az alkalmazkodás a vevők igényeihez, a közösséghez, a játékszabályokhoz és a természeti környezethez – valójában a legfontosabbnak minősülő (leggyakrabban említett) célok nagyobb hányada (a hétből négy!) a külső környezettel való összhangot célozza meg.

[15] *Oetinger, B.* (1996): Vision 2000 (Manager Magazin, 8. sz., p. 78–87.).

– integratív célként fogható fel az alkalmazottak elégedettségének biztosítása, és kombinált célkitűzés (mert egyidejűleg a környezet és a szervezet felé is irányul) a rövid-, illetve a hosszú távú profit biztosítása.

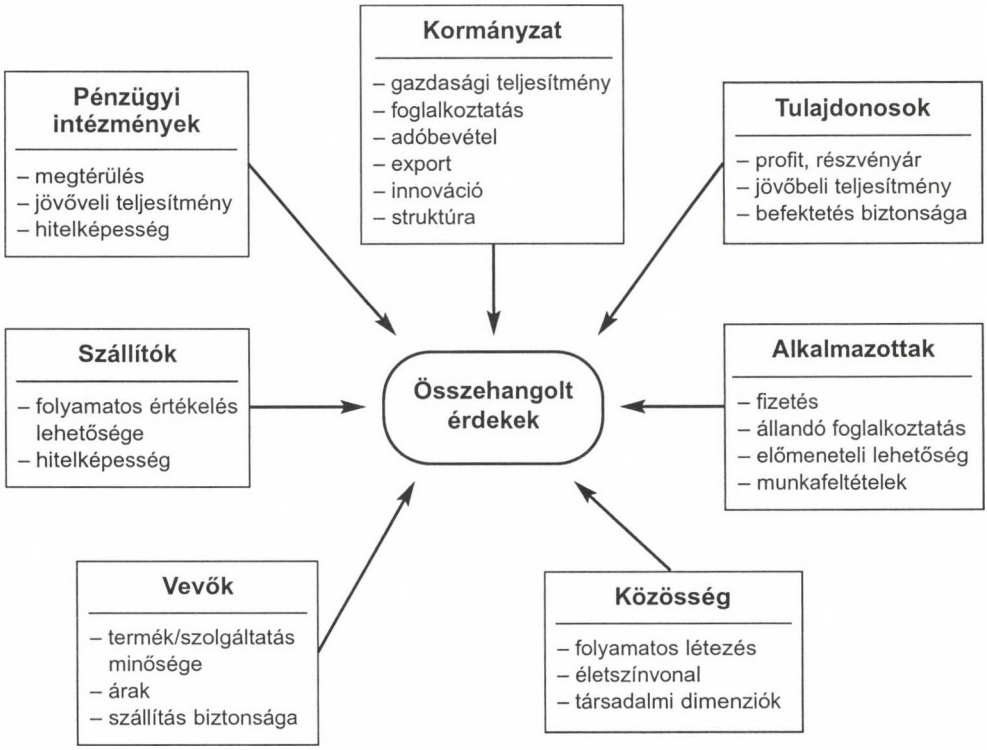
Összességében tehát a fejlett gazdaságok szereplőinek reprezentatív válaszaiból kirajzolódik egy *extrovertált* (a környezet legfontosabb elemeivel való összhangra megszállottan törekvő) *vállalkozás* képe. Ugyanakkor a célrendszer belső ellentmondásai azt sugallják, hogy a gazdasági szereplők a különféle igények, elvárások kereszttüzében *kompromisszumokat* kénytelenek kötni a szűken vett gazdasági optimum rovására. Ez így is van, hiszen minden szervezet a működése során *számos érdekcsoport* (ún. „stake-holder"-ek, vagyis érdekeltek) elvárásait kénytelen figyelembe venni, és ez már a célkitűzések meghatározásakor felmerül. Ha valaki figyelemmel kíséri például, hogy egy összetett tulajdonosi körrel rendelkező részvénytársaság vezetői egy-egy közgyűlési döntés előkészítésekor milyen bonyolult egyeztetéseket végeznek a háttérben (pl. a döntés szempontjából fontos kulcsfigurákat egy „road-show" keretében felkeresve), annak a számára világos, hogy egy cég (főleg a nagyobb cégek) követendő *céljainak eldöntése igen bonyolult szociológiai folyamat*, amelynek során természetesen gazdasági érvek síkján folyik a vita.

A szervezettel szorosabb-lazább kapcsolatban álló *különféle érdekcsoportok* (ún. „stake-holder"-ek) elképzelései, elvárásai a szervezettel szemben igencsak eltérők lehetnek, ezt tekinti át a *11. ábra* a legfontosabb érdekcsoportok rendszerezésével, és potenciális érdekeltségük megnevezésével.[16]

Természetesen az érdekcsoportok szereplőinek összetétele, száma, súlya szervezetenként változó, és függ a szervezet méretétől, tevékenységi körétől, gazdálkodási formájától stb. Az viszont tény, hogy akár a menedzsment, akár a versenytársak, akár pedig a szervezet érdekeltjei számára hasznos (a célok meghatározásához, vagy az ahhoz vezető út megértéséhez szinte nélkülözhetetlen) az *érdekeltek portfóliójának* („stake-holder"-térképnek) az elkészítése. *(12. ábra)* A portfólióban az érdekelteket két igen fontos szempont alapján kategorizáljuk, és négy fő szegmensük a következőkkel jellemezhető:

– „kulcsfigurák" azok, akiknek igen erős érdekeltségük van a szervezet megfelelő működésében, fejlődésében, és megfelelő nagyságú hatalommal is rendelkeznek ennek érvényesítésére (pl. a menedzsment, vagy a többségi tulajdonos stb.);
– „statiszták" azok, akik bár ugyancsak erősen érdekeltek abban, hogy a szervezet milyen irányt követ, de beleszólási lehetőségük (hatalmuk) a döntésekbe igen kicsi (pl. a beosztott alkalmazottak stb.);
– „kibicek"-nek azok minősülnek, akik ugyan a feltűnnek a cég „holdudvarában", de érdekeltségük és érdekérvényesítő képességük is viszonylag csekély mértékű (pl. egy részvénytársaságnál a kisbefektetők stb.);
– „sajátos kategória a *„szürke eminenciás"*, akinek személyes érdekeltsége a szervezet vonatkozásában csekély, de valami oknál fogva mégis jelentős döntésbefolyásoló hatalommal rendelkezik (pl. kormányzati, vagy önkormányzati képviselő stb.).

[16] *Dinya László* (2004): Menedzsment alapjai (KRF).



11. ábra. A szervezeti célok befolyásolói

Érdekeltségük / Hatalmuk	Gyenge	Erős
Nagy	„Szürke eminenciás"	„Kulcsfigura"
Kevés	„Kibic"	„Statiszta"

12. ábra. Az érdekeltség kategóriái

Fontos megjegyzés, hogy *a portfóliót dinamikusnak* kell tekinteni, hiszen a szereplők köre és besorolása is változhat időről időre. Ugyanakkor azt is érdemes megfigyelni, hogy vannak országok, ahol az üzleti *etikai kódex* része az érdekeltekkel kapcso-

latban tanácsolt viselkedés[17] *(13. ábra)*. Ebben arra hívják fel a menedzsment figyelmét, hogy melyik érdekcsoportnál milyen elvárások minél teljesebb kielégítése a kívánatos, és mi tartozik a tisztességes üzleti magatartás alapjaihoz. Talán nem véletlen, hogy az előzőleg tárgyalt vállalati célrendszer és a most bemutatott etikai irányelvek között kézenfekvő és könnyen megfejthető átfedés mutatkozik.

Az érdekeltek eltérő motivációi, ebből következően eltérő lépései különösen kiélezett helyzetben, főként válság esetén alapvetően befolyásolhatják egy cég sorsát – mint azt a következő eset is mutatja.

Kapcsolat a(z)...	Legfontosabb üzletetikai irányelvek
...alkalmazottakkal	• Személyiségi jogok, diszkrimináció • Munkahelyi környezet • Díjazás
...tulajdonosokkal	• Érdekeik tiszteletben tartása • Naprakész, legális kimutatások
...szállítókkal	• Kölcsönös bizalom • Fizetési kötelezettségek teljesítése
...fogyasztókkal	• Termékbiztonság (garantált minőség) • Reklámozás • Garanciavállalás
...kormányzattal	• Rendes adózás
...versenytársakkal	• Tisztességes verseny
...helyi közösséggel	• Közösség szolgálata, támogatása
...környezetvédelemmel	• Megóvási és kompenzációs kötelezettségek

Forrás: Institute of Business Ethics, London, 2004.

13. ábra. „Etikai térkép" a „stake-holder"-ekhez

WorldCom – túlélés vagy feldarabolás

Menteni ami menthető: így foglalható össze az a szinte kétségbeesett erőfeszítés, amelylyel a „tilosba tévedt" telekommunikációs óriás, a WorldCom *válságmenedzsmentje* igyekszik megmenteni a társaságot a teljes összeomlástól. Komoly nehézség, hogy míg a céget mint működő egészet valószínűleg csak csődvédelem nélkül lehetne megmenteni, addig a *hitelező bankok* vonakodnak a csődvédelmi eljárás nélkül tárgyalni az adósságok átütemezéséről. Miközben kedd délben John Sidgmore, a hirtelenjében kinevezett vezérigazgató arról igyekezett meggyőzni a *befektetőket*, hogy a multinacionális távközlési óriás, a WorldCom 35 milliárd dolláros adóssága ellenére megmenthető a csődtől, a *konkurensek* máris felmérték a kínálkozó lehetőségeket. Egy másik telekommunikációs multi, az IDT Corporation kedd este bejelentette, hogy kész 5 milliárd dollárt fizetni a

[17] http://www.ibe.org.uk: Institute of Business Ethics, London, 2004.

WorldCom egyes részlegeiért, így többek között az MCI korábbi felvásárlásából származó fogyasztói és üzleti kommunikációs részlegéért. Az ajánlat egyértelművé tette, hogy a konkurencia már a cég feldarabolásával számol.

Tény, hogy a WorldComra óriási nyomás nehezedik, bár Sidgmore szerint nem kell okvetlenül csődvédelmi eljárásért folyamodniuk. (Az amerikai törvények értelmében a csődvédelem, mint utolsó mentsvár, hónapokra is mentességet adhat a vállalatoknak a tartozások fizetése alól, s kellő időt biztosít számukra, hogy „békés körülmények között", a cég működésének felfüggesztése nélkül tárgyalhassák újra adósságaikat.) Sidgmore kedden először állt a nyilvánosság elé az után, hogy a WorldCom beismerte: a cég 3,8 milliárd dolláros számviteli csalást követett el 2001-ben és 2002 első hónapjaiban. Az ügyvivő vezérigazgató bejelentette, a *hitelező bankok* nem szólították fel azonnali fizetésre a céget. A WorldComnak jelenleg 2 milliárd dollár készpénztartaléka van, s a következő jelentős kamatfizetés csak januárban esedékes, igaz, akkor 2 milliárdot kell fizetnie a vállalatnak az adósságok után. Az alapvető problémát azonban mégsem a pénz jelenti, hanem a hitelezők egyre erősödő meggyőződése, miszerint a WorldCom nem képes hiteleit átütemezni csődvédelem nélkül. A csődvédelem ugyanakkor a telekommunikációs cég esetében könnyen a WorldCom felszámolásához vezethet. A *cég ügyfelei* ugyanis hatalmas multinacionális vállalatok és kulcsfontosságú amerikai és európai intézmények, amelyek számára létkérdés adatforgalmuk zökkenőmentes biztosítása. Így aligha kétséges, hogy ezek az ügyfelek egyetlen pillanatra sem kockáztathatják az esetleges fennakadásokat.

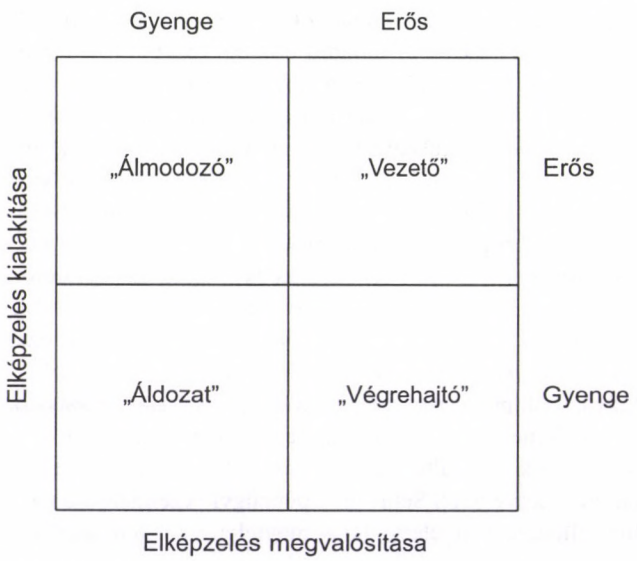
A *hitelezők és kötvénytulajdonosok szempontjai ugyanakkor igencsak különbözőek.* Bár a cég kötvényállományának értéke papíron 29 milliárd dollár, azokat ma 85 százalékkal a kibocsátási áruk alatt is nehéz eladni. A *kötvénytulajdonosok* így természetesen a csődvédelmi eljárást szorgalmazzák. Ugyanerre az álláspontra látszanak helyezkedni a *hitelező bankok* is, amelyek csődvédelem nélkül egyetlen további dollárt sem adnak szívesen a cégnek, ha nem látják a visszafizetés gyakorlati garanciáját. Időközben egy New York-i bíróság a tőzsde- és értékpapír-felügyelet (SEC) korábbi elnökét, Richard Breedent bízta meg azzal a feladattal, hogy független megfigyelőként biztosítsa a céget múlt héten perbe fogó SEC utasításainak végrehajtását, azaz megakadályozza dokumentumok megsemmisítését és jelentősebb készpénzfizetéseket a felső menedzsmentben. A SEC eközben egyre dühödtebben utasítja el a sorozatos vállalati botrányok miatt a szervezet működésképtelenségét emlegető kritikákat, s Harvey Pitt, a SEC jelenlegi elnöke jelentős lépéseket ígér a SEC befolyásának növelésére a vállalati könyvvitel ellenőrzésében. Jövő hétfőn ugyanakkor megkezdődnek a WorldCom-ügyben a kongresszusi meghallgatások a cég négy felső vezetőjének tanúvallomásával. Bernie Ebbers, a WorldCom korábbi vezére és teljhatalmú ura, illetve Scott Sullivan, a pénzügyi vezérigazgató egyelőre a kongresszusi felszólítás ellenére sem jelezte, hogy megjelennének a meghallgatáson.

Forrás: MH.

1.6. Mi a siker?

Az üzlet világában az eredményesség, sikeresség, hatékonyság, jövedelmezőség stb. fogalmakat a hétköznapi (laikus) szóhasználat szinonimaként kezeli, bár a szakirodalom ezeket pontosan megkülönbözteti. Következésképpen a hozzájuk ellentétesen kapcsolódó fogalompárokkal is hasonló a helyzet: az egységes terminológia érdekében az eredménytelenség, a válság stb. esetében is szükséges a tartalmi tisztázás.

Elvileg az *eredményességet a kitűzött célok* elérése minősíti, míg az *eredménytelenség* eszerint elvileg a kitűzött *céloktól való elmaradást* jelenti.[18] A dolog azért valamivel bonyolultabb: ha a célok elérése önmagában garancia lenne az eredményességre, akkor a menedzsment tevékenysége leszűkülhetne a minél pontosabb végrehaj(ta)tásra. Nehéz azonban elképzelni a célok minőségétől független eredményességet. Nem véletlen, hogy egyes irodalmi forrásokban[19] a menedzserek kategorizálásához is ezt a két szempontot (az elképzelések kialakításában, illetve a végrehajtásban mutatott teljesítményt) veszik alapul *(14. ábra)*. *„Mester"*-nek nevezik azt a kategóriát, amelyben a menedzser nemcsak a célok kreatív kigondolásában, megfogalmazásában erős, de a megvalósítás operatív feladatainak megszervezésében, végrehajtásában is. *„Álmodozó"* az, aki sokkal termelékenyebb a jövőre vonatkozó elképzelések, ötletek kitalálásában, mint amilyen hatékony azok megvalósításában (számára a munka a tervezéssel gyakorlatilag véget is ér). *„Végrehajtó"*-nak minősül az a menedzser,



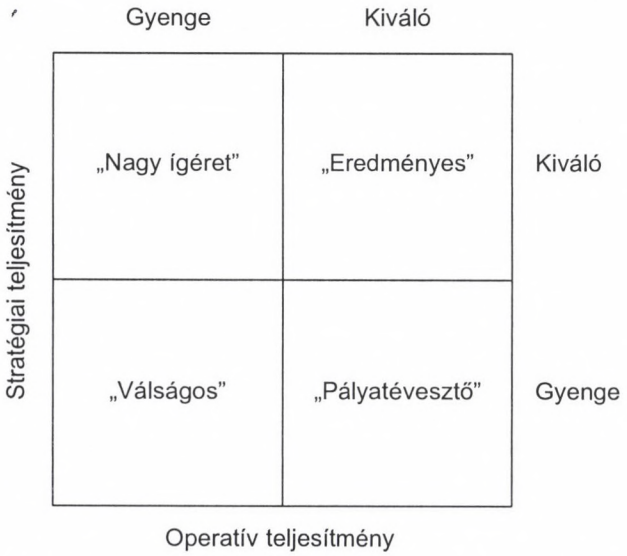
14. ábra. Menedzserek alaptípusai

[19] *W. D. Hitt* (1990): A mestervezető (OMIKK, Budapest).

[18] *A. R. Tenner–I. J. DeToro* (1996): Teljes körű minőségmenedzsment (Műszaki Könyvkiadó, Budapest).

aki a szervezésben, a napi feladatok megoldásában kiemelkedő, hatékony, de a célok megfogalmazását szívesebben testálja másra. (Ahol a szervezeti kultúrától idegen a vállalkozói mentalitás, ahol az önálló és felelős döntéseknek nincs hagyománya, ott jobbára az ilyen típusú menedzserek „tenyésznek", mint a rendszerváltást megelőző időszakban nálunk is.) És *„áldozat"*-nak nevezi az irodalom azokat, akik szenvednek a döntésektől, nehezen tudják elképzelni a jövőt, és ennél csak egyvalami problematikusabb számukra: a kitűzött célok megvalósítása (a rendszerváltás utáni évtized „kényszervállalkozói" közül – nem saját hibájukból – sokakat sorolhatnánk ebbe a kategóriába).

Miután a menedzsment csapatmunka (eltekintve az egyszemélyes mikrovállalkozásoktól), az iménti kategorizálás a *menedzsment teljesítményére* is alkalmas (bár tekintettel kell lenni arra is, hogy egy szervezet menedzsmentje nem pusztán emberek halmaza, hanem formális, informális kapcsolatokkal átszőtt csoport, amelynek eredményessége kétségtelenül a tagjai egyéni képességein alapul, de számos egyéb tényező is befolyásolja). Mindezt figyelembe véve is amennyiben szoros összefüggést tételezünk fel a menedzsment teljesítménye és a szervezet eredményessége vagy eredménytelensége között (meglepő lenne ennek az ellenkezője), a *15. ábra* szerinti lehetőségekkel szembesülünk.[20]



15. ábra. A menedzsment teljesítménye és a szervezet eredményessége

Eszerint akkor kerülhet az *„eredményes"* kategóriába egy szervezet, ha a menedzsment által kitűzött *célok* összhangban vannak a realitásokkal (és maximálisan kihasználják a mozgásteret), illetőleg *megvalósításuk* kiváló színvonalon történik. Minden más esetben az eredményesség csorbul:

[20] *Dinya László* (2000): Stratégiai menedzsment (KRF).

– *„Nagy ígéret"* a vállalat, ha a menedzsment a jövőre vonatkozó kiváló elképzeléseit csak hellyel-közzel képes megvalósítani;
– *„Pályatévesztő"* a vállalat, ha a célkitűzések a valóságtól elrugaszkodnak, tévesek, és hiába párosul ez kiváló végrehajtási készséggel;
– *„Válságos"* helyzettel szembesülhet a vállalat, ha nem találja fel igazán a saját jövőjét, és még az operatív teendők megszervezésével is gondjai vannak.

Az *eredménytelenség* tehát (eltérő mértékben és jelleggel) ez utóbbi három kategóriához társítható, és viszonyítási alap a szervezet potenciális lehetőségeinek kiaknázása. Ebben a megközelítésben az eredménytelenség a *menedzsment felelősségével függ össze,* és eltekint a környezeti változások kapcsán jelentkező új kihívásoktól: a versenyképesség alakulásától.

A *siker és a sikertelenség, illetőleg a válság* viszont felfogásunk szerint a versennyel függ össze szorosan: *egy szervezet sikere a* szereplők közötti *versenyben való hosszú távú helytállást*, más szóval *a szervezet versenyképességének hosszú távú biztosítását jelenti. A válság* pedig *a szervezet versenyképességének a megrendülését, időleges (de nem visszafordíthatatlan!) romlását,* azaz *a környezet és a szervezet közti összhang felborulását jelenti. Ez nem azonos a csődhelyzettel*, amelynél már *a szervezet és a környezet összhangja nem állítható helyre*, az visszafordíthatatlanul felborult. Miután a környezet kihívásai (ennek megfelelően a verseny szereplői, feltételei, szabályai, és a szervezet versenypozíciója is) változók, a sikerrel és a válsággal kapcsolatban *néhány fontos dolgot* le kell szögezni:

– Az eredményesség csak szükséges, de nem elégséges feltétele a szervezeti sikernek: eredményes szervezetek is elbukhatnak a versenyben rajtuk kívül álló okok következtében.
– Minden versenyben vannak *győztesek és vesztesek.* A piaci versenyben hosszú távon győztes (sikeres) csak az a szervezet lehet, amelyik:
  – képes *állandó piaci jelenlétre* (= valamennyi piaci szereplő tevékenységét folyamatosan figyeli, a változásokat értékeli),
  – képes a piaci információk birtokában *helyes következtetéseket* levonni (= a számára kirajzolódó teendőket, célokat reálisan megfogalmazni),
  – képes a szükséges időpontban és formában *alkalmazkodni* (= adekvát módon reagálni),
  – és mindennek során képes a versenytársaitól (azok termékeitől, szolgáltatásaitól, tevékenységétől) *magát előnyösen megkülönböztetni* (a marketinges szlogen szerint, aki nem képes a piacon valami különlegességre, az nem is való oda!).

1.6.1. Sikeres szervezet

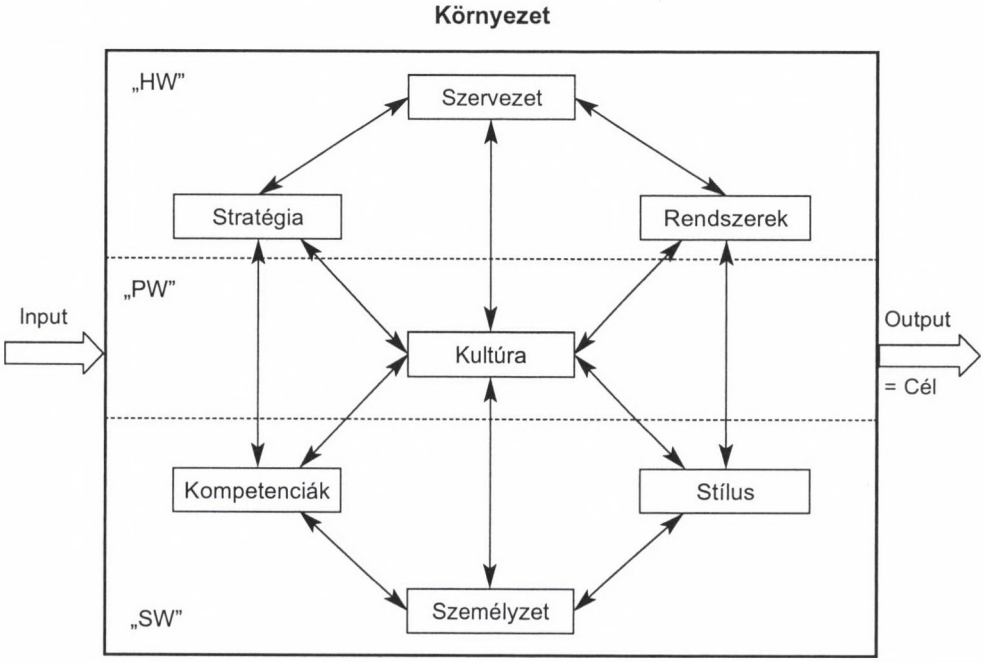
A *sikeres szervezetek jellemzőit* primer kutatásokra alapozó, vitathatatlanul legnagyobb visszhangot kiváltó könyvében a T. J. Peters–R. H. Waterman szerzőpáros rendszerezte[21] korszakalkotó módon. De mielőtt a sikerrel foglalkozók számára – így

[21] *T. J. Peters–R. H. Waterman*: In Search of Excellence (Harper & Row, Publishers, New York, 1982.), magyar fordításban: A siker nyomában (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1986).

számunkra – is jelentős impulzust adó koncepcióról szólnánk, célszerű rámutatni, hogy ez nem előzmények nélkül való: szervesen illeszkedik egy tudományos vonulatba, amely a szervezeti siker összetevőit kutatva különféle, egyre átfogóbb, ún. „menedzsmentmodellekkel" próbálja leírni ezt a szervezetek irányításában érdekelteket kezdetektől fogva foglalkoztató kérdéskört[22] A *menedzsmentmodell* lényegében valamely szervezet irányításában (azaz a menedzsmentben) lényeges szerepet játszó *strukturális és működési tényezők rendszerezett leírását* jelenti. A menedzsmentmodell *funkciói* a következők:

- a sokrétű összefüggésrendszerből kiemeli és megnevezi a lényeges tényezőket, összefüggéseket;
- elméletileg megalapozott segédeszköz a gyakorlati teendők folyamatos meghatározásához;
- rendszerbe illeszti a stratégiai–taktikai–operatív döntéseket.

Legismertebb és általunk is alkalmazott megközelítés a héttényezős, ún. „atom"-modell, amelyet McKinsey 7'S-modellnek is neveznek szerzőik, Peters–Waterman nyomán *(16. ábra)*. Miután *a menedzsmentmodellek érvényessége alapvetően nem ágazatfüggő*, az üzleti szférára éppúgy érvényesek, mint a nonbusiness szférára, a szervezetek irányításában, működésük elemzésében is ezt a hét tényezőt tekintjük kiemelkedő fontosságúnak.



16. ábra. A szervezeti működés alapvető jellemzői – a McKinsey „7'S"-modell (Peters–Waterman nyomán)

[22] Például *R. W. Keidel*: Corporate Players (John Wiley & Sons, 1988.), vagy Gáspár Mátyás: Helyi önkormányzati menedzsment (KÖZIGPRINT–KÖZIGKONZULT, 1995).

A hét tényező két csoportra bontása megegyezik az eredeti modell kidolgozói által javasolt, ún „hard"[23] és „soft"[24] tényezőcsoportokkal (vannak szerzők, akik a „kultúrát" a soft-kategóriába sorolják, mások – kiemelt szerepe miatt – bevezetnek számára egy harmadik, az előző kettő közötti kategóriát, a „people-ware" fogalmát). Azért tartjuk fontosnak a „7'S-modell" bemutatását, mert későbbi fejtegetéseink során gyakran hivatkozunk még rá. A sikerességet megcélzó szervezet számára ezen jellemzők összhangjának a folyamatos újrateremtése jelenti az igazi kihívást.

Amikor a McKinsey-féle 7'S-modell alapján feltárt sikerkritériumok nemcsak a kutatókra, de az üzleti világ menedzsereire is jelentős hatást gyakoroltak, Peters és Waterman nyomán kutatók serege kezdett további hasonló vizsgálatokba: részben ezen kritériumok esetleges időbeli változásait, részben az üzlet világán kívüli érvényességüket kutatva. Közülük is kiemelkedőnek tekinthető *P. Kotter* munkája,[25] amely három szempontból is tanulságosan összevethető az elődök eredményeivel:

- a siker mércéjének a gyorsuló változásokhoz való alkalmazkodást tekinti, és ennek különféle szervezeti feltételeit foglalja rendszerbe (megfogalmazása szerint „a jövő szervezetének" legfontosabb jellemzőit rendszerezi);
- ugyancsak az üzleti szervezetekre (és hasonló vállalati körre, tehát az észak-amerikai üzleti szférára) vonatkoznak megállapításai;
- viszont csaknem másfél évtizeddel későbbi időpontban születtek az eredmények, így lehetőséget kínálnak a sikerkritériumok időbeli változásának vizsgálatára is.

Vessük össze tehát ezt a sikeres szervezetek jellemzőit vizsgáló, két kiemelkedő jelentőségűnek ítélt forrást, mert ennek révén választ kaphatunk néhány izgalmas kérdésre, nevezetesen:

- ha nincs is időponttól független recept a sikerre, vannak-e közel állandónak tekinthető összetevői?
- a sikerrecept időbeli változása mennyire gyors, mennyire erőteljes, milyen irányú?

A szemléletesség és a könnyebb összevethetőség kedvéért a hivatkozott forrásokban szereplő kritériumrendszereket némileg az eredetitől eltérően csoportosítottuk, és egyetlen átfogó táblázatban összesítettük *(17. ábra)*. Mivel a Peters–Waterman, illetve a Kotter szerinti lista egyaránt 8-8 kritériumot tartalmaz, elegendő volt a sorrendeket úgy alakítani, hogy a tartalmilag összevethető jellemzők kerüljenek egymás mellé. Fontos leszögezni, hogy *mindkét lista* szerzője *egyértelművé teszi:* a sikeres szervezet működésében feltárt közös jellemzőkről van szó, amelyeknek kiépítése esetén egy konkrét szervezet *nem teljes garanciát*, pusztán igen *jelentős esélyt biztosíthat magának az áhított sikeres működésre.*

Ha összevetjük a sikeres vállalkozások jellemzőit másfél évtizednyi időkülönbséggel tartalmazó két listát, első ránézésre nem sok közös vonás fedezhető fel. Ismerve

[23] A szervezeti működés „hard" tényezőinek tekintették a stratégiát, struktúrát és a rendszereket, mert ezek explicit módon és viszonylag egyértelműen leírhatók, értelmezhetők (hardware).

[24] „Soft" tényezőknek tekintették a főként az emberi erőforráshoz kapcsolódókat, így a vezetési stílust, a személyi állományt, a szervezet képességeit és kultúráját, mert ezek elemzése – következésképpen formálása is – jóval kevésbé egzakt módon történhet (software).

[25] *P. Kotter* (1999): A változások irányítása (Kossuth Kiadó).

Peters–Waterman (1986)	➡	K. Potter (2000)
Cselekvésorientáltság	(1)	Kifinomult veszélyérzet
Szoros vevőkapcsolat	(2)	Intenzív kommunikáció
Önállóság, vállalkozó szellem	(3)	Jövőkép, stratégia
Legfontosabb az ember	(4)	Adaptív kultúra
Azt csinálja, amihez ért	(5)	Tartós eredményesség
Versenyorientáció	(6)	Rövid távon is eredményes
Legegyszerűbb szervezet	(7)	Kompetens/motivált dolgozók
Szigorú/engedékeny vezetés	(8)	Csapatmunka

17. ábra. A sikeres szervezet időben változó jellemzői

azonban a rövid megfogalmazások mögött meghúzódó tartalmi hátteret, részleteket, érdekes összefüggésekre bukkanhatunk.

- A *„cselekvésre orientált szervezet"* minden téren kerüli a formalitásokat, beleértve a megszokások, rutinszerű eljárások, vagy a bürokratikus látszattevékenységek kérdését is. Ezzel a célratörő, aktív beállítottsággal igyekszik minél gyorsabban kézzelfogható, praktikus megoldásokat találni a felmerülő problémákra. A *„kifinomult veszélyérzet"* ehhez képest érzékelhető hangsúlyeltolódást jelent, mert arra utal, hogy az alaposan felgyorsuló környezeti változásokra adandó válasz akkor lehet igazán sikeres, ha nemcsak aktívan reagál a szervezet a kihívásokra, de lehetőség szerint proaktív módon elébe is megy azoknak. Sőt, vannak szakértők, akik egyenesen azt állítják, hogy ma már „csak a paranoidok maradnak fenn"![26]
- A *„szoros vevőkapcsolat"* említése a sikeresség egyik feltételeként ma már elcsépelt közhelynek is minősíthető – mindaddig, amíg túl a szavakon ennek megvalósításában a BPR[27] filozófiáját a gyakorlatban is alkalmazni kezdjük. A Business Process Redesign (üzleti folyamatok újjáalakítása) alapgondolata az, hogy a klasszikus szervezetek számára mindaddig csak szavakban „császár" a vevő, amíg azoknak a hierarchikus, vertikális felépítésében minden folyamat a vezetőket és nem a vevőket szolgálja. Ha a szervezet valóban vevőközpontú, akkor ott a vezetők is szolgálnak, mégpedig oly módon, hogy biztosítják a folyamatok koordináltságát a vevőigények maximális kielégítésének alárendelve. A vertikális szervezetek ilyen szemléletű, ún. horizontális átrendezése alapvetően felforgatja a korábbi folyamatszervezési és szervezetkialakítási elveket. Látszólag ehhez nem sok köze van az *„intenzív kommunikációnak"*, de valóságban ez a két dolog több szálon is kapcsolódik:
  - a vevőkapcsolat szorossága az információs társadalom és a hálózati gazdaság korában alapfeltételként igényli a vevőkkel való intenzív és operatív kontaktust;

[26] *A. Grove* (1997): Only the Paranoid Survive (Harper Collins Publishers)
[27] *A. R. Tenner–I. J. DeToro* (1998): BPR – vállalati folyamatok újraformálása (Műszaki Könyvkiadó).

– a szervezetek „vagyonának" egyre fontosabb összetevőjévé válik a vevőkapcsolatok rendszere, amelynek karbantartása, gyarapítása, azaz menedzselése már önálló szakterületté is vált CRM („customer relationship management") elnevezéssel;
– a technikai fejlődéssel (informatika, internet, hálózatok) a vevőkapcsolatoknak új és új formái jelennek meg, amelyeknek újdonsága éppen a kommunikáció új lehetőségeiben gyökerezik;
– a szervezetek horizontális szemléletű átalakításával egyidejűleg a vevők klasszikus fogalma kiegészül a „belső vevők" kategóriájával, akik belső kommunikációjának megszervezése, biztosítása korábban ismeretlen feladatként jelentkezik.

Az *„önállóság, vállalkozó szellem"* lényegében annak a paradigmaváltásnak a megfelelője, amikor a klasszikus „small is beautiful" („a kicsi a szép") szlogen átalakul „small within big is beautiful" jelszóvá, azaz: „a kicsi a nagyban a szép" – ami annyit jelent, hogy a kisvállalkozásokra jellemző rugalmasságot, vállalkozó szellemet a sikeresség érdekében be kell csempészni a nagyméretű vállalatbirodalmi keretek közé. Ennek megoldására találták ki az ún. belső vállalkozói rendszert, amelyben a decentralizált döntések, az informalitás és a „termékhősök" kerülnek előtérbe a központosító, bürokratikus játékszabályokkal szemben. Mára már hasonló elvárás jelenik meg a felső vezetéssel szemben is, amelynek megfelelője a *„jövőkép és stratégia-központú irányítás"* – nagyjából azzal összhangban, ahogyan a napi feladatokat hatékonyan megoldó menedzserekről áthelyeződik a hangsúly a jövő menedzselésére is képes vezetőkre.

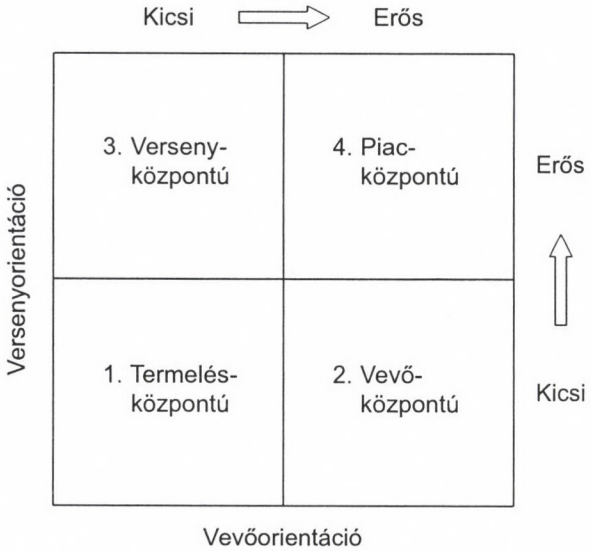
A *„legfontosabb az ember"* követelmény (lehántva róla a rossz emlékű mozgalmi áthallásokat) a maga korában annak tudatosítását célozta, hogy a sikeres szervezetek képesek voltak a lehető legtöbbet „kihozni" dolgozóikból (ötletek, tudás stb.). Ehhez képest az újabb követelmény még tovább megy: olyan uralkodó értékrendet céloz meg, amely a dolgozók viselkedését, ténykedését annak megfelelően orientálja, hogy a szervezet (azaz az emberek) képesek legyenek folyamatosan alkalmazkodni a változásokhoz *(„adaptív kultúra")*.

A „suszter maradjon a kaptafánál" példázat szigorúan véve azt jelentené, hogy olyan termékkel/szolgáltatással foglalkozzon egy cég, amelyben valóban otthon van, és professzionális módon tudja azt előállítani *(„azt csinálja, amihez ért")*. Amikor azonban gyorsulva változik a környezet, rövidülnek a termékek/szolgáltatások életgörbéi, előbb-utóbb azzal szembesül a cég, hogy ma már *ahhoz kell értenie, amit csinálnia kell!* A *„tartós eredményesség"* (azaz a hosszabb távú versenyképesség) záloga már egyre kevésbé a jól megválasztott termékportfólió, hanem inkább a megfelelő összetételű kulcskompetenciák és megkülönböztető kompetenciák portfóliója.[28] A termékek ugyanis viszonylag gyorsan jönnek-mennek, de a mögöttük meghúzódó szervezeti tudás (kompetenciák) az, ami a folyamatos megújulást lehetővé teszi. A stratégiai tudásmenedzsment egyik feladata, hogy a „mihez értünk ma?" és a „mihez kell a

[28] *Csath M.* (2001): Stratégiai változásmenedzsment (Aula Kiadó, Budapest).

jövőben értenünk?" közti állandóan meglevő ún. „tudásszakadékot" változatos módszerekkel minimalizálja.[29]

Míg ezelőtt vagy másfél évtizeddel fontos lehetett hangsúlyozni a sikeres vállalatok megkülönböztető kritériumai között a *„versenyorientáltság"*-ot, addig ma már a verseny az üzlet világában magától értetődik: a versenyképesség már nem is annyira a sikerhez, mint egyszerűen a puszta fennmaradáshoz (vagy egyáltalán a piaci megjelenéshez) szükséges. Úgy is fogalmazhatnánk a matematikusok kedvenc szóhasználatával, hogy a versenyorientáltság szükséges, de nem elégséges feltétele az eredményességnek. Ahhoz, hogy akár *„rövid távon is eredményes"* legyen egy cég, piacorientáltnak kell lennie, ami egyidejűleg jelenti a vevő- és a versenyorientáltságot (nem vagy-vagy, hanem is-is alapon) *(18. ábra)*.



18. ábra. Szervezeti orientációk

Az 1980-as években a „lapítsd le a piramist!" szlogen korában, amikor például az IBM központjában is az irodák többségében felbukkant a frappáns jelszó: „KISS!" (= „Keep It Simple, Stupid!", azaz: „Egyszerűsíts, ostoba!"), rájöttek, hogy a sikerhez vezető egyik lépés a szervezet megszabadítása a ballaszttól *(„legegyszerűbb szervezet")*. Amikor viszont a hatékonyság növelésének szervezési/szervezeti tartalékai kimerülnek, még mindig kínál további lehetőséget az emberi tényező mobilizálása, vagyis a *„kompetens/motivált dolgozók"-ra* való támaszkodás. Ez akkor valósulhat meg, ha a cég vezetői idejük nagyobb részét az irányításra („kormányzásra") fordítják, és nem a menedzselésre („evezésre"). Ehhez természetesen kellő hatáskör delegálása is

[29] *Kapás J.* (1999): A vállalat tudása (Vezetéstudomány, 6. sz., p. 2–11.).

szükséges, továbbá a hierarchikus tagoltság és az ezzel járó bürokrácia csekély mértéke, nem utolsósorban pedig a hatáskörrel felruházott dolgozók önállósága.

A cégek rájöttek arra, hogy a siker érdekében értelmes egyensúly (kompromisszum) szükséges a működési folyamatok feletti szigorú ellenőrzés és az egyének autonóm döntéseit meghatározó szervezeti kultúra között *(„szigorú/engedékeny vezetés")*. Az autonómia, a munkakörhöz kapcsolódó döntések maximális szabadsága nincs ellentmondásban a mindezt keretek közé foglaló szigorú fegyelemmel. Egy „játék" annál érdekesebb, változatosabb, minél kevesebb a szabálya – viszont minél kevesebb a szabály, annál fontosabb azok pontos betartása (lásd a sakkjáték, vagy a távol-keleti go néhány egyszerű szabályból álló szabályrendszerét!). Ezen belül a hangsúly egyre inkább arra helyeződik, hogy a kultúra, az értékrend nemcsak a vezetés és a beosztottak közti, fentebb említett, ún. vertikális együttműködést szolgálja, hanem a vezetésen belül is egyfajta horizontális *„csapatmunkára"* van szükség a siker érdekében. A sikeres szervezetek egyre kevésbé gondolkodnak kiváló egyénekben, amikor vezetésváltásról van szó – egyre inkább komplett csapatokban, amelyeken belül mindenki azzal foglalkozik, amiben profi, de emellett csapatjátékos is.

Ezek után nem járunk messze az igazságtól, ha kijelentjük, hogy a sikeres szervezet kritériumai valóban változnak ugyan, de ez *a változás időben jól érzékelhető tendenciát* mutat, amely – kellő körültekintés mellett – akár még a távolabbi jövőbe is extrapolálható.

Hogy a siker mennyire összetett, szervezet–menedzsment–menedzser összehangolt működésének eredménye, arra szolgál példával a következő eset. Meg talán arra is, hogy sikeres szervezet létezhet sikertelen környezetben is, de egy idő után a szervezet sikere – ha az megalapozott – óhatatlanul magával húzza a környezetét is.

Bagaméri tormasztori

A torma Magyarországon mindenhol megterem, gazdaságosan azonban csak a Debrecen környéki falvakban, bakhátas technológiával tudják termelni. A Hajdú-Bihar megyei Bagamérben négy évvel ezelőtt alakult a Hungaro Torma Kft. egy felszámolási eljárás után megvásárolt cégből. Ma a német–magyar vegyesvállalat frissáru-értékesítésének 98 százalékát az export adja. Reviczky Éva nem egyszerűen egy céget vezet, átformálta az egész kistérséget az ország keleti, elmaradott vidékén. Bagamér már régebben a torma fővárosa volt, alkalmazták például a növénynek kedvező bakhátas technológiát – amelynél a növények „huplisorokból" nőnek ki –, de a Hungaro Torma Kft. új termelési módszereket vezetett be.

A norvégiai Strynből mi vezette éppen Bagamérbe?

Bár egykor az őseim a közeli Reviczky-kastélyban éltek, mégsem kizárólag a családi kötődés vonzott ehhez a vidékhez. A Vitalitás Kft.-nél 1986 óta foglalkoztam a torma értékesítésével, és külkereskedőként annak idején a német Erich Trapp GmbH (amely ma a Hungaro Torma többségi tulajdonosa) vezetőinek magam mutattam be Bagamért, a „torma fővárosát". Amikor 1999 decemberében hazatértem Norvégiából, tudomásomra jutott, hogy a községben az 1995-ben alakult, tormatermeltetéssel foglalkozó céget felszá-

molják. Újból felkerestem egykori német üzleti partnerem, aki a saját feldolgozásához szükséges árualap biztosításáért megvásárolta a szerencsétlenül járt céget. Ő immár a 2000-ben indított Hungaro Torma többségi tulajdonosaként engem kért fel a vállalkozás talpra állítására.

Miért éri meg a külföldi feldolgozóknak Bagamérről tormát szállítani?
A Magyarországon megtermelt hatezer tonna torma szinte száz százalékban a Debrecen környéki falvakból, az itteni ezer hektár termőterületről kerül ki. Bagaméren *a század eleje óta* termesztik a tormát, amelynek közel 90–95 százaléka kerül exportra, és a lakosság szinte egyetlen megélhetési forrása a mai napig. A torma rendkívül munka- és kézigényes, a spárgát kivéve szinte nincs még egy olyan növény, amelyet a termelő darabonként – az ültetéstől az értékesítésig – ennyiszer kézbe vesz. Ez a torma esetében hektáronként negyvenezer dugványt jelent.

Tehát az olcsóbb munkaerő miatt?
Nyilván az is *szerepet játszik,* de más ok is van. A magyar tormának *egyedülálló, különlegesen* erős, csípős zamata van, amelyet az édes-nemes paprika mintájára csípős-nemesnek is neveznek. Persze nem csak Magyarországról vásárolnak a feldolgozók alapanyagot, Kína, Ausztria és Lengyelország jelentős exportőr, de az előállított késztermék minőségét a nálunk termesztett tormával javítják fel.

Mit tudott átmenteni a németországi és a norvégiai tapasztalataiból?
Már a hazatérésem után, a kft. indulásakor elhatároztam, hogy a termelőket következetesen, apró lépésekben *folyamatosan informálom* és *felkészítem Magyarország uniós belépésére.* Így nekik már nem jelentett újdonságot például a permetezési napló bevezetése vagy a földtulajdonuk pontos helyrajzi számának bejelentése.

Gondolom, azért így sem könnyű a külföldi partner igényeinek megfelelni.
Évente 1200–1700 tonna tormát vásárolunk fel, 200–250 családdal van *ötéves integrátori szerződésünk.* Ebben minden évben meghatározzuk részükre a követendő termesztéstechnológiát. A német partner által bevizsgált műtrágyát és vegyszereket alkalmazzák. 2002-től *bizonyítvánnyal ellátott* biotormával is kereskedünk. A Nyíregyházi Főiskolával együttműködve, Géczi László tanszékvezető irányításával *kutatásokat folytatunk* új, jó szerkezetű és küllemű, betegségeknek ellenálló fajták nemesítésére. A magyar tormakereskedők közül *elsőként vezettük be* az etikettrendszert, ez az áru nyomon követésével a *minőség ellenőrzését* segíti.

Egész évben friss árut tudnak biztosítani az ezer tonna befogadására alkalmas hűtőházaikkal. Mindig mindent saját erejükből valósítottak meg?
Eddigi működésünk alatt összesen húszmillió forint *infrastrukturális támogatásban* részesültünk. Szerencsére a német többségi *tulajdonosnak* – aki egyben kint feldolgozó is – *érdeke volt,* hogy az egyenletes és jó minőségű árualap biztosítására a *termesztés helyén befektessen és fejlesszen.* Tavaly háromszázmillió forint volt az árbevételünk, jelenleg a kft. értékesítésének 98 százaléka export. Szállítunk friss tormát Németországba, Ausztriába, Hollandiába, Belgiumba, Lengyelországba, a magyar tormából előállított késztermékek pedig a Távol-Keletről Kanadáig kaphatók.

Ezek szerint sikerült talpra állítania a céget. Mi volt a titka?
Én *nem szeretem a siker szót.* Túl sokan lejáratták már. A munkatársaimmal együtt abban *hiszek,* hogy az *odaadó munkánknak,* a termelőkkel való *együttműködésnek* hosszú távon is eredménye lesz. Mikor idekerültem, két dologgal is *meg kellett küzdenem.* Először is egy messziről jött bevándorlóval szemben az itt élők *bizalmatlanok voltak.* A helyi tradicionális gondolkodás szerint pedig a nőnek a konyhában a helye, így az sem volt számomra meglepő, hogy kezdetben az újításaimat, tanácsaimat is nehezen fogadták el. Hiába vezettük be a sorszám szerinti átvételt a torlódás elkerülésére, az első évben magam vittem forró teát a termelőknek, akik inkább hosszú sorokban fagyoskodtak éjszaka a késő őszi leadásnál.

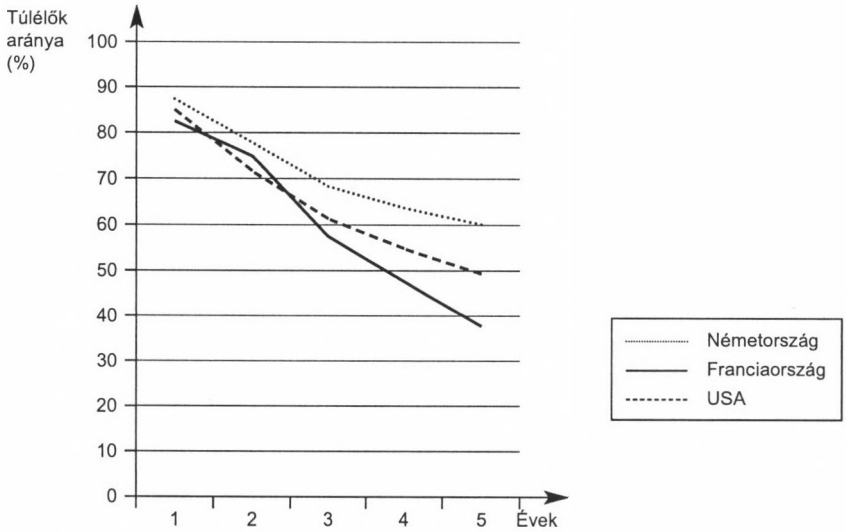
Gondolom, kész tervei vannak a jövőre.
A kft. most már hagyományosan, minden évben, így jövő májusban is megrendezi a tormanapot, ahol délelőtt szakmai előadásokat, délután pedig kulturális és szabadidős programokat szervezünk partnereinknek. Ekkor rendezzük meg a Hungaro Torma Labdarúgókupát is. A Tormaút Turisztikai Egyesület alelnökeként szeretném elérni, hogy az itt élők alakítsanak ki házaikban egy „tisztaszobát" a régi hagyományok szerint, amely szállást nyújthatna az idelátogató érdeklődőknek, és egyben lehetőséget nyújtana a vendéglátóknak jövedelmük kiegészítésére. Üzleti terveim között egy olyan feldolgozóüzem létesítése szerepel, amely a volt szocialista országok tormakrém igényeit elégítené ki. Ennek előkészítése folyamatban van, a tervek és az engedélyek már a birtokunkban vannak.

Munka híján a helyiek elvándoroltak.
Bagamér nagyközség Hajdú-Bihar megye északkeleti részén található, Debrecentől 34 kilométerre, közvetlenül a román határ közelében. A községet a Gutkeled nemzetség telepítette. Első írásos említése 1281-ben Bagomér néven történt. 1611-ben Báthory Gábor erdélyi fejedelem 16 hajdú tisztnek, valamint az alattuk szolgáló ezer vitéznek adományozta Bagamért földjeivel együtt. A török–tatár pusztítások eredményeként teljesen elnéptelenedett a falu. A mai lakosság őseinek zöme, a XVIII. század elején betelepített „szabad menetelű" jobbágygazda volt. A népesség 1960-ra elérte a 4017 főt. Ezt követően a helyi munkalehetőségek beszűkülése, a mezőgazdaság kollektivizálása és az infrastrukturális fejlesztések elmaradása miatt a folyamatosan romló életszínvonal a lakosok elvándorlásához vezetett. A település lélekszáma 2000-ben 2600 fő, amelynek 30 százaléka roma származású. Jelenleg a lakosság 61 százaléka munkanélküli, de csak 28 százalék a regisztrált.

Forrás: MH – 2004. 08. 03.

1.7. Mi a válság?

Az üzlet világában a válság *mindennapos jelenség* (még ha az érintettek számára igen kellemetlen is), legfeljebb recesszió idején a megszokottnál gyakrabban, fellendüléskor ritkábban tapasztalni. A *19. ábra* illusztrálja azt a fejlett gazdaságokban nagyjából

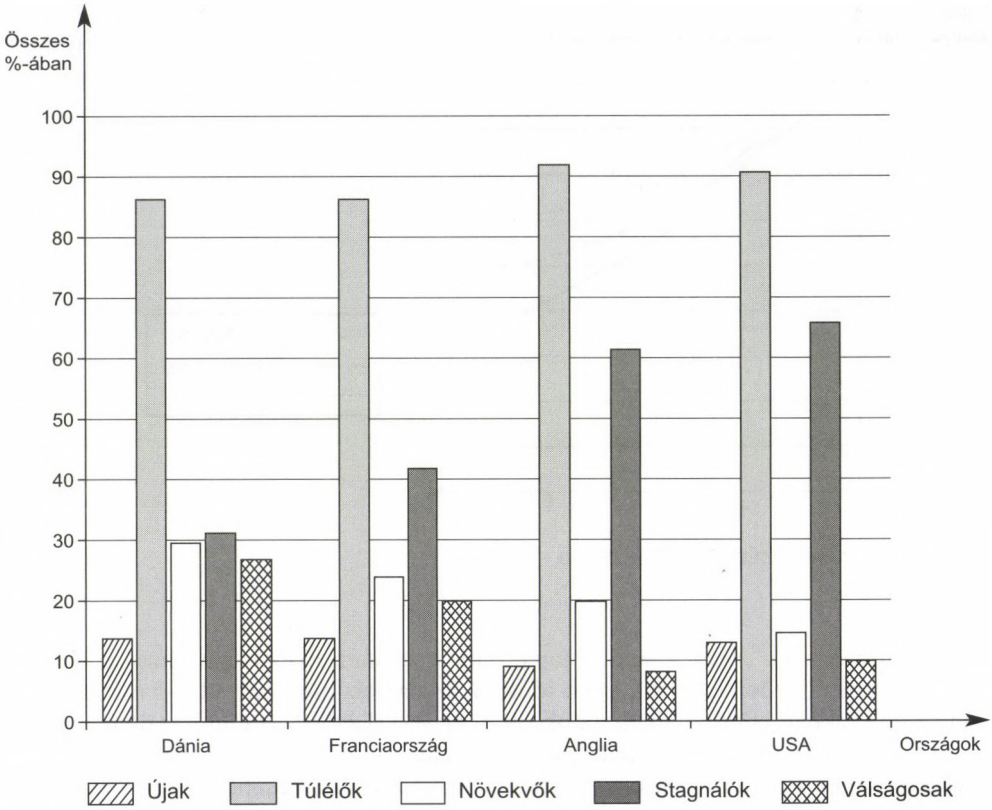


19. ábra. Új vállalkozások túlélési rátája

hasonló tendenciát,[30] mely szerint a tapasztalat és a statisztika is azt mutatja, hogy a vállalkozások életében legkritikusabb időszak az alapítástól számított 1–5 év, mert ebben az időszakban elhullik a vállalatok mintegy fele (később az elhullás üteme jelentősen csökkenő). Az is tapasztalat, hogy a vállalat korának előrehaladtával egyre kevésbé fenyeget a csőd: ahogyan egy sikeres szervezet felépítéséhez több éves kitartó munka szükséges, úgy egy nagyméretű szervezet tönkretétele is hosszabb időszak eredménye. Az ábrából ugyanakkor az is látható, hogy a vállalatok túlélési rátája nem teljesen független az adott társadalmi-gazdasági környezettől, annak stabilitásától, nemzeti kultúrájától, vállalkozásokat támogató mechanizmusaitól stb. Nem utolsósorban pedig, ahol a válság, illetve a csőd ilyen gyakoriságú, ott az teljesen megszokott, természetes jelenségnek számít. Szemléletes futballhasonlattal élve: olyan országban, ahol a válság ritka vendég (mint az állami tulajdon által dominált kelet-európai országokban is volt anno), ott a menedzserek helyzete emlékeztet a tizenegyest rúgó csatárra – ha berúgja a ziccert, az természetes, hiszen azt csak elhibázni lehet. Ha kihagyja, akkor viszont falábú – ezért tilos hibázni. Ahol viszont a válság a napi élet része, ott a menedzser helyzete inkább a tizenegyest védő kapusra hasonlít: ha kifogja, ő a nap hőse, ha nem, senki sem hibáztatja.

Nem érdektelen egy pillantást vetni arra a statisztikára, amely azt mutatja, hogy az első év után a vállalkozások mezőnye milyen képet mutat *(20. ábra)*. Az elhullott 10–15% nyomában kb. hasonló nagyságrendben újak jelennek meg, és a megmaradtak (a túlélők) változatos módon oszlanak meg a növekvők–stagnálók–válságos helyzetbe kerültek között.

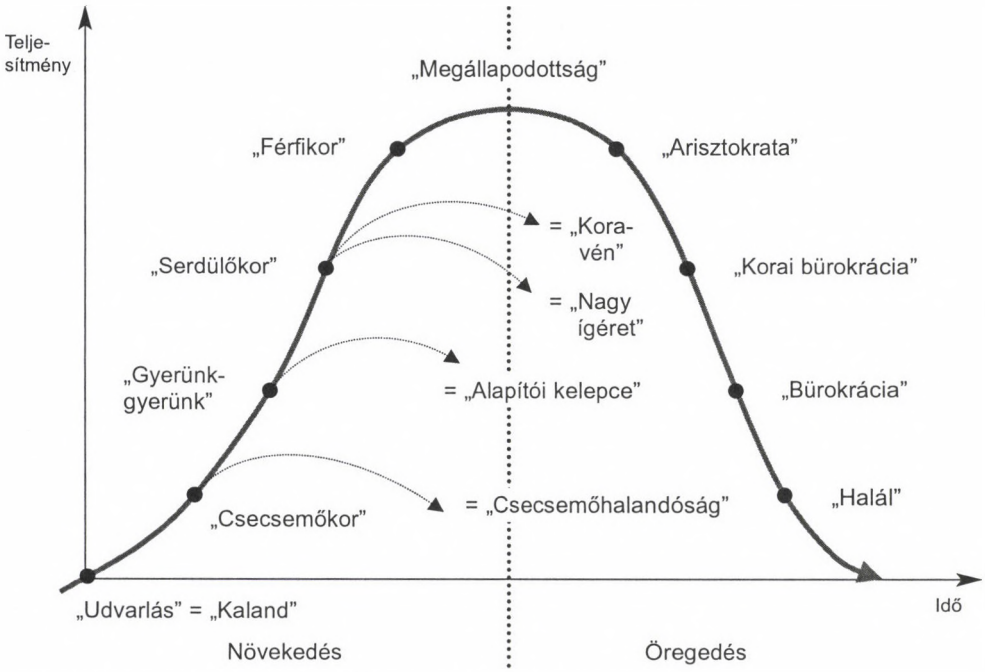
[30] *Dinya László* (2003): Válságmenedzsment (KRF).



20. ábra. Vállalkozások az első év után

Ez egyértelműen arra utal, hogy elvileg lehet sikernek elkönyvelni az első kritikus év túlélését, de azt célszerű módjával kezelni: mennyiben siker – ökölvívó hasonlattal élve – a talpon maradás, ha az emberre nyolcat rászámoltak, és esetleg a következő ütés végleg padlóra küldi? A stagnáló helyzetben túlélők nagy aránya is óvatosságra int. Érdekes megfigyelni ezúttal is az egyes országok (nemzetgazdaságok) közti eltéréseket: míg az első évet túlélők arányai között nagyságrendi különbség nincs (8–10% között mozog), addig a túlélők megoszlása igen változó. Feltűnő például, hogy ahol nagyobb a növekvő vállalkozások aránya, ott nagyobb a válságos helyzetűeké is, következésképpen a stagnálva túlélők aránya ott a legnagyobb, ahol a másik két kategória súlya a legkisebb. Tehát vannak helyek, ahol már egy év után viszonylag jól elválik egymástól a potenciálisan sikeres, illetve versenyképtelen cégek mezőnye (pl. az ábrán Dánia esetében), míg más helyeken ez későbbi időpontra tolódik (pl. az USA-ban, amit mutat az előző ábra többi országhoz képest meredekebben lejtő túlélési grafikonja is). Nem célunk ennek okait elemezni (bár a kormányzati szerepvállalás, vagy a vállalkozói kultúra szemszögéből nem lenne érdektelen), mindössze arra kívántunk rámutatni, hogy a válság a fejlett piacgazdaságokban az üzleti élet szoros tartozéka.

Mindenesetre a menetrendszerűen bekövetkező válságok régóta izgatják a gyakorló, és a kutató szakemberek fantáziáját egyaránt. Többféle megközelítés ismert, ezek általában az ún. vállalati életgörbe mentén helyezik el a fejlődési szakaszokat, ahol az egyes szakaszok közti átmenetek jelentik a válságos periódusokat. Az egyik legszemléletesebb elképzelés a *21. ábrán* látható.[31] Ez a vállalkozások születésétől azok megszűnéséig végigkíséri az életpályát, és minden életszakaszt egy arra jellemző, sajátos válsággal zár le, amellyel ha sikerrel megbirkózik a cég, akkor továbblép, ellenkező esetben nem futja be a hátralevő pályaívet, és eltűnik a porondról. Az emberi életből vett analógiákat felhasználó eredeti koncepciót több ponton finomítottuk, és a szakaszok jellemzőinél is érvényesítjük saját elgondolásunkat, tapasztalatainkat.



21. ábra. Vállalati életgörbe és válságok (I. Adizes, 1992. nyomán)

Az *„udvarlás"* szakasza megelőzi a vállalkozás létrejöttét, hiszen a jövendő alapítónak, mielőtt belevágna a cég megalapításába, legalább háromféle „tesztelést" el kell végeznie az alapötleten:

- „technikai" teszt: megvizsgálandó, hogy az elgondolás (tervezett termék/szolgáltás) technikailag kivitelezhető, megvalósítható-e, az előállítás összes technikai feltétele adott-e;
- „pénzügyi" teszt: a tervezett tevékenységhez rövid és hosszabb távon mennyi tőke szükséges, annak forrása biztosítható-e?;

[31] *I. Adizes* (1992): Vállalatok életciklusai (HVG Rt., Budapest).

– „piaci" teszt: a termék/szolgáltatás iránt, amit piacra kívánunk dobni, milyen jellegű, nagyságú kereslet mutatkozik, és annak meg tudunk-e felelni árban–minőségben–időben?

És ezzel már el is érkeztünk a (még meg sem született) vállalkozás első válságához: bármelyik teszt eredménye kedvezőtlen, a vállalkozás nem jön létre, az egy „kaland", gondolatkísérlet marad. Ha viszont úgy tűnik, hogy az ötlet életképes, az első válságot sikerrel megoldottuk, és a sor kerülhet a cég létrehozására, bejegyzésére – megjelenik a színpadon, belép a „csecsemőkorba".

A *„csecsemőkor"* – mint az a korábban idézett statisztikából is látható – rengeteg veszéllyel jár, nagy a „csecsemőhalandóság". Legalább négyféle korláttal lehet számolni, amelyek bármelyike előidézheti a létrejött vállalkozás korai elmúlását:[32]

– Tőkekorlát: leggyakoribb „elhalálozási ok" a kezdő vállalkozások esetében az időszakos (cash flow egyensúly felborulása), vagy az akut forráshiány. Gyakran elegendő egyetlen nagy vevő késedelmes fizetése, és borul a cég likviditása.
– Piaci korlát: előfordul, hogy a prognosztizálttól eltérően alakul a piaci kereslet a cég termékei/szolgáltatásai iránt, és a cég gyorsan a méretgazdaságosság határára sodródhat.
– Környezeti korlát: a kritikus életszakaszban a túlélés egyik igen lényeges összetevője a céget körülvevő gazdasági környezet támogató, vagy ellenkezőleg, akadályozó (kedvezőtlen) volta. A korábban látott statisztikai adatoknak is van egy ilyen olvasata.
– Személyi korlát: végezetül (de nem utolsósorban!) válságtényezőnek minősíthető csecsemőkorban az alapító(k) elkötelezettsége, kitartása, rátermettsége és több alapító esetén a célokban való egyetértés. Bármelyik hiánya (vagy elpárolgása) ezek közül személyi oldalról okozhatja a cég válságát.

A cég sorsát csecsemőkorban a négy korlát közül a legszűkebb keresztmetszet dönti el – amennyiben időben sikerül azt feloldani, a cég megoldja ezt a válságot is, és átléphet a következő életszakaszba.

A *„gyerünk-gyerünk"* életszakaszban úgy tűnik, a cég végre kikerült a veszélyes zónából, megfelelő piaci pozícióban, kialakult vevő- és szállítói körrel, viszonylag stabil helyzetben van. És így nézhet szembe a következő válsággal, amelyet „alapítói kelepce" névvel illethetünk. A gyorsuló növekedés miatt ugyanis előbb-utóbb az alapítónak el kell döntenie, hogy mikor tér át az egyszemélyes kézi vezérlésről a professzionális működésre, és mikor osztja meg a döntéseket megfelelő specialistákkal (mérnökökkel, jogászokkal, közgazdászokkal stb.). Ellenkező esetben azzal számolhat, hogy a „hályogkovács" módjára meghozott döntések zsákutcába viszik a céget, azaz rázárul az alapítói kelepce.

Ha ezt a válságot leküzdi a cég, átkerül a *„serdülőkorba"*, ami a gyors és stabil növekedés és az egyre kedvezőbb piaci pozíció szempontjából igen kedvező életszakasz. Viszont a stratégiai kérdések körül („hogyan tovább?") egyre inkább kiéleződik a vita a „régiek" és az „újak" között – ez utóbbiak általában merészebb célokat követnének, mint a cég tradícióit képviselő alapító(k). A konfliktus (belvillongás) lényegében

[32] *Kozma F.* (1992): A menedzser közgazdasági szemlélete (KJK, Budapest).

hatalmi játszma, oly mértékben lekötheti az erőket, hogy a „békés egymásmetélés" miatt elveszti a cég a lendületét, és válságba sodródik („nagy ígéret", mert nem futja be a potenciálisan igen szépnek ígérkező pályát). Vagy pedig az innovatívabb társaság – megelégelve az áldatlan küzdelmet – elhagyja a céget (esetleg néhány jó termékkel, ötlettel is a tarsolyában), és ezzel éppen a vállalkozókészség távozik, ami a cég jövőjét ássa alá (idő előtti „koravénné" vélik a cég).

Sikerrel megbirkózva a serdülőkor válságával átléphet a cég a legjobbnak minősíthető életszakaszba, a *„férfikorba"*, amely minden cég vágyainak netovábbja. A szervezet valamennyi jellemzője kedvező képet mutat, összhang van a belső folyamatok és a környezet, a rövidtávú és a hosszú távú célok, a rugalmasság és a stabilitás között. Elismert – gyakran piacvezető – piaci szereplő, amely viszonylag kevés fenyegetéssel, annál több lehetőséggel szembesül. Egyetlen komoly fenyegetéssel számolhat, amelyet ha lebecsül, akkor átcsusszanhat az életpálya „megállapodottság" elnevezésű szakaszára, ami a hanyatlás kezdete lehet. Ez a veszély az elkényelmesedés, azaz a vállalkozói, a megújulási készség lanyhulása, amelyhez minden csábítás adott – hiszen „fut a szekér". Ha sikerül ébren tartani a folyamatos innovációt, akkor a cég életpályája a férfikorban igen hosszúra nyúlhat.

A *„megállapodottság"* akkor következik be, amikor képletesen szólva kevesebb energiát táplálnak a szervezetbe, mint amennyi a lendületben tartásához kellene, így lelassul a növekedés. Még erős a szervezet, de már veszít rugalmasságából, csökken a kreativitása (és az erre irányuló belső igény). Egyre több a rutindöntés, a szokásjog alapú megoldás, növekszik a „belső marketing", megnyirbálják a fejlesztési pénzeket takarékosság címszóval, és egyre kevésbé kívánnak új piacokat meghódítani, új technológiákat bevezetni. Mivel a válság stratégiai természetű („csak" a cég jövőjét, és nem a jelenét érinti), nehéz rávenni a céget a változtatásra, így könnyen csúszhat tovább az „arisztokrata" szakaszába. Innentől – amennyiben a visszafordítási kísérletek sikertelenek – valamennyi hátralevő életszakasz válságosnak minősül.

Az *„arisztokrata"* pályaszakaszt azért nevezik így, mert a szervezet „dzsentroid" viselkedést produkál. Még kellő pénzforrás birtokában presztízs jellegű beruházásokat, ráfordításokat végez (pl. üvegpalota-szerű székház építése, reprezentatív igazgatósági ülésekre, szolgálati autókra stb.), a játékszabályok között egyre több a formalizmus, az előléptetéseknél háttérbe szorul a teljesítményelv. Belső konfliktus nem jellemző, ellenben egyre inkább konfliktusba kerül a szervezet a környezettel, tudniillik egyre zavaróbb számára a vevő (reklamációk, változó igények), a versenytársak (agresszív lépések), és általában minden külső változás. A piaci visszaesést időközönkénti vállalati felvásárlásokkal kompenzálják (pénzük még mindig van), ez helyettesíti az innovációt.

A *„korai bürokrácia"* az arisztokrata szakaszt követi, amennyiben – radikális műtétekkel – nem sikerül a visszafordítás. Ekkorra már feléli a cég a tartalékait, az erősödő válságjelek nyomán kiéleződnek a belső konfliktusok. Az erőfeszítések nem elsősorban a problémák okainak, hanem azok okozóinak feltárására irányulnak – a belső harc minden más szempontot megelőz („boszorkányüldözés"). Egyre több bizottság ülésezik, egyre több papírt gyártanak, egyre több a pótcselekvés – gyorsan közeledik a cég a „teljes bürokrácia" felé.

A *„teljes bürokrácia"* szakaszában a működési hatásfok nagyon alacsony, állandó külső segítség (pl. állami költségvetési injekciók) kell az életben maradáshoz. Szétzilálódnak a működési folyamatok, a megmaradt ügyfelek csak úgy tudnak boldogulni a céggel, ha bonyolult hadműveletekkel megkerülik ezeket a bürokratikus zárványokat. A hangsúly a belső írásos kommunikáción van, kifelé a cég úgy viselkedik, mint egy „fekete lyuk": a beeső levelekre már nem is válaszol.

Innen már rövid az út az életpályát lezáró *„halálig"*, amikor a cég fizetésképtelenné válását kimondják, és megindul a felszámolás.

Természetesen itt is felmerül a kérdés: „van-e élet a halál után?", és a válasz talán egyértelműbb, mint az embernél: igen, van, hiszen egy valamikori nagyvállalat csak jogi értelemben szívódik fel, fizikailag a romjai megmaradnak, és annak használható részein új vállalkozások indulhatnak – de ez már nem ugyanaz a történet.

A fentiekből kiindulva a szervezetek – ha nagyon leegyszerűsítjük a kérdést – lényegében életük során három alapvető célkitűzést váltogatnak:

- Életük első, legkritikusabb szakaszában legfőbb céljuk, hogy ezen a lehető leggyorsabb növekedést produkálva mielőbb túljussanak, és elérjék a „legszebb férfikort".
- Elérve a férfikort csak egyetlen cél lebeg a szemük előtt: minél tovább (ha lehet, idők végeztéig) ebben a szakaszban maradni.
- És ha bármikor egy válságos periódusban a kedvező növekedési pályát elhagyva kényszerpályára kerülnének, akkor céljuk az, hogy mielőbb visszafordítsák a céget a normális pályára (válságmenedzselés).

A lényeg természetesen az, hogy a válság és a siker az üzleti életben sziámi ikrekként összefonódva jelennek meg, és *nem azt a szervezetet tekinthetjük sikeresnek, amelyik nem ismeri a válságot, hanem azt, amelyik a menetrendszerűen bekövetkező válságait menetrendszerűen leküzdi.*

1.7.1. A válság nem csőd!

Érdemes a különböző időpontokhoz kapcsolódó szakirodalmi források egymás mellé helyezésével egy rövid tartalmi összevetést végezni. Nem véletlen, hogy a válság fogalmának időbeli fejlődése igen világos tendenciát mutat *(22. ábra)*. A *válság fogalmának* pontos meghatározására ugyanis változatos válaszok találhatók a szakirodalomban, mégpedig időben előre haladva többféle, részben hasonló, részben eltérő definícióval találkozhatunk, ami legalább két dologra utal:

- a válság bonyolult, összetett jelenség, amelyet többféle vetületben lehet értelmezni;
- nincs még letisztulva, formálódóban van a válsággal kapcsolatos számos területen a szakmai álláspont (válság diagnózisa, kezelése stb.).

A válság felfogásának időbeli fejlődését követve a tendenciából fontos tanulságok olvashatók ki:[33]

[33] *Dinya László* (2003): Válságmenedzsment (KRF).

1. „A váratlan, erős külső hatásokra adott nem megfelelő szervezeti válasz következtében keletkező helyzet."
2. „A szervezet egyensúlyának átmeneti zavara, amely a megújulás szükségességét jelzi."
3. „A szervezet és környezete közötti összhang megbomlása, amely a szervezet versenyképességét veszélyezteti."
4. „Ha bevált korábbi megoldások, eljárások új helyzetben nem működnek."
5. „Komoly válsághelyzet és komoly esélyhelyzet között lényegében nincs különbség: mindkettő a megszokott megoldások és egyensúlyi pálya elhagyását igényli."
6. „A válság a szervezetek életében menetrendszerűen bekövetkező állapot, tehát a sikeresség átmeneti helyzet két válság között."

22. ábra. A válság fogalmának fejlődése

A II. világháborút követő gazdasági fellendülés, a töretlen növekedés időszakában az *„introvertált szemlélet"* jellemezte a szervezeti válsággal kapcsolatos felfogást: ha bajba kerül egy szervezet, annak belső okai vannak, következésképpen belső változtatásokkal („megújulással") ki lehet kerülni ebből az „átmeneti állapotból".

Az 1960-as években főként a technológiai fejlődés következtében jelentek meg olyan „váratlan, erős külső hatások", amelyekre ha egy szervezet „nem megfelelő választ" adott, előállhatott a válsághelyzet. Ekkor jelent meg először a válságot kiváltó okok között a belsők mellett a külső tényezők szerepe is, a válság fogalmának közeledése az *„extrovertált szemlélethez"*.

Az 1970-es évek *„stratégiai szemlélete"* annak tudatosulását jelenti, hogy a hosszú távú versenyképesség záloga a tartós „összhang a szervezet és környezete között". Vagyis a válság fogalma nemcsak a napi működés zavarait jelentheti, hanem ezen túlmenően a stratégiai fenyegetésekkel is kibővül. Eszerint akkor is beszélhetünk válsághelyzetről, ha a napi működésben nincsenek gondok.

Az 1980-as években előtérbe került a válság *„változásmenedzsment szemlélete":* a válság, mint egy jelzőcsengő, felhívja a figyelmet a változtatások szükségességére. Ez az első alkalom, hogy a válság fenyegető jellege mellett a pozitív oldaláról is szó esik.

Az 1990-es évek elején a *„pozitív szemlélet"* jegyében már megfogalmazódik, hogy a válság lényegében komoly stratégiai lehetőséget kínál a szervezet számára a kitöréshez.

És innen már egyenes az út ahhoz a válságfelfogáshoz, amely egyfajta *„előretekintő szemlélettel"* arról szól, hogy a siker átmeneti állapot, és amint egyik válságból kikeveredtünk, készülhetünk a menetrendszerűen bekövetkező újabb válságra. Ez végérvényes szakítás a „ha nem tört el, ne javítsd!" felfogással, és szoros kapcsolatot mutat a teljes körű minőségbiztosítás elveivel is.

Eszerint tehát a válság tulajdonképpen *esély is a megújulásra* (állítólag a kínai nyelvben a válság fogalmát két írásjellel fejezik ki, amelyek közül egyik a veszély, a másik a lehetőség jele). Gyakran találkozunk az irodalomban ennek megfelelően a „válságmenedzsment" (crisis management) elnevezéshez képest hangulatosabb szinonimákkal: „visszafordító menedzsment" (turnaround management), „újraélesztés" (revitalizáció) stb.

Így jutottunk el odáig, hogy a nem szakértő közvélemény számára lényegében összemosódó két fogalmat, a *válság és a csőd fogalmát* egyértelműen megkülönböztethessük:

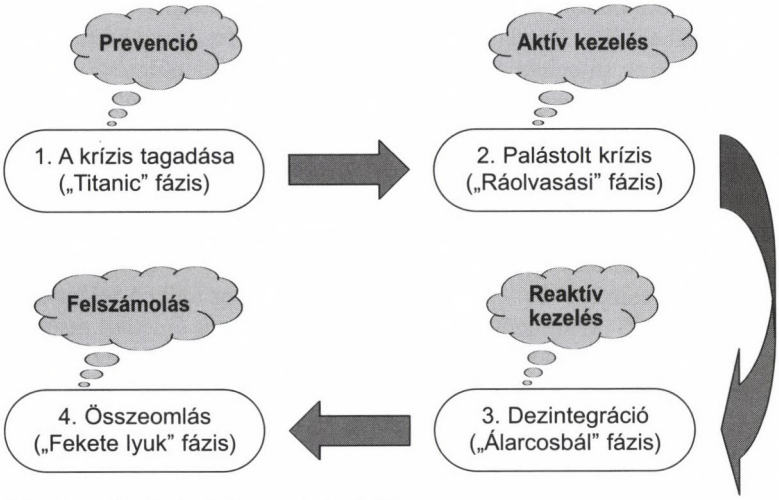
- *Válság:* a szervezet rövid- és/vagy hosszú távú versenyképességét fenyegető, külső és/vagy belső változások révén fellépő szituáció, amelyre a szervezetnek válságmenedzselési lépésekkel reagálnia kell.
- *Csőd:* eredménytelen válságmenedzselés következtében beálló fizetésképtelenség, amely miatt a szervezet valamelyik érdekeltje (stake-holder) csődeljárást kezdeményez a szervezettel szemben.

1.7.2. Menedzsment és szervezeti válság

A kérdés ezek után már az, hogy milyen módon lehetséges a válsághelyzetet kezelni (menedzselni) úgy, hogy elkerüljük a csődöt. A józan ész azt sugallja, hogy minél korábban felismerjük a veszély jeleit és azokra minél gyorsabban reagálunk, annál nagyobb a sikeres válságmenedzselés esélye. A tapasztalat viszont azt mutatja, hogy ezzel szemben a hatásos beavatkozásokra igen gyakran már túl későn („post festam") kerül sor, annak minden ódiumával együtt. Ennek okait két irányban célszerű keresni: részben a felismerési és aktivizálódási folyamat ellentmondásaiban, részben pedig a menedzsment képességeit beszűkítő ún. válságstressz területén. Először vizsgáljuk meg a válság felismerésének folyamatát[34] *(23. ábra)*. Számos válságmenedzselésen átesett vállalat ilyen vonatkozású tapasztalatának feldolgozása azt mutatja, hogy az első válságtünetek jelentkezése, a döntés megszületése a fenyegető válság leküzdésére, majd a ténylegesen megtett első intézkedések egy elhúzódó, igen ellentmondásos, bonyolult folyamatot képeznek, amelyben a menedzsment domináns viselkedési formája (az általuk követett ún. „játszmák" alapján[35]) *négy jellemző szakaszra* tagolható.

Az első szakaszban tipikusan az történik, amit a *„krízis tagadásának"* nevezhetünk: a válság első, fenyegető jeleit többnyire (és a menedzserek többsége) negligálják, nem veszik tudomásul. Ennek vannak objektív okai is, főként az, hogy nem működik megfelelően a működési folyamatok vagy a környezeti változások ellenőrzése, elemzése (nem meglepő, hiszen gyakran ez is egyik oka a válságos szituáció kialakulásának). Másrészt szubjektív okok is találhatók, például az, hogy a kezdődő válság általában nem a cég egészét, csak bizonyos területeit érinti, és az összkép kezdetben még egyáltalán nem riasztó, bőven találni kedvező mutatókat (pl. kiváló piaci pozíció, élenjáró technika stb.) amelyek alkalmasak a belső meggyőződésen alapuló önszuggeszcióra: „nálunk válság? Ugyan már!" Ezért is nevezzük ezt a *„Titanic"* szakasznak, kissé morbid analógiából kiindulva: „a fedélzeten még mulatnak, miközben a hajó süllyedni kezd". Pedig a válság kezdeti szakaszában még megfelelő *preventív* intézkedésekkel nagy valószínűséggel elejét lehetne venni a valódi válság kialakulásának – erre azonban a legritkább esetben kerül sor, egyszerűen hiányzik a határozott lépésekhez a kritikus tömegű motiváció.

[34] *Dinya László* (2003): Válságmenedzsment (KRF).
[35] Lásd *Járó Katalin* (1999): Játszmák nélkül (Helikon Kiadó, Budapest).



23. ábra. A válság felismerésének fázisai

Ennek következtében a cég előbb-utóbb átcsúszik a következő, a *„palástolt krízisnek"* nevezhető szakaszba, amelyben – mint a neve is mutatja – az erősödő válságjeleket már nem lehet negligálni, de a menedzsment elhárító reflexe azok palástolására ösztönöz: intenzív ideológiagyártás és kimagyarázás indul meg, ahol a két leggyakoribb érv tapasztalat szerint a következő:

- „Már folyamatban vannak olyan változtatások, amelyek újra lendületet adnak, csak még nem volt idő a kedvező hatás jelentkezéséhez." Például: egy kapacitásbővítő, nagy beruházás belépése, most kifejlesztett új „csodatermék" piacra dobása stb.
- „A gyengébb teljesítmény oka a környezet átmenetileg kedvezőtlen alakulása, de urai vagyunk a helyzetnek, és átvészeljük ezt az időszakot." A rendszerváltás és a KGST összeomlása idején számos magyar – állami – vállalat élt ezzel a megfontolással, ismert, hogy milyen következményekkel.

Bármilyen változatos módon palástolják ebben a szakaszban a válságjeleket, a végső konklúzió általában az, hogy nincs szükség radikális irányváltásra, jó úton járunk. Azért nevezzük ezt *„ráolvasási fázisnak"*, mert működik az ismert önbeteljesítő mechanizmus: „ha elég sokat mondom, akkor hiszem is – ha hiszem, akkor látom is – és ha látom, akkor úgy van!". Két fő oka ennek a vezetői viselkedésnek:

- működik a menedzsment önvédelmi reflexe (ha kiderül, hogy korábban több helytelen döntést hoztak, az állás- és presztízsveszteséggel járhat),
- esetleges (stratégiai) változtatások a kialakult hatalmi viszonyokat is érinthetik.

A „status quo" megőrzése érdekében akár még könyvelési „kozmetikázásra", trükkökre is hajlandó a menedzsment, csak hogy palástolja a valós helyzetet. Pedig még ebben a szakaszban is viszonylag eredményesen kezelhető a terebélyesedő válság – igaz, itt már csak radikális „műtétekkel" végzett *„aktív"* kezelés lehet sikeres.

Így aztán a válság gyakran tovább mélyülhet, és a szervezet átkerülhet a *„dezintegráció"* szakaszába, ahol az átfogó válság már nem palástolható az érintettek előtt, min-

denki belátja, hogy határozott akciók szükségesek – csak szükségességük mértékét és sürgősségét rendszerint alábecsülik. Ráadásul súlyosbítja a helyzetet, hogy a korábban egységes döntéshozó csoportok (mechanizmusok) felbomlanak – dezintegráció –, növekszik a vezetők hajlama az autokratikus döntésekre, széthúzó klikkek alakulnak ki – emiatt csökken a menedzsmenten belül a kooperáció és a konzultáció, növekszik viszont a titkolózás. Ezért is használjuk erre a szakaszra az *„álarcosbál"* kifejezést – az egyes klikkek gyakran nem is a munkahelyen találkoznak egyeztetni a résztvevők lépéseit, hanem konspiratív helyeken. Az idő sürgetése növeli az egyébként is meglevő feszültséget, és megjelennek az első „dezertőrök" (akik feladják a reményt, hogy itt még lehet valami értelmeset csinálni, és – piacképesek lévén – még időben lelépnek a süllyedő hajóról), illetve az első „számőzöttek" (akik a cég egészének érdekeit néznék, és nem csatlakoznak különféle klikkekhez, ezért „kigolyózzák" őket). Mindez súlyosbítja a problémát, mert mindkét csoportba az innovatívabb menedzserek tartoznak, akik sokat segíthetnének a válságból való visszafordításban. Ilyen helyzetben nagy remények már nem fűzhetők a szervezet teljes egészében történő megmentéséhez, legfeljebb annak életképesebb részei vihetők tovább – a „mentsük ami még menthető" jelszóhoz illeszkedik a *„reaktív"* jellegű válságkezelés. Külső megnyilatkozásaiban a menedzsment még optimista („rövidesen kikerülünk a hullámvölgyből", „már készen van a csodafegyver, amellyel megoldjuk a felmerült gondokat"), de ez már csak PR-fogás.

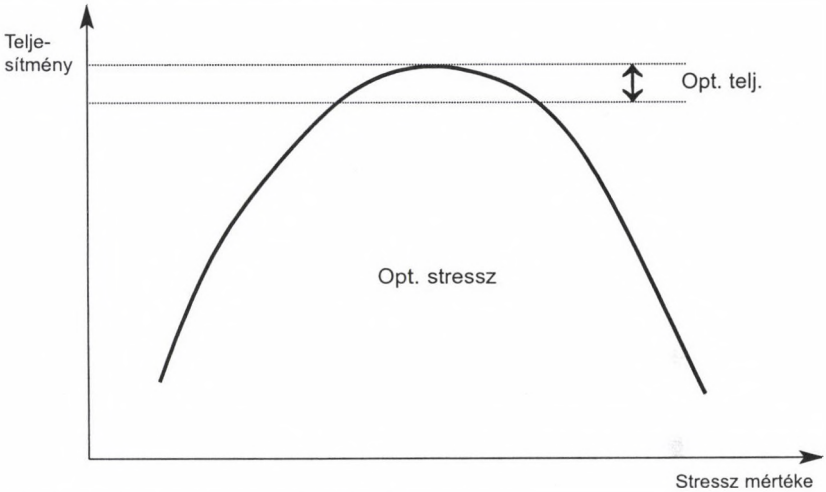
Ha a belső ellentétek vagy a továbbra is ellenséges környezet miatt a cég válságmenedzselése még a részleges megmentésre sem képes, a szervezet gyorsuló pályán közelít a csőd felé – ezt nevezzük az *„összeomlás"* (vagy csillagászati kifejezéssel *„fekete lyuk"*) fázisának, miután a cég fizikai megszűnése a végkifejlet. Ilyenkor már a reaktív válságkezelés sem segíthet – csak idő kérdése a *felszámolási* eljárás megindulása. A menedzsment ebben a fázisban tipikusan a következővel foglalkozik:

- Minden érdekelt számára világossá válik, hogy a menedzsment nyilatkozatai félrevezetők voltak, és hogy képtelenek saját erőből megbirkózni a válsággal (különben miért nem tettek már jóval korábban megfelelő lépéseket?).
- Érdemi döntés helyett egyre többet ülésezik a válságstáb, és arról tanácskoznak, hogy dönteni kellene.
- A szervezeti célokkal való azonosulás már nyomokban sem fedezhető fel, a menedzserek teljesen önállósulnak.
- Különféle hatalmi törekvések kapnak lábra költségtakarékossági és átszervezési akcióknak álcázva.
- Az ellenőrzés centralizálása a csúcsvezetés kezében tovább csökkenti a kooperációt.
- A válság növekedésének érzete (pánik) gyorsítja a bekövetkezést.
- A maradék használható személyi állomány is távozik, a kompetencia átlagos színvonala tovább süllyed.
- Ezek a folyamatok egymást erősítik, a menedzsment demoralizálódik, és összeomlik a szervezet.

A fentiekben a menedzsment domináns viselkedési formája alapján vázoltuk fel a válság felismerésének szakaszait, a megfelelő intézkedéseket gátló tényezőket. Ez szorosan összefonódik azzal a sajátos lélektani helyzettel, amelyet válságstressznek nevezünk.

1.7.3. Menedzserek válságstresszben

Régóta ismeretes, hogy a stressz fontos szerepet játszik az emberek teljesítményszintjének alakulásában,[36] hiszen napi tapasztalatunk, hogy aki nagyobb stressz nyomása alatt áll, annak a teljesítőképessége a normál helyzethez (alacsonyabb szintű stresszhez) viszonyítva csökken. Ugyanakkor azt is kimutatták, hogy amennyiben a stressz mértéke túlságosan alacsony szintre süllyed, az szintén negatív módon befolyásolja a teljesítményt. Ez a sajátos – fordított haranggörbe-formával ábrázolható – összefüggés (*24. ábra)* összhangban áll a Selye Jánosnak tulajdonított megállapítással, miszerint a „stresszmentes szervezet éppúgy halott szervezet, mint a túlzott mértékű stresszel megterhelt". Ebből következően – egyénenként változó mértékben – elvileg mindenkinél meghatározható a stressznek az az optimális tartománya, amely mellett maximális teljesítmény kifejtésére képes.



24. ábra. Stressz és menedzseri teljesítmény

A szervezetek irányításáért felelős menedzserek esetében a munkával járó stressznél is ez a helyzet. A normál működéssel járó nem feltétlenül alacsony, de megszokott mértékű stresszhez párosul egy normál szintű menedzseri teljesítmény, míg válsághelyzetben a normális (megszokott) stresszhez képest jóval nagyobb nyomás alatt kellene a menedzsereknek optimális döntéseket hozniuk – ráadásul ezek jelentősen eltérnek (jóval bonyolultabbak, kockázatosabbak) a normál működéshez tartozó rutinszerű döntésektől. Mindez már a *válságstressz* kategóriájába tartozik, amely – mint általában a megnövekedett stressz – egyéntől függően hat a menedzserekre:

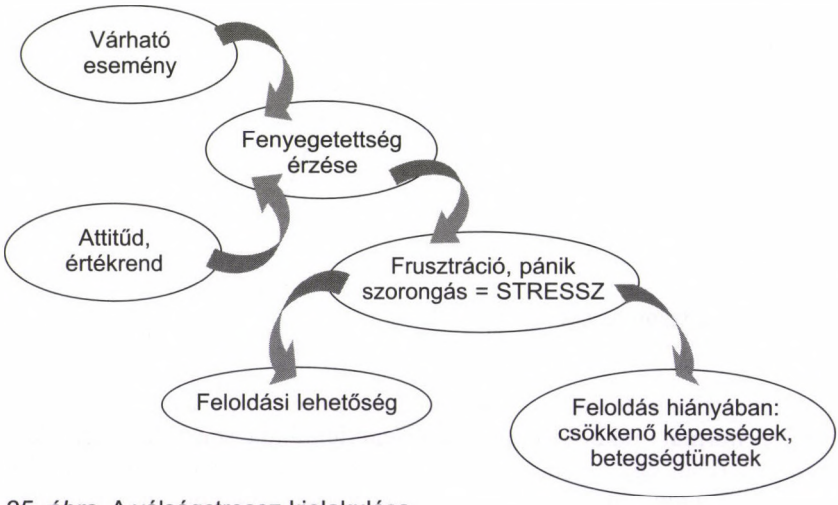
– Van, akikre ösztönzőleg hat (nem ez a jellemző!), fokozza döntéshozó képességüket, lendületüket, ambícióikat – ezek a tipikus válságmenedzserek, akik a kihí-

[36] *Selye János*: Életünk és a stressz (Akadémiai Kiadó, Budapest, 1974).

vásokat kedvelik (keresik), és gyakran ilyen hivatást is választanak. Fejvadász cégek közvetítésével „zsoldos katonaként" időről időre különböző, válságba jutott cégeknél bukkannak fel, és a válságkezelés végeztével (ami esetleg egy éven túl is eltarthat) továbbállnak – nem utolsósorban tekintélyes anyagi és erkölcsi elismeréssel a tarsolyukban.

– Az átlagember (így a menedzserek többsége) válságstressz hatása alatt gyengébb teljesítményre képes, és ha egy cégnél, mondjuk, a vezetés aránylag gyengén produkált a normál helyzetben, akkor a válság idején ez még rosszabb lesz – eljuthatnak egészen a paranoid reakciókig és a pánikhelyzetig.
– És mindez nemcsak az egyénekre, hanem a csoportokra, vagyis a menedzsmentre is érvényes.

A válságstressz kialakulásának mechanizmusát a *25. ábra* vázolja fel.[37] Eszerint az egyén számára fontos értékek (pl. hatalmi pozíció, egzisztencia, presztízs stb.) fenyegetettségének érzése az adott szituációban frusztrációt vált ki, ami növeli a normál helyzethez tartozó stressz szintjét. Ha ennek feloldása valamilyen módon sikerül (lásd a felismerési fázisoknál tárgyalt különféle elhárító játszmákat, vagy ami valódi megoldás: a válság eredménye kezeléséhez szükséges lépések megtétele), csökkenhet a stressz. Ellenkező esetben (feloldás hiányában) a stressz állandósul, sőt növekszik, ami a teljesítmény további csökkenését, sőt betegségtünetek jelentkezését vonja maga után.



25. ábra. A válságstressz kialakulása

A válságstressz három forrását célszerű megkülönböztetni:

– *meglepetés:* bár a válság főként a nagyobb szervezetek esetében (ritka kivételtől eltekintve, lásd: katasztrófa) nem egyik pillanatról a másikra következik be, felismerése (tudatosodása) egy bizonyos időponthoz köthető, és ez a rádöbbenés erejével hat.

[37] *Dinya László* (2000): Sikeres vállalkozások (SZMFK Kiadó, Budapest).

– *rövid döntési idő:* mint láttuk, a szervezet létét fenyegető válság kezelése nemigen tűr halasztást, és az időszűke további stressznövelő tényező.
– a már említett *fontos értékek* fenyegetettsége.

Már csak az a kérdés, hogy a válságstressz által kiváltott teljesítménycsökkenés a menedzserek tevékenységében milyen konkrét formában jelenhet meg. Ennek három fő területét célszerű megkülönböztetni, és azokon belül is néhány jellemző formát.[38]

„Csőlátás": azaz a figyelem beszűkülése. Amikor a válsághelyzet tudatosul, akkor az is egyértelművé válik, hogy valamit – méghozzá a napi rutintól eltérő dolgot – tenni kell. Mindez gyakran a következő viselkedést váltja ki:
– az információk fokozott szelektálása: a menedzserek ilyenkor előszeretettel válogatnak aszerint, hogy mit hisznek el és mit nem a beérkező (gyakran „túlcsorduló") információkból;
– a vészjelek ignorálása (figyelmen kívül hagyása): részben mert idegesítőek, részben mert nem támasztják alá, amit hinni szeretnénk (ti. hogy nem olyan súlyos a helyzet);
– rutin alapú reagálás: gyors reagálás esetén szinte automatikusan működik az „akinek kalapács van a kezében, az mindent szögnek néz" menedzseri reflex – minden problémát az ismert módon megoldani;
– döntések dezintegrációja: a menedzserek ilyenkor hajlamosabbak egy-egy jelenséget összefüggésrendszerükből kiszakítva elemezni, mérlegelni.

„Merevség": csökken az alternatív lehetőségek iránti készségesség, amelynek formái:
– türelmetlenség: azaz csökken a változatossággal szembeni tolerancia;
– domináns világkép: kialakul a menedzserekben a helyzet egyfajta leegyszerűsített, merev megítélése, látásmód, amelyen keresztül ítélik meg a beérkező jelzéseket, és amely szemben áll minden azt megkérdőjelező információval;
– „negatív nagyítás": felerősödnek a döntéshozók negatív személyiségjegyei – aki hajlamos a hisztériára, a zárkózottságra, a kapkodásra stb., az ebben a helyzetben még hisztérikusabb, zárkózottabb, vagy éppen kapkodóbb lesz;
– erősödő autokratizmus: hacsak nincsenek különösen erős „demokratikus" hagyományok a szervezetben, a hatalmi döntések erősödő tendenciát vesznek fel.

„Rövidülő időtáv": a menedzsment figyelmét mindennél jobban leköti a jelen és a közvetlen jövő (lásd a kínai közmondást: „nehéz annak a jövendő rózsák tövisein elmélkedni, aki a jelen tüskés erdejében tévedt el"). Ennek viszont komoly következményei támadnak:
– komplex problémák a háttérben: a rutin jelleggel nem kezelhető feladatokat folyamatosan prolongálják, és végül elsikkadnak;
– túlzott egyszerűsítés: ha mégis nekilátnak egy komplex probléma megoldásának, próbálják azt a végletekig „lecsupaszítani", emiatt többnyire éppen a lényeges összefüggésektől fosztják meg;
– konzekvenciákkal nem foglalkoznak: csökken a részdöntések következményeinek mérlegelésére fordított figyelem, energia – nagyobb a zsákutcába tévedés esélye.

[38] *Dinya László* (2000): Sikeres vállalkozások (SZMFK Kiadó, Budapest).

Összességében tehát a válsághelyzetet tekinthetjük ugyan a szervezetek életében természetes jelenségnek, de a menedzsment szemszögéből ez mégis *különleges kihívás*, amelynek a fenti korlátok figyelembevételével lehet megfelelni.

Természetesen elvileg könnyű tudomásul venni, hogy a válság természetes – mindaddig, amíg személyesen nem vagyunk érintettek. Nem haszontalan ezért megismerni azoknak a nézőpontját, akik teljesen tárgyilagosan (csak üzleti alapon) mérlegelik és látják meg a válságos szituációban is a siker esélyét. Ezt mutatja be a következő eset.

Lejárt a lassú kishalak ideje

A kockázati tőke, úgy tűnik, ismét felfedezi Magyarországot. Az uniós csatlakozás után ugyanis egy százötvenmilliós regionális és egy négyszázmilliós egységes fogyasztói piac jön létre, amely már a nagy befektetési alapok számára is vonzó lehet. A Magyar–Amerikai Vállalkozási Alapból alakult MAVA Befektetési Kft. vezérigazgatója optimista. Szemerey Zoltán szerint jelentős tőkebeáramlásra lehet számítani a következő években. A Magyar–Amerikai Vállalkozási Alap az Egyesült Államok kongresszusának javaslatára és támogatásával jött létre a rendszerváltással szinte egy időben. A MAVA mellett 1997 óta működik a Hungarian Equity Partners L. P. Ez utóbbi jelenleg külföldi intézményi befektetők tulajdonában van. A MAVA eddig összesen 54 vállalkozásba fektetett tőkét mintegy 125 millió dollár értékben. Ezek között található a Tvnet kábeltévészolgáltató, a Globus konzervipari vállalkozás, a bankautomatákat üzemeltető Euronet, a Medicor, a Gyulai Húskombinát és a KFKI Számítástechnikai Rt. A MAVA ez év áprilisáig 36 vállalkozásban levő tulajdonrészét értékesítette. Az alapból alakult MAVA Befektetési Kft. befektetési alapok és egyéb tőkebefektetések tanácsadásával foglalkozik.

A rendszerváltást követő euforikus hangulatban sokan azt gondolták, hogy a száguldó privatizáció és a virágzó tőzsde mellett további dollármilliárdok segítik majd a hazai kis- és közepes vállalatok megerősödését. A kockázati tőke azonban néhány kivételtől eltekintve távol maradt a hazai vizektől. A MAVA ezen kivételek közé tartozott, de áttörést önök sem tudtak elérni.

Magyarország és az itteni cégek túl kicsinek bizonyultak a nemzetközi intézményi befektetők számára. A nyugdíjalapok, biztosítók ma már csak legalább 50–150 millió dolláros befektetésekben gondolkodnak. Ilyen nagy tőkének jövedelmező befektetési lehetőségeket sajnos nem tudtunk ajánlani, ezért ők a hagyományos, amerikai és nyugateurópai piacaikon invesztáltak továbbra is.

Nem volt elég meggyőző a kilencvenes évek második felében a magyar cégek jó teljesítménye és a tőzsde szárnyalása sem?

Mindez nem volt elegendő. Ráadásul a nyugati és a magyar vezetési kultúra közötti különbség még azokat az érdeklődőket is elriasztotta, akik amúgy szívesen fektettek volna itt be. Az első tapasztalatok ugyanis azt mutatták, hogy kevés olyan magyar menedzsert és vállalkozót találni, aki megfelelő vállalatvezetési gyakorlat birtokában harmonikusan együtt tud működni az intézményi befektetők képviselőjével. A kilencvenes években kevés olyan, jó piaccal rendelkező, közepes méretű cég volt eladósorban, amely felkelthette volna a nagy alapok érdeklődését. Így eddig viszonylag szerény összegű

kockázati és magántőke áramlott az országba. További problémát jelent a magyar gazdaság viszonylagos merevsége is. Egészen mostanáig a hazai cégfúziók és felvásárlások száma szintén csekély volt. Ráadásul a tőkepiac fejletlen, nincsenek új tőzsdei bevezetések sem. Ezért a kockázati tőke befektetőinek profitkilátásai sem voltak biztatók.

Minden viszonylagos, hiszen a statisztikák szerint az egy főre eső kockázati tőke importjában Magyarország még mindig vezeti a régiós listát.

A statisztikák kissé félrevezetők. A magyarországi kockázatitőke-import ugyanis egy-egy nagy üzlet eredménye. Ilyen volt például a közelmúltban a Danubius rádió eladása vagy a Vivendi telefontársaság értékesítése. Ezen nagyvállalati kivásárlások mellett az országnak a fejlesztési tőkebevonások lennének fontosak, de ezek alig érzékelhetők. Lengyelországban például sokkal több ilyen jellegű, kisebb-nagyobb tranzakció történt.

Megváltoztatja-e a magyarországi trendet az uniós csatlakozás? Nőhet-e a kockázatitőke-társaságok szerepe, amikor az itteni kockázat – ezzel együtt persze az elérhető profit is – várhatóan csökken?

Nem kétséges, hogy a cégek többsége profitál majd az uniós csatlakozásból, és az sem, hogy a befektetők számára általában kisebb kockázatot jelentenek majd a magyarországi befektetések. Ugyanakkor az is biztos, hogy felerősödik a piac konszolidációja. E téren is követjük Amerikát és Nyugat-Európát – persze számottevő késéssel. Jellegzetes példa erre a húsipar szétaprózottsága. A jóval nagyobb Spanyolországban e szektorban egy-két cég működik, míg nálunk legalább ennek ötszöröse. A méret, a tőke és a professzionalizmus a versenyképesség kulcsa.

Akkor eljött az aranyláz ideje a kockázati tőke cégei számára? Ez a koncentráció ugyanis csak jelentős tőkebefektetéssel valósulhat meg.

Ez nem is kétséges. Minden jel arra utal, hogy érdekes befektetési tereppé vált a kelet-közép-európai térség. Az amerikai befektetők számára is megfogható nagyságrend jött ugyanis létre: a régió 150 millió vagy az unió 400 millió fogyasztójából álló piac már olyan volumenű, ahová érdemes tőkét fektetni. A nemzeti határok lebomlásával ráadásul egy sor – a nyugatiak számára nehezen elviselhető – adminisztratív kötöttségtől és előírástól is búcsút lehet venni. Az egységes szabályozás és jogrendszer pedig tovább erősíti a befektetői bizalmat. Biztos vagyok benne, hogy hamarosan számos közép-európai multi születik és erősödik meg, s ehhez sok tízmillió dolláros kockázati tőke érkezik az országba.

Hol lát reményt a magyar cégek sikeres regionális terjeszkedésére?

Az élelmiszeripar, az építőipar, a logisztika és a turizmus szerintem mindenképpen ide tartozik, de az is biztos, hogy az olcsó tömegtermékek gyártásában nincs esély a hazai cégek talpon maradására.

Pénz viszont bőven van a cégek feltőkésítésére, hiszen elemzések szerint sok százmilliárd dollár keresi a helyét a nemzetközi tőkepiacon.

Értelmes, perspektivikus célokra valóban lehet tőkét szerezni. A kérdés csupán az, hogy lesznek-e, vannak-e olyan hazai cégek, amelyeket érdemes finanszírozni. A méret mellett a vállalatvezetés színvonala a döntő. Az internetes dotkom buborék kipukkanása óta a befektetők sokkal óvatosabbak. Nem kétséges, hogy a gazdaság motorját nálunk is a kis- és középvállalkozások képezik, de az is biztos, hogy lejárt a lassú kishalak ideje. A határok nélküli európai gazdaságban ugyanis kérlelhetetlen farkastörvények uralkodnak. Néhány jól irányított magyar vállalatból akár regionális multi is válhat. Ők lesznek a kockázatitőke-társaságok első számú célpontjai.

Az elmúlt hónapokban megnőtt az amerikai befektetők eddig szerénynek mondható érdeklődése a magyar cégek iránt.

Érdeklődésben eddig sem volt hiány, csak éppen széles szakadék tátongott a magyar és az amerikai üzleti kultúra között. Adminisztrációs és bürokratikus okok miatt sem volt túl könnyű egy magyarországi vállalatot gyorsan növekedési pályára állítani, ezenkívül a jogszolgáltatás jelenlegi állapota is riasztó az amerikaiak számára. Sajnos a cégek működési költségei gyorsan növekedtek. A térség ugyanakkor kétségtelenül felértékelődött az amerikaiak szemében, s ez mindenképpen hasznos számunkra is. Nem baj, hogy egy ottani cég mondjuk Lengyelországban fektet be, mert ennek hatása lehet Magyarországra is.

Ebben az új helyzetben milyen stratégiát követ a MAVA?

Csak olyan befektetési lehetőségeket veszünk komolyan, amelyek regionális perspektívával bírnak, vagyis legalább két-három országot céloznak meg. Ezzel együtt nekünk is specializálódnunk kell, nem foglalkozhatunk mindennel. A kiválasztott célterületekre – így például a megújuló energiaforrásokra, az agrárszektorra vagy a logisztikára – viszont jobban odafigyelünk és megragadunk minden ígéretes kezdeményezést.

Felmehet a magyar cégek ára

Geszti András, az Euroventures csoport igazgatója: Az uniós csatlakozás nagy lehetőségeket tartogat a közepes méretű magyar cégek számára, a magán- és kockázatitőkebefektetőknek is. A középvállalkozások ugyanis csak akkor tarthatnak lépést az uniós versenytársakkal, ha megerősödnek, s ehhez jelentős tőkére van szükségük. A magán- és kockázati tőke startra kész, több milliárd eurónyi tőke vár jelenleg is befektetésre a régióban. Mivel a hazai cégek eddig évente csak százmillió eurónyi kockázati és magántőkét tudtak felhasználni, kínálati oldalon sincs akadálya a fejlődésnek. A csatlakozás másik előnye, hogy megnő az eladó hazai cégek iránti érdeklődés, ez áremelkedéshez is vezethet, ezáltal vonzóbbá téve a befektetést azokba a cégekbe, amelyek tulajdonosainak stratégiája a cégük építése és eladása.

Forrás: MH – 2004. 07. 20.

2. „Kockázás nélkül nincs szerencse": valós esélyek és illúziók

Amikor a szervezetek megcélozzák a sikert, akkor óhatatlanul latolgatják mind a siker, mind a kudarc esélyét – azaz a kitűzött célok teljesítésének kockázatát. Egyes nézetek szerint[1] kétféle kockázatról kell beszélni:

- *kudarckockázat:* a kockázat legismertebb formája, amelyet egy terv (döntés) megvalósíthatóságánál szokás mérlegelni – milyen esélye van a cél teljesítésének?
- *sikerkockázat:* kevésbé gyakran mérlegelik, pedig fontos lenne sejteni azt is, hogy a terv sikeres teljesítésének következtében milyen további kockázatok jelentkezhetnek.

A menedzserek és a hétköznapi emberek számára egyaránt világos, hogy minden döntés a következményeit illetően bizonytalansággal terhelt. Ha valamennyi (sosem teljes körű) információ birtokában ezek mellé valamiféle becsült esélyt rendelünk, akkor már nem bizonytalanságról, hanem kockázatról beszélünk – bár ezt a fontos különbségtételt a következőkben csak elméleti kategóriának tekintjük, hiszen az esély számszerű valószínűséggel történő jellemzése éppúgy bizonytalanságot rejt magában.

Az is egyértelmű mindenki számára, hogy a társadalmi-gazdasági fejlődéssel párhuzamosan a döntések bizonytalansága folyamatosan növekszik, és óriási a versenyfutás a növekvő bizonytalanság, illetve az ennek kezelésére hivatott eszközrendszer fejlesztése között. Vannak, akik már úgy látják,[2] hogy most lépünk át az ipari társadalomból a kockázattársadalomba, amelynek alapvető jellemzője, hogy a biztonságot ígérő hagyományos eszközrendszer csődöt mond. Ennek fő okai a rendszerek növekvő komplexitása (a hatások–kölcsönhatások áttekinthetetlenné válása), és a növekvő kockázat ellenőrzésére szolgáló eszközök, intézmények, játékszabályok elavulása, alkalmatlanná válása.

A szervezetek (vállalkozások és közszolgáltatók) kockázatmenedzselési lehetőségei a kockázattársadalomban célszerűen három egymásra épülő fokozatban képzelhetők el:[3]

[1] Idézi Agazzi E. felfogását *Szabó J.–Farkas Sz.* (2000): Vállalatok a kockázattársadalomban c. cikkében (Vezetéstudomány, 10. sz. p. 2–10.).

[2] *U. Beck* (1998): A kockázattársadalom (Replika, 31–32. sz., p. 80–83.)

[3] *Szabó J.–Farkas Sz.* (2000): Vállalatok a kockázattársadalomban (Vezetéstudomány, 10. sz., p. 2–10.).

– *belső kockázati menedzsment:* minden olyan működési területre kiterjed, amely a menedzsment kizárólagos hatásköre, következésképpen kötelessége és felelőssége is (tehát a környezet korábban tárgyalt definíciója szerint nem a környezet része).
– *működési környezet kockázati menedzselése:* itt a mikroszintű környezet korábban tárgyalt szegmenseinek és a szervezetnek a kapcsolatrendszerében léphetnek fel különféle kockázatok. A kapcsolatrendszer sokrétű és alaposan szabályozott, így a szereplők együttműködését a kockázatok kezelésében is szabályrendszer rögzíti (jogszabályok, ágazati normák, szerződések, szokásjog).
– *politikai szintű kockázatmenedzselés:* ebben a szférában a cégek lehetőségei már erősen korlátozottak a kockázat érzékelése vagy vállalati szintű kezelése terén egyaránt (pl. az ágazat által okozott környezetszennyezési kockázat). Még ha tudatosul is a veszély, egyedül fellépni ellene versenyhátrány vállalását is jelentheti („társadalmi csapda"-helyzet, amelyből csak kollektív – politikai – úton lehetséges a kilépés).

Fontos látni, hogy a kiugró siker feltétele többnyire ezen kockázatmenedzselési eszközök, eljárások kreatív alkalmazása, tudatos „megszegése". A következőkben először a kockázati forrásokról, majd a belső kockázatokról, végül a menedzseri kockázatmegítélésről és az azzal kapcsolatos illúziókról lesz szó.

2.1. „A kocka el van vetve"

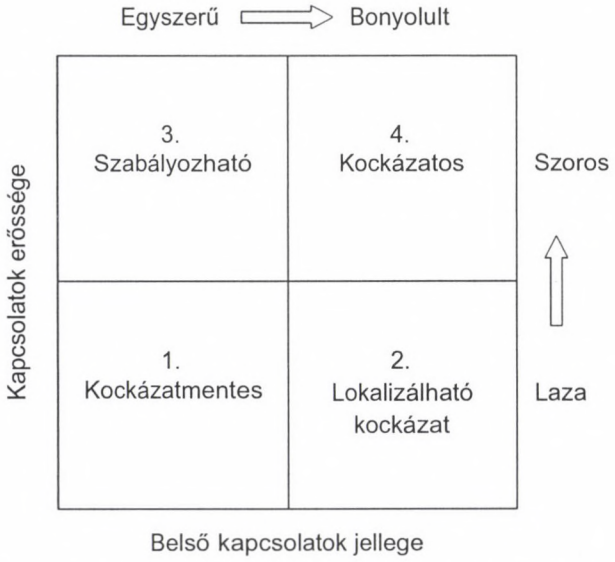
Amikor fut a szekér, a menedzserek hajlamosak elfeledkezni arról, hogy a környezet tőlük függetlenül változik, és az alkalmazkodási kényszer állandóan fennáll – legfeljebb kedvező időkben kitolódik a jövő irányába. Azaz ilyenkor élhetünk a lehetőséggel, és a távolabbi horizontok felé fordulhatunk, vizsgálva a jelenlegi helyzet tartósságát, fenntarthatóságát és természetesen a kirajzolódó fenyegetéseket, azok kockázatát. És ez nemcsak a *környezetből,* de a *szervezeti működésből* fakadó kockázatokra is érvényes, mert mindkét irányból származhat fenyegetés. Néha ezek egymástól eltérő időpontokban jelentkeznek, máskor összegződnek (szuperponálódnak) és együtt támasztanak kihívást a menedzsmenttel szemben. Mielőtt a működési kockázat különféle fajtáit tárgyalnánk, célszerű tisztázni, hogy a legegyszerűbb megközelítés szerint egy szervezet működésénél az ebből fakadó kockázatok kezelhetőségét két fő tényező befolyásolja:[4]

– a *szervezet belső kapcsolatainak* jellege, amely arra utal, hogy a szervezeti egységek, irányítási szintek, illetve a működés különféle területei milyen módon kapcsolódnak egymáshoz. Ha a kapcsolatrendszernek csak két kategóriáját (*egyszerű*, illetve *bonyolult*) különböztetjük meg, akkor ezek a következőképpen jellemezhetők:
  – egyszerű belső kapcsolatrendszerről akkor beszélünk, amikor a szervezet belső felépítését tekintve viszonylag kevés szervezeti egységet és/vagy irányítási

[4] *Dinya László* (2000): Sikeres vállalkozások (SZMFK Kiadó, Budapest).

szintet tartalmaz, illetve a kapcsolatok jellemző módon egyirányúak (nincs kölcsönhatás, visszacsatolás),
- bonyolult belső kapcsolatrendszer: amikor az előzőnek az ellenkezője áll fenn – a szervezet „széles" (viszonylag sok szervezeti egységet tartalmaz), és/vagy „magas" (több irányítási szint), illetve sokirányú belső egymásra épülés található;
- a *belső kapcsolatok erőssége*, amely azt jelenti, hogy az imént említett kapcsolatok intenzitása milyen mértékű. Itt is két alapvető kategóriából kiindulva:
  - laza kapcsolatrendszerről van szó, ha a szervezeti egységek/szintek napi működése egymástól nagyrészt függetlenül szerveződik, egymástól kevéssé függ, vagy kvázipiaci alapon szerveződik,
  - szoros a kapcsolatrendszer, ha szabályozott, intenzív belső kapcsolatrendszer dominál az egységek között.

Ennek a két fő tényezőnek az alakulása mögött természetesen ott húzódik a háttérben a szervezetek eltérő mérete, tevékenységi diverzifikációja, konfigurációja. Könnyen belátható, hogy a belső kockázatok kezelhetőségét befolyásoló két tényező együtt négyféle alaphelyzetet határoz meg *(1. ábra)*, amely egyben lehetőséget ad szervezetek ilyen jellegű tipizálására is. A négyféle szervezettípus működtetése eltérő nagyságú kihívást jelent a menedzsment számára a következők szerint:
- legnagyobb kihívás a *„kockázatos"*-nak minősülő szervezetnél lép fel, ahol a belső kapcsolatrendszer bonyolult, és a kapcsolatok is szorosak. Bárhol lép fel a szervezetben fenyegető változás, az a szoros kapcsolatok mentén tovagyűrűzik, és a bonyolult kapcsolatrendszer miatt a következményei nehezen kiszámíthatók;
- valamivel könnyebb boldogulni a *„szabályozható"* kockázati kategóriát képviselő szervezettel, mert a fenyegető változások ugyan áttételesen hatást gyakorolnak



1. ábra. Szervezettípusok a kockázatosság függvényében

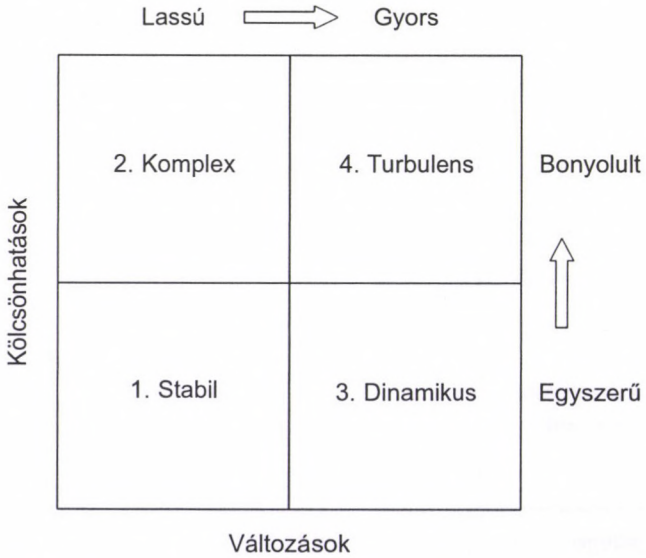
más egységekre is, de legalább következményeik viszonylag egyszerűen felmérhetők;

- talán könnyebb a menedzsment helyzete, ha *„lokalizálható kockázat"* kategóriába eső szervezetet kell irányítani: itt a laza belső kapcsolatrendszer miatt a fellépő fenyegető változás elszigetelhető (lokalizálható), és az érintett szervezeti egység szintjén kezelhető;
- legegyszerűbb a helyzet a *„kockázatmentes"*-nek minősülő szervezetnél, amelynek a működése jól áttekinthető, meglepetéssel ritkán szolgál.

Hasonló meggondolásból kiindulva a szervezetek környezete is osztályozható, mégpedig aszerint hogy a környezeti tényezők változása milyen ütemű (lassú vagy gyors), illetve ezeknek a tényezőknek egymással való kapcsolata mennyire áttekinthető (egyszerű vagy bonyolult) *(2. ábra)*. A négyféle lehetséges környezettípus ebből már adódik:

- legnagyobb kihívást (kockázatot) jelent a szervezetekre a *„turbulens"* környezet, ahol a tényezők gyors változása még bonyolult kapcsolatrendszerrel is párosul;
- kevésbé kockázatos a *„dinamikus"*-nak nevezett környezetben a működés, mert gyorsan változik ugyan, de legalább tisztán felmérhetők a következmények;
- a *„komplex"* környezet annyival kedvezőbb, hogy bár a tényezők összefonódása bonyolult, változásuk viszonylag lassú, és ez elegendő időt hagy az alkalmazkodásra;
- legkedvezőbbnek minősíthető (ugyanakkor gyakorlatilag csak a menedzserek „álmaiban" szerepel) a *„stabil"* környezet, amelynek tényezői lassan és egymástól többé-kevésbé szeparáltan változnak.

Miután azonban a menedzserek számára a kockázatos kihívások külső-belső forrásból folyamatosan érkeznek, és mindegyik szervezettípus bármelyik környezetben

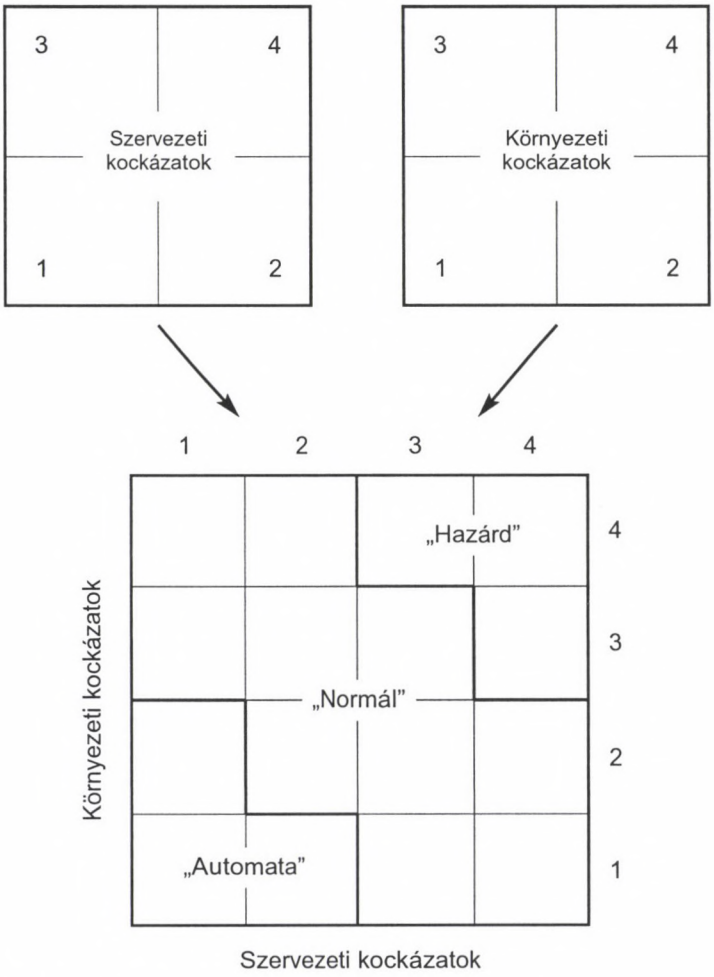


2. ábra. Környezettípusok a kockázatosság függvényében

előfordulhat, a kihívások (menedzsmentkockázatok) összefoglaló áttekintése a *3. ábra* szerint tűnik célszerűnek. A különféle szervezettípusok és környezettípusok összes lehetséges kombinációjával lényegében három – egymástól jelentősen eltérő mértékű kockázattal járó – kockázati sáv határolható körül.

„Hazárd" helyzetnek minősítjük azt a szituációt, amikor mind a szervezeti működés, mind pedig a környezet oldaláról a legnagyobb kihívást támasztó típusok találkoznak. A „hazárd" jelző arra utal, hogy még a legfelkészültebb, legkoncepciózusabb menedzsment számára is gyakran inkább a szerencsejátékhoz, semmint a körültekintő megoldásokhoz közelítő döntési helyzetek adódnak, ahol az intuíció és az improvizáció tág teret kap.

Az *„automata"* helyzet ennek éppen az ellenkezője: a környezeti kihívások minimális szintje és a maximálisan áttekinthető szervezeti működés gyakorlatilag csak ru-

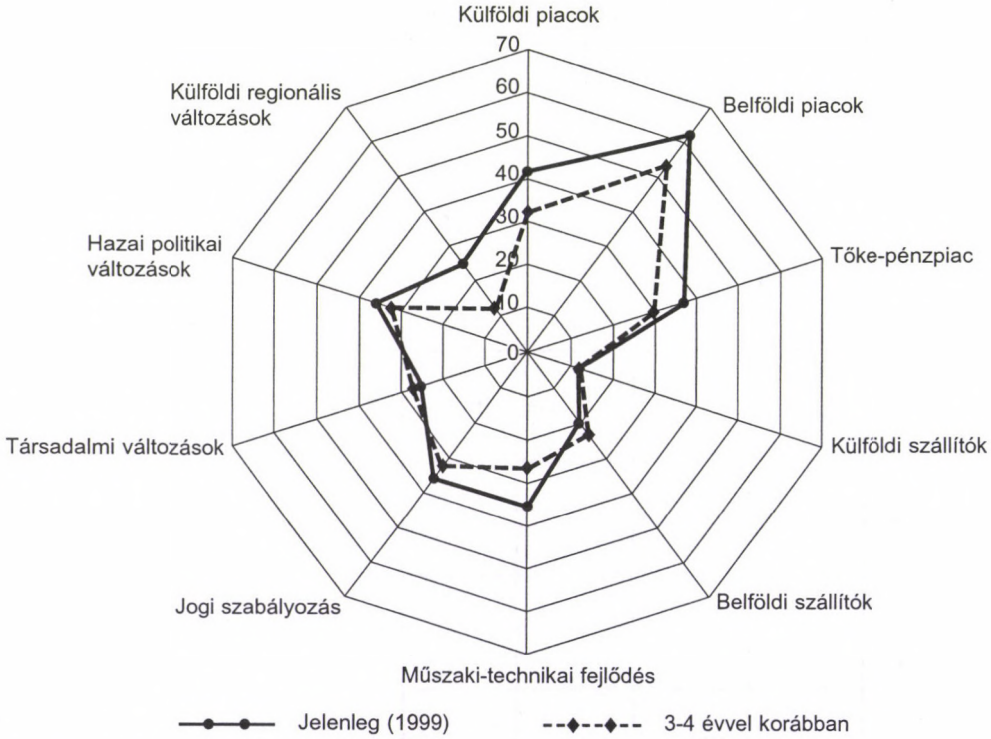


3. ábra. Menedzsmentkockázat-fajták

tinszerű menedzseri tevékenységet igényel, ami kétségtelenül minimális stresszt jelent – de gondoljunk a stressz és a teljesítmény összefüggésére: a stressz hiánya a teljesítmény csökkenésével (és a képességek sorvadásával) párosul. Amennyiben változik a környezet (kockázatosabbá, kihívóbbá válik) a kényelmes feltételekre szocializálódott menedzsment csődöt mondhat. Elegendő itt csak a rendszerváltást követő csődhullámra gondolnunk, amelynek egyik összetevőjeként minden bizonnyal ezt is felróhatjuk.

A *„normál helyzet"* lényegében a szokásos (mindennapos) menedzseri szituációt jelenti, ahol mindkét irányból (kívülről–belülről) érkezik a kockázat, de ez nem éri el az extrém mértéket.

Tanulságos bepillantani annak a reprezentatív vizsgálatnak az idevágó néhány eredményébe, amely a magyar vállalatok versenyképességét elemezte a rendszerváltást követő évtizedben.[5] Vállalataink megítélése szerint működési *környezetük* legtöbb területén *növekvő kockázattal* (bizonytalansággal) kell számolni *(4. ábra)* a 3-4 évvel korábbi helyzethez képest. Az ábrán a skála a bizonytalanság mértékét fejezi ki (%-ban) – minél kisebb érték szerepel valamelyik tényezőnél, annál kiszámíthatóbbak azon a téren a várható változások. Eszerint a vállalatok a bel- és külföldi szállítók tekintété-



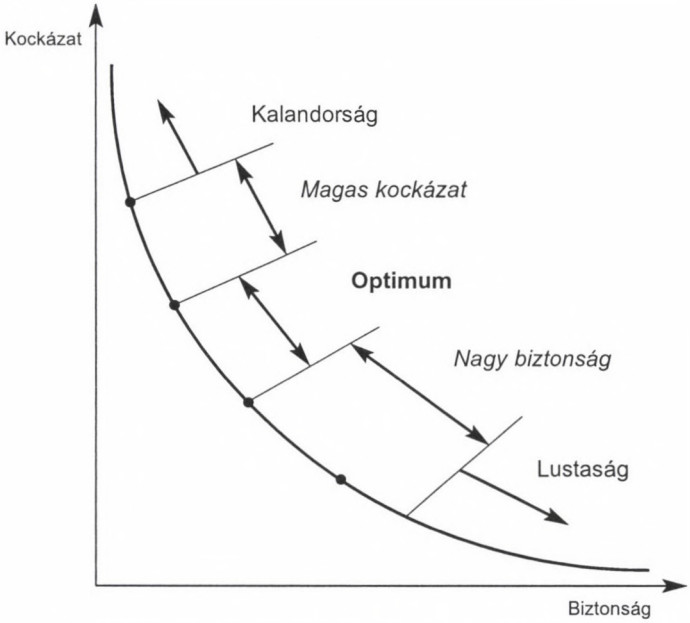
4. ábra. A környezeti kockázatforrások megítélése

[5] *Czakó E.* és társai (1999): Arccal a piac felé – gyorsjelentés az 1999. évi felmérés eredményeiről (BKE, Budapest).

ben ítélték legkevésbé kockázatosnak a környezetet, míg a piacokat (hazai és külföldi piacokat egyaránt), valamint a politikai változásokat és a műszaki-technikai fejlődést minősítik legnagyobb kockázatforrásnak. Nem hagyható figyelmen kívül az összkép sem, hiszen az eredmények alapján úgy tűnik, a vállalatok összességében jóval kockázatosabbnak ítélik meg környezetüket, mint néhány évvel korábban.

A menedzsment *kockázatvállaló készségével* kapcsolatban előre kell bocsátani, hogy – akárcsak a stressz és az egyéni teljesítmények összefüggésénél – itt sem feltétlenül a kockázatmentes helyzet az optimális, mint arra korábbi[6] vagy újabb[7] irodalmi források is rámutatnak. Például ha a klasszikus vállalkozói dilemma felől elvi alapon közelítjük meg a kérdést *(5. ábra)*, akkor a rendelkezésre álló erőforrások teljes felhasználását jelentő ún. „forrás-izogon" görbe mentén különféle szemléletű döntések tartományait különböztethetjük meg:

– Ha az összes erőforrást (vagy annak zömét) minimális kockázatot, azaz maximális biztonságot ígérő célokra fordítjuk, és semmit sem vagy csak csekély hányadát kockáztatjuk, akkor valahol a görbe jobb alsó részén foglalunk helyet. Aki



Forrás-izogon: Az összes erőforrás felhasználását jelentő pontokat összekötő görbe

Zónák: **Optimális**
Tolerancia
Veszély

5. ábra. Vállalkozói szemléletek

[6] *Kozma F.* (1992): A menedzser közgazdasági szemlélete (KJK, Budapest).
[7] *Vécsey Zs.* (1999): Szörfözés a káosz peremén (Vezetéstudomány, 9. sz., p. 39–44.).

nem kockáztat, az nem is nyer – sőt nagy valószínűséggel versenyhátrányba kerülhet, ezért is sorolhatók az ilyen jellegű döntések a *„lustaság"* tartományába.
- Amennyiben ellenkezőleg, forrásaink zömét igen kockázatos célokra fordítjuk, akkor ezt a döntést viszont a *„kalandorság"* címszóval lehet illetni.
- Ha forrásaink valamivel nagyobb hányadával vállalunk némi kockázatot, ez már a *„nagy biztonságot"* jelentő döntési tartományba sorolható.
- Míg *„magas kockázattal"* járó (de még nem kalandor, vagy hazárdőr) az a döntés, amikor merészebben kockáztatunk.
- És a gyakorlatban természetesen legnehezebb eltalálni (mert igen sok változó tényező függvénye) az *„optimális"* döntés tartományát, ahol az ésszerűen vállalt kockázat és a megfontoltság megfelelő arányban vegyül döntésünkben.

Ennek hasonló, bár jóval praktikusabb megközelítés az, amikor abból indulunk ki,[8] hogy célszerű egy *kockázati figyelőrendszer kiépítése*, amely a szervezeti működés kritikus pontjaira koncentrál, és időről időre (kvázi folyamatosan) értékeli azoknál a működési kockázat szintjét. Alapgondolata a következő:
- minden szervezetben a működése során „feszültségek" keletkeznek, amelyek mértéke „térben és időben" változó. Feszültség alatt értendő hogy a gördülékeny működés egy adott tevékenységi területen (a „tér", vagyis a szervezet egy adott pontján) akadályba ütközik, és ha nem avatkozunk be, ez egyre több hozzákapcsolódó tevékenység gátjává válhat. A szervezeti változtatások (beavatkozások) csökkenthetik ezt a feszültséget, egyidejűleg azonban más pontok terhelése változik meg, azaz a feszültségpontok „időben" áthelyeződnek.
- egy-egy kritikus ponton a feszültség mértéke függ a tevékenység bővülésének ütemétől, a menedzsment stílusától, a tevékenység jellegétől stb., de minél inkább extrém mértékű, annál nagyobb kockázatot jelent a szervezet egészére.
- fontos azonban belátni, hogy az említett feszültség teljes hiánya legalább akkora fenyegetés, mintha számos kritikus területtel szembesülnénk – ez ugyanis arra utal, hogy a szervezetben jelentős kihasználatlan tartalékok vannak, ami feszített piaci versenyben egyet jelent a versenyhátránnyal (lásd a *4. ábrán* az „automata" szituációt, vagy az *5. ábrán* a „lustaság" tartományát!).
- tehát amennyiben a működés egynémely területén „nyugtalanítóan" emelkedő kockázatot észlelünk az időről időre elvégzett értékelés során, akkor ott elérkezettnek látszik az idő a működés átgondolására, átalakítására. A „nyugtalanítóan" jelző azt is sugallja, hogy a „feszültség" szintjének minősítése erősen szubjektív (a vezető, illetve a menedzsment értékrendjének függvénye), és ez így is van – bár a szubjektivitás némileg csökkenthető, ha az értékelésben többen vesznek részt, beleértve a tapasztalt külső szakértőket is.

[8] *R. Simons* (2000): Mennyire kockázatos vállalatuk működése? (Harvard Business Manager, 3. sz., p. 31–41.).

2.2. A szervezeti működés belső kockázatai

A kérdés ezek után, hogy melyek a *kritikus működési területek,* amelyek rendszeres figyelése tanácsos. R. Simons szerint három ilyen fő terület van, amelyeken belül további részterületek is figyelmet érdemelnek.

A *növekedés* mint kockázatforrás: minden szervezet tevékenységének (és természetesen profitjának, súlyának) folyamatos, minél gyorsabb növelésére törekszik, és ennek megfelelő célokat tűz ki maga elé. Ezek megvalósulása során három fontos kockázattal kell számolni:

- *teljesítménykényszer:* ambiciózus növekedési stratégiák esetén gyakran előfordul, hogy a kitűzött célok mindenáron történő teljesítése (főként, ha ehhez kemény ösztönzési rendszer is társul) az etikai, vagy minőségi normák átlépésével jár – ami a cég stratégiai kockázatát növeli.
- *infrastruktúra* gyenge pontjai: a cég tevékenységének (vagy tevékenységi körének) bővülését nem mindig és nem minden téren követi megfelelő arányban az infrastruktúra fejlesztése (pl. termelőkapacitás, logisztikai vagy disztribúciós hálózat stb.) – ez pedig szűk keresztmetszetek esetén fennakadásokat idézhet elő a folyamatos működésben, illetve túlfejlesztés esetén (mert ez is aránytalanság!) kihasználatlan kapacitásokat. Mindkét esetben az operatív kockázat növekszik.
- *személyzet* gyenge pontjai: a növekedéssel egyidejűleg szükségessé váló állománybővítés jelentősen megnövelheti a tapasztalatlan (kevésbé felkészült, rutintalan) munkaerő arányát – ez pedig a teljesítményszint és a minőségi normák csökkenésével járhat, ami kockáztatja a cég versenypozícióját.

A *szervezeti kultúra* mint kockázatforrás: a versenyszellem nemcsak a piaci versenyben, de a szervezeten belül is fontos hajtóerő, de ha túlzott prioritásra tesz szert a kultúrában, akkor több szempontból kockázatossá válik:

- *hazardírozás:* a sikerek hajlamossá teszik a menedzsmentet arra, hogy „szárnyakat adjanak a vágyaiknak", másként szólva: „ide nekem az oroszlánt is!" értékrendre – ami érzéketlenné teszi őket a döntések kockázatai iránt, és előszeretettel invesztálnak igen kockázatos üzletekbe is (pl. a termékszerkezeten belül túl nagyra nő az újonnan kifejlesztett termékek/szolgáltatások aránya).
- *információk szelektálása:* a lendületben levő cégek vezetői jóval szívesebben fogadják a sikerekről, eredményekről szóló információkat, mintsem a fenyegetésekkel, problémákkal, akadályokkal kapcsolatosakat – ez a fajta információszűrés a valóságról torz képet alakít ki, aminek a kockázata nem kérdéses.
- *széthúzó verseny:* a versenyszellemet preferáló kultúra kockázata az, hogy az egymással késhegyig menő versenyben levő részlegek, beosztottak a cég egészének érdekeit, céljait szem elől tévesztik.

Az *információs rendszer* mint kockázatforrás: a sikeres működés alfája és omegája a kiválóan funkcionáló információs rendszer. A szervezeti változtatások azonban az információs rendszert is próbára teszik:

- *tranzakciók növekvő komplexitása:* a tevékenység folyamatos bővülése és/vagy a környezeti változások egyaránt abba az irányba hatnak, hogy az üzleti tranzakciók egyre bonyolultabbá válnak – egy korábban jól működő információs rendszer

nem feltétlenül alkalmas az egyre komplexebbé váló ügyleteknek a pontos, gyors követésére, ez pedig egyre fenyegetőbb kockázattal jár.

- *lazuló ellenőrzés:* a változó tevékenységi kör, vagy a sikerek miatt elkényelmesedő menedzsment egyaránt eredményezheti azt, hogy fontos tevékenységek, működési területek kikerülnek az ellenőrzés alól – ennek kockázata egyértelmű.
- *decentralizáció:* a döntési folyamatok decentralizációja számos előnnyel jár (pl. növeli a szervezet rugalmas reagáló készségét), de megtörténhet, hogy a lokális döntések keresztezik a cég egészének érdekeit, és erről csak hézagos vagy semmilyen információ nem jut el a vezetéshez – márpedig ez stratégiai kockázatot növelő tényező.

Ha a fentiek alapján számszerűen is szeretnénk értékelni cégünk belső kockázatforrásait (a kritikus működési területeken a feszültségszinteket, akkor – amint a menedzsmentben oly gyakran tesszük – egyfajta *profildiagramot* célszerű készítenünk[9] *(6. ábra)*. Valamennyi vizsgált területhez (1 és 5) közötti skálaértéket rendelünk, attól függően, hogy ott a működést feszültségmentesnek (= 1), vagy ellenkezőleg, extrém feszültséggel terheltnek (= 5) ítéljük – esetleg valamilyen közbenső fokozattal (= 2, 3, 4) minősítjük. Miután – mint általában – a becslés szubjektív, célszerű több kompetens vezető értékelését ugyanígy megkérni, és a vélemények átlagértéke (továbbá szórása!) már elegendő alapot szolgáltathat a végső konklúzióhoz. A kritikus kockázatot jelentő „feszültségpontok" kimutatása mellett ha a skálaértékek alapján az értékelt kilenc terület összpontszámát meghatározzuk, az összkép is minősíthető a következők szerint:

Értékelt kockázatforrás	**Minősítés**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Növekedési kockázatok					
1.1. Teljesítményrendszer				X	
1.2. Infrastruktúra		X			
1.3. Személyzet			X		
2. Kultúra kockázatai					
2.1. Hazardírozás	X				
2.2. Információk szelektálása			X		
2.3. Széthúzó verseny		X			
3. Információs rendszer kockázatai					
3.1. Tranzakciók komplexitása					
3.2. Ellenőrzés lazasága					X
3.3. Decentralizált döntések	X				
Összesített kockázati szint	**21 pont**				

6. ábra. A szervezeti kockázat megítélése

[9] Alapul vettük R. Simons már idézett munkáját.

- *ha az összpontszám < 21 = biztonságos zóna:* a cég mentes a váratlan tévedésektől, a normál működést fenyegető belső kockázatoktól. Ugyanakkor feltehető az a kérdés is, hogy vállalnak-e elegendő kockázatot az innovatív működés érdekében, és kihasználják-e maximális mértékben lehetőségeiket.
- *ha az összpontszám 21–34 között van = figyelmeztető zóna:* tapasztalat szerint a cégek többsége ebbe a zónába esik (mint a 31. ábrán példa jelleggel szereplő cég is). Nincs ok az aggodalomra, de célszerű fokozott figyelmet szentelni az extrém pontértékkel minősített területeknek (mint példánkban a túlzottnak tűnő teljesítménykényszernek vagy az információs rendszernek mint potenciális kockázatforrásoknak). Ha egynél több területen is előfordul a magas pontszám, az már figyelmeztető jel.
- *ha az összpontszám > 34 = veszélyzóna:* ideje megfelelő, átgondolt kockázatcsökkentő akciókat tenni, ha meg akarjuk előzni a komoly bajokat. A számos kritikus területen a feszültségek csökkentése gyakran bonyolult, hosszas és egyidejű akciókat igényelhet.

Fókuszban a növekedés a Budapest Banknál

A növekedés az egyik igen vonzó, mert az átlagot jóval meghaladó ütemben bővülő piaccal rendelkező ágazatban, a bankszektorban – ahol éppen ezért rendkívül éles a verseny – kedvelt stratégia. Esetenként, talán a csábító kilátások, a rendelkezésre álló nagy tőketartalék, és az elért sikerek miatt mintha a növekedéssel járó kockázatokat kisé nagyvonalúan kezelnék. Legalábbis erre utalnak a minden területen történő, ambíciózus fejlesztéseket megcélzó célkitűzések.

A Budapest Bank vállalati üzletága a tervezettet meghaladó eredménnyel fogja zárni a 2004. évet. Az üzletág az év végére 200 milliárd forintos hitelállomány kihelyezését tűzte ki célul. A *terv időarányosan teljesült*, ami *2004-re vonatkozóan komoly növekedést* jelent. Az üzletág jövőre tovább kívánja *erősíteni a növekedés ütemét*, mind a finanszírozás, mind az ügyfélszám területén. A Budapest Bank csoport tulajdonosai a 2005–2007-es időszakra egy, az elmúlt 3–5 évhez képest *jóval erőteljesebb növekedést megcélzó* üzleti tervet fogadtak el.

A *Budapest Bank* vállalati üzletágának a közelmúltban kinevezett vezetője, Plank Gábor elmondta, hogy az üzletág *komoly expanziós stratégia* megvalósításába kezdett. Bár a Budapest Bank az elmúlt években megkezdett üzleti stratégiának megfelelően továbbra is a kis- és középvállalatokra összpontosítja figyelmét, jelentős változás állt be a piaci megközelítésben: az üzletág az *induló mikrovállalkozások körében* szeretné tovább erősíteni jelenlétét, ezáltal már a cégek megalakulásától kezdve ki tudja szolgálni a vállalkozói ügyfélkör pénzügyi igényeit. Ami a *termékek, szolgáltatások tartalmában* bekövetkezett változásokat illeti, az elmúlt néhány év fejleményei bebizonyították, hogy az *internet* nem fogja kiváltani a személyes kapcsolat igényét, még középtávon sem, ettől függetlenül *jól látható a bővülés* a banki piac e területén is. Mára egyértelművé vált, hogy az ügyfelek megszerzéséhez és kiszolgálásához nélkülözhetetlen a fizikai jelenlét, így az új menedzsment idén ősszel *erőteljes hálózatfejlesztési programot* indított el. A bank célja, hogy az elkövetkező három évben *több mint duplájára növelje értékesítési*

hálózatát. 2005-ben 15 fiók és 20 hitelpont megnyitása szerepel a tervekben. A bank a következő 3 évben 60 százalékos részesedésnövekedést vár a vállalati piacon, ennek eredményeként a jelenlegi *vállalati ügyfélszám várhatóan két és félszeresére bővül.* Szintén jelentős növekedési lehetőség rejlik a lakossági és vállalati ügyfélkör közötti keresztértékesítésben.

A vállalati üzletág stratégiájában továbbra is kiemelt szerephez jut a *hazai és európai uniós támogatott hitelek közvetítése,* amelyben a Budapest Bank az elmúlt közel tíz évben kimagasló eredményeket ért el. A Bank közreműködésével benyújtott pályázatok jelentős részét jóváhagyták. Ennél is fontosabb azonban, hogy a támogatásokkal megvalósított fejlesztésekkel, beruházásokkal a jövőben az ügyfélkör egyre nagyobb része jut nélkülözhetetlen tapasztalatokhoz a különböző forrásbevonási lehetőségek területén.

A bank vezető termékei közé tartozik az *Origo számlavezetési csomag,* amelyet elsősorban az újonnan alakult vállalkozások választanak. Az üzletág az *elektronikus banki szolgáltatások terén is tovább erősít:* januártól bővül az üzleti terminál szolgáltatásainak köre, ezáltal lehetővé válik a postacsekk, a betétlekötés és a rulírozó hitel elektronikus igénybevétele. A bank *piacvezető innovatív terméke a Mobilbank(r) Extra* a vállalati ügyfélkör számára is elérhető. Az elmúlt két évben szerzett tapasztalatokra építve a bank *intenzív növekedést tervez a kockázatvállalási termékek csoportjában* is. *Minden negyedévben bevezet egy teljesen új vagy jelentős mértékben a piaci igényekhez igazított finanszírozási megoldást.*

Forrás: NOL – 2004. 12. 24.

2.3. Szervezeti kultúra és a kockázat megítélése

A szervezeti működés változtatásainak vélt vagy valós kockázata a menedzsmentet gyakran visszarettenti azok megvalósításától, vagy a kívánatosnál jóval szolidabb mértékű változtatásokra készteti. A menedzseri kockázatmegítélés sajátosságainak feltárására indított hosszabb távú, átfogó primer kutatás[10] néhány idevágó eredménye igen tanulságos. Emellett kutatás-módszertani szempontból sem érdektelenek a tapasztalatok. A kutatás kapcsán kérdőíves felmérésre alapozva vizsgáltuk a változtatások megvalósulási kockázatának menedzseri értékelését. A primer kérdőíves felmérés a reprezentatív mintába bekerült vállalatok vezetőinek megkérdezésén alapult, és a minden szempontból értékelhető 186 kérdőívet dolgoztuk fel változatos statisztikai módszerekkel. A versenyképes működéshez szükséges szervezeti változtatások mértékének (7 kérdés) és azok esélyének, azaz *megvalósítási kockázatának* (7 kérdés) értékelésére 5 fokozatú Likert-skálák szolgáltak. A szervezeti működés legfontosabb hét tényezőjét összefoglaló, korábban már bemutatott McKinsey-féle „7'S-modell"-t vettük alapul (szervezet – folyamatok – vezetési stílus – személyzet – kompetenciák – stratégia – kultúra), és mindegyik működési összetevő kapcsán feltettük a két kérdést:

[10] *Dinya László* (2002): Az agrárszféra lehetőségei és kihívásai a hálózati gazdaságban (OTKA-kutatás: T-038341).

– „Megítélése szerint milyen mértékű változtatás lenne szükséges az adott működési tényezőnél a szervezet versenyképességének biztosításához?" Ezzel lényegében az egyes tényezőkkel való elégedettség vagy – ha ennek komplementerét vesszük – elégedetlenség mértékét regisztráltuk.
– „Mekkora esélye van a kívánatos mértékű változtatás megvalósításának?" Ezzel pedig a megvalósulás kockázatának megítéléséről kaptunk információt.

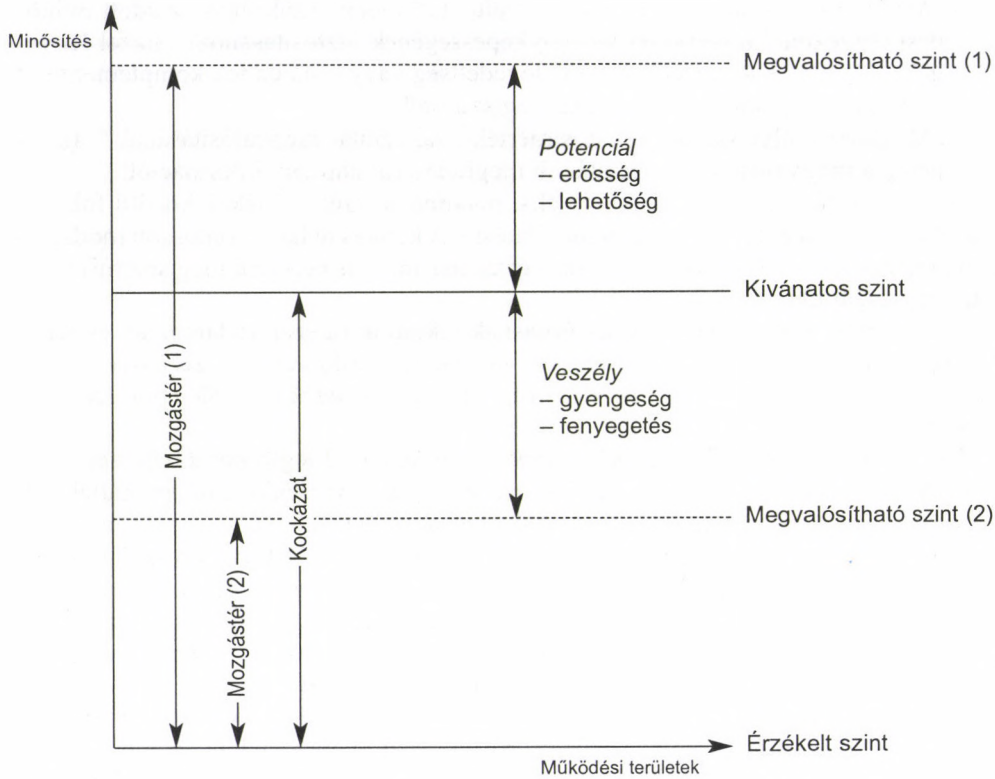
A skálán a (1 = semmilyen, 5 = totális, maximális) szélső értékek közötti fokozatok adtak lehetőséget az árnyaltabb minősítésre. A kutatás néhány fontosabb módszertani *eredményét* (amelyeket a számszerű értékelés miatt is célszerű megismerni) részletesen vizsgáljuk.

Módszertani szempontból fontos újításnak tekintjük (a szakirodalomban ebben a formában nem találni) az ún. „7'S-modell"-re alapuló kérdőívet, és ezzel összefüggésben *a változtatási kockázatok, illetve a mozgástér elemzésének újszerűen rendszerezett fogalmait (7. ábra).*

Mint az jól ismert, a *7'S-modell* a szervezeti működés 7 legfontosabb összetevőjét tartalmazza. A változtatási kockázatokat indirekt módon vizsgáló, általunk kialakított kérdőív a vezetők ezen tényezőkkel való *elégedettségét,* illetve az egyes tényezők szükséges mértékű *megváltoztatásának esélyét* számszerűsíti 5 fokozatú skálán (mind a 7 terület kapcsán formáljon véleményt az adott területtel való *elégedettségéről:* 1 – elégedett, 2 – nagyrészt, 3 – közepesen, 4 – nem elégedett, 5 – totális változtatásra lenne szükség; illetve a kívánatosnak gondolt *változtatás esélyéről:* 1 – semmi esély, 2 – némi esély, 3 – közepes, 4 – nagy esély, 5 – minden esély adva).

Ennek megfelelően minden működési területen háromféle helyzetet (szintet) különböztethetünk meg: *érzékelt szint* (= pl. a szervezeti felépítés jelenlegi adott formája), amellyel szemben felmerülhet a *kívánatos szint* (= az adott működési területtel való elégedetlenség mértékétől függően egybeeshet, vagy eltérhet az érzékelt szinttől), valamint a *megvalósítható szint* (= az egyes területeken reálisan elérhető változtatás mértéke). Ha a vezetők nem elégedettek maradéktalanul valamelyik működési területtel, akkor ott az érzékelt szint (helyzet) és a kívánatos szint (helyzet) közötti eltérés formájában felmerül a *kockázat* (= a működés szempontjából halmozódó feszültség forrása). A megvalósítható szint (helyzet) és az érzékelt szint (helyzet) közötti eltérés jelenti a vezetés mozgásterét a kockázatra történő reagálásban. Ez számszerűen a kérdőívek alapján az elégedetlenségre – azaz: változtatási igényre – és a változtatási esélyre adott minősítési értékek különbségeként jelenik meg. Ha a mozgástér valamelyik működési területen nagyobb, mint amekkora a kívánatos változtatásokhoz kellene, akkor azon a területen a szervezet *potenciállal* (tartalékkal) rendelkezik, amely származhat kívülről (lehetőség), vagy belülről (erősség). Ellenkező esetben szűkebb a mozgástér az indokoltnál, és ez *veszélyt* jelent (külső forrás esetén: *fenyegetés,* belső forrás esetén: *gyengeség) (7. ábra).*

A fenti rendszerezés *túllép a klasszikus SWOT-elemzés* körén, hiszen egyrészt az erősségek – gyengeségek – lehetőségek – fenyegetések (valamint azok forrásainak megjelölése) mellett bevezeti (a SWOT-elemzés angol terminusaihoz illeszkedve) a *mozgástér* („Space") – *potenciál* („Potential") – *kockázat* („Chance") – *veszély*



7. ábra. A kockázatok és a mozgástér elemzésének fogalmi rendszere

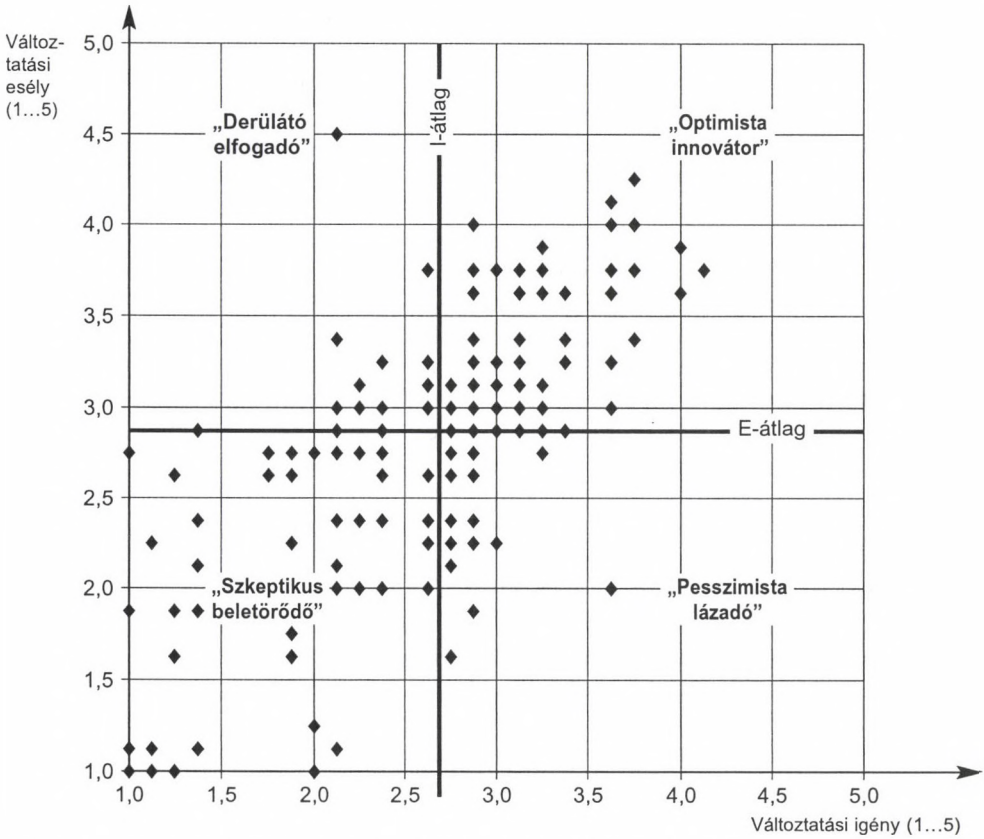
(„Danger") definiált fogalmait, másrészt ezeket *egységes logikai rendszerbe* foglalja, nevezhetjük ezért *SPCD-elemzésnek* is.[11]

Annak érdekében, hogy kifejezetten a vezetők (menedzserek) számszerű véleményét megismerjük, célszerűnek látszott az adatbázist az egyszerű statisztikai jellemzők meghatározásán túl *alaposabb elemzésnek* is alávetni.

A válaszok átlagértékeinek kiszámításával *egyszerű portfólió (8. ábra)* készíthető, amelyen a változtatási igények, és a változtatási esélyek képezik a két tengelyt. Az igényekre (I = 2,65), illetve az esélyekre adott válaszok (E = 2,8) átlagértéke négy szegmensre osztja az ábrát, ahol mindegyik szegmensben egy-egy pont jelenti az abba a kategóriába eső válaszadót. A kategóriák jellege a portfólión elfoglalt helyük alapján könnyen meghatározható:

– *„optimista innovátor"*-nak azokat nevezhetjük, akik átlag feletti mértékű változtatási igénnyel lépnek fel, és ennek megvalósítására átlagot meghaladó esélyt adnak (azaz: kockázatát átlag alattinak ítélik);

[11] *Dinya László*: Vezetői kategóriák meghatározása „SPCD"-elemzésre alapozva (SZTE–ÉFK, „A magyar gazdaság az EU-csatlakozás küszöbén", 2002., p. 4–9.).



8. ábra. Menedzserek változtatási igénye és esélyének megítélése

- hasonló mértékben elégedetlenek a fennálló „status quo"-val a *„pesszimista lázadók"*, csak semmi esélyét nem látják a változtatások megvalósíthatóságának (azaz nagy kockázattal párosítják);
- a *„derűlátó elfogadók"* az átlagnál jóval kisebb mértékű változtatást igényelnének, és ennek megvalósulásában semmiféle kockázatot nem látnak (átlagnál nagyobb esélyt adnak);
- végül a *„szkeptikus beletörődők"* kategóriája úgy tűnik, mintha tudomásul venné a kialakult működési rendet, kismértékű változásokra gondol, viszont még ezeket sem látja megvalósíthatónak.

A fenti egyszerű megközelítés is számos fontos következtetésre ad lehetőséget, de az ábrán is feltűnik, hogy a válaszok hátterében *további,* mélyebb vizsgálódásra csábító *összefüggések húzódnak meg.* Vizuálisan is megítélhető ugyanis, hogy határozott korreláció van a változtatási esélyekre (kockázatra) és az igényekre adott válaszok között. Minél elégedetlenebb valaki a fennálló működéssel, annál nagyobb valószínűséggel ad nagyobb esélyt a szükséges változtatások megvalósíthatóságának. Mindennek tisztázása érdekében faktoranalízis segítségével a vezetői válaszok alapján meg-

határoztuk, hogy a szervezeti működés hét területének változtatási igényei, valamint a megvalósíthatóság esélyei (összesen 14 változó) között vannak-e összefüggések (szinkrón jellegű együttmozgások), és ha igen, milyen jellegűek. A változók három független csoportba sorolása (más szóval három független háttérváltozóval, azaz faktorral történő helyettesítése) már elfogadhatónak tűnt (összes magyarázóképességük: 68,8%, és a faktorszám további növelése ennek csak kismértékű növekedését jelentette volna).

Meghatároztuk az egymással szinkronban levő (nagyjából együtt változó) tényezőket helyettesítő komplex változók (faktorok) értékeit a megfigyelési egységekre (megkérdezett vezetőkre), és egyidejűleg *szakmailag értelmeztük a faktorokat.*

Majd a faktorokra (mint komplex változókra) támaszkodva elvégeztük a vezetőket tartalmazó minta *klaszteranalízisét*, kimutatva *a legjellegzetesebb vezetőtípusokat.*

Mint az várható volt, a megkérdezettek által adott válaszok nem teljesen függetlenek egymástól: a 14 változó (kérdés) többé-kevésbé három nagyobb faktorba sorolható, ahol egy faktorba kerülnek az egymással jobbára szinkronban levő változók, míg az egyes faktorok (változócsoportok) között nincs szorosabb kapcsolat. A három tényezőcsoport a következőképpen néz ki (a változók valamelyik faktorba sorolása a legnagyobb faktorsúly alapján történik):

I. faktor: tömöríti a kívánatosnak gondolt változtatások *esélyeivel kapcsolatos összes változót*, ami annyit jelent, hogy az esélyek latolgatásánál a válaszadók konzekvensek: aki optimistább, az valamennyi működési területnél egységesen nagyobb esélyt ad a változtatások megvalósíthatóságának, a pesszimistábbak pedig fordítva. A faktor – mint a hozzá kapcsolódó 7 eredeti változót helyettesíteni képes komplex változó – szakmai tartalma ennélfogva egyértelmű: az *esélyek megítélésének faktora* (röviden: *„kockázat"-faktor*), ahol a minta valamennyi elemére kiszámított faktorérték minél nagyobb, annál kedvezőbbnek látja a válaszadó az esélyeket, és minél kisebb, annál kedvezőtlenebbnek.

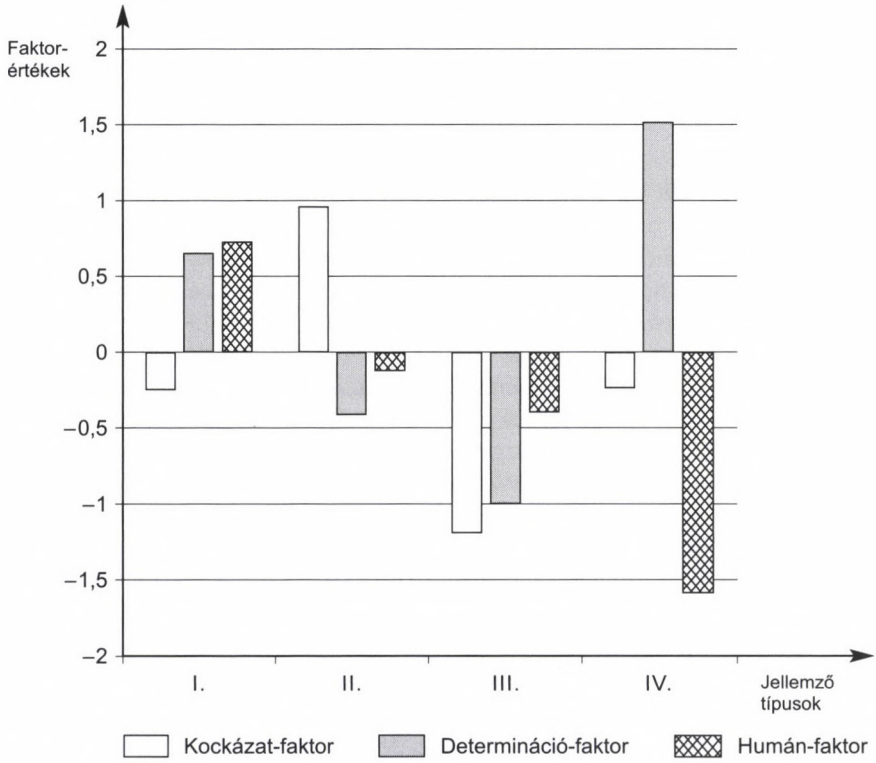
II. faktor: tömöríti a változtatási igény (elégedetlenség) változóinak egy részét, mégpedig az ún. *„hard"* (kemény) működési tényezőket: a szervezeti felépítés, a működési folyamatok és a stratégia *iránti változtatási igény megítélését.* Ezek mellett még két, eredetileg „soft" tényező is ide csatlakozik: a vezetési stílus és a szervezeti kultúra változtatási igénye. Eszerint a válaszadók egyénenkénti véleménye ezen tényezők kapcsán szinkronban alakul: aki nagyobb mértékű változtatást igényel ezen területek bármelyikén, az a másik három területnél is nagyobb igénnyel lép fel (és fordítva). Az eredeti 4 változó mindegyike vagy formális (szervezet, működési folyamatok, stratégia), vagy informális (vezetési stílus, kultúra) módon a *szervezeti viselkedést determinálja*, kényszerpályára tereli, szakmai tartalmát *„működési kényszerpályák"* (röviden: *„determinációk"* faktora) elnevezéssel illethetjük.

III. faktor: tömöríti a maradék két változót, azaz: a személyi állomány és a szervezeti képességek kapcsán felmerülő változtatási igényt, amelyek a szervezeti működés emberi tényezőit jelentik, nevezhetjük ezt a komplex változót *a „humán" faktornak* is. A változók szinkronban történő alakulásából következik, hogy ezeken a működési területeken az egyes válaszadók elégedettsége, vagy elégedetlensége hasonló tendenciát követ. Az egyes válaszadókra kiszámított faktorértékek között a magasabb faktor-

érték a nagyobb mértékű változtatási igényt (elégedetlenséget) fejezi ki, az alacsonyabb faktorérték ezekkel a területekkel elégedettebb válaszadót sejtet.

Mint említettük, a 14 – egymással többé-kevésbé összefüggő – eredeti változót helyettesítő 3 komplex változó (egymástól gyakorlatilag független faktor, amelyek az eredeti változók információtartalmának 68,8%-át tartalmazzák) értékeit megfigyelési egységenként, azaz válaszadónként meghatároztuk, és ezzel lehetőséget teremtettünk a vezetőket tartalmazó minta *klaszteranalízisére.*[12] Természetesen erre a 14 eredeti változóval is vállalkozhatunk, csak tapasztalat szerint a független változókkal végzett klaszterezés jellemzőbb eredményt ad. A vezetők (186 fő) három komplex változóra (faktorra) alapuló klaszteranalízisénél legjellemzőbbnek a *négy klaszterre* bontás bizonyult *(9. ábra).* A négyféle tipikus menedzseri attitűd jellemzői a következők:

– *„szkeptikus beletörődő"* szemlélet (35,5%): határozott elégedetlenség főként a „humán" tényezőkkel, de kisebb mértékben a „hard" tényezőkkel is, ugyanakkor meglehetősen kockázatosnak ítéli meg a szükséges mértékű változtatások esélyeit;



9. ábra. Menedzsertípusok a változtatások megítélése alapján

[12] A klaszteranalízis arra szolgál, hogy megfigyelési egységeket (esetünkben a válaszadókat) a lehető legjellemzőbb kategóriákra (klaszterekre) szétválassza, egyidejűleg több mutatót (jelen esetben a 14 eredeti mutatót helyettesítő független három faktort) figyelembe véve.

– *„optimista elégedett"* attitűd (37,1%): nagyjából elfogadja a kialakult működést, nem látja szükségét különösebb változtatásoknak, és ami mégis szükséges lehet, annak minimális kockázatot ad;
– *„reménytelen frusztrált"* megközelítés (19,9%): megváltoztathatatlan adottságnak tekinti a kialakult működési rendet, gyakorlatilag bármiféle változtatást esélytelennek (rendkívül kockázatosnak) ítél meg;
– *„pesszimista technokrata"* attitűd (7,5%): maximálisan elégedetlen a működés „hard" tényezőivel, míg a „humán" tényezőket kiválónak tartja, bár nemigen lát esélyt arra, hogy a kívánatos radikális (elsősorban szervezeti – stratégiai – szervezési) változtatások maradéktalanul megvalósuljanak.

Miután a vizsgálat során nem mutatkozott komolyabb összefüggés a vezetési szintek és a kimutatott vezetői attitűd-típusok között (azaz: mindegyik alapvetően eltérő vezetői karakternél jelentős számban találhatók egyének a hierarchia mindegyik szintjéről), ebből az tűnik ki, hogy bármelyik kategóriába tartozhat a hierarchia bármely szintjén helyet foglaló vezető. Ebből a szempontból nem a „lét határozza meg a tudatot". Tehát *szervezetek menedzsmentjében minden szinten számolni lehet mindegyik kategóriába tartozó vezetőkkel.* Így szervezetek irányításában a kockázatok megítélésével kapcsolatos, ismert kihívások *kiegészülnek azokkal a további kihívásokkal*, amelyeket egy szervezeten belül az ilyen sajátos, *„vegyes" összetételű menedzsment* léte jelent.

2.4. Menedzseri illúziók az intuícióról

A nagy kockázattal járó menedzseri döntések meghozatala egyre bonyolultabb feladat (és folyamat), mert az alternatívák száma gyorsan növekszik, a felhasználható információ mennyisége sokszorozódik, és a rendelkezésre álló idő rövidül. Ezt a szakadékot a menedzserek *előszeretettel hidalják át az intuíció segítségével* – bízva abban, hogy a megérzéseik nem csalnak. Felmérések igazolják,[13] hogy a felső vezetők kb. 45%-a inkább az ösztöneire, mint a tényekre és a számokra támaszkodik, az elemzést legfeljebb eszköznek tekinti, amely támogatja az intuitív döntéshozatalt. Az intuíció mindenhatóságába vetett hit a kockázatos döntések esetében azonban illúzió, bár mindenkinek vannak (akár saját gyakorlatában is) meggyőző történetei az intuitív kockázatkezelés csodatevő erejéről. De ez erősen analóg – igen morbid hasonlattal élve – a dohányzás és a tüdőrák összefüggését látszólag cáfoló esetekhez, amelyek azonban a kivételek körébe tartoznak, és nem változtatják meg a nagy számok törvényét. A magyarázat viszonylag kézenfekvő: egyrészt mindenki szívesen misztifikálja a titokzatos vezetői irodákban folyó munkát. Másrészt a mítoszhoz mindig kellenek a hősök, a zsenik is. Harmadrészt pedig valóban kényelmesebb a tudatalattink varázslatos erejére támaszkodni, mint számokkal, tervekkel éjszakákon át gyötrődni. Számosan kimutatták már, hogy az *intuíció problémái* a következők:

[13] *E. Bornabeu* (2003): Ne bízzon a zsigeri megérzéseiben! (Harvard Business Manager, 11–12. sz., p. 76–82.).

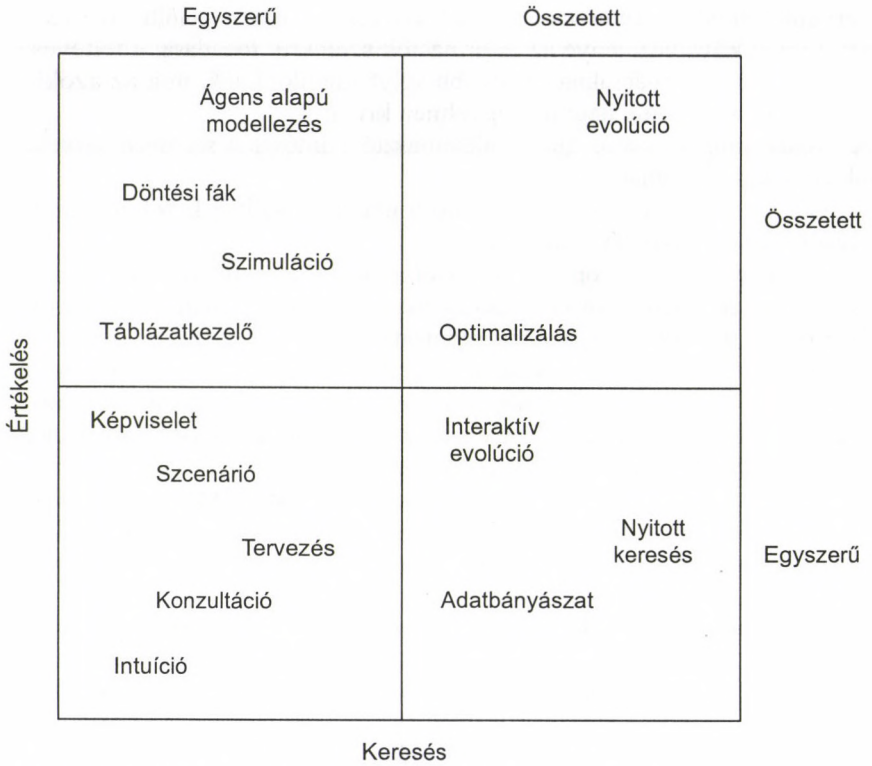
- az emberi gondolkodás nem precíz, mert teli van részrehajlással, előítélettel és tévedéssel. Ennek következménye az információk szelektív fogadása: a feltevéseinket alátámasztó információknak nagyobb súlyt tulajdonítunk, míg az azokkal ellentéteseket előszeretettel hagyjuk figyelmen kívül;
- előnyben részesítjük a „status quo"-t alátámasztó döntéseket szemben azokkal, amelyek azt megbolygatnák;
- az elsőként érkező információt irracionálisan nagyobb súllyal kezeljük, mint a későbbieket („első benyomás fontossága");
- de legfőképpen kifejezetten vonzódunk a sablonokhoz, a rutinszerű megoldásokhoz – ennek következtében ott is összefüggést keresünk (és találunk), ahol nincsen (lásd pl. az alakfelismerés mechanizmusát);
- és egy bonyolult világban, ahol mindenki ugyanazzal az információval van körülvéve, ez nagyjából mindenki számára ugyanazt a sablont sugalmazza – aminek az lesz az eredménye, hogy intuitív alapon a versenytársak egymást utánozzák, ahelyett hogy differenciáló stratégiát követnének.

Az intuíció tehát a *komplexitás leegyszerűsítésének* és sokkal kevésbé kezelésének igen hatékony eszköze. Kaotikus, kockázatos környezetben ez a cég számára halálos fenyegetés, hiszen éppen az apró különbségek felismerésén múlhat a jó vagy a rossz döntés.

Újabban a bonyolult döntések kockázatának csökkentése érdekében megpróbálkoznak az emberi (vezetői) intuíció *számítógéppel való megtámogatásával* – és igen nagy sikerrel.[14] Miután az intuíció a döntéshozatal mindkét fázisában (az alternatív lehetőségek keresésében és azok kiértékelésében) korlátozott hatékonyságú, mindkét fázisban támogató számítógépes programokat, eljárásokat alkalmaznak. Ezeket a *10. ábra* tekinti át. A keresés egyszerű esete az, amikor viszonylag kevés döntési alternatíva jöhet szóba, míg összetett keresésnél emberi aggyal felfoghatatlanul sok lehetséges megoldás létezhet. Az értékelésnél egyszerű a helyzet, ha a megoldások kisszámú, átlátható következménnyel járnak, míg a bonyolult (vagy igen sokféle) következmény az értékelés feladatát összetetté teszi. Az újdonságnak számító néhány főbb eszköz:

- *döntési fák:* maga a módszer már régen ismert (lehetséges alternatívák minél teljesebb körű számbavétele), de számítógéppel megtámogatva a reneszánszát éli. Korlátja, hogy nehézkesen kezeli a bonyolult és kölcsönös összefüggésekkel terhelt szituációkat, illetve a váratlan változások iránti érzékenységet.
- *ágens alapú modellezés:* a sokszereplős, bonyolult szervezetek, hálózatok működésének és viselkedésének megértéséhez hasznos eszköz. A számítógép igen nagyszámú, egyedi döntéseket hozó szereplő („ágens") összekapcsolódó, eredő viselkedését modellezi a maga dinamikájában, tetszőlegesen változtatható szabályok és peremfeltételek mellett.
- *mesterséges evolúció:* véletlenszerűen kiválasztott néhány alternatív megoldásból kiindulva (megfelelő program segítségével) különféle nagyszámú megoldáskombináció születik, amelyek közül a legjobbakat kiválasztják, ezeket újra kombinálják... és így tovább – mindaddig, amíg az egyre jobb megoldások közül az előre megadott értékelési kritériumnak valamelyik meg nem felel.

[14] Lásd E. Bornabeu idézett cikkét!



10. ábra. Döntéshozatal kockázatát csökkentő eszközök

– *interaktív evolúció:* az előzőtől annyiban tér el, hogy az értékelési kritérium nincs rögzítve, és a születő verziókat egy team értékeli folyamatosan, majd dönt a kiválasztásról.
– *nyitott keresés:* itt a peremfeltételeket és a szabályokat is a számítógép változtatja véletlenszerűen – és ily módon olyan megoldások is előjöhetnek, amelyre a legkreatívabb emberi megközelítéssel sem bukkanhatnánk.

Tehát a menedzseri döntések kockázata korszerű eszközök bevonásával még kezelhetőbbé válik, bár a végső döntés meghozatala természetesen továbbra is a menedzserek felelőssége marad. És a végső döntésnél továbbra sem mentesülhetünk a választás terhétől, ahol a követendő fő irány kiválasztásakor gyakran érezzük: mindegyik irány szimpatikus, és még az előnyök–hátrányok mérlegelésekor is legszívesebben egyszerre követnénk mindkét irányt. Mindez azonban már átvisz a kétértelműségek, a dilemmák kezelésére alkalmas technikák birodalmába, amelyekről a következőkben szólunk.

De mondanivalónk végén szeretnénk példával szolgálni arra is, hogy a „hit illúziók nélkül" kemény üzleti kategória lehet még a kockázattal teli világban is, ha megfelelő érdekeltekre talál.

Egymilliárd dolláros molekula

Van egy részvénytársaság, amelybe hét éve folyamatosan ömlik a tulajdonosok pénze. Bevétel s így érthetően nyereség viszont eddig egyetlen dollár vagy forint sem volt – az invesztorok mégsem elégedetlenek. Ha ugyanis hatásosnak bizonyul az N-Gene által kifejlesztett gyógyszermolekula, akkor minden betett forintjuk vagy dollárjuk akár a százszorosát is érheti. Addig azonban még jó néhány harcot kell megvívnia a cégnek és elnökének, Kálmán Gábornak. Az N-Gene-t 1997-ben alapította hét magánszemély. A kezdőtőke 2,2 millió dollár volt – ennyit adtak össze az alapítók és magyar magánbefektetők. Az Egyesült Államokban bejegyzett cégbe később magánszemélyek és intézményi tőkebefektetők is további összegeket helyeztek. A tulajdonosok listáján jelenleg a hét alapítón kívül több mint nyolcvan magánember és tucatnyi cég található. Részarányuk egyharmad-egyharmad-egyharmad. Az N-Gene Budapesten található kutatóközpontjában harminc munkatárs dolgozik. A pécsi és debreceni egyetemeken kívül csaknem hetven hazai kutatócéget és oktatási intézményt vontak be eddig a munkába.

Először is áruljon el egy titkot! Kik azok a türelmes befektetők, akiknek egyáltalán nem hiányzik a bevétel, akik immár hét éve rendíthetetlen hittel bizakodnak abban, hogy az önök által kikísérletezett gyógyszermolekula sikeres lesz.

Az első hét magánbefektetőt, vagy mondjunk alapítót, úgy ötvenen követték. A kísérletek előrehaladtával aztán a magánembereken kívül kockázatitőke-társaságok is beléptek a finanszírozásba. Többek közt Soros György alapjai is fantáziát látnak az N-Gene kísérleteiben, s ez megmozgatott több hasonló alapot. Az elmúlt időszakban már főleg ezek tettek pénzt a cégbe.

De ezen alapok megfelelő szakértelem és anyagi háttér birtokában fektetnek be egy cégbe, és számolnak azzal is, hogy a tőkéjük elúszik. A magánbefektetők, gondolom, nem ilyen türelmesek.

Mindnyájan tisztában vannak azzal, hogy egy gyógyszerkísérlet évekig vagy akár egy évtizeden túl is eltarthat, s a végeredmény kétesélyes. Minden befektetőnek elmondtuk, hogy az erre fordított pénzt tekintse „játékpénznek", vagyis csak annyit tegyen bele, amennyi nem hiányzik. Persze volt olyan, aki időközben meggondolta magát, vagy szüksége volt a pénzre, az ő részvényeiket eladtuk.

Nézzük akkor a pozitív forgatókönyvet! Milyen megtérülést érhetnek el a befektetők, ha a molekula sikeres lesz?

A cégbe, vagyis a cukorbetegség kezeléséhez szükséges gyógyszer fejlesztésébe eddig csaknem 13 millió dollárt fektettünk, s most vagyunk a munka félidejében. Ennek a gyógyszernek az éves piaca jelenleg hatmilliárd dollár, amelyből a mi új fejlesztésű hatóanyagunk évente több mint egymilliárd dolláros részt hasíthat ki. Erre van esélyünk, mivel most már a humán II. vizsgálati szakaszban vagyunk, azaz már betegeken teszteljük a készítményt.

Hogyan szagolták ki, hogy ebben a gyógyszerhatóanyagban ilyen nagy fantázia van?

Az igazság az, hogy a kezdetben nem ezt kerestük. A gyógyszerhatóanyag alapját képező molekuláról a kísérletek alapján először azt gondoltuk, hogy a rákbetegség bizonyos típusú kezelésével járó mellékhatások csökkentésében lesz eredményes. Aztán kiderült, hogy azért hatékony a sejtvédelemben, mert úgynevezett inzulinérzékenyítő szer, vagyis a leggyorsabban fejlődő gyógyszerkasztok közé tartozik. De nehogy azt higgye,

hogy ez kivételes eset! A világon ma legnagyobb mennyiségben forgalmazott húsz gyógyszer harmada esetében a fejlesztés célja más volt, mint a végeredmény. A közismert Viagra például vérnyomáscsökkentő gyógyszerként indult, s csak később lett belőle merevedési zavarok elleni szer.

Úgy tudom, hogy a nagy tőkeinvesztícióra csak a sikeres humán II. fázist követően lesz szükség, hiszen a kísérletek utolsó fázisai igénylik a legtöbb pénzt.

Ez így van, s ezért már korábban is kerestünk stratégiai partnert. Két évvel ezelőtt egy amerikai biotechnológiai céggel kötöttünk szerződést. Nekik a további vizsgálatok finanszírozásának és a majdani eladások után járó jutalék fejében az egyesült államokbeli forgalmazás jogát adtuk el. Sajnos ez a cég tavaly jelentősen meggyengült, mi pedig e partner mellett egy évet elvesztegettünk. A most folyó kísérleti szakasz végeztével – vagyis várhatóan két-két és fél év múlva – új partnert kell találnunk, s ez valószínűleg egy multinacionális gyógyszercég lesz. Csak nekik van ugyanis elegendő pénzük és erejük arra, hogy a gyógyszerfejlesztést befejezzék, a terméket regisztráltassák, a piacra dobják, és világszerte megismertessék.

Milyen bevétellel számolnak?

A remélt vételár, amelyet több részletben fizetnek majd ki, meghaladhatja akár az egymilliárd dollárt is, s ehhez járul majd a forgalmazás utáni jutalék, amelyet hoszszú éveken át, egészen a szabadalom lejártáig fizetnek majd. Csak összehasonlításként említem meg, hogy a legnagyobb hazai gyógyszergyár éves forgalma nem éri el a félmilliárd dollárt.

Ez, ha bejön, kétségtelenül bombaüzlet lesz. De korábbi cége, a Biorex is hasonló fényes jövőt képzelt el, s mégsem lett belőle semmi.

Ennek számos oka volt, többek közt az is, hogy a nyolcvanas évek végén létrehozott céget Magyarországon jegyeztük be. Mi pontosan ezért alapítottuk a céget Amerikában, hogy bizalmat keltsünk, s ezért is kértük fel a világ elismert tudósait arra, hogy vegyenek részt az igazgatóság és a felügyelőbizottság munkájában. A gyógyszerkutatás ugyanis jórészt bizalom kérdése is.

A cégben a világ gyógyszerkutatásának első vonalában dolgozó szakembereket találni. Számomra rejtély, hogyan sikerült őket egy kis biotechnológiai cégnek megnyerni. Sok pénzt kapnak?

Díjazásban nem részesülnek. A neves szakembereket a „hólabda effektussal" nyertük meg. Harsányi Zsolt, az American–Hungarian Foundation ismert és elismert vezetője állt először mellénk, majd az ő ajánlására másokat is meg tudtunk győzni.

Nem túl kockázatos egyetlen molekulára építeni a jövőjüket? Mi lesz akkor, ha nem lesz belőle hatásos gyógyszer?

Két másik termékünk is van. Az egyik egy olyan napvédő kozmetikai szer, amely a bőr öregedését lassítja. Egy másik pedig a bélműködés zavaraira lehet hatásos gyógyszer. Az első esetében már komoly esély van arra, hogy egy kozmetikai világcég megvásárolja a licencet.

Önt hallgatva elég egyszerűnek tűnik a képlet. Egy ígéretes hatóanyaghoz csak a kockázatot vállalni képes cégek és magánemberek támogatását kell megnyerni, s máris elindulhat egy biotechnológiai cég. A hazai szürkeállomány minőségét ismerve talán másoknak is jó esélyük van erre.

Esély van, de azért nem ilyen egyszerű a képlet. Magyarországon vagy két tucat hasonló cég működik, de originális molekulakutatással csak mi foglalkozunk. Úgy is mondhatnám, hogy egyedül versenyzünk az „őrültek" kategóriájában.

A kutatók és a vállalatvezetők is hiú emberek. Nem lesz szomorú, ha az önök által felfedezett és hatásosnak bizonyult gyógyszer egy nagy gyógyszergyár termékeként arat majd sikert?

Miért lennék? A hatóanyag eladása szerintem ugyanolyan siker lesz, mint például amikor Somody Imre egy amerikai cégnek adta el a Pharmavit gyárat.

Hiány van biotech-menedzserekből.

Magyarország igazán versenyképes lehetne a biotechnológiai iparban, hiszen ehhez adott a tudás, a szürkeállomány és az akadémiai háttér is – mondta kérdésünkre Duda Ernő, a Biotechnológiai Szövetség elnöke. Ami viszont hiányzik, az a kisvállalkozások fejlődését elősegítő inkubátorházak hálózata. Ilyenek működnek többek közt Dániában, Írországban, Finnországban és Szingapúrban is, ezekben az országokban magas szintű a biotechológiai kutatás és ipar. A közismert tőkeszegénység sem kedvez a hazai kutatásoknak, de a legnagyobb probléma mégsem ez, hanem az oktatás egy szegmense. A biotechnológiai menedzsment oktatásában ugyanis hiány mutatkozik, márpedig ilyen cégvezetők nélkül még a legnagyszerűbb találmányok sem hasznosíthatók.

Forrás: MH – 2004. 09. 07.

3. Döntési problémák – egyensúlyozás a káosz peremén?

A remélt siker felé vezető úton nemcsak a különböző forrásokból származó kockázatokkal kell megküzdeniük a menedzsereknek, hanem a különféle szituációk kapcsán lépten-nyomon felmerülő *döntési problémákkal is.* Valamennyien naponta szembesülünk döntési problémákkal a munkahelyen és a magánéletben egyaránt. Minél hektikusabb a bennünket körülvevő világ (vagy minél inkább keressük a kihívásokat), annál gyakrabban kerülünk választási kényszer elé – a döntés ugyanis alternatív lehetőségek közötti választást jelent. Ha nincs alternatíva, nincs döntési helyzet, bár ez csak elméleti szituáció, hiszen alternatíva mindig van, ha annak tekintjük a „nem döntést" is. A szervezetek életében ugyanez a helyzet: a menedzserek lépten-nyomon választás, döntési probléma elé kerülnek *Hagyományosan* a döntési problémákat úgy próbálták (próbálják) megoldani, ahogyan a köznapi életben is szokás: a bonyolult helyzeteket lehető legegyszerűbb összetevőikre bontják, azokat egyenként elemezve (megismerve) próbálják feltárni a probléma lényegét. Ennek során általában az alábbi – igen praktikus szempontokat szolgáló – előfeltevésekkel élnek:

- a tényezők közötti összefüggések lineárisak – egyik tényező megváltozása azzal arányos mértékű változást idéz elő a vele összefüggő másik tényezőnél;
- ez az egymásra történő hatás ok-okozati kapcsolattal jellemezhető;
- az összefüggések determinisztikusak – azaz előre jelezhetők a változások/változtatások következményei;
- a peremfeltételek változatlansága esetén az események ismétlődnek;
- egyenként megismerve egy bonyolult probléma összetevőit az egész problémáról is képet kapunk;
- a szereplők döntései racionálisak;
- és pontosan definiált fogalmakat használnak.

Ha így lenne, nem fordulhatna elő, hogy egy tényező parányi változása aránytalanul nagy változást eredményezzen egy tőle függő másik tényezőnél (pl. a klimatológusok nem óvnának bennünket annyira 1-2 C°-os átlaghőmérséklet-növekedéstől, amely teljesen felborítaná a kényes éghajlati egyensúlyt. Vagy a közgazdászok nem figyelmeztetnék a politikusokat a tervezett államháztartási hiány tizedszázalékos átlépése esetén is.). A valóságban a bonyolult rendszereknél (így az üzleti életben is) éppen *a fenti előfeltevések ellenkezője* igaz:

– a tényezők összefüggése nemlineáris – a bonyolult gazdasági rendszerek (is) „paraméterérzékenyek": kis változás a „bemenő adatoknál" szélsőséges változást eredményezhet a „kimenő jelben" (ez a sokat emlegetett – és gyakran félreértelmezett – „pillangóeffektus"[1]);
– ráadásul ez az eredmény teljes pontossággal megjósolhatatlan – a gazdasági rendszerek viselkedése ebben az értelemben „kaotikus": a szabályos viselkedés mindig keveredik a szabálytalannal (véletlenszerűvel). Ez azt jelenti, hogy a kaotikus rendszerek viselkedésében a szabályszerűséget egy jól megfigyelhető trend (tendencia, mozgáspálya) képviseli, amelyen rendezett szakaszok váltakoznak kaotikus szakaszokkal;
– ennek eredménye az is, hogy a korábbival megegyező peremfeltételek esetén sem produkál a rendszer azonos viselkedést (lásd: a szabadkézi rajzot még a leggyakorlottabb művész sem képes pontról pontra ugyanúgy reprodukálni, vagy: egy cég még ugyanúgy ismétlődő környezeti feltételek esetén sem képes elérni ugyanazt az eredményt);
– a tényezők összefüggése többnyire nem egyirányú (ok-okozati), hanem oda-vissza kölcsönhatásokat – ún. „cirkuláris kauzalitást"[2] (visszacsatolásokat) tartalmaz, ami lehet negatív (lecsengő), vagy pozitív (felerősítő);
– a bonyolult rendszerek (problémák) analóg (egyszerűbb összetevőkre visszavezető) megközelítése könnyen tévútra visz – mert ezeknél a rendszereknél a hangsúly nem a részeken, hanem azok kapcsolatrendszerén (az egészen) van: ez a „holisztikus" (egészlátó) megközelítés;
– a döntési szituáció szereplőinek racionalitása – mint azt már H. Simon is bizonyította – mindig korlátozott: részben mert sosincs teljes körű informáltság, részben pedig az észérvek és az emóciók keveredése miatt (lásd a divatholmik vásárlási megfontolásait);
– végezetül számos általunk rendszeresen használt fogalom pontatlanul definiált – ún. „fuzzy jellegű" fogalom. Például rendszeresen használjuk a „kiváló", „magas", „gyenge" stb. jelzőket valamiféle színvonal érzékeltetésére, anélkül, hogy bárki specifikálná, pontosan mit is ért alattuk.

Ebből nem az következik, hogy lehetetlen jó menedzseri döntéseket hozni, csak annyit állítunk, hogy a mindannyian „áldozatai" vagyunk a való világot rendkívül leegyszerűsítő, XVIII. századi (Descartes és Newton korában fantasztikus előrelépést jelentett) mechanisztikus világszemléletben gyökerező oktatásnak (szocializációnak). Mintegy „szűrőn" keresztül kémleljük a körülöttünk levő világot, és ami ezen túl létezik, arról nem veszünk tudomást. Ez megfelelő lehet az empirikus boldoguláshoz,

[1] A káosztudományban a tényezők nemlineáris kapcsolatának illusztrálására használt hasonlat, mely szerint ha egy pillangó szárnya meglebben valahol a világ egy távoli pontján (van aki Brazíliát, mások Kínát, Afrikát említik), akkor ennek nyomán eleredhet az eső Texasban (Londonban stb.). Alapgondolata szerint ugyanis bonyolult rendszerek leírásakor sosem tudunk figyelembe venni minden apró részletet (vagyis a jelent sem ismerjük elég pontosan), és a jövőt éppen ez teszi megjósolhatatlanná – azaz egy kaotikus világban lehetetlen hosszú távon a jövőbe látni.

[2] *Bálint J.* (1994): A káosz, a pozitív visszacsatolás és a véletlen szerepe a versenystratégiákban (Gazdálkodás, 3. sz.).

de kevés az ebből fakadó korlátok átlépéséhez és a való világ bonyolultabb problémáinak kezeléséhez – ehhez újszerű szemléletre van szükség. Nem véletlen, hogy az 1977. évi kémiai Nobel-díj éppen azt a felfedezést ismerte el, amely szerint a nyitott (a környezettel szoros kapcsolatban levő) rendszerek csak akkor fejlődnek, ha környezetük rendezetlensége (kaotikussága) növekszik. Vagyis egy rendszer magasabb szintű szervezettsége feltételezi a káosz jelenlétét is. Ezekben a rendszerekben a rendet bonyolult szabályok helyett nagy szabadságfokú (önállóságú), egymáshoz lazán kapcsolódó, és igen egyszerű elvekhez igazodó, ún. „önszervező" alrendszerek teremtik meg. Szervezetelméleti tanulságok a következők:

- külső motiváció (hierarchikus kényszerpályák) helyett célszerűbb a belső motivációra helyezni a hangsúlyt (kultúra, értékrend);
- szigorú, részletes működési szabályok helyett a lehető legegyszerűbb, laza elvek biztosítsák a koordinációt;
- a követendő út, eljárások és formák rögzítése helyett fontosabb a cél és az elfogadott vezérelvek;
- a szervezet (gazdasági rendszer) nem önmagában értelmezendő, hanem kapcsolatrendszerébe illesztve, azzal együtt (ad absurdum létezhet olyan szervezeti egység a szervezetben, amelynek szorosabb a kapcsolata külső szereplőkkel, mint egy szervezeten belüli másik szervezeti egységgel);
- valamely rendszernek a rend fellazulása (a káosz) kölcsönöz rugalmasságot, kreativitást. A tökéletes rend (mindenre kiterjedő szabályozottság) változatlanságot, azaz a rendszer alkalmazkodásra való képtelenségét jelenti – ez egyenértékű a rendszer pusztulásával. A rend hiánya viszont maga a tökéletes káosz, ez pedig a rendszer széthullásával, azaz szintén a pusztulásával jár.

A szervezetek életében klasszikus menedzseri feladat a küzdelem a rendezett, szervezett működés megteremtéséért, fenntartásáért és erősítésért. Vitathatatlan, hogy az „entrópia" mindent átfogó jelensége[3] a szervezeti működésben is érvényesül – ha nem fordítunk folyamatosan figyelmet, energiát, nem utolsósorban költséget a szervezeti folyamatok rendezettségére, a rend fokozatosan erodálódik, és átadja helyét a rendezetlenségnek (entrópiának). A kaotikussá váló működés egy bizonyos szintjén a szervezet kezelhetetlenné válik, és csődhelyzetbe kerülhet.

Ugyanakkor az is menedzseri tapasztalat, hogy a túlzott precizitás (más szóval a túlméretezett rend) korlátozza a szervezet rugalmasságát, innovativitását, az alkalmazottak kreativitását, motiváltságát – végső soron a szervezet teljesítményét. Egyrészt azért, mert a játékszabályok másra ösztönöznek (papírmunka, bürokrácia, szabálykövetés stb.), másrészt az ezzel járó túlméretezett költségek miatt, ami végül is a versenytársakkal szembeni költséghátrányhoz vezethet.

Tehát úgy tűnik, a túlméretezett rend és a kaotikus működés között el kellene találni egy optimális egyensúlyt, ami kemény lecke, lévén hogy:

- igen keskeny pallón kell egyensúlyozni, mert – ha már versenyről van szó – célszerű elmenni a legvégsőkig, és értelmetlen megelégedni félmegoldásokkal (ezt egyes irodalmi források találóan el is nevezték „szörfözésnek a káosz peremén");[4]

[3] *Dinya László* (2003): Válságmenedzsment (KRF, Gyöngyös).

[4] *Vécsey Zs.* (1999): A digitális elit a káosz peremén szörfözik (Vezetéstudomány, 9. sz., p. 39–44.).

– ráadásul a nehezen kialakított egyensúly lépten-nyomon felborul a bekövetkezett környezeti változások miatt, vagy felborítja a vezetés, ha elébe kíván menni a várható változásoknak (ez utóbbi már úgy is megfogalmazódott egyesek részéről, hogy „csak a paranoidok maradnak fenn"),[5] azaz dinamikusan újra és újra meg kell találni a jó megoldásokat.

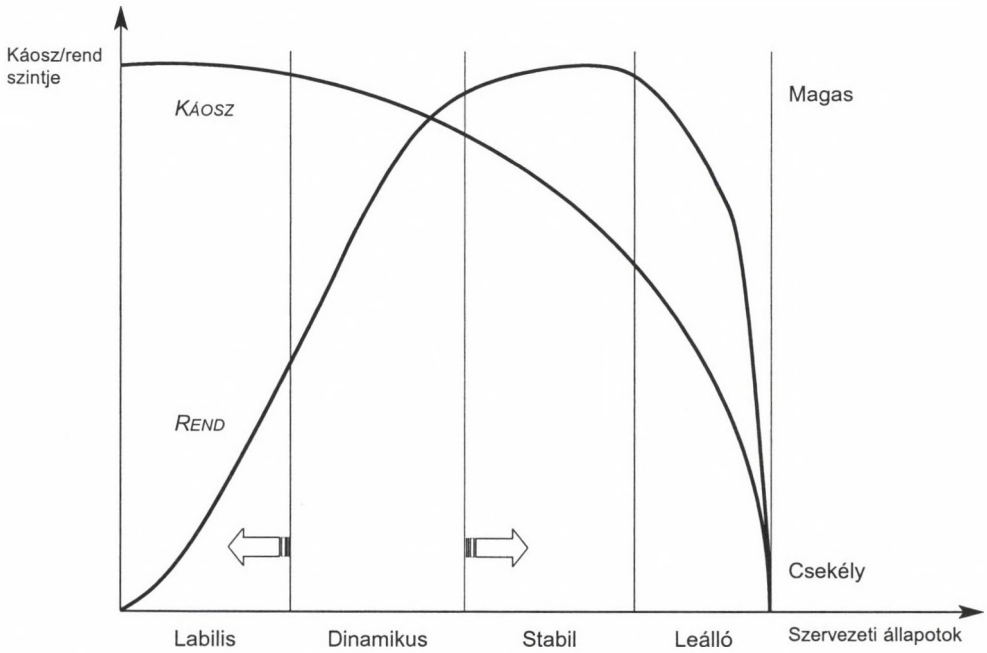
Nemcsak a szervezeti működésre igaz ez, találhatunk rá számos példát a gazdasági, társadalmi, természeti rendszerek körében is. Aki már vezetett értekezletet vagy problémamegoldó csoportos vitát (brain-storming-ot), az pontosan tudja, hogy egy autokrata stílusú levezető elnök (moderátor) tönkreteheti az összejövetel hatékonyságát. Mint ahogy az ellenkezője is ehhez vezethet: a teljesen szabadjára engedett (strukturálatlan) értekezlet/csoportmunka káoszba fullad, eredménytelenné válik. Egy mesterségesen túlszabályozott társadalom (lásd az ókori Kínát) éppúgy versenyképtelenségre van ítélve, mint a közrend elemi feltételeit (pl. az alapvető jogszabályok betartását) biztosítani képtelen társadalom.

Nyilvánvaló tehát, hogy *a káosz és a rend egészséges aránya* szükséges a szervezetek normális működéséhez – bár hogy mi az optimális arány, arra nincs üdvözítő recept. De már az is nagy szó, ha sikerül megértetni, hogy nem kell tűzzel-vassal harcolni a rendezetlennek tűnő működés minden formája ellen. Ez rokonságban van a konfliktusmenedzsmentnél jól ismert megközelítéssel, mely szerint ab ovo nem minden konfliktus destruktív, és elsősorban nem megelőzni (kiküszöbölni) kell a változásokkal/változtatásokkal járó konfliktusokat, hanem konstruktív mederbe terelni. És ebben a felfogásban már értelmezhető az a szlogen, hogy „a konfliktusmentes szervezet – halott szervezet!". Felhasználva az analógiát kockáztassuk meg mi is a kijelentést: „a káoszt nélkülöző szervezet – halott szervezet!"

Korábban, amikor a szervezetek menetrendszerű válságait tárgyaltuk (a vállalati életgörbe mentén időrendi sorba szedve), nem említettük, hogy I. Adizes ezt az életgörbét két – felfogása szerint – kiemelkedően fontos szervezeti tényező: a *rugalmasság* és az *irányíthatóság* (szabályozottság) időben eltérő alakulásából vezeti le.[6] Nevezetesen *(1. ábra)*:

– a szervezet életében a rugalmasság (amely a változásokhoz való alkalmazkodási képességet, egyben viszont a változások következményeinek kiszámíthatatlanságát is jelenti) kezdetben igen nagy, majd idővel, ahogyan a szervezeti méret növekszik, folyamatosan csökken,
– miközben a szabályozottság (ami a viselkedés tervezhetőségét, kiszámíthatóságát jelenti) a kezdeti minimális szintről fokozatosan növekszik, mígnem a maximum elérte után csökkenni kezd.
– a két jellemző időben eltérő alakulásának alapján négyféle szervezeti állapotot különböztethetünk meg (a később elmondottakkal összhangban mi változtattunk némileg az elnevezéseken):
  – *„labilis"* állapotról beszélünk, ha a szervezet rugalmassága igen nagy, míg szabályozottsága minimális;

[5] *A. Grove* (1997): Csak a paranoidok maradnak fenn (Bagolyvár Kiadó, Budapest).
[6] *I. Adizes* (1992): Vállalatok életciklusai (HVG Rt., Budapest).



1. ábra. Káosz és rend egyensúlyának alakulása bármelyik életszakaszban

- *„dinamikus"* állapotban van a szervezet, ha mind a rugalmassága, mind a szabályozottsága kellően magas szintű;
- *„stabil"* állapotúnak akkor tekintjük a szervezetet, ha a szabályozottsága a maximális szintet eléri, miközben rugalmassága jelentősen csökkent;
- és *„leálló"* állapotban van a szervezet, ha mindkét jellemző szintje a minimumra süllyedt (ezt nevezi Adizes „válságos" állapotnak).

A tapasztalat nem cáfolja ezt a megközelítést, bár akad benne némi ellentmondás:

- Világos, hogy az életgörbe egyik szakasza követi a másikat, és a két egészséges szakasz közötti átmeneti állapotot „krízis"-helyzetnek tekinti I. Adizes. Nem világos ugyan, hogy mindegyik szakaszra külön-külön értelmezendő-e a rugalmasság–szabályozottság fent említett alakulása, vagy az életgörbe egészére. Miután minden szakasz egy válságba torkollik, amellyel ha megbirkózik a cég, csak akkor léphet a következő szakaszba, ebből az következne, hogy a négy állapot mindegyike felmerül mindegyik életszakaszban.
- Viszont a korai életszakaszokban („csecsemőkor", „gyerünk-gyerünk" szakasz) a szerző szerint is kiépületlen még a szervezeti működés, tehát a szabályozottság messze marad a maximumtól. Akkor viszont csak labilis állapotról beszélhetünk, és a többiről nem – márpedig Adizes szerint ezeket a szakaszokat is válság zárja le.

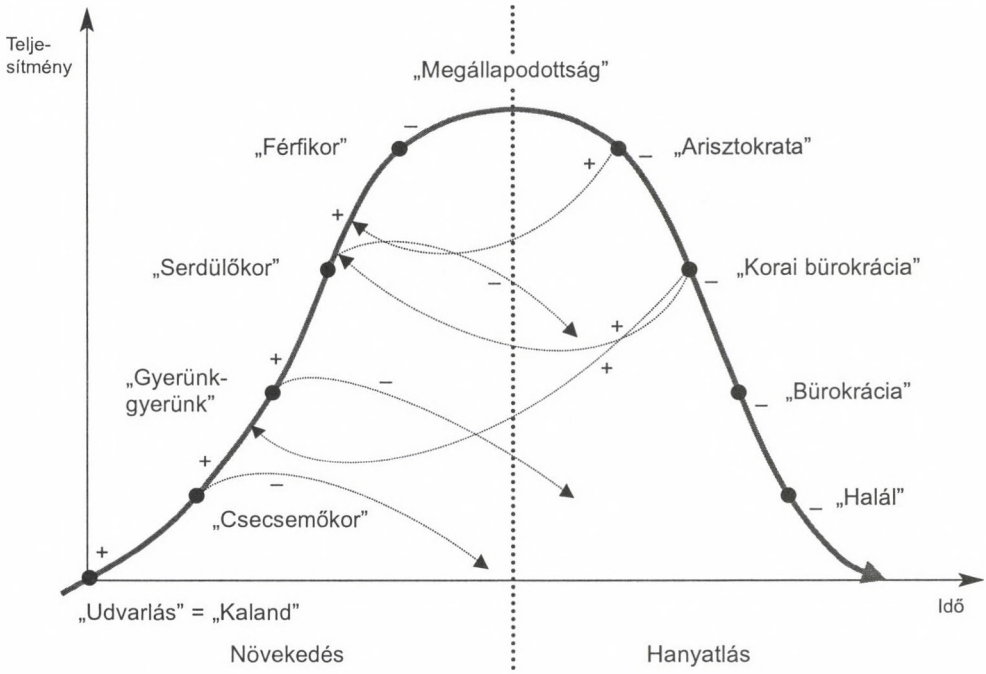
Az ellentmondás feloldható, ha elfogadjuk (minden okunk megvan rá), hogy *a szervezeti rugalmasság* – mint azt előbb már fejtegettük – a kordában tartott *szervezeti „káoszból" fakad,* míg *a szabályozottság* éppenséggel *a rendet jelenti.* „Labilis"

állapotban a rendezett, szabályozott működés kevésbé jellemző – a rendszer viselkedésében inkább kaotikus (nehezen kiszámítható) elemek dominálnak (pl. a tervezett éves nyereség az év végén lehet, hogy 50%-kal nagyobb, de előfordulhat, hogy 30%-kal kisebb lesz – ez egy jól beállt cégnél elképzelhetetlen). Minden válság sikeres leküzdése után a szervezetek megújulnak, korábbi működési játékszabályaik jelentősen átalakulnak, idő kell hozzá, hogy az új működési forma és rend beálljon – miközben új lehetőségek felé is nyit a cég. Ez összességében eredményezheti, hogy minden válság leküzdése után az új életszakasz valamilyen szinten „labilis" állapottal kezdődik, ahol a cég természetes törekvése, hogy minél gyorsabban átkerüljön a „dinamikus" állapotba – azaz a rugalmasság (alkalmazkodóképesség) lehetőség szerinti megtartásával egyre rendezettebb (kiszámíthatóbb) legyen a működése. A legkedvezőbb dinamikus állapotból viszont – I. Adizestől eltérően – véleményünk szerint nemcsak a stabil állapot felé vihet az út (ahol a rend dominálni kezd a kaotikus elemek felett, és emiatt az alkalmazkodóképesség lecsökken), hanem vissza is csúszhat a rendszer a labilis állapotba, ha valamilyen oknál fogva ismét túlsúlyba kerülnének a kaotikus tényezők (legyen az a menedzsment belső hatalmi harca, vagy éppen a hektikussá váló környezet). A *válsághelyzet kifejezés tehát egyaránt igaz a labilis és a leálló elnevezésű két rendszerállapotra.* Mindez valamennyi életszakasznál fennáll, legalábbis amíg a rendszer (szervezet) életgörbéjének növekvő fázisában található. Más a helyzet akkor, amikor a szervezet az öregedő (hanyatló) fázisba kerül. Míg a növekedés fázisában az egyik életszakaszból a következőbe *átlépni csak a soros válság sikeres leküzdése révén lehet, a hanyatló fázisban éppen fordítva:* ha a szervezet képtelen megbirkózni az adott életszakaszhoz (pl. „arisztokrata") tartozó válsággal, akkor kerül át a következő (jelen esetben a „korai bürokrácia") szakaszba. És éppen a sikeres válságmenedzselés eredménye a hanyatló fázisban, hogy a cég nem lép tovább a következő szakaszba, hanem *visszafordítható a növekedési fázis* valamelyik életszakaszába: optimális esetben a „férfikorba", de ha túlságosan radikális „műtétek" kellettek a válság leküzdéséhez (pl. életképes méretre történő zsugorodás), akkor akár a „gyerünk-gyerünk" vagy a „serdülőkor" is célpont lehet. A *2. ábra* próbálja érzékeltetni ezt a felemás szituációt: a + jelek a sikeres válságmenedzselést követő pályaszakaszra utalnak, a – jelek pedig az eredménytelen válságmenedzselés utáni kényszerpályákra.

Ha sikeresnek azokat a szervezeteket tekintjük, amelyek hosszú távon eredményesen alkalmazkodni képesek a környezet változásaihoz, és az alkalmazkodást – fentiek szerint – egyfajta egyensúlyozásnak fogjuk fel a „káosz és a rend peremén", akkor ebből több következtetés is adódik:

- minél távolabb kerül egy szervezet ettől az egyensúlyi helyzettől, annál kevésbé alkalmazkodóképes: viselkedése vagy túl merev (túlszabályozott), vagy túl kaotikus (dezintegrálódik). Analóg módon idekívánkozik a régi kibernetikai iskolapélda: „a csónak a háborgó vízen egyaránt felborul, ha minden hullámcsapásra reagálunk, vagy ha egyikre sem!"
- akkor *sikeres tehát egy szervezet,* ha *minél hosszabb távon képes egyensúlyozni* a *káosz és a rend határán,* anélkül, hogy attól bármelyik irányban eltávolodna.

Nem véletlen, hogy a *káoszt átmeneti viselkedésformának* tekintik a *szabályos* (periodikusan ismételhető) mozgás és a *rendezetlenség* (információátviteli kifejezéssel:



\+ pályaív sikeres válságmenedzselés esetén
– kényszerpálya eredménytelen válságmenedzselés után

2. ábra. Káosz és rend váltakozása a vállalati életgörbén

„zaj") között. Ezért másként „determinisztikus zaj"-nak is nevezik, és a zenéhez hasonlítják, amely szintén nagy élvezetet nyújtó átmenet a fülsértő „fehér zaj", és a dögunalommal egyenértékű szabályos skálázás között.

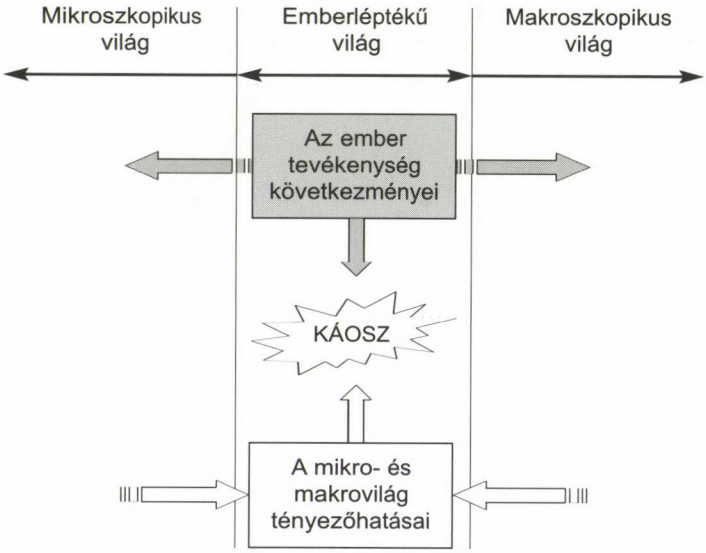
3.1. Semmi sem biztos – a szervezetek kaotikus világa

A bonyolult rendszerek kaotikus (pontosan ki nem számítható) viselkedését az előzőkben sokszor emlegettük, és fontosnak tartottuk, hogy elfogadjuk a káosz üdvös szerepét a szervezeti változásokban. Kérdés: honnan, *miből ered a bonyolult rendszerek kaotikus viselkedése?* A káosztudomány művelői szerint a forrás abban keresendő, hogy a számunkra érzékelhető (az „emberi léptékű") világ a valóság, a környezetünk igen szűk szelete, hiszen az ettől jóval kisebb (mikrovilág), illetve jóval nagyobb (makrovilág) léptékű valóság is létezik, csak:

- egyrészt képtelenek vagyunk direkt módon érzékszerveinkkel befogni,
- másrészt erre a mindennapi életben nincs is (azaz: korábban nem volt) szükségünk, e nélkül is kiválóan elboldogultunk.

Pedig a való világ egységes, ez a három említett tartománya nem „Matrjoska-babák" módjára, a többitől függetlenül van egymásba skatulyázva, hanem ezer szálon összekapcsolódnak *(3. ábra)*:

– csak a mi közvetlen érzékelésünk az emberi léptékű tényezőkre korlátozódik;
– a nem ebből a körből érkező hatások következményeit érzékeljük kaotikus viselkedésnek;
– és természetesen a mi tevékenységünk is hat a makro- illetve mikrovilágban is (lásd: bolygóméretekben az üvegházhatás, a sarki jégsapkák olvadása).



3. ábra. A káosz forrása

Mindehhez tökéletesen illeszkedik a II. világháborút követően megszületett *rendszerelmélet* tudománya révén kialakított rendszerosztályozás, amely a körülöttünk levő világ valamennyi jelenségét rendszerként kezeli,[7] és a könnyebb eligazodás érdekében ezeket bonyolultságuk szerint összesen 9 osztályba sorolja *(4. ábra)*. Pedig a káosztudomány hol volt még a XX. század 50-es éveiben! Az illeszkedés érthetővé vá-

[7] A *rendszer* egymással kölcsönhatásban levő elemek körülhatárolható komplexuma. Alapvető *jellemzői:*
– Környezet = azok a *tényezők*, amelyek a rendszertől alapvetően *függetlenül* változva befolyásolják annak létezését.
– Input = a környezeti tényezők *hatása* a rendszerre.
– Output = a rendszer *kibocsátása* a környezet felé (konkrét vagy absztrakt formában).
– Cél = a rendszer *funkciója (rendeltetése)*, amelynek teljesülése a kibocsátásaival ténylegesen mérhető.
– Alrendszerek = a rendszer céljának alárendelve működő *alkotóelemei* (többnyire maguk is rendszerek, megfelelő jellemezőkkel).
– Kapcsolatok = az alrendszerek *kölcsönhatásainak* összessége, amely a rendszert egyszerű halmaznál minőségileg többé teszi (szinergia).

Osztály	Megnevezés	Jellemző	Példa
I.	Statikus struktúra	Egyszerű elrendeződés	Térkép, folyamatábra, kristály stb.
II.	Dinamikus rendszer	Determinált mozgás	Óramű, Naprendszer stb.
III.	Vezérelt rendszer	Egyszerű visszacsatolás	Termosztát stb.
IV.	Nyílt rendszer	Önfenntartás, reprodukció	Vírus, sejt stb.
V.	Növényi rendszer	Sejtek munkamegosztása	Növények
VI.	Állati rendszer	Mozgékonyság, idegrendszer, magatartás	Állatok
VII.	Emberi organizmus	Öntudat, munka, nyelv, absztrakció	Emberek
VIII.	Társadalmi rendszerek	Kultúra, kollektív memória, specializáció	Csoportok, szervezetek stb.
IX.	Transzcendentális rendszerek	Ismereteink határán túli	Világegyetem

4. ábra. Rendszerek osztályozása a működés növekvő bonyolultsági szintjei szerint

lik, ha meggondoljuk, hogy *az I–VIII. rendszerosztályok* tulajdonképpen *a valóság emberléptékű tartományát parcellázzák fel*, és a – teljesség kedvéért felvett – IX. osztályba, a transzcendentális rendszerek közé besorolható valamennyi, az emberléptékű tartományon kívül eső és általunk nem – vagy még nem – ismert (mikro- és makroszkopikus) rendszer.

Mindez a menedzserektől és a szervezetek sikerétől/válságától nem is annyira távol eső fejtegetés, mint első látásra tűnik.

A rendszerelmélet éppen *a bonyolult rendszerek tanulmányozására* kínál olyan módszert (a rendszermodellezést) és olyan szemléletmódot (a rendszerszemléletet), amely éppen a korábban kritikai éllel emlegetett hagyományos gondolkodás korlátait küszöböli ki, többek között:

- a *holisztikus megközelítés* révén (amikor nem hagyományos, analizáló módon szedjük részekre a bonyolult rendszert, hanem egészében tanulmányozzuk, beleértve az alrendszerek szövevényes kapcsolatait is). Ennek a megközelítésnek köszönhetjük a „szinergiaelv" meghonosítását, amely a már közhellyé vált „az egész mindig több, mint a részek egyszerű összege" axiómát jelenti.
- a *„fekete doboz"-elv* alkalmazásával, amely szerint a bonyolult rendszerek belső felépítésének tanulmányozásakor ahogyan egyre részletesebb, mélyebb felbontással vizsgálódunk, *mindig van egy szint*, amelynél praktikus megállni – amelynél már részletesebb felbontás szükségtelen a megértéshez. Azokat az alrendszereket nevezzük „fekete dobozok"-nak, amelyekbe már nem hatolunk be, csak a többi alrendszerrel való kapcsolataikat vesszük figyelembe.
- a *modellezés lehetőségének* kimutatásával, amely azt mondja ki, hogy a rendszerelmélet axiómáinak és eszközeinek alapján minden rendszernek elkészíthető a modellje, és azt éppúgy lehet tanulmányozni, mint a modell alapjául szolgáló valóságos rendszert.

A legbonyolultabb ismert rendszerek osztályába sorolt gazdasági rendszerek modellezése a rendszerelmélet elveinek, a korszerű informatikai eszköztárnak és a gyorsan fejlődő gazdaságmatematikai módszerek alkalmazásának köszönhetően nagymértékben gyarapította ismereteinket, és a gyakorlati döntéshozók számára is pótolhatatlan segítséget jelent. Mindamellett *bizonyos korlátokkal* továbbra is számolnunk kell:

- A tökéletes rendszermodellnek elvileg a modellezett rendszerrel megegyező bonyolultságúnak kell lennie.
- Jelenlegi modelljeink maximum a III. rendszerosztály bonyolultsági szintjét érik el – következésképpen a VIII. osztályba sorolt gazdasági rendszerek és azok modelljei között meglehetősen nagy szakadék tátong.
- A modellek nem helyettesíthetik a menedzserek szaktudását, intuícióját és kreativitását – viszont jelentősen felerősíthetik azokat.

Mindez akkor izgalmas igazán, ha figyelembe vesszük, hogy a leggyorsabban fejlődő (igaz jelentős kérdőjelekkel is tűzdelt) elektronikai ágazatban, és annak „legforróbb pontján", a kaliforniai Szilícium-völgyben, a cégek gyakorlatában a „szörfözés a káosz peremén"[8] és a hagyományostól eltérő filozófia sajátos ötvözete miként jelenik meg. Ezek a sikeres vállalatok sokkal inkább hasonlítanak egy mindent átfonó, sokirányú (elektronikus) kommunikációval működő élő szervezetre, semmint a klasszikus, szabályozott, mechanikus módon működő szervezetekre. Nyílt, azaz komplex rendszerként viselkednek, amelyek legfőbb jellemzője, hogy nem érthetők meg egyszerű összetevőik elemzésével, és környezetükkel szoros kapcsolatban állandóan változnak. Legfőbb jellemzőik:

- *Nem lineáris viselkedés:* rendkívül érzékenyen reagálnak a környezet változásaira, esetenként túl is reagálják azok mértékét.
- *Nagyfokú rugalmasság:* abban a pillanatban, hogy veszít a cég alkalmazkodóképességéből, már védtelenné is válik a konkurenciával szemben.
- *Önszerveződő rendszerek:* nem utasítások és szabályzatok, hanem irányelvek és kultúra (értékek) alapján működnek.
- *Hangsúly az intenzív környezeti kapcsolatrendszeren:* kiterjedt hálózatokba ágyazottan ténykednek, és ennek menedzselése (kialakítása, fejlesztése, fenntartása) számukra legalább annyira fontos, mint a belső szervezeté.
- *Egyensúly a káosz és a rend között:* csak addig „érzik magukat jól" (működnek egészségesen), ameddig kellő mennyiségű változás, impulzus éri őket, ugyanakkor biztosított a megfelelő szintű stabilitás is.

Ha mindehhez hozzávesszük, hogy nemcsak a fenti működési jellemzők, de a menedzsment filozófiája és a szervezeti kultúra terén is hasonló változásoknak vagyunk tanúi, akkor összességében már paradigmaváltásról is beszélhetünk. A hagyományos és az információs gazdaság szervezeteinek jellemzőit e három területen az *5. ábrán* állítjuk párhuzamba.

A már tárgyalt szervezeti paradigmaváltáson túl a *kulturális paradigmaváltás* lényege a kockázattal való szoros barátság („A kudarcokból tanulunk!"), a széles körű kooperációra törekvés („Aki nincs ellenünk – velünk van!"), a kínálat szélesítése he-

[8] *Vécsey Zs.* (1999): A digitális elit a káosz peremén szörfözik (Vezetéstudomány, 9. sz., p. 39–44.).

Hagyományos gazdaság	Új gazdaság
1. Kulturális paradigma	
Minimalizáld a Kockázatot!	A kudarcokból tanulunk!
Aki nincs velünk – ellenünk van!	Aki nincs ellenünk – velünk van!
Nagy profit – gyorsabb növekedés!	Nagy profit – több fejlesztés!
Annyit érsz, amennyit eladsz!	Annyit érsz, amennyit tudsz!
A siker záloga: profi menedzsment!	A siker záloga: kiváló közösség!
2. Menedzsment paradigma	
Az üzlet világa: állandó verseny	Az üzlet világa: állandó alkalmazkodás
A szervezet: olajozott gépezet	A szervezet: önszervező organizmus
Legfőbb menedzseri feladat az ellenőrzés	Legfőbb menedzseri feladat a szolgáltatás
Vezetés: a beosztottak irányítása	Vezetés: a munkatársak támogatása
Környezeti változás: fenyegetés	Környezeti változás: lehetőség
3. Szervezeti paradigma	
Szabályozott input-output kapcsolatok	Nem lineáris viselkedés
Stabil, kiegyensúlyozott működés	Nagyfokú rugalmasság
Központilag vezérelt	Önszerveződő rendszer
Hangsúly az integrált belső folyamatokon	Hangsúly az intenzív környezeti kapcsolatrendszeren
Összhang a stratégia–taktika–operatív célok között	Egyensúly a káosz és a rend között

5. ábra. Szervezeti jellemzők paradigmaváltása

lyett a gyors termékváltás („Nagy profit – több fejlesztés!"). Emellett fontos érték a tudásportfólió megfelelő menedzselése („Annyit érsz, amennyit tudsz!"), és nem utolsósorban a partnerként kezelt munkatársak („A siker záloga: kiváló közösség!").

A *menedzsment paradigmaváltása* azt jelenti, hogy a hagyományos felfogással szemben előtérbe kerül az adaptációs képesség („Az üzlet világa: állandó alkalmazkodás"), a döntések delegálása („A szervezet: önszervező organizmus"), a menedzsment katalizátor szerepe („Legfőbb menedzseri feladat a szolgáltatás", „Vezetés: a munkatársak támogatása") és a változások újszerű megközelítése („Környezeti változás: lehetőség").

Mindezzel természetesen *nem azt kívánjuk sugalmazni*, hogy dobjunk sutba minden eddig bevált megoldást, tapasztalatot, és feledve mindent forduljunk arccal az új divathullám felé. De azt igen, hogy fantáziánkat megmozgatva gondolkodjunk el azon, hogy mindebből számunkra mi lehetne hasznos.

3.2. A menedzseri problémák fajtái

Klasszikus módon minden törekvésünk arra irányul, hogy a *bonyolult problémákat* minél inkább *leegyszerűsítsük,* elemeire bontsuk, és azokat egyenként kezelve (megoldva) boldoguljunk velük. Az üzlet világának kihívásai azonban túl bonyolultak ahhoz, hogy pusztán a jól bevált „ökölszabályok"-ra támaszkodjunk. Bár teli a padlás a jól bevált receptekkel: „légy közel a fogyasztóhoz", „tartsd a szemed a cash flow-n" stb., ez még kevés ahhoz, hogy konkrét döntéseink számtalan és szövevényes következményeit valóban mérlegelni tudjuk. Számosan próbálkoznak azzal, hogy ennél jóval megalapozottabb módszereket kínáljanak a menedzseri problémák megoldására. Például a *J. L. Talley*[9] által kialakított rendszert továbbgondolva, annak több pontján továbblépve a következő néhány, egymástól lényegesen eltérő menedzseri alaptevékenység valódi természetének megértésében látjuk a kiindulópontot:

- elképzelések kialakítása,
- stratégiai célok meghatározása,
- szervezés,
- portfóliómenedzsment,
- átfogó információs rendszer működtetése,
- teljesítményértékelés.

Akkor kapunk valós képet ezekről az alaptevékenységekről, ha tisztázzuk, hogy *milyen jellegű problémák* (kihívások, döntési szituációk) megoldását igénylik leggyakrabban a menedzserektől. Ehhez még rögzítenünk kell, hogy a döntési problémák alapkategóriái a következők:

- *Alapvető problémák:* szokásos fenyegető szituációk, amelyek lépéskényszerbe hozzák a vezetést, de a szakértelem adott a megoldásukhoz;
  - strukturálatlan problémák: igen hiányos információkkal terheltek, intuitív megoldást igényelne,
  - „puzzle jellegű" problémák: technikai jellegű problémák, sokféle rendelkezésre álló információból összeállhat a megoldás.
- *Komplex problémák:* nehezen átlátható, meglepő fordulatokkal teli folyamatok;
  - bizonytalan problémák: különféle lehetséges jövőbeni események sokféle, igen eltérő kimenetet eredményezhetnek,
  - dilemmák: két ellentétes célkitűzés versengése,
  - humán tényezővel összefüggő problémák: bonyolult, szociológiai összetevőkkel is rendelkező problémák.
- *Konfliktusos problémák:* intenzív vitákkal, kemény ellentétekkel átszőtt ügyek;
  - érdekütközések: eltérő érdeket képviselő „stake-holder"-ek konfliktusának megoldása,
  - szubjektív tényezők: sokféle szubjektív tényezővel megterhelt problémák,
  - „süketek párbeszéde": mély történeti gyökerekkel rendelkező, racionális és irracionális ideológiákkal körülbástyázott szembenállás.

[9] *J. L. Talley*: Problemsolving 2.0 (www.problemsolving2.com).

Problémák \ Tevékenységek		Elképzelés kialakítása	Stratégiai célok	Szervezés	Portfóliómenedzsment	Információmenedzsment	Teljesítményértékelés
Alapvető	„Strukturálatlan" problémák	X					
	„Puzzle-jellegű" problémák		X	X	X	X	X
Komplex	„Bizonytalan" problémák		X	X	X		
	„Dilemmák"	X	X	X			X
	„Humán" tényezők	X			X	X	
Konfliktusos	„Érdekkonfliktusok"					X	
	„Szubjektív tényezők"						X
	„Süketek párbeszéde"	X	X	X	X	X	X

6. ábra. Menedzseri alaptevékenységek és a kihívások összefüggése

A *6. ábra* összefoglalóan áttekinti, hogy egyes menedzseri alaptevékenységek során melyek a fentiek közül legjellemzőbb módon előforduló problémák. Ha ezt a logikát követjük, nemcsak az alaptevékenységek valódi természetét ismerjük meg, de pontosan látni fogjuk a különféle döntési szituációk speciális vonásait is. Az ábrából látjuk, hogy egy bizonyos problématípussal – az ún. „süketek párbeszédével" – valamennyi menedzseri tevékenységnél számolnunk kell, ezért ezt röviden jellemeznénk, mielőtt a többire is sort kerítünk annál a tevékenységnél, ahol először megemlítjük. A *„süketek párbeszéde"* bármikor (bármelyik menedzseri tevékenységnél) felléphet, ha egy probléma kapcsán *észérveken* (racionális megfontolások) és *érzelmi* (emocionális) érveken alapuló vélemények, álláspontok ütköznek. Ha makroszintű példákat veszünk, akkor tipikusan ilyen az évtizedek óta napirenden levő, egészségügyi vagy felsőoktatási reform problémája: pusztán a gazdasági racionalitásból (lásd: hatékonyság, minőség, versenyképesség) kiindulva már régen túl kellene lennünk az egészen, mert folyamatosan erodálódik mindkét nagy rendszer. De vaskos érzelmi, etikai – és persze politikai – érvek sorakoznak fel a reformmal szemben is (lásd: a szolgáltatásokhoz való egyenlő hozzáférés, társadalmi igazságosság). Eredménye a fellendülő–lekókadó látszatreformok sorozata és a két ágazat mélyülő válsága. A probléma megoldásához ugyanis viszonylag széles konszenzus kellene, ehhez pedig a racionális, illetve emo-

cionális álláspontot képviselőknek közös nyelvet kellene találniuk. Miután egyik fél sem óhajt visszalépni (esetleg kompromisszumig hátrálni) álláspontjától, marad a „süketek párbeszéde", ahol a „hősök–mártírok" szereposztás időnként helyet cserél. De ilyen az abortuszvita vagy a közel-keleti konfliktus is. Az üzleti életben is gyakran találkozunk ezzel a szituációval, amikor egy adott probléma (pl. a válság első jelei) azonosításáról vitázik a menedzsment – mégis gyakran megtalálják a megfelelő módszert a konfliktus feloldására. Az biztos azonban, hogy se hatalmi szóval, se a vita túl gyors rövidre zárásával nem lehet jó megoldást találni erre a problémára – csak a közös érdekre való koncentrálással és intenzív, higgadt kommunikációval.

A többi problématípus már váltakozva jelenik meg egy-egy menedzseri alaptevékenységnél, ahogyan azt a *6. ábra* is mutatja, és ahogyan azt a következőkben tárgyaljuk.

Elképzelés kialakítása

Dacára az említett egyszerűsítési törekvéseknek a jövőt illető elképzelések kialakítása (nevezik „vizionálásnak" is) megőrizte titokzatosságát, hiszen arra készteti a menedzsereket, hogy a jól ismert, rutinszerű, napi tevékenység helyett foglalkozzanak ismeretlen, bizonytalan és távoli dolgokkal – azaz a *„strukturálatlan"* jelzővel illethető problémákkal. Arra kényszerülnek, hogy a lehetséges irányok tömegéből valamilyen módon megtalálják azt az egyet, amely hosszú távon és az egész szervezetet átfogóan meghatározza majd akciók sorát. Erre csak olyan valaki képes, aki nemcsak a jelenlegi szituációt ismeri, mint a tenyerét, de rendelkezik intuícióval, kreativitással, nyitottsággal, nem utolsósorban pedig bátorsággal, hogy szembenézzen a bizonytalansággal. Találó a mondás: „Ha egy hétköznapi ember vizionálni kezd, célszerű orvoshoz fordulnia – a menedzsernek pedig akkor, ha nem vizionál." A vízió kialakításakor gyakran szembesülünk a *„dilemmának"* nevezett kihívással, amikor elvileg választanunk kellene két ellentétes irány között. Például választás a vevő- vagy a hatékonyságorientáció, illetve a gyors növekedés vagy a fontolva haladás között stb. Tapasztalat szerint az igazi, áttörést eredményező megoldások akkor születnek, amikor egy cég az ágazat mindenki által jól ismert, alapvető dilemmájára koncentrálva annak feloldását célozza meg. Például az Ikea, vagy a „fapados" légitársaságok sikere abban rejlik, hogy versenytársaiktól eltérő, kreatív megoldást találtak az ágazat hagyományos dilemmáinak megkerülésére. Az elképzelés kialakításának alapvető célja, hogy a szervezet egészét átható, új prioritásrendszert dolgozzunk ki, léptessünk életbe – de érvényesítésekor számolnunk kell egy harmadik problématípussal: a *„humán tényezővel"*. A szervezet ugyanis messze van attól, hogy rögvest plasztikusan kövesse az új irányt, ehhez túl nagy a tehetetlensége, sőt az ellenállása. Az új vízió sikere a sok „beosztott döntéshozón" múlik, akiknek megfelelő mértékű azonosulása nélkülözhetetlen.

Stratégiai célok meghatározása

A menedzsment másik fontos – és gyakran frusztrációt kiváltó, mert nem rutin jellegű – alaptevékenysége a stratégiai célok meghatározása. Ez normál esetben (amikor a stratégia nem a „fióknak készül") folyamatos tevékenység, mert a szervezetek többsége időről időre megvonja az elért eredmények mérlegét, felfrissíti a „jövőképet". Ami

ebben általában frusztráló lehet, az a túl sok ellentmondó érdek közti egyensúly megteremtése („dilemma"), a megfelelő módszer kiválasztása a sokféle lehetséges közül, és természetesen a tervezési *bizonytalanság* folyamatos kezelése. Ez utóbbi kapcsán egyértelmű cél a döntési bizonytalanság minimálisra szorítása (azaz a stratégia „robusztusságának" biztosítása). A *dilemmák* közül kiemelten fontos a „vízió–képességek", a „változtatás–stabilitás" és a „széles–szűk fókusz" ellentmondásainak feloldása. Végezetül a stratégiai célok megvalósításának legkritikusabb pontja, amely *„puzzle-kirakó"*-játékra emlékezető feladatot ró a menedzsmentre, hogy a célokat miként fordítják le konkrét felelősökkel, határidőkkel rendelkező akciókká, programokká (szakszerűbben: a stratégia dekompozíciója), és legalább ilyen fontos feladat a megvalósítást célzó munkafolyamatok újbóli integrálása.

Szervezés

Az operatív folyamatok irányítása, megszervezése látszólag könnyű feladat, hiszen kifinomult módszerek, eszközök széles skálája áll rendelkezésre (projekt-menedzsment), és ezek teszik ki a menedzserek munkájának zömét. Ezért a megoldandó problémák többsége a *„puzzle jellegűek"* közé sorolható, ahol a tevékenységek–igények–erőforrások bonyolult kapcsolatrendszerének egyidejű kezelése jelentheti a kihívást. A kockázatnak (bizonytalanságnak) is van szerepe, bár ez jellegében erősen eltér a stratégiai *bizonytalanságtól*: itt is lehet számolni optimista–pesszimista–realista változatokkal attól függően, hogy a szervezeten belüli kockázatforrásokat miként ítélik meg. Kezelésük leggyakoribb módja az, amikor ún. „korai előre jelző rendszereket" alkalmaznak a tervezettől eltérő változások és azok következményeinek időbeni jelzésére. A szervezés területén *dilemmákkal* ugyanúgy találkozni, mint a korábban említett tevékenységek körében, bár természetük speciális: ilyenek például az ún. strukturális dilemmák (eltérő szakmai megközelítésből adódóak, pl. műszaki–kereskedelmi–termelési szempontok ütközése), vagy klasszikus a gyorsaság – minőség, hierarchikus vagy piaci kontroll a folyamatok fölött (lásd: az outsourcing dilemmája), illetve a kultúra vagy szabályozás alapú operatív működés dilemmája.

Portfóliómenedzsment

Nevezhetjük taktikai menedzsmentnek is, miután az operatív és a stratégiai menedzsment közötti átmeneti területről van szó: minden szervezetben számos nagyobb projekt fut egyidejűleg, párhuzamosan a napi feladatokkal, amelyek felfoghatók egy átfogó tevékenységi portfólió részeiként is (akárcsak a befektetési portfólió esetében). Itt is előfordulhat, hogy a környezeti változások miatt egyes projektek értékessége (fontossága, költségessége, aktualitása) átértékelődik, sőt még egyébként jól menedzselt projekteket is meg kellhet szüntetni, ha a teljes portfólió optimalizálása megkívánja. Ez már igen hasonlít az előzőleg is említett *„puzzle jellegű"* problémák megoldásához. Ezen túlmenően (sőt ezzel összefüggésben) azonban felmerülhetnek a *„humán tényezővel"* kapcsolatos gondok is: a döntés egy projekt „életéről vagy haláláról" befolyásolja egyének karrierjét, későbbi motivációját, lojalitását a cég iránt. Tehát a szervezetben futó projektek portfóliója nem egyszerűen tevékenységek egymástól független halmaza, hanem összefüggő tevékenységek, egyéni, csoport és szervezeti célok

bonyolult rendszere. Ehhez még célszerű hozzávenni, hogy minden jelentősebb projekt elgondolásakor számos feltételezéssel élünk az érintettek viselkedését vagy a fontosabb tényezők alakulását illetően, amelynek konkrét formájával a projekt megvalósításakor találkozunk – és ez számos *bizonytalanság* forrása is.

Átfogó információs rendszer működtetése

A szervezetek versenyképességének egyik kiemelkedően fontos összetevője a megfelelő színvonalú információs rendszer. Ugyanakkor a napilapok gazdasági rovatai és a szaklapok is szép számmal közölnek befuccsolt információs rendszerekről szóló kudarcsztorikat. A sikeres megoldások elemeit *puzzle módra* lehet összeilleszteni, amelynek nélkülözhetetlen része a képzés (általában ennek költsége kb. tízszer nagyobb lesz a végére, mint az eredeti kalkulációban szereplő összeg). Másik lényeges eleme a megfelelő rendszer kiválasztása, illetve az implementációs készség. Mindezt természetesen tovább bonyolítja, ha a szűken vett technikai folyamatokat kombináljuk a *„humán tényezővel"* (érintett dolgozók személyisége, csoportdinamikai jelenségek stb.). Egy ilyen átfogó programban számos „stake-holder"-rel kell számolni, akiknek az *érdekei* egymással többnyire *konfliktusban* állnak (felső vezetők – akik megrendelik a rendszert; szállítók – akik megvalósítják; dolgozók – akik működtetik; közép- és alsó szintű vezetők – akik felhasználók stb.).

Teljesítményértékelés

Ha valamit előszeretettel mellőznek a menedzserek, az a munkatársak rendszeres teljesítményértékelése, melyet normál esetben legalább évente egyszer meg kellene tenni. Ennek egyik oka talán az, hogy ilyenkor szembesülünk egy csomó *„szubjektív problémával"*.

- Például az értékelendő személy elvárásaival:
  - nem kaphatok gyenge értékelést, mert akkor alkalmatlannak minősíthetnek;
  - nem kaphatok rosszabb értékelést, mint amilyen a legutóbbi volt;
  - ha keményen dolgoztam, meg kell kapnom az elismerést még akkor is, ha a cég rosszul áll stb.
- De a menedzsernek is megvannak a saját szubjektív gondjai:
  - ha nem adok pozitív visszajelzést, eddigi jó kapcsolatunk megromlik;
  - mindenkit az átlaghoz képest kell értékelni, így olyanok is kerülhetnek a mezőny végére, akiknek a teljesítménye egyébként javult.

Gyakran elfelejtődik, hogy a teljesítményértékelés nem önmagáért való, hanem valamilyen célhoz kötődik. A világosan megfogalmazott célból visszafelé indulva kell megvizsgálni, hogy a teljesítmény mennyiben járult hozzá a cél teljesüléséhez – ez pedig már *„puzzle jellegű"* probléma. El kell helyezni a problémát tágabb összefüggésrendszerben: a jövőbeli célok – múltbeli események – szervezeti relációk – mások teljesítménye stb. összefüggései közé illesztve. A teljesítményértékelési rendszer hatékony működtetése egyidejűleg számos „dilemma" típusú problémát is felvet. Az alapvető ezek közül az ösztönzés–korrektség közötti ellentmondás (egyrészt szeretnénk egyre nagyobb jövőbeli teljesítményre ösztönözni, másrészt korrekt visszajelzést kell adnunk, mely szükség esetén szankcionál is).

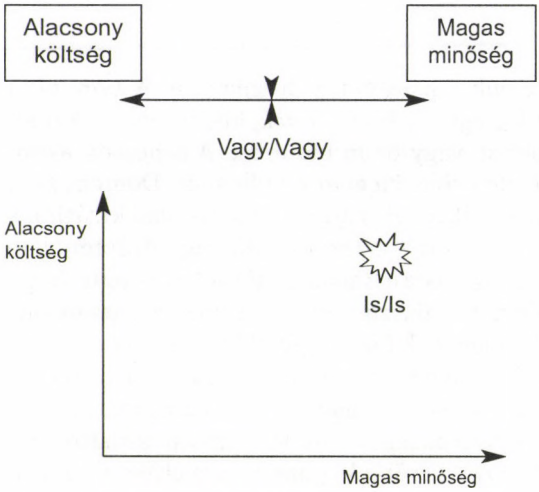
3.3. A dilemmákról

Már említettük az imént a problémák egyik fajtájaként a dilemmákat. A bonyolult helyzetekhez képest a dilemmák *viszonylag egyszerűnek tűnnek*, hiszen „csak" két alternatíva között kell választani: vagy jobbra, vagy balra indulunk. A nehézség azonban éppen ebben rejlik: egyszerre két ellentéte irányba nem indulhatunk. Dönteni kell: vagy jobbra, vagy balra megyünk, és bármelyiket választjuk, egyszersmind kizárjuk a másik lehetőséget (pl. az ismert porteri dilemma: költségdiktáló vagy differenciáló stratégiát válasszunk egy bizonyos termék számára? Ráadásul Porter ki is fejti, hogy aki „is/is"-re szavaz, az a „halálos középutat" választja, mert eredménye „sem/sem" lesz). Ha teljes körű információ birtokában lennénk (és megfelelő módszertani jártassággal az információkat korrekt módon ki is tudnánk értékelni), akkor talán nem is okozna fejtörést a feladat – hiszen így rangsorolni tudnánk a két alternatívát, és választani a kedvezőbbet. De mint tudjuk, informáltságunk mindig erősen korlátozott – főleg a sejtelmes jövőt illetően –, és csak jóval később kapunk visszajelzést választásunk helyességéről (vagy helytelenségéről), akkor, amikor már nincs visszaút: döntésünk már megmásíthatatlan történelem, annak minden következményével együtt.

Úgy tűnik azonban, hogy a menedzsment tudorai újabban megpróbálják revideálni a dilemmákkal kapcsolatos eddig nézeteinket. Ezt sugallja egyébként amit korábban már le is írtunk, nevezetesen: a sztereotípiák kreatív átlépése alapozhatja meg igazán a versenyelőnyöket. Alapjában *a dilemma* a menedzsment szempontjából *nem más*,[10] mint *két ellentétes célkitűzés egyidejű jelenléte*, amelyek mindegyike nagyjából egyformán fontos a szervezet számára, és bármelyik teljesítése csak a másik elvetésével (rovására) lehetséges. A rosszul kezelt vagy fel nem ismert dilemmák következménye mindig éles konfliktus, ami nem ritka a menedzserek napi gyakorlatában. Ilyenkor növekszik a személyek vagy szervezeti egységek közötti feszültség – és úgy érzik, boldogulni (érdekeiket érvényesíteni) csak egymás rovására lehet. Az alapvető probléma ezzel a tradicionális megközelítéssel az, hogy a felek úgy érzik, mindenképpen választani kényszerülnek a két lehetőség között. Pedig ez olyan előfeltevés, amelyet érdemes nagyító alá venni: valóban fennáll-e a kényszer? Ha ugyanis mindkét alternatíva fontos a szervezet számára, akkor mi lenne, ha egy „emelkedettebb" nézőpontból együtt kezelnénk a kettőt, és nem szembeállítva? Valahogy úgy, ahogyan a *7. ábra* is szemlélteti, némileg leegyszerűsítve az ennél azért bonyolultabb szituációt. Amennyiben a két lehetőséget egymással versenyeztetjük (szembeállítjuk, lásd az ábra felső részét!), akkor a hagyományos felfogást követjük. Ha viszont ugyanazon fókuszból közelítünk rájuk (egyazon probléma összetevőiként kezeljük őket), akkor már meg is tettük az első lépést a dilemma (és nem a konfliktus) menedzselése érdekében.

A legnagyobb dilemmák egyike az – amelyet már a káosz és rend optimális arányának kapcsán említettünk –, hogy miként lehet megoldani: *a szervezet* működése *egyidejűleg legyen stabil és alkalmazkodó*. Más szóval: miként lehet biztosítani a döntéseknél ennek a sajátos „kettős fókusznak" az optimális arányát a szervezetben?[11] Tur-

[10] *G. Ball–J. Talley*: Managing dilemmas (http://www.polaritymanagement.com).
[11] *J. Birkinshaw–C. Gibson*, 2003.



7. ábra. A dilemmák kétféle megközelítése

bulens módon változó környezetben érthető módon felértékelődik a szervezet rugalmassága, alkalmazkodóképessége – az újonnan nyíló lehetőségek gyors kiaknázása, a változékony piacok kockázatainak csökkentése vagy akár a növekedést veszélyeztető önelégültség elkerülése egyaránt igénylik a szervezet adaptivitását. De tapasztalat szerint ez a sikerhez önmagában még kevés. A sikeres szervezetek nemcsak innovatívak, gyorsak és proaktívak, hanem az adottságaikban, erőforrásaikban rejlő lehetőségeket is maximálisan kihasználják, napi működésük professzionálisan szervezett, és ennek költségeit szigorúan kézben tartják. Azaz legalább annyira fontos számukra a rendezett, stabil működés – hogy rövid távon is valódi értéket állítsanak elő, és napi működési folyamataikat koordináltan ennek szolgálatába állítsák. A hosszú távú siker érdekében tehát a szervezeteknek mesteri módon kell elegyíteniük a stabilitást és a flexibilitást biztosító döntéseket, megoldásokat.

Mindez elméletben szépen hangzik, gyakorlatban viszont *nincs rá üdvözítő recept.* Számos példa demonstrálja, hogy ha például a rövid távú eredményességet célzó hatékonyság túlzottan előtérbe kerül (pl. a részvényesek számára rendszeresen igen attraktív osztalék fizetése), szemben a stratégiai pozíciók megőrzésével vagy erősítésével (pl. a piaci igényekhez való idomulás, vagy a versenytársak viselkedésének elemzése, technológiai váltások), a szervezet egy idő után elveszítheti piacainak jelentős részét. De fordítva is igaz: ha az erőforrások zömét a jövő pozícióinak kiépítése köti le (természetesen a jelenlegi kiadásokat alaposan terhelve), ez komoly likviditási gondokhoz vezethet. Figyelmeztető példa ez utóbbira a svéd multinacionális elektronikai cég, az Ericsson jól ismert esete.

A kettős fókusz eltűnése

Az Ericsson a mobiltelefon-ágazat technológiai vezetője volt számos világújdonság kidolgozásával (pl. a GSM-rendszer megteremtésével, a GPRS és a 3G technológia kifejlesztésével). Ennek megfelelően nagyon látványos értékesítési adatokkal is büszkélkedhetett, csakhogy emögött egy igen költségesre duzzadt szervezet alakult ki, amely például csak a K+F terén mintegy 100 technológiai részlegben kb. 30 ezer alkalmazottat foglalkoztatott, igen sok párhuzamosság mellett. Amint az ágazat enyhe recesszióba került, és az értékesítés visszaesett, az Ericsson rögvest kemény pénzügyi válság jeleit kezdte mutatni. Ennek csúcspontján, 2000-ben kénytelen volt megválni 60 ezer főtől, és a fejlesztő részlegek többségét bezárni, hogy elkerülje a fizetésképtelenséget.

Forrás: J. Birkinshaw–C. Gibson, 2003.

Szóval, elvileg könnyű megcélozni a „kettős fókuszú" működés[12] optimális egyidejű egyensúlyát, gyakorlatilag viszont sok szervezet képtelen azt meg is valósítani, és lecövekel vagy az egyik, vagy a másik oldalon. A megvalósítás lehetőségein gondolkodva kiindulópontul az szolgálhat, hogy egy szervezeten belül a különféle tevékenységek a működésnek vagy az egyik, vagy a másik oldalához sorolhatók. Például az ügyvitel, a kontrolling, termelés stb. tipikusan a stabilitással, a hatékony napi működéssel függ össze, míg a termékfejlesztés, piackutatás, tervezés stb. a hosszabb távú alkalmazkodással, az adaptivitással. A kétféle tevékenység egyazon szervezeten belüli ellátásának kétféle megoldása is lehetséges.

Szervezeti (strukturális) kettős fókusz, amikor a kétféle tevékenységet szervezetileg elkülönítik azzal a meggondolással, hogy természetük teljesen eltérő, és egyazon szervezeti egységen belül reménytelen egyidejűleg mindkettőt eredményesen végezni. Ennek a megoldásnak a hátránya, hogy a kétféle megközelítés szervezeti egységek közötti konfliktus szintjére emelkedik (rövid távon, illetőleg hosszú távon érdekelt szervezeti egységek), amely gyakrabban a hatalmi játszmák, nem pedig a racionalitás révén oldódik meg. Ebben a megközelítésben a szervezeti egységek is besorolódnak vagy a stabilitást, vagy a rugalmasságot szolgálók közé, és maga a teljes szervezet is hol az egyik, hol a másik prioritást követi – de egyidejűleg a kettőt nem.

Egyénekre alapuló (kontextuális, humán alapú) kettős fókusz, amikor az alkalmazottakra bízzák, hogy idejüket, energiájukat miként osztják meg időről időre változó mértékben a kétféle tevékenység között. Ez a megközelítés abból a napi tapasztalatból indul ki, hogy egy szervezet minden szereplője szembesül időnként a dilemmával: hogyan osszák meg idejüket a jövőt formáló, illetve a napi feladatok elvégzését célzó tevékenységek között? Például az értékesítésben dolgozók koncentráljanak inkább a meglevő vevők ismert igényeinek kielégítésére, vagy próbáljanak esetleg új vevőket szerezni, azok még ismeretlen igényeit feltárni? Az előző megoldásnál erre a kérdésre

[12] A „kettős fókuszú" működés (ambidexterity) a szakirodalomban jól ismert, a szervezetekre illesztett analóg hasonlat, mely azon alapul, hogy egyes emberek mindkét kezüket (agyfélteké jüket) egyaránt jól használják. *(M. L. Tushman & C. A. O'Reilly, 1996).*

szervezeti választ adnak: lesz aki csak az egyik, lesz aki csak a másik feladattal foglalkozik. Vannak viszont olyan szervezetek is, amelyek az egyénekre bízzák ezt a döntést – ami persze megfelelő egyéni mozgásteret és kockázatvállaló szervezeti kultúrát is igényel. Cserébe viszont tapasztalat szerint rugalmasabban alkalmazkodó szervezetet nyernek.

A kétféle megoldást a *8. ábrán* hasonlítjuk össze. Hogy mindez több puszta elméleti konstrukciónál, azt kutatások igazolják.[13] Ezek kiindulópontja az, hogy a szervezeti miliő két fő meghatározója:

- a *„teljesítmény"-dimenzió:* amely azt jellemzi, hogy a beosztottak és a menedzsment közti kooperációban a hangsúlyt mennyire fektetik a fegyelmezett munkavégzésre és az ezzel járó – feszültséget sem nélkülöző – kapcsolatrendszerre. Amennyiben ennek mértéke magas, az ösztönzés középpontjában a nagy teljesítmények elvárása és a szigorú számonkérés áll.
- a *„szociális" dimenzió:* amely azt jellemzi, hogy a szervezetben az egyének mekkora biztonságot, támogatást és bizalmat élveznek. Ahol ez magas színvonalon megvalósul, ott tapasztalat szerint az egyének igyekszenek a legtöbbet kihozni képességeikből.

Jellemzők	Szervezeti kettős fókusz	Tevékenységi kettős fókusz
Hogyan érik el a kétoldalúságot?	Elkülönítés: a stabilizálást célzó és adaptivitást célzó tevékenységeket szervezetileg elkülönített egységek/teamek végzik	Alkalmazottak egyénileg döntik el idejük megosztását a stabilitást és adaptivitást célzó tevékenységek között
Hol döntik el az arányokat a kétféle tevékeny között?	A szervezet csúcsán	A hierarchia minden szintjén
A „top"-menedzsment szerepe	A szervezeti felépítés meghatározása a legnagyobb előny elve alapján	Az egyének tevékenységét meghatározó szervezeti kultúra kialakítása
A szerepek természete	Viszonylag világosan definiált	Viszonylag rugalmas
Az alkalmazottak szükséges képességei	Többnyire specialisták	Többnyire univerzálisak

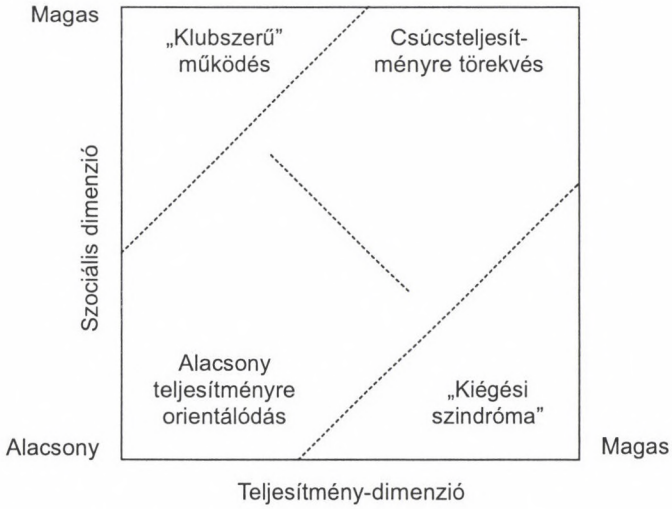
Forrás: P. Adler, B. Goldoftas & D. Levine, 1999.

8. ábra. Szervezeti vs. tevékenységi kettős fókusz

Az egyének szervezeten belüli törekvéseit meghatározó két dimenzió érvényesülési szintjétől függően négyféle alaphelyzetről beszélünk *(9. ábra)*.

Csúcsteljesítményre törekvés: ez a miliő az egyéneket arra ösztönzi, hogy kimagasló teljesítményt nyújtsanak, miközben élvezik a lehető legnagyobb mértékű belső támogatottságot, bizalmat, nem utolsósorban pedig munkakörük biztonságát is. Ez a szituáció igen kedvező az említett „kétoldalú" működés tevékenységi alapú megjelenéséhez.

[13] *S. Ghoshal* and *C. A. Bartlett*, 1997.



9. ábra. A szervezeten belüli viselkedéstípusok

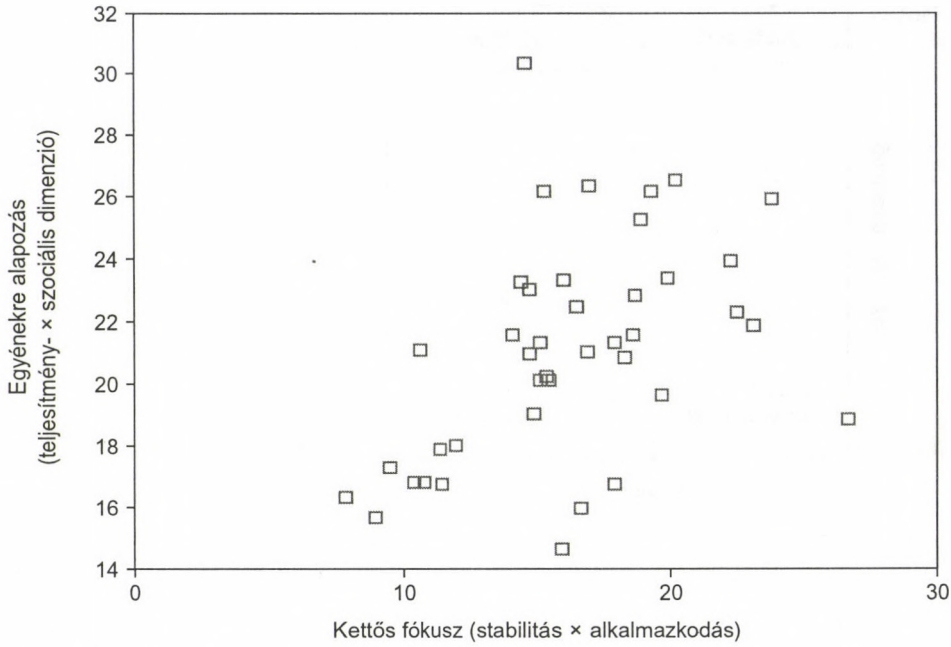
Alacsony teljesítményre orientálódás: az előzővel ellentétben sem a teljesítményösztönzés, sem a munkatársak részéről a támogatottság nem érvényesül, amely szükséges lenne ahhoz, hogy az egyének munkájukat hatékonyan ellássák.

„Kiégési szindróma": csak a kemény teljesítményelvárások működnek ennél a szituációnál, ami rövid távon az egyének többségénél hatásos, de a személytelenedés, az individualizmus és a tekintélyelvű irányítás miatt hosszú távon sokan belefáradnak (kiégnek), és igen komoly a munkaerő fluktuációja. Ez egyben gátja is a „kétoldalúság" megteremtésének.

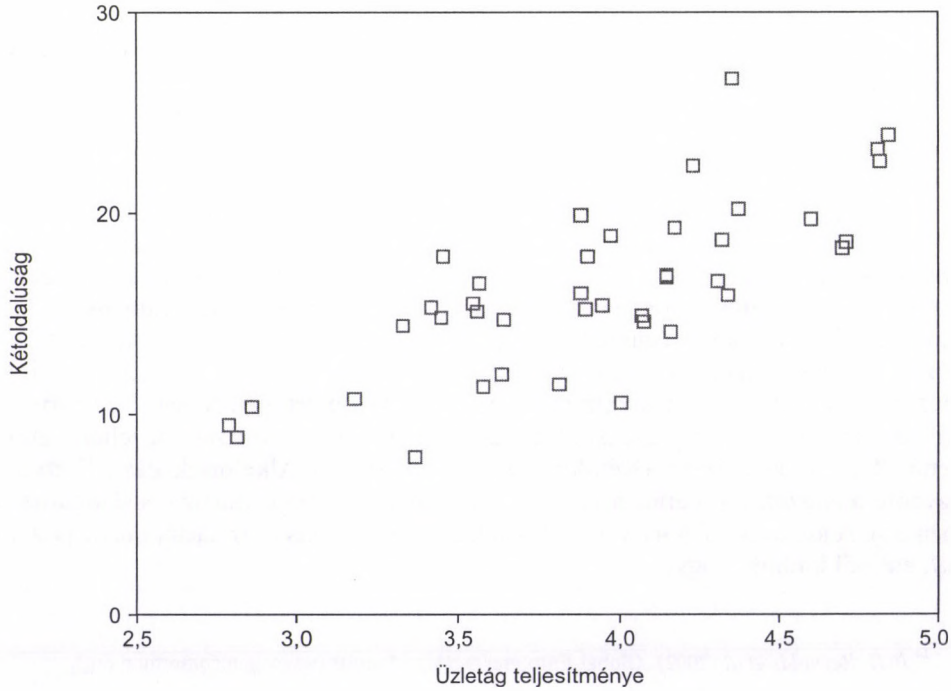
„Klubszerű" működés: az alkalmazottak kiválóan érzik magukat az igen barátságos és támogató környezetben, csak éppen a teljesítményre nem ösztönöz jószerével semmi.

A kutatás, amelyet az USA-ban végeztek,[14] 10 multinacionális cég 41 üzletágára terjedt ki, és a szervezeti hierarchia 4 szintjén (csúcs-, közép-, alsó szintű menedzserek, beosztottak) dolgozók kérdőíves megkérdezésével 4195 fő bevonásával végezték el. A megkérdezettek 7 fokozatú skálán értékelték az említett teljesítmény-, illetve szociális dimenzió saját cégüknél érvényesülő színvonalát (6-6 konkrét kérdés vonatkozott mindkét dimenzióra), illetőleg ugyancsak 6-6 kérdésre adott válasszal jellemezték a stabilitásra és az alkalmazkodásra törekvés mértékét. A négy kérdésblokknál az adott válaszok egyénenként átlagolt pontértékének szorzatával jellemezték a kettős fókusz megítélését (Kétoldalúság = Stabilitás × Alkalmazkodás), illetve az egyénre alapozottság mértékét (Egyénekre alapozás = Teljesítmény- × Szociális dimenzió). A két tényező a 41 vizsgált üzletág esetében erős korrelációt mutat *(10. ábra)*, amiből kitűnik, hogy:

[14] *P. D. Reynolds et al* (2002): Global Entrepreneurship Monitor (www.gemconsortium.org).



10. ábra. A szervezet kettős fókusza és az egyénekre alapozás összefüggése



11. ábra. A szervezeti teljesítmény és a kettős fókusz összefüggése

– az egyénre történő magasabb színvonalú alapozás egyben a nagyobb mértékű kettős fókuszálást is jelenti;
– vagyis azok a cégek, amelyekben az egyénekre bízzák a mérlegelést, hogy mikor, milyen jellegű tevékenységre koncentrálnak jobban, ott a szervezet kettős fókuszálását is erősebbnek ítélik.

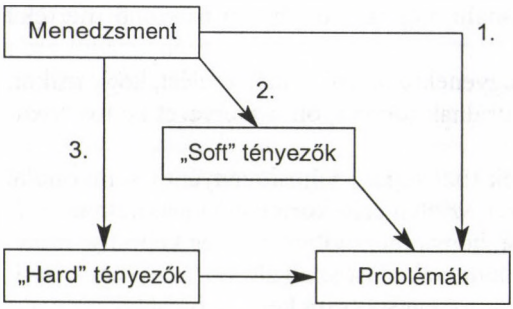
De ami még ennél is fontosabb, a cégek (üzletágak) teljesítményének színvonalát összevetve a kettős fókuszáltság mértékével, szintén erős korreláció tapasztalható *(11. ábra)*. Ez pedig ráirányítja a figyelmet arra, hogy amennyiben egy cég kellő figyelmet szentel a stabilitást, illetőleg a rugalmas alkalmazkodást szolgáló tevékenységek optimális egyensúlyának (mindkét irányú tevékenységcsoportra kellő súlyt helyezve), akkor a jelenlegi környezeti feltételek között jobb esélye nyílik a sikerre, mint azoknak, akik számára ez nem prioritás. Ugyanakkor az sem lényegtelen tanulság, hogy a *kettős fókusz lehetséges megoldásai közül az egyénekre alapozás látszik megfelelőbb megoldásnak.* Ez pedig nem elsősorban a szervezet (szervezés), hanem főként a kultúra formálását igényli a menedzserektől.

3.4. Hogyan oldjuk meg a problémákat?

Ha rákérdeznénk a szervezetek vezetőinél, hogy miként oldják meg a naponta felmerülő problémákat, többnyire azt a választ kapnánk, hogy információt gyűjtök, végiggondolom, aztán vagy meghozom a döntést, vagy szükség szerint előtte még összehívok néhány kompetens kollégát (szakértőt), és véleményüket is meghallgatva döntök. Ez azonban csak azokra a problémákra igaz, amelyekkel *a vezető közvetlenül* találkozik. A szervezeti problémák tekintélyes részével viszont nem kerül közvetlen kapcsolatba, mégis megoldódnak valahogy – bár csak a látszat szerint tőle függetlenül. Ezeknek a megoldását ugyanis *indirekt módon végzi:* mások – a különböző szintű beosztottak – oldják azokat meg, de a szervezeti működés *„hard"* és/vagy *„soft"* tényezőinek[15] közvetítésével. És a megoldás színvonala attól függ, hogy ezek a tényezők (stratégia – szervezet – rendszerek, illetve vezetési stílus – személyzet – képességek – kultúra) milyen hatékonyan vezérlik a beosztott döntéshozókat *(12. ábra)*. Mind a „hard", mind a „soft" tényezők lényegében meghatározzák, hogy a szervezetben bárki bármelyik irányítási szinten döntést hoz:
– *milyen prioritásokhoz* kell azoknak illeszkedniük (formális prioritások: stratégiai célok; informális prioritások: a kultúra alapértékei),
– *milyen módon* célszerű azokat meghozni (formális szabályok: szervezet, rendszerek; „soft" adottságok: személyzet, képességek).

És a működés valamennyi tényezőjének színvonaláért, fejlesztéséért, azok rendszerbe illesztéséért a menedzsment felelős – a legsikeresebb cégeknél a problémák döntő többségét a menedzsment ezen tényezők „közbeiktatásával", azaz mások közreműködésével oldja meg.

[15] Lásd a már tárgyalt McKinsey-féle 7'S-modellt!



1. = közvetlen problémamegoldások
2. = indirekt megoldások a „soft" tényezőkre támaszkodva
3. = indirekt megoldások a „hard" tényezőkre támaszkodva

12. ábra. Menedzseri problémák megoldása

A szervezeti problémák vezetői megoldásának említett három lehetséges útja közül tehát az első (1.), amikor a vezetők közvetlenül találkoznak a megoldandó problémával. Ekkor is van két lehetőség: vagy egyéni, vagy csoportos problémamegoldással próbálkoznak. Az egyéni megoldás kétségkívül látványos, gyors – annak minden kockázatával együtt. A legfőbb kockázat – mint H. Simon óta tudjuk – a korlátozott racionalitás. A rutinszerű, operatív döntéseknél ez érdektelen, hiszen viszonylag egyszerű, könnyen áttekinthető, különösebb kreativitást, informáltságot, bonyolultabb módszereket nem igénylő szituációk „csuklóból" kezelhetők. És a menedzseri döntések kb. fele ilyen. Amint azonban bonyolultabb helyzettel szembesülünk, előtérbe kerül a korlátozott racionalitás kockázata. Annak, hogy – sem magánemberként, sem fogyasztóként, sem vezetőként – nem hozunk optimális (azaz: minden szempontból racionális) döntéseket, több oka van. A legfontosabbak:

- *Objektív okok:*
  - *információhiány:* sosem rendelkezünk teljes körű információval egy problémáról, beérjük annyi információval, amennyi – szerintünk – az ésszerű döntéshez elegendő (pl. beszerzési döntéseknél nem térképezzük fel az összes lehetséges alternatív szállítót);
  - *időhiány:* a döntéshozatalra rendelkezésre álló idő mindig korlátozott, a mérlegelést, elemzést egy idő után be kell fejezni.
- *Szubjektív okok:*
  - *felkészültség:* minden döntéshozónak vannak kedvenc megoldási (megközelítési) eljárásai, amelyeket akkor is alkalmaznak, amikor más módszer célravezetőbb lenne („akinek kalapács van a kezében, az mindent szögnek néz!");
  - *érzékelési korlátok:* a szociológusok ismerik a Miller-törvényt, mely szerint az emberek (beleértve a vezetőket is) egyidejűleg 7 ± 2 dologra képesek koncentrálni – vagyis az emberek 95%-a ezen a határon belül van, a maradék néhány százalék ezen kívül. A problémák gyakran ennél összetettebbek, ezért szubjektív alapon szelektálunk – sokszor a lényeges összetevőket is;

– *többdimenziós rangsorolás:* amikor alternatívák között választunk, ritkán teszszük ezt egyetlen jellemzőre támaszkodva. Több jellemző esetén viszont megeshet, hogy néhány alapján az egyik alternatíva (pl. az egyik új termékváltozat), több más jellemző alapján a másik alternatíva a kedvezőbb. A választás (még ha súlyozzuk is a mutatókat) mindig szubjektív lesz (lásd a szépségversenyek örökké vitatott eredményeit!);
– *következetlenség:* a formális logika szabályait gyakran – nem is tudatosan – megszegjük, így a megoldás óhatatlanul szubjektív lesz. Primitív példa: három – funkcionálisan azonos – divatholmi közötti rangsorolásnál (1) jobban tetszik, mint (2), (2) jobban tetszik, mint (3) – és ebből logikusan az következne, hogy (1) jobban tetszik, mint (3), de nem: mert nekem (3) jobban tetszik, mint (1).

Mindezek eredője az, amit korlátozott racionalitásnak neveznek, és döntéseink során – tetszik, nem tetszik – ez érvényesül. Miután az egyéni jellegű problémamegoldás ilyen jellegű korlátai mindenki számára nyilvánvalók, gyakran felmerül a csoportos döntés igénye. Világos, hogy túlzott elvárás lenne minden menedzserről feltételezni, hogy „szupermen", ilyen talán nem is létezik (pl.: döntéseinél legyen határozott, de empatikus is; dinamikus, de türelmes is; intelligens, de gyakorlatias is; megfontolt, de kockázatvállaló is stb.). Ezért inkább amellett érvelnek, hogy az eredményes döntéshozatal egyik fontos záloga nem annyira a karizmatikus varázsló, hanem a professzionális módon működő csoport. Egy csoportban ugyanis összehozható az a sokrétű képességhalmaz, ami egyetlen emberben a legritkább esetben testesül meg maradéktalanul. A professzionális csoport előnyei:

– *szinergia* (= a csoport több, mint egyének halmaza, ez egy összehangolt gépezet, amelynek teljesítménye meghaladja az egyének teljesítményének összegét);
– a csoport *kompetenciája* tetszőlegesen bővíthető – szűkíthető új tagokkal, vagy átalakítással (= a változó feladatokhoz, kihívásokhoz idomulva);
– a vállalat vezetése *nem „one-man-show"* (= nem egyetlen ember magánszáma);
– a *tapasztalat átadása* (a folytonosság csak a csapatmunka révén biztosítható).

A szinergia jelensége a rendszerelméletből ismert, de ismert a negatív szinergia is, amikor az egész teljesítménye kevesebb, mint a részek külön mért teljesítményeinek összege. Az ideális döntéshozó csoportok jellemzőinek felfedezésére irányuló kutatások során rájöttek, hogy amikor szuperemberekből összeállított csapatoknak kellett versenyezniük normál eloszlású képességeket felmutató csapatokkal, a szupersztárok csapata rendre a mezőny utolsó harmadában végzett.[16] Az ideális csapatok ugyanis a következő jellemzőkkel rendelkeznek:

– a tagok között kell legyen valaki, aki ideálisan be tudja tölteni az ún. elnök szerepét (lásd később!);
– a professzionális munkához szükséges egy kritikus mennyiségű szellemi tőke, hogy a termékeny gondolkodás „láncreakciója" beinduljon;
– szerencsés, ha az értelmi képességek megoszlása „normális", és nem szélsőségesen egynemű a csapat;

[16] *M. Belbin* (1998): A team (SHL Hungary Kft., Budapest).

– ugyancsak fontos, hogy a személyiségjegyek eloszlása tekintetében ne legyen egynemű a csapat;
– lehetőleg mindenki azt a szerepet töltse be, amihez legjobban ért;
– és határozott törekvés érvényesüljön a csapaton belül a hektikusságtól, érzelmi túlfűtöttségtől mentes, kiegyensúlyozott munkára.

Ha mindez megvalósul, a csoport oldaláról adott a professzionális döntéshozatal alapja. Ehhez még azonban ismerni kell, hogy a kutatások szerint melyek a legfontosabb szerepek, amelyeknek gazdára kell találniuk a sikeres csapatmunka érdekében. Négyfajta szerep, és azokon belül két-két kategória van:

– *„Gondolkodók"*: akik a problémák megoldásakor ötleteikkel, következtetéseikkel stimulálják a csapat munkáját, ezen belül:
  – „helyzetértékelő" = aki időnként szintetizálja az addigi eredményeket,
  – „zseni" = aki ötletgyáros;
– *„Vezérek"*: akik kormányozzák a csapat munkáját, és nem engedik azt káoszba fulladni:
  – „elnök" = a játékszabályok őre,
  – „ösztönző" = aki átlendíti egy-egy hullámvölgyön a megfeneklett csapatot;
– *„Közvetítők"*: akik elsimítják a konfliktusokat, olajozottá teszik az együttműködést:
  – „felfedező"= a csapattagok új és új konfigurációit találja ki a változó feladatok függvényében,
  – „csapatjátékos"= aki egyéni ötleteit, érdekeit háttérbe tolva mindig a csapat szekerét tolja;
– *„Dolgozók"*: akik az elképzelések végrehajtásában vállalnak szerepeket:
  – „szervezetépítő"= a szervezési feladatokban,
  – „megvalósító"= a manuális feladatokban közreműködik.

Egy vállalat menedzsmentje természetesen bonyolult erők és történések hatására alakul ki, kifejezetten szakmaspecifikus szempontok is szerepet játszanak a személyi összetételben, a tagok szelekciójában. Mivel azonban nehezen cáfolható, hogy a vezetés csapatmunka, és az ideális csapat jellemzőinek fontosságát a gyakorlat számtalan esetben visszaigazolta, a sikeres menedzsmenthez vezető úton jó iránymutatók a felsorolt szempontok. Nem érdektelen, hogy az ideális döntéshozó csoport annál könnyebben megvalósítható, minél ideálisabb tagokból áll, akiknek főbb jellemzői:

– amennyire lehetséges, univerzálisak (nemcsak egyetlen szerepre termettek);
– taktikai érzékkel rendelkeznek (mikor, mit célszerű tenni vagy mondani);
– szerepeiket rugalmasan képesek váltogatni;
– viselkedésük stabil, kiszámítható;
– motiváltak, mégpedig a közösen elhatározott célok elérésében.

Ami a menedzserek indirekt problémamegoldásait illeti, az egyik út (2.) a „soft" tényezők bevonását, a másik indirekt problémamegoldási út (3.) a „hard" tényezők bevonását jelenti.

Ahhoz, hogy a menedzseri döntések sajátosságait megértsük, tennünk kell egy rövid kitérőt a *problémamegoldás, illetve a döntéselmélet* területén. Bár kifejezetten elméleti kérdéseket érintünk, a gyakorlat számára éppen annyira hasznos ezek megis-

merése, mint a sakkjáték elemi szabályainak megtanulása annak a számára, aki sakkozni szeretne.

A *döntési szituáció tehát egy probléma*, amelyet meg kell oldanunk. Ez az egyszerű kijelentés azonban egy sereg kérdést vet fel: Mit értünk probléma alatt? Milyen tipikus problémák vannak, azokat milyen szempontok alapján lehet kategorizálni? Hogyan azonosítható (ismerhető fel) egy probléma? Milyen elemi szabályai vannak a problémamegoldásnak? Stb. Kiinduló definíciónk a következő:

„A *probléma* egy jelenben *észlelt állapot* megváltoztatását, vagy fenntartását célzó *igény*, amely egy kívánatos *célállapot* elérésére vagy fenntartására irányul."

Bár a definíció eléggé elvontnak tűnik, ha átgondoltan értelmezzük, számos *praktikus következtetésre* juthatunk:

- eszerint egyrészt akkor beszélhetünk problémáról, ha észlelünk egy szituációt, amely *eltér attól, amit kívánatosnak* minősítünk, vagy nem szeretnénk, ha attól eltérne;
- másrészt a probléma érzékelésünk korlátaitól, és az észlelők eltérő adottságaitól függően relatív természetű, mert az informáltság ritkán teljes körű, illetve az adott személy(ek)től is függ, hogy mit olvasnak ki a rendelkezésre álló információkból (az észlelt és a tényleges helyzet ritkán esik egybe);
- harmadrészt a probléma *szubjektív* természetű, mert erősen szubjektív dolog az elégedettség vagy elégedetlenség egy észlelt helyzettel, ennélfogva ha az észlelő számára az észlelt és a kívánatos helyzet nagyjából egybeesik, akkor igény sem merül fel a változtatásra – következésképpen nem létezik probléma.

Így tehát a probléma *megoldása háromféleképpen* történhet:

- Értelemszerűen átalakítják az észlelt helyzetet a kívánatos állapottá.
- A célállapotot alakítják át észlelt állapottá (magyarán: megtalálják az ideológiát arra, hogy miért fogadható el a jelen helyzet kívánatosnak).
- És a gyakorlatban leginkább a harmadik (kombinált) megoldás valósul meg – addig változtatnak a jelenlegi helyzeten, amíg az elfogadható mértékben közelíti a kívánatos helyzetet.

Fontos következtetés, hogy eszerint a probléma *csak az észlelt és a célállapot* eltérése esetén merül fel, de nem akkor, ha a tényleges és a célállapot térnek el egymástól!

Túl azon, hogy ez a rövid fejtegetés minden problémára, többek között az egyéni problémákra is igaz, tanulságos az *üzleti problémákkal* foglalkozók számára is. A szervezet menedzsmentje gyakran hiszi azt, hogy azonosan érzékelik a jelen helyzetet a beosztottakkal (pedig sokszor még menedzsment sem egységes e téren), illetve ugyanazt tekintik kívánatos helyzetnek a beosztottak is, mint ők. Ha ebben tévednek, már a döntés előkészítés konfliktusokkal terhes folyamattá válik, nem is beszélve a döntés megvalósításáról.

Mivel sokféle probléma létezik, *kategorizálásuk* segíthet az eligazodásban, és amikor a menedzseri problémákkal foglalkozunk, leghasznosabbnak tűnik a *rendszerszemléletű problématér* ismerete (problématér alatt értendő az a néhány, független osztályozási szempont által felvázolt „koordinátarendszer", amelyben elvileg minden ismert probléma elhelyezhető). Három *osztályozási kritérium* szolgál a problémák kategorizálása alapjául *(9. ábra)*.

Első a *problémák bonyolultsága* (ún. problémataxonómia), amelyen belül négyféle osztálya létezik a problémáknak:

- konceptuális problémák = elméleti síkon felmerülő, és elméleti úton megoldható problémák, pl. matematikai feladványok,
- empirikus problémák = olyan problémák, amelyek megoldásához az elméleti meggondolások mellett gyakorlati tapasztalatra, tényekre, adatokra is szükség van, pl. természettudományos kísérletek,
- viselkedési problémák = ahol az elméleti és gyakorlati elemeken túl egy vagy több személy tevékenysége is része a problémának, pl. szervezetek irányítása,
- társadalmi problémák = ahol az előzőekben említett összetevők mellett még nagyobb közösségek által hordozott jellemzők (kultúra, szokások, normák stb.) is szerepet játszanak, pl. a levegőszennyezés kérdése.

Második a *problémamegoldás módja*, amelynek négy kategóriája ismeretes:

- egyéni megoldás = amikor az adott problémát egyetlen személy oldja meg, tipikus példája ennek az egyéni tanulás,
- csoportos megoldás = ahol a megoldás két vagy több egyén együttműködésével történik, pl. bizottsági döntések,
- szervezeti megoldás = ahol a megoldás két vagy több csoport (vagyis egy szervezet formális csoportstruktúrája) együttműködése révén születik meg, és e folyamat során formális szabályozásra (az együttműködés „játékszabályaira") is szükség van, pl. gazdaságos termékszerkezet kialakítása egy vállalatnál,
- társadalmi megoldás = ahol a probléma megoldása több szervezet együttműködését igényli, és ezt az együttműködést kulturális tényezők is szabályozzák, pl. parlamentáris jogszabályalkotás valamely területen.

Végezetül a problémák osztályozásának (a problématérnek) a harmadik dimenziója a *problémamegoldás folyamata*, amelynek négy lépését különböztetik meg, és ezek bár eltérő tartalommal, de értelmezhetők valamennyi problématípusnál, illetve valamennyi problémamegoldási módnál:

- felismerés = a probléma létezésének tudatosítása, vagyis az induló definíció szerint a jelenlegi és a kívánatos állapot eltérésének észlelése.
- diagnózis = az észlelt probléma pontos leírása, fő összetevőinek és ún. „peremfeltételeinek" (milyen feltételezések mellett érvényes a definíció) meghatározása.
- analízis = a definiált probléma kisebb összetevőkre bontása, azok külön-külön történő leírása.
- szintézis = az analizált információk és összetevők újszerű integrálása olyan megoldássá, amelynek révén elérhető a jelenlegi és a kívánatos állapot egybeesése.

Mindez fontos ahhoz, hogy legalább nagy vonalakban eligazodjunk a problémák felismerésének, megoldásainak útvesztőiben, de legfőképpen azért, hogy tisztábban lássuk: a minket érdeklő menedzseri problémák hová sorolhatók, és hogy megoldásuknál milyen korlátokkal vagyunk kénytelenek számolni.

Azt tapasztaljuk, hogy ez ideig akár a szakirodalomban, akár tanulásunk során legtöbbet a konceptuális problémák egyéni úton történő megoldásával, és ehhez kapcsolódva az analízis és szintézis kérdéseivel foglalkoztunk Alig, vagy egyáltalán *nem találkoztunk* például a csoportos döntések technikáival, vagy a problémafelismerés, problémadiagnózis tudnivalóival. Márpedig a szervezeti problémák a problématérben

gyakorlatilag a *viselkedési problémák* körébe tartoznak, *szervezeti megoldási módot* igényelnek, és komplexitásuk miatt a *felismerés, diagnózis* lépései elhagyhatatlanok. Nem véletlen, hogy felmérések szerint a kimagasló tanulmányi eredményt produkáló diákok körében nagyjából hasonló arányú a későbbi sikeresek aránya, mint azok körében, akik tanulmányaik során gyengébbek voltak. Ezért is került előtérbe a menedzserképzésben a *valós szituációkra* (esettanulmányokra, számítógépes döntési játékokra stb.) alapozó oktatás.

Miután a szervezeti problémák felismerése ennyire kritikus kérdés, célszerű megvizsgálni – anélkül hogy részletekbe mennénk –, milyen *problémafelismerési módok* jöhetnek szóba:

- *Kényszerítő nyilvánvalóság* = amikor a valóságos helyzet megkerülhetetlen formában jelzi a probléma létezését, pl. sorozatos minőségi reklamációk stb. Ha egy szervezetben erre alapozzák a problémák felismerését, kétségtelen előnye az egyértelműség, hátránya viszont, hogy a problémák uralják a vezetést, és nem a vezetés a problémákat (klasszikus jelszava: „amíg nem tört el, ne javítsd!").
- *Figyelmeztető rendszerek* = a valóság megfigyelésére alkotott „modellek" (pl. számvitel, kontrolling), amelyek a jellemzők alakulásának folyamatos figyelésével és feldolgozásával előre jelzik, ha a rendszer valamely (megfigyelt) pontján probléma várható. Előnye az időbeni felismerés lehetősége, hátránya a leszűkített nézőpont, a valós összefüggések leegyszerűsített kezelése.
- *Külső forrásból származó felismerés* = az érintett szervezeten kívülről („külső nézőpontból") származó információ segít felismerni a problémát, pl. külső szakértőkkel végzett szervezeti átvilágítás. Előnye a közismert „üzemi vakság" kereteinek átlépése (= a kívülálló gyakran gyorsabban felismeri a problémát, mert nem találkozik vele naponta), hátránya az eseti (nem folyamatos), illetve esetleges (nem szisztematikus) jelleg.
- *Kutatás* = jelszava: „semmi sem tökéletes!" Külön csoportok/egyének megbízása a működési problémák állandó jellegű feltárásával, pl. a TQM (= Total Quality Management) elve a folyamatos minőségjavítás. Előnye a nagyon korai megelőzés lehetősége, hátránya a „műproblémák" felfedezése („aki keres, az talál").

Eljutottunk tehát a menedzseri problémamegoldásokkal kapcsolatos fejtegetéseink végére. Nem gondoljuk, hogy ezzel a bölcsek kövét nyújtottuk tálcán, mindössze az volt a szándékunk, hogy rámutassunk: ha elfogadjuk, hogy érdemes ezekhez a döntésekhez nem a megszokott, hétköznapi módon közelíteni, akkor talán eddig megoldhatatlannak vélt helyzetekkel is boldogulhatunk. Hogy ez a fajta „elfogulatlan kreativitás" milyen előnyt jelenthet, arra talán a fapados légitársaságok szolgálhatnak legjobb példával.

Wizz Air – legolcsóbban A-tól B-ig

Váradi József légitársaságának repülőin nem lehet majd dohányozni, nem kapunk ingyen sem újságot, sem uzsonnát, ellenben árai szinte bármelyikünk számára elérhetők lesznek. Legalábbis ezt ígéri az egykori Malév-vezér, aki reméli, hogy a májusban induló Wizz Air az év végére akár „alma materét" is túlnőheti. Pedig versenyezni nem is akar, legfeljebb annyira, mint a tömegközlekedés a taxival.

Hova repült legutóbb?

Lengyelországba, a napokban.

Ha jól sejtjük, oda még nemigen utazhatott fapadossal?

Nem, egyelőre nem. Mi csak májustól repülünk Katowicéből, később pedig más városokból is. Most egy nagy nemzeti légitársaság járatára kellett jegyet váltanom.

S kellemes volt, hogy kapott egy pohár frissítő italt, netán egy újságot?

Értem a célzást. De hadd kérdezzek vissza! Önöknek megér egy narancslé, egy szendvics, de akár csak egy fóliázott tálkában felszolgált hideg ebéd 20–30 ezer forintot?

Pedig mi akartuk sarokba szorítani... De felvetésével el is érkeztünk a lényeghez, miképp tudnak ennyivel olcsóbban utaztatni?

A nemzeti légitársaságokhoz képest mi átlagosan 30–40 százalékos költségszinttel dolgozunk. Miképp jön ez össze? Ha önök kinéznek egy úti célt, elmennek a légitársaság irodájába, nálunk viszont főleg interneten rendelhetnek jegyet. A világhálós jegyvásárlás költsége mintegy két eurócentre tehető, a hagyományos módszer viszont négy-öt euróba is belekerülhet. Ugyancsak sokat jelent a másodlagos repülőterek használata, ami utasonként akár ötveneurónyi megtakarítást is eredményezhet. Kisebb a szervezet is, s a kötelező ingyenes fedélzeti étkeztetés is elmarad.

Ez bizony bevállalható az alacsonyabb árért cserébe. Ám mindez még az elmaradt üdítővel is kevésnek tűnik. Főleg, hogy a nemzeti légitársaságok is folyamatosan faragják hasonló költségeiket.

Mert a lényeg nem is ez, hanem a járatok jobb kihasználtsága. A szerényebb kényelmi elvárások miatt szűkebben kell ülni, ami azt jelenti, hogy a megszokottnál akár 25 százalékkal többen is utazhatnak a repülőn. Az általunk használt Airbuson például százhetvenhetvenan utazhatnak egyszerre. Egyébként az is megtakarítást jelent, hogy csak egyfajta géptípust használunk. A fapadosok kihasználtsága 80 százalék fölötti, a hagyományosok 60–65 százalékával szemben. Ráadásul a mi gépeink átlagban napi 12 órát repülnek és nem hét-kilenc órát...

Közbevágnék: nem veszélyes ez?

Nem, a Wizz Air kilenc Airbusának karbantartását a világ legnagyobb ilyen profilú vállalata, a Lufthansa Technik végzi majd. Ez nagyon fontos. De elhihetik, a nemzeti légitársaságok sem a biztonsági elvárások miatt, hanem kényszerűségből repülnek kevesebbet. Hiszen ők nagyobb forgalmú repülőtereket használnak, ami miatt rendszerint várniuk kell a csatlakozásra. Nálunk egy gép leszáll, és rögtön fordul is, nem ácsorog órákon át a betonon. Megyünk-jövünk.

Ez lenne hát a lényeg a költségtakarékosság mellett? A hagyományos társaságok rövid, varsói, prágai vagy londoni járatairól csábítanának át utasokat?

Nem, ebből nem lehetne megélni. A lényeg a nemzeti és az úgynevezett fapados légitársaságok filozófiája közötti különbségben leledzik. Akik a hagyományos, vagy ha úgy tetszik, hálózati légitársaságok gépeit választják, azok már megszokásból elvárnak bizonyos luxust. Mi azt mondjuk, hogy a repülés nem luxus, elit utazási forma, hanem egyszerű és praktikus közlekedési mód. Így lehet A pontból B-be a leggyorsabban eljutni. Nyugat-Európában jelenleg a lakosság mintegy negyede ül repülőre éves rendszerességgel, a mi régiónkban jó, ha három-négy százalék ez az arány. Ez jelenti a diszkontlégitársaságok, s így a Wizz Air számára a potenciált.

Amivel, mint honlapjukon olvastuk, rövidesen Kelet-Közép-Európa harmadik legnagyobb légitársasága lehetnek. Megelőzve a Malévot is, ahonnan önnek egy éve távoznia kellett. Érez elégtételt?

Tavaly márciusban véget ért életem egy korszaka, amelyre én máig büszke vagyok. S mint hangsúlyoztam, a Malév és a Wizz Air nem vetélytárs.

Nagyvonalú. Egykori cégénél azonban mintha nem értékelnék annyira eleganciáját, hallani pletykákat, a legjobb malévosokat csábítja el.

Természetes, hogy a legjobb szakemberekkel szeretnénk dolgozni. Mint mindenki más. De szó sincs róla, hogy bármilyen gyanús, nemtelen eszközt használnánk. Aki akar, jön, de ez a másik irányban is ugyanígy van egy szabad munkaerőpiacon. Egyébként sem sok egykori malévos dolgozik jelenleg nálunk. A szűkebb vezetőségben pedig több lengyel, angol és német szakember is megtalálható.

Ez szinte már most olyan, mintha az EU-ban lennénk. Tényleg, a májusi indulás csak egyfajta véletlenszerű ajándék régiónk ünneplő polgárainak, vagy direkt időzítettek az uniós csatlakozásra?

Ha nem lépne be Lengyelország és Magyarország az unióba, ha nem lenne bővítés, alighanem mi sem lennénk. A liberalizált légi közlekedés lehetősége, azaz, hogy minden cég oda repül, ahova akar, teremtette, illetve teremti meg a lehetőséget a Wizz Air számára is. Így májustól repülünk a már említett városok mellett Brüsszelbe, az unió központjába, de az összes nagy európai metropolisba is.

Ez lenne tehát a válasz arra, hogy míg a tengerentúlon és Nyugat-Európában már évek óta működnek a fapadosok, nálunk csak mostanában jelennek meg?

Igen, az ötlet nem új, mi csak a régió viszonyaihoz igazítjuk. Ha sikerül, már az első évben több mint kétmillió utast szállíthatunk. Jövőre pedig ez akár meg is kétszereződhet.

Sikerükhöz mi is hozzájárulnánk egy ideával. Nem jutott eszébe, hogy a Wizz Air népszerűségét egekbe emelné, ha járatain rá lehetne gyűjtani?

Nem hiszem, hogy ez menne. Az Európai Uniónak is megvannak a hátrányai. De a viccet félretéve. Ha lenne rá lehetőség, akkor sem hiszem, hogy szükség lenne rá. Hadd kérdezzek kivételesen én utoljára. Gondolom, szűk két óra nikotinhiány önöknek is megéri, hogy Londonba tizenötezer és nem ötvenezer forintért jutnak el.

Fapadon szállni

Európa két meghatározó fapados légitársasága a brit EasyJet és az ír Ryanair. Előbbit azonban rövidesen maga mögött hagyhatja a szintén angliai bejegyzésű Wizz Air, amely a tervek szerint az év végén már kilenc Airbusszal fog repülni. Jövőre ráadásul tovább nőhet a cég: kapacitásuk húsz gépre emelkedhet. Ezzel az évi kétmillió utast szállító Malévot is felülmúlhatják. Hogy mindezt miből? Váradi Józsefé és néhány más exmalévosé volt az ötlet. Ők dobtak össze húszmillió forintot. Majd telefonhoz nyúltak, repülőre ültek, s a szakmából ismert befektetőket kerestek meg. Angolokat, hollandokat, de például lengyeleket és svájciakat is. Így összejött még 16 millió, ám ez már dollárban. Mára ez az összeg hatvanmillióra emelkedett.

Forrás: MH – 2004. 04. 27.

4. Hosszú menetelés – a stratégiai versenyképesség

A szervezetek életében azok a „kegyelmi időszakok", amikor nem az aktuális válság menedzselésére koncentrálnak. Ilyenkor tág tere nyílik annak a menedzseri tevékenységnek, amit újabb terminológia szerint *stratégiai menedzsmentnek* nevezünk, és amelynek kapcsán a szervezet (a válságmenedzsmenttől eltérően) a lehetőségek viszonylag széles köréből választhat: merre kíván továbbhaladni, milyen célokat tűz ki maga elé hosszú távon, és azokat milyen módon tervezi megvalósítani? Azért hangsúlyozzuk ezt már bevezetőben, mert – mint látni fogjuk – a stratégiai menedzsment jóval tágabb fogalom a korábban meghonosodott stratégiai tervezésnél. Mielőtt azonban a stratégiai menedzsment definícióját, szerepét és fontosságát a szervezetek sikeres irányításában részletezni kezdenénk, célszerűbbnek látszik arról szólni, hogy jelenleg a magyar vállalatok (de hozzátehetnénk: a közszféra nagy szervezetei is) napi működésének gyakorlata a versenyképesség milyen jegyeit mutatja fel,[1] és ezek a fejlett gazdaságok szemszögéből hogyan ítélhetők meg. Ha minderről képet kapunk, az a következők miatt lehet hasznos:

- hazánk EU-csatlakozása alapvetően átalakítja a magyar vállalatok versenykörnyezetét, és a vállalatok irányításáért felelős menedzsmenttel szemben is új követelményeket támaszt;
- EU-szemszögből megítélve a magyar vállalati gyakorlatot, jól láthatóvá válnak erős és gyenge pontjaink, illetve a megváltozott feltételekre való felkészülés feladatai;
- az EU gyakorlatilag már régóta „itt van", hiszen a gazdaságunkban egyre jelentősebb szerepet játszó multinacionális cégek már egy ideje hazai pályán is komoly versenyre késztetik a vállalatainkat. A versenyben való sikeres helytállás, vagy a külföldi vállalatokkal való eredményes együttműködés alapfeltétele, hogy ismerjük azokkal összevetve saját működésünk erős és gyenge pontjait;
- nem utolsósorban pedig, amikor ebben a környezetben a stratégiai menedzsment szerepét, fontosságát tárgyaljuk, hasznos lehet tudni, hogy felkészültségben ezen a téren hogyan állunk.

Az előző évtizedben *reprezentatív vizsgálat* keretében több ízben vizsgálták, hogy a magyar vállalatok versenyképessége a fejlett gazdaságok mércéjével mérve milyen

[1] *Czakó E. és társai* (2002): Magyar vállalatok versenyképessége (BKÁE, Budapest).

képet mutat. A reprezentativitás a kérdőívvel megkeresett, több mint félezer vállalatot tartalmazó mintára vonatkozik, nevezetesen:

- a megkérdezett vállalatok kiválasztásánál érvényesítették azt, hogy megfelelő arányban reprezentálják az ágazati hovatartozást, a területi elhelyezkedést, a méretnagyságokat (létszám szerint), a tulajdonosi összetételt;
- emellett 50 főnél több alkalmazottal dolgozzanak, önálló jogi személyiséggel rendelkezzenek és 1992 előtt is már működjenek.

A vizsgálat a vállalati *működés négy nagy funkcionális területét* ölelte fel, és a válaszadók ötfokozatú skálán értékelték tevékenységük megadott jellemzőit aszerint, hogy a versenytársaikhoz képest gyengébbnek (1-2 fokozatok), hasonlónak (3), vagy jobbnak (4-5) ítélik-e magukat az adott jellemző tekintetében. A vizsgálat 1996-ban történt, majd 1998-ban megismételték, és az eredmények elég jó egybeesése, valamint a minták reprezentativitása alapján kijelenthető, hogy a megállapításokat általánosítani lehet a magyar vállalati mezőny egészére. Számunkra természetesen ezúttal azok a megállapítások érdekesek, amelyek a stratégiai menedzsment helyzetére utalnak. Az *átfogó helyzetkép* a következőt mutatja:

(1) A magyar vállalatok döntő többségének szemléletmódját, stratégiai és működési alapelveit a piacgazdasági megközelítés jellemzi.

(2) A fenti megállapítás kevésbé érvényes a napi, operatív működés módjára, a vállalatok inkább improvizálnak a külső kényszerekre reagálva, semmint stratégiai megfontolások alapján elébe mennének azoknak.

(3) A környezetet egyre növekvő bizonytalanság, kockázat forrásának, és egyértelműen fenyegetőnek látják.

(4) A vállalatok önértékelése alapvetően pozitív a versenytársaikkal összevetve, ami lehet egészséges önbizalom, de irreális helyzetmegítélés is.

(5) Kifejezetten alacsony az innováció, a technológiai-technikai megújulás üteme.

(6) Termékeink alapvetően versenyképesek a külpiacokon minőség és ár tekintetében, komoly viszont a versenyhátrányunk a kapcsolódó szolgáltatások területén.

(7) Bár a rendszerváltást követően a működés hatékonysági mutatói jelentősen javultak, alapvetően nem sikerült csökkenteni a nemzetközi vezető cégekkel szembeni hátrányunkat.

(8) Vállalataink versenyképességi esélyei jók, de ezek további növeléséhez makro- és mikroszinten egyaránt további jelentős változtatásokra van szükség.

A megállapítások döntő többségénél közvetlen vagy közvetett formában utalás található *stratégiai szempontokra,* de kihívásokra is. Világos a következtetés:

- Nem elég versenyképesnek látszani, annak is kell lenni, illetőleg nem elég elvileg stratégiai szemléletben gondolkodni, a gyakorlatban is eszerint kell viselkedni.
- „Navigare necesse est" (azaz a régi mondás szerint: „hajózni szükséges"), vagyis az üzleti élet elkerülhetetlen velejárója az állandó verseny, változó feltételek között. Ehhez viszont világos célkitűzés (stratégia!) szükséges, mert ugyancsak egy régi mondás szerint: „ha nincs határozott célja a hajósnak, akkor mindegy merre fúj a szél".

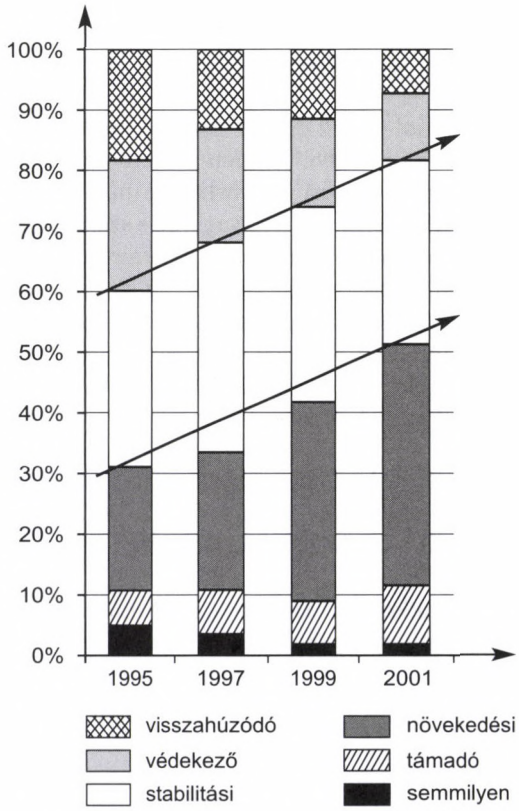
– Vállalatainknak speciális versenystratégiákra van szükségük, hogy ne csak egyszerűen versenyképesek legyenek, hanem le is dolgozzák még meglevő versenyhátrányukat.

A későbbiekben tisztázni fogjuk, hogy konkrétan mit is értsünk stratégiai szemlélet, stratégiai menedzsment alatt. Ezzel a bevezetővel csak érzékeltetni szerettük volna, hogy vállalataink elemzésénél nem véletlenül tér vissza különböző összefüggésekben szinte állandó jelleggel a stratégia fogalma.

Ugyanennek a felmérésnek az eredményei között szerepel az is, hogy vállalataink – a megkérdezett vezetők válaszai alapján – milyen típusú stratégiákat követnek *(1. ábra)*. Egy igen leegyszerűsített osztályozás szerint a *vállalatok stratégiáit* a következő kategóriákba lehet sorolni:

– *Támadó stratégia:* amikor a szervezet agresszív, terjeszkedő módszerekkel, nemegyszer merészen kockáztatva próbál a versenytársaihoz képest jelentősen kedvezőbb pozícióba kerülni.

– *Növekedési stratégia:* amikor a szervezet folyamatos, fokozatos pozíciójavítást céloz meg, és ezt körültekintően megalapozva, minimális kockázat mellett próbálja elérni.



1. ábra. Magyar vállalatok stratégiái

– *Stabilitási stratégia:* ennek kapcsán a szervezet főként a belső működési folyamatok összhangjának megteremtésére, megőrzésére törekszik, és nem tűz ki célul jelentősebb növekedést.
– *Védekező stratégia:* a szervezet az elért pozíció megőrzését célzó lépésekre helyezi a hangsúlyt, és kényszerből szükség esetén fel is ad mozgásteréből valamennyit.
– *Visszahúzódó stratégia:* a szervezet a helyzet értékelése alapján úgy dönt, hogy korábbi pozícióit feladja, és önként visszavonul egy védhetőbbnek ítélt pozícióba.

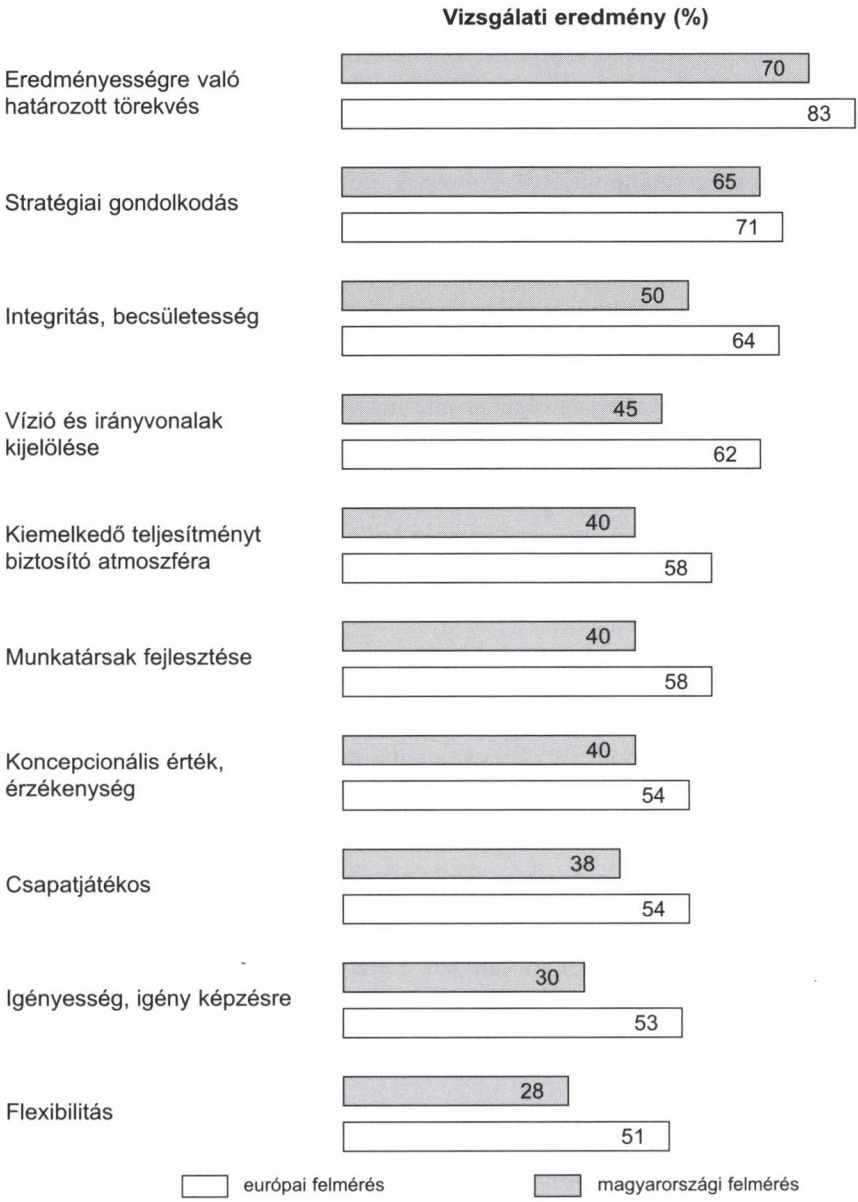
A támadó és növekedési stratégiákat együttesen *offenzív* (terjeszkedő) stratégiáknak is nevezhetjük, és ezek aránya a vizsgált vállalati körben mintegy 50% volt, ami valóban kedvezőnek mondható, ha reálisan megalapozott (miközben az időszak elején a vizsgálat szerint ennek aránya csak 27% volt). Stabilitást célzó stratégiát követ a vállalatok 30%-a (az időszak elején is közel ennyi: 28%), és *defenzív* (védekező + visszahúzódó) stratégiát követ a vizsgált vállalatok 18%-a (az időszak elején 40%). De jelen van a vállalatok között csökkenő mértékben egy kis hányad (2%), amely bevallása szerint semmiféle stratégiát nem követ. Elmondható hát, hogy a magyar vállalati mezőnyre döntően jellemző valamiféle tudatos stratégia, ezek zömében offenzív stratégiák, de jelentős az aránya a stabilitást célzó, illetve a defenzív stratégiát követőknek is. Úgy tűnik, egyre szélesebb azoknak a tábora, akik az offenzív stratégiára állnak rá. Számunkra pedig fontos következtetés, hogy ilyen vállalati miliőben a siker szempontjából a *stratégiai menedzsment szerepét meghatározóan fontosnak* kell tekintenünk.

A stratégiai menedzsment nem pusztán stratégiai tervek elkészítését jelenti, hanem sokkal összetettebb menedzseri tevékenység, és mert szinte minden menedzseri döntésnek van rövidebb és hosszabb távú következménye, ezért gyakorlatilag minden vezető feladata. Kérdés, hogy erre a vezetők mennyire felkészültek, vagy más szemszögből: a sikeres vezetők tevékenységében ez milyen súllyal szerepel. A *vezetési kompetenciák* vizsgálatának könyvtárnyi irodalma van, minket most elsősorban az érdekel, hogy felmérések szerint az érintett vezetők véleménye szerint melyek a *sikerességhez szükséges legfontosabb készségek (2. ábra).* A felmérés reprezentatív mintára alapozva először az EU-ban készült el, majd ugyanazokkal a kérdésekkel magyar vizsgálat is történt, így az eredményeket önállóan és egymással összevetve is értékelni lehet.[2] Megállapíthatók a következők:

– A reprezentatív felmérés eredményei alapján a legfontosabbnak minősített első tíz kompetencia összetételében és sorrendjében azonos az EU- és a hazai felmérés esetében, tehát hazai menedzsereink erről a kérdésről „EU-kompatibilis" módon gondolkodnak.
– A hazai felmérés %-os gyakoriságai ugyanakkor kismértékben, de rendre elmaradnak az EU-felméréstől, ami arra utal, hogy menedzsereink véleménye jobban szóródik (kevésbé egységes).

Közelebbről megvizsgálva ezt a 10 legfontosabb kompetenciát, három fő kategóriába sorolhatjuk őket:

[2] *Dinya László* (2000): Stratégiai menedzsment (KRF, Gyöngyös).



2. ábra. Vezetési kompetenciák Európában és Magyarországon 1998-ban

– *Stratégiai kompetenciák csoportja:* azok a kompetenciák, amelyek valamilyen formában szorosabban összefüggenek a stratégiai gondolkodással, szemlélettel. Ezek: a stratégiai gondolkodás, a vízió és irányvonalak kijelölése, a koncepcionális érzék, érzékenység.

– *Interperszonális kompetenciák csoportja:* amelyek összefüggenek a legtöbb szakértő szerint legfőbb vállalati erőforrás, az emberi tényező alakulásával. Ezek: a kiemelkedő teljesítményt biztosító atmoszféra kialakítása, munkatársak fejlesztése, csapatjátékosként való ténykedés.
– *Személyes tulajdonságok csoportja:* azok az adottságok, amelyek a személyiség egyes, a sikeresség szempontjából fontosnak ítélt vonásait jelentik. Ezek: az eredményességre való határozott törekvés, integritás és becsületesség, igényesség és képzési igény, flexibilitás.

Megfigyelhető, hogy a *stratégiai kompetenciák* kategóriájában szereplő készségek átlagos gyakorisága mindkét felmérésben nagyobb (EU: 50%, magyar: 63%), mint a másik két kategória átlagos gyakorisága, azaz a válaszadók a *sikeres menedzserek számára* fontos kompetenciák körében *leggyakrabban a stratégiai kompetenciákat,* ezt követően a személyi tulajdonságokat, és végül az interperszonális kompetenciákat említik.

Természetesen, mint a legtöbb szubjektív jellegű besorolásnál, itt is vitatható néhány kompetencia helye (pl. a munkatársak fejlesztésének stratégiai jelentősége kézenfekvő stb.), de az a lényeg, hogy egyértelműen kiderül: *elképzelhetetlen sikeres vezető stratégiai gondolkodásra és cselekvésre való hajlam, készség nélkül.* Ez a stratégiai menedzsmenttel való foglalkozás korábbi gondolatmenetét erősítő tényező.

4.1. A stratégiai menedzsment kialakulása

A stratégiai menedzsment fontosságát illusztráló felmérések alapján felvetődik a kérdés: milyen út vezetett idáig, hogyan vált a stratégiai menedzsment mára a szervezetek sikeres irányításának egyik kulcstényezőjévé? A történeti előzmények ismeretében a stratégiai menedzsment kialakulása *négy, egymást követő szakaszra* osztható:[3]

II. világháború utáni időszak: a többéves pénzügyi tervezés megjelenése

A vállatok pénzügyi folyamatainak biztonságos megtervezése, előrejelzése egyre erősebb igényként jelentkezett a növekvő vállalati méretek, egyre bonyolultabbá váló környezet és a fokozódó verseny időszakában. Ennek kielégítését szolgálta az egy éven túlmutató időhorizonttal számoló, de a működésnek csak a pénzügyi vetületével foglalkozó többéves pénzügyi tervezés.

1950-es évek közepe – 1970-es évek eleje: hosszú távú tervezés

A gyorsuló gazdasági fellendülés, a tartósnak mutatkozó konjunktúra és a folyamatos technológiai fejlődés megalapozta az igényt a vállalati folyamatok, az egész szervezet helyzetének távlati áttekintésére, befolyásolására, a spontán növekedés problémáinak és kockázatainak minimalizálására. Ekkor jelent meg az átfogó jövőkép fogalma, a szervezet teljes komplexitásának kezelése, és a sokéves (5–10 éves) időhorizont a tervezésben.

[3] *Mészáros T.* (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája (Aula Kiadó, Budapest).

1970-es évek: stratégiai tervezés

A környezeti változások felgyorsulása és fenyegetővé válása, a lassuló gazdasági növekedés, valamint az egyre bonyolultabbá váló (diverzifikálódó) tevékenységi struktúrájú szervezetek irányítása egyre inkább a dinamikusabb, rugalmasabb hosszabb távú irányítási módszerekre helyezte a hangsúlyt. A klasszikus hosszú távú tervezés a módszertani újítások (ún. „kemény" és „puha" elemzési, tervezési, döntéstámogatási módszerek) és a kapcsolódó határterületek (pl. rendszerelmélet, informatika, gazdaságmatematika stb.) belépésével jelentősen átalakult – megjelent a korszerű stratégiai tervezés.

Az 1980-as évek elejétől: stratégiai menedzsment

A globalizálódó (és ezzel még több bizonytalanságot jelentő) üzleti szféra, a tovább erősödő verseny és ezzel párhuzamosan a változatos kooperációs formák, a partnerekre irányuló ún. relációs stratégiák elterjedése a stratégiai tervezés továbbfejlődését hozta: a stratégiai tervek készítése mellé egyenrangú tevékenységként belépett a tervek dinamikus és rugalmas megvalósítása (implementálás), és a kettő együtt jelenti a stratégiai menedzsment alapját. Ez egy folyamatos tevékenység, amelyben a viszonylag statikus jövőkép (vízió) mellett hasonló, vagy ma már nagyobb jelentőségre tesz szert a szervezeti küldetés (misszió), azaz mozgó célpont esetén lassan fontosabbá válik az út (a követendő értékek, viselkedési normák). Ez pedig felértékeli a szervezeti kultúra szerepét, és annak versenyképessé formálását.

Nagyon vázlatosan ez a fejlődési folyamat vezetett oda, hogy ma már a stratégiai menedzsment a menedzsment átfogó szakterületén belül önálló, alkalmazott területként kezelendő, és a szervezeti működés egyik kulcsfontosságú összetevője.

4.2. A stratégiai menedzsment szakterületi pozíciója

Nem könnyű feladat a menedzsment gyors fejlődése következtében folyamatosan szaporodó részterületek között eligazodni, hiszen már magának a menedzsmentnek sincs egyértelműen elfogadott definíciója. Ez csak azok számára okoz gondot, akik elfelejtik, hogy tipikus *társadalomtudományról* van szó, ahol evidencia, hogy a tudományterület tárgyát képező társadalmi jelenség bonyolultsága és változékonysága, illetve vizsgálati módszereink korlátai miatt abszolút igazságtartalmú megállapítások nem tehetők, és eltérő megközelítések, valamint eltérő kiinduló feltételezések miatt gyakran eltérő megállapításokra juthatunk ugyanazt a jelenséget tanulmányozva. A mindenkori *gyakorlat igazolja* (vagy cáfolja) e megállapítások érvényességét, és minél több olyan jelenséggel találkozunk, amelyeknél érvénytelenek korábbi megállapításaink, annál biztosabb, hogy elérkezett az ideje az adott szakterületen az ún. *„paradigmaváltásnak"* (a szakterület korábban elfogadott nézetrendszerének teljeskörű átalakulása). Ilyen paradigmaváltás időnként a természettudományok körében is előfordul (pl. a relativitáselmélet nyomán), a gazdaságtudományokban pedig éppen aktuálissá válik (az ún. „hálózati gazdaság" jelenségeinek egy részét nehéz megmagyarázni az ipari társadalmat és gazdaságát leíró fogalmakkal). Amikor tehát a stratégiai menedzsment he-

lyét keressük egy paradigmaváltás közben lévő tudományterületen, akkor először magát a tudományterületet kell definiálni. A szakirodalomban ismert számos eltérő definícióból kiindulva, azok egy-egy lényegesnek tűnő elemét kiemelve az alábbi praktikus definícióval értelmezzük a *menedzsment fogalmát:*

„A menedzsment azon *tevékenységek összessége*, amelyek biztosítják, hogy a *kitűzött szervezeti célok elérése* érdekében a *rendelkezésre álló erőforrások eredményesen és hatékonyan hasznosuljanak.*"

A kiemelt kifejezések mindegyike magyarázatot, pontos értelmezést igényel: melyek a menedzsment *fő tevékenységei (tervezés–szervezés–vezetés–ellenőrzés)*, mit jelent azok *összessége (szorosan egymásra épülve komplex rendszert alkotnak)*, hogyan tűzik ki a szervezetek *a céljaikat (az ún. „stake-holder"-ek, azaz érintettek, érdekeltek eltérő céljainak eredője)*, milyen *jellemző célok* vannak, mit jelent a célok elérése, milyen *erőforrásokkal* rendelkezik egy szervezet, mi az *eredményesség*, illetve *hatékonyság* fogalma. Ennek alapján álláspontunk az, hogy *a menedzsment:*

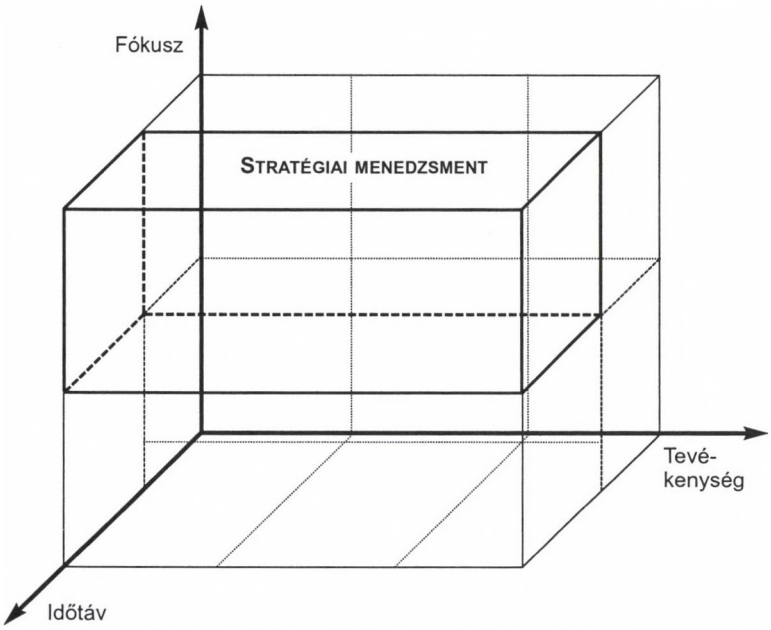
- *nem azonos a vezetéstudománnyal*, mert az az emberek irányításának ismeretanyagát jelenti, ami a teljes szervezet irányításának egy részterülete (a vezetéstudomány tehát része a menedzsmentnek);
- *nem azonos a szervezéssel*, mert az a menedzsment egyik fő tevékenysége, a tervek végrehajtását szolgálja a szervezeti és tárgyi feltételek biztosításával.
- Mivel a menedzsment a szervezeti működés valamennyi területét átfogja, a különböző (rendkívül szerteágazó) menedzsmentterületek mind a menedzsmenthez tartoznak (csak néhány példa: marketing-, pénzügyi, stratégiai, válság-, termelés-, személyzeti, információ- stb. menedzsment). Ebből következően a menedzsment általános (valamennyi alkalmazott területére érvényes) ismeretanyaga *csak módszertani jellegű* lehet.
- Ugyanakkor *minden alkalmazott területén* (pl. marketing-, pénzügyi, személyzeti stb. menedzsment), így a stratégiai menedzsment területén is *valamennyi fő tevékenysége* értelmezhető az adott terület sajátosságainak megfelelő tartalommal (pl. stratégiai tervezés, stratégiai szervezés, stratégiai vezetés, stratégiai ellenőrzés).

A sokféle *alkalmazott menedzsment*terület áttekintése *rendszerezést* igényel, amelynek egyik lehetséges megoldása (osztályozási szempontok) a következő:

- *a tevékenység jellege:* aszerint, hogy egy adott menedzsmentterület milyen társadalmi-gazdasági szférához kötődik, besorolható az üzleti szférához (sokan csak az üzleti szféra szervezeteinél értelmezik a menedzsment fogalmát), a közszférához (egyre nyilvánvalóbb, hogy a közszervezetek hatékony irányítása nem lehetséges megfelelő, speciális menedzsmentismeretek nélkül), és a civil szférához (a nonprofit szervezetek ésszerű gazdálkodása ugyancsak igényel speciális menedzsmentet);
- *a tevékenység fókusza:* aszerint, hogy az adott menedzsmentterület a szervezeti működést milyen szélességben érinti, beszélhetünk speciális (szűkebb) területről (pl. pénzügyi, marketing- stb. menedzsmentről), illetve átfogó (a szervezeti működés minden területét érintő) menedzsmentről (pl. válság-, stratégiai stb. menedzsmentről);

– *az időtáv* pedig az adott terület döntései által átfogott időintervallum hosszától függően lehet rövidebb (rövid távú, operatív) vagy hosszabb (taktikai vagy stratégiai).

A menedzsmentterületek osztályozása alapján *(3. ábra)* a *stratégiai menedzsment jellemzői* a következők: *bármelyik szférában* értelmezhető, fókusza szerint a *szervezetet teljes egészében átfogó, és minden vállalati méretnél alkalmazott.*



3. ábra. A stratégiai menedzsment szakterületi pozíciója

4.3. A stratégiai menedzsment szervezeti pozíciója

Miután a stratégiai menedzsment helyzetét a menedzsment területén belül tisztáztuk, lényeges kérdés annak ismerete, hogy a szervezeti működésben hol helyezhető el. Ehhez a *McKinsey-féle ún. 7'S modell* megfelelő logikai alapot kínál. A modell tényezői egymással kölcsönhatásban vannak, mindnek megvan a sajátos, nélkülözhetetlen szerepe a működésben, és tartalmukat változtatni kell, ha a szervezet környezetének változásai a korábbitól eltérő működést kívánnak meg. Közülük központi szerepet kap a *„közös értékek"* elnevezésű összetevő, amely nem más, mint a szervezeti kultúra, amelynek felértékelődése az utóbbi időkben fontos tapasztalat. A hét tényező közül 3 elemzése, alakítása egzaktabb, kézzelfoghatóbb módon történhet, ezeket *„hard" (kemény) tényezőknek* is nevezik. Tapasztalat szerint komoly környezeti változások esetén nemzeti kultúra függvénye is, hogy a tényezők mely csoportjához nyúlnak először a menedzserek átalakítási céllal: a nyugati – észak-amerikai, európai – kultúra értékei által befolyásolt menedzsment szívesebben nyúl az egzaktabbnak tűnő megoldások-

hoz (a „hard" tényezőkhöz), míg a távol-keleti kultúrkörben dolgozó menedzserek inkább a *„soft"* (puha, kevésbé kézzelfogható, emberi tényezőhöz szorosabban kapcsolódó) összetevők átalakítását preferálják.

A stratégiai menedzsment szempontjából a *modell következő tanulságai* fontosak:

- egy szervezet működése nem érthető meg a stratégia ismerete nélkül (mint ahogy a többi hat tényező elemzése nélkül sem);
- a stratégia vagy explicit (írott, mindenki számára egyértelmű), vagy implicit (a szervezet viselkedéséből, döntéseiből kikövetkeztethető, emiatt kevésbé egyértelműen megfogalmazható) formában létezhet – de mindenképpen megismerhető;
- a környezet változásaihoz elsősorban a stratégia közvetítésével alkalmazkodik a szervezet, a stratégia fogalmazza meg a szükséges változtatásokat (egymással összhangban és összefüggésben) a többi tényezőnél;
- a stratégiai változtatások végrehajtásánál a működés valamennyi tényezője (beleértve magát a korábbi stratégiát is) részben korlátozó, részben támogató szerepet játszik;
- a stratégia kialakításánál alapvető szerepet játszik a „rendszerek" elnevezésű összetevő, amely tulajdonképpen a szervezetben kialakított, szabályozott működési folyamatokat (információs, döntési, technológiai, ellenőrzési, minőségbiztosítási stb. rendszereket) jelenti.

A stratégiai menedzsment tehát a szervezet *valamennyi fontos folyamatát*, összetevőjét átfogja, ezen belül kitüntetett szerepe van a stratégiának, és a végrehajtásban szerepet játszik valamennyi összetevő.

Nem célszerű leszűkíteni a stratégia funkcióit a szervezetben pusztán a hosszú távú célok meghatározására, ennél sokkal összetettebb a szerepe. *Legfontosabb funkciói* a következők:

- *„vezérfonál"*: amely rögzíti a szervezet számára a hosszabb távon követendő célokat,
- *„közvetítő"*: továbbítja a környezeti változások hatását a szervezeti működés különféle területei felé;
- *„szinkronizáló"*: meghatározza a környezet és a szervezet közötti lehetséges összhang formáját, biztosításának feladatait;
- *„szervezési eszköz"*: koordinálja a szervezet egységeinek és dolgozóinak tevékenységét az átfogó célok révén;
- *„motivációs eszköz"*: mércét jelent a szervezeti egységek, illetőleg egyének teljesítményének megítélésénél;
- *„kommunikációs eszköz"*: tájékoztatja az érdekcsoportokat és a környezetet a szervezet törekvéseiről.

4.4. A szervezeti kultúra

A McKinsey-modellnél, és már korábban a stratégiai menedzsment kialakulása kapcsán is említettük a szervezeti kultúrát, amely a stratégia kialakításánál és megvalósításánál is fontos támogató (vagy akadályozó) szerepet tölthet be. Miután a későbbiekben, amikor a stratégia megvalósításáról lesz szó, a szervezeti kultúra átalakítása is

szóba kerül, célszerű röviden kitérni a kultúrával kapcsolatos újabb ismeretekre.[4] Minden szervezetben a szereplők viselkedését három szempont vezérli:

- az egyéni érdekek, értékrend (az egyes emberek motivációi, egyéni viselkedési normái);
- a közösen elfogadott értékrend (informális játékszabályok, szervezeti kultúra);
- a formális játékszabályok (a hivatalos, többnyire kodifikált működési rend, „bürokrácia").

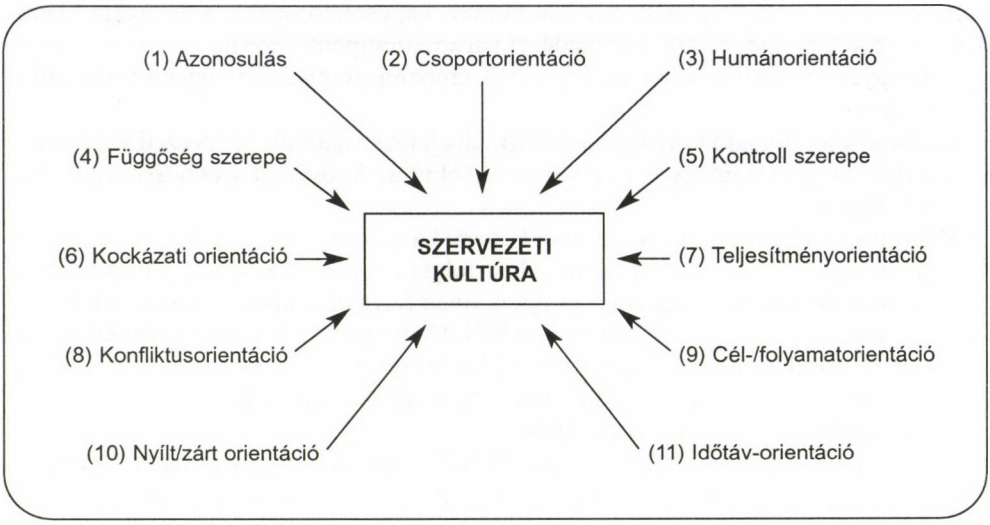
Közöttük szoros összefüggés, illetve kölcsönhatás van:

- Az egyéni értékrend mindenkinél élete folyamán (a szocializáció jellegétől függően) alakul ki és formálódik, és egyik ilyen formálója éppen a szervezeti kultúra, amelyben az egyénnek dolgoznia kell. Ha a szervezeti és az egyéni értékrend között erős a konfliktus, három megoldás lehetséges:
  - az egyén beilleszkedik a kultúrába, értékrendje idomul ahhoz;
  - az egyén eltávozik a szervezetből;
  - az egyén egyfajta „belső száműzetésbe" vonulva „idegen testként" létezik a szervezetben, állandó konfliktusok között, vagy színleg alkalmazkodva.
- A formális játékszabályok részben következményei, részben meghatározói is a szervezeti kultúrának, és szerepük az, hogy a szervezeti működést leszabályozva minél hatékonyabbá tegyék. Különösen a rutinszerű döntések, tevékenységek vezérlésében van nagy szerepük, de a váratlan változásoknál vagy a megszokottól eltérő szituációknál már kevéssé használhatók.
- A szervezeti kultúra lényegében összekötő szerepet játszik az egyéni értékrend és a formális szabályok között (mint ahogy azt a McKinsey-modellnél is láttuk). Részben kiegészíti, helyettesíti a formális szabályokat ott, ahol azok hiányzanak vagy csődöt mondanak (a váratlan, szokatlan helyzetekben, az emberek nem hivatalos kapcsolataiban), részben pedig szocializálja a szervezetbe bekerülő tagokat. Ebben az értelemben a három megnevezett tényező között kulcsszerepe van, amely különösen a gyorsuló környezeti változások, a rugalmas szervezeti reagálás igénye kapcsán felértékelődik.

A szervezeti kultúra tehát sajátos szerepe miatt ma már a menedzsment figyelmének középpontjába került (vagy ott kell lennie). Felvetődik a kérdés: hogyan írható le egy szervezet kultúrája? Újabb kutatások szerint a kultúra 11 ún. *alapértékkel* (= egymástól gyakorlatilag független, fontos jellemzővel) kielégítő részletességgel leírható[5] *(4. ábra)*. Ezek értelmezése a következő:

- *azonosulás:* mennyire jellemző a szervezettel (és annak a céljaival) való azonosulás;
- *csoportorientáció:* mi jellemző – a csoportokban való ténykedés vagy inkább az individuális munka;
- *humánorientáció:* mennyire technokrata jellegű a légkör, vagy ellenkezőleg: az emberi kapcsolatokra helyezik a hangsúlyt;

[4] *Dinya L.* (2000): Stratégiai menedzsment (KRF, Gyöngyös).
[5] *Bakacsi Gy.* (2000): Szervezeti magatartás és vezetés (KJK–KERSZÖV Kiadó, Budapest).



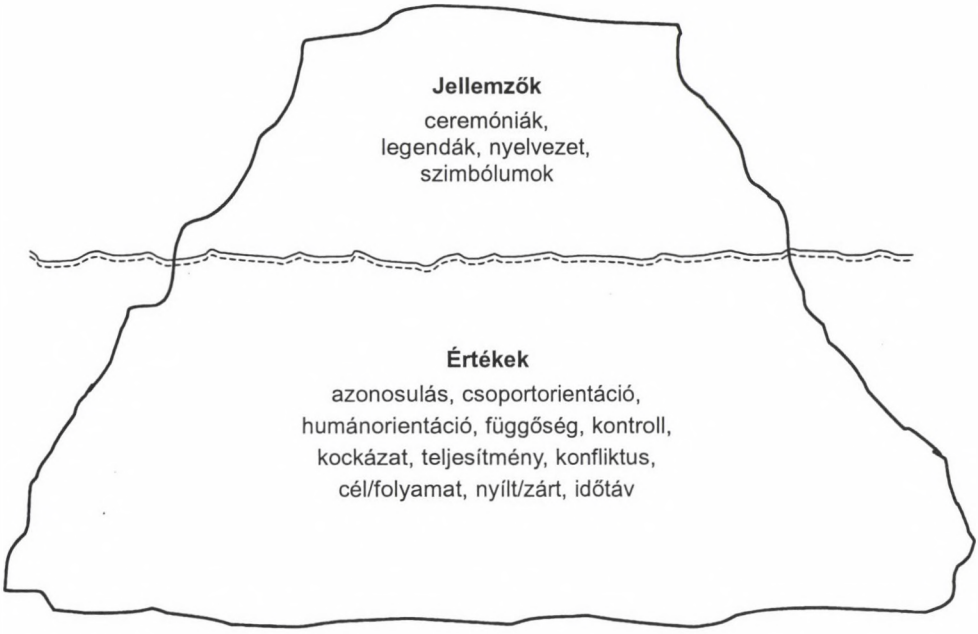
4. ábra. A szervezeti kultúra alapértékei

- *függőség:* mennyire tekintélyelvű a működés, mennyire tisztelik a vezetői tekintélyt, a hatalmat;
- *kontroll:* mennyire fogadják el (gyakorolják) a szoros és gyakori ellenőrzést, vagy milyen az önállóság;
- *kockázat:* mennyire kockázatbarát a légkör, vagy mennyire kerülik a kockázat vállalását;
- *teljesítmény:* milyen a tényleges teljesítmény presztízse, mennyire gyakorlat a teljesítmény alapján történő előléptetés;
- *konfliktus:* mennyire viselik el, hogyan tűrik a konfliktusokat, vagy mennyire kerülik, tussolják el azokat;
- *célorientáció:* mi kap nagyobb hangsúlyt – a követendő célok vagy a követendő út;
- *nyitottság:* mi a jellemzőbb – a tagok bezárkózása, befelé fordulása vagy a nyitott kommunikáció;
- *időtáv:* mi jellemzi inkább a tagokat – a rövid távú gondolkodás vagy a hosszabb távra történő fókuszálás.

Valamely alapérték akkor jellemző egy szervezetre, ha a tagok döntő többsége ugyanazt az értéket osztja, elfogadja. Mindegyik érték esetében két végletet találunk (pl.: vagy azonosulnak a tagok a szervezettel, vagy nem; vagy kerülik a kockázatot, vagy keresik stb.). Egy konkrét szervezetnél ezeknek az értékeknek (és jellegüknek) a szakszerű feltárása szociológiai módszerekkel történhet, de két fontos szempont figyelembe veendő:

- a „vallott" értékek nem mindig esnek teljesen egybe a „követett" értékekkel, más szavakkal: amit valaki szavakban fontos értéknek minősít, nem biztos, hogy tetteiben is ehhez igazodik;

– érvényesül az ún. „jéghegy-effektus", vagyis a követett értékek közvetlenül nemigen figyelhetők meg, a felszín alatt rejtve lapulnak, ami megfigyelhető, az a tagok tényleges tevékenysége, amelyből következtetni lehet az azt vezérlő értékekre (a jéghegy nagy része a vízfelszín alatt rejtőzik) *(5. ábra)*.



5. ábra. „Jéghegyeffektus"

Hogy ezek az alapértékek miként jelennek meg egy adott szervezet kultúrájában, vagyis a kultúra milyen tényezők hatására alakul ki, azt a kutatások alapján a következőkben foglalhatjuk össze:[6]

– külső (környezetspecifikus) tényezők, pl.: nemzeti kultúra stb.;
– szervezetspecifikus tényezők, pl.: alkalmazott technológia, vezetés stílusa stb.;
– szervezeti történelem („folklór", hagyomány).

4.5. Mi a stratégiai menedzsment?

Az eddigieket megismerve elérkezett az idő, hogy meghatározzuk a stratégiai menedzsment fogalmát. Ennek során alapul vesszük a menedzsment imént megfogalmazott, praktikus definícióját, a szakirodalomban fellelhető különféle meghatározásokat, és az ismertetett elemzésekből levont következtetéseket is. Eszerint:

[6] *Bakacsi Gy.* (2000): Szervezeti magatartás és vezetés (KJK–KERSZÖV Kiadó, Budapest).

„A stratégiai menedzsment azoknak a *menedzseri tevékenységeknek az összessége,* amelyek a *szervezet* és a *változó környezet közötti hosszútávú összhang* megvalósítását szolgálják."

A kiemelt kifejezésekről célszerű röviden külön is szólni. A stratégiai menedzsment értelemszerűen *számos menedzseri tevékenységet* jelent, amelyeket célszerű ugyanúgy csoportosítani, mint azt a menedzsment kapcsán klasszikusan tesszük, csak miután stratégiai menedzsmentről van szó, tartalmukban és megnevezésükben is megfelelnek a stratégiai jellegnek:

- stratégiai *tervezés*: a stratégiai tervek elkészítéséhez kapcsolódó összes tevékenység ide tartozik, beleértve az információgyűjtést, feldolgozást, döntés-előkészítést, döntéshozatalt;
- stratégiai *szervezés*: a stratégiai tervek végrehajtásával összefüggő szervezési tevékenységek sorolhatók ide, beleértve a szervezet szükség szerinti átalakításával az erőforrások megfelelő időben történő biztosítását, átcsoportosítását;
- stratégiai *vezetés*: a stratégiai terv megvalósítása során az emberek közreműködését, a szervezeti kultúra megfelelő alakítását is meg kell oldani a vezetői eszköztár latba vetésével – ezek a tevékenységek tartoznak ide;
- stratégiai *ellenőrzés*: mint a menedzsment gyakorlatában általában, a stratégiai menedzsmentnél is fontos része a tevékenységnek a visszacsatolás, az elhatározott céloknak és a megvalósításnak a folyamatos összevetése, és javaslattétel a szükségessé váló korrekciókra. Fontos eltérés a normál ellenőrzéstől az, hogy a stratégiai ellenőrzés célpontja egyaránt a stratégiai terv megvalósítási folyamata (belső ellenőrzés), illetve a környezet változásai (külső ellenőrzés). Ez utóbbi folyamatos ellenőrzése azért szükséges, mert amennyiben a környezeti változások a stratégiai terv kiinduló feltételezéseiben alapvető átalakulást jeleznek, szükségessé válik a követett stratégia revideálása.

A felsorolt négy fő tevékenység összessége a stratégiai menedzsment, amely a tevékenységek *rendszerszemléletű felfogását* jelenti: ezek a tevékenységek egyrészt logikailag és időben egymásra épülnek (a tervezéssel indul a folyamat, amit követ a megvalósítás a szervezés és a vezetés révén, és zárul az ellenőrzéssel, ami egyben visszacsatolást is jelent a folyamat kezdetéhez), másrészt egymással bizonyos mértékű átfedésben is vannak (egyes résztevékenységek, feladatok két – vagy akár több – fő tevékenységhez is sorolhatók). A rendszerszemléletű felfogás fontos, mert kifejezi, hogy a menedzsment – illetve esetünkben a stratégiai menedzsment – tevékenységei nem egyszerű halmazt képeznek, hanem egymással kölcsönösen és szorosan összefüggő tevékenységek *komplex rendszerét.* Ebben a rendszerben érvényesülnek a rendszerelmélet fontos axiómái, például a szinergia elve, amelyből egyebek között következik a „szűk keresztmetszet törvénye" is, azaz a rendszer teljesítményét a legkisebb teljesítményt produkáló összetevő korlátozza be.

Fontos értelmezni a *szervezet és környezet* viszonyát, mert a laikus felfogástól jelentős az eltérés: mint azt már az első fejezetben írtuk, környezet alatt azokat a szervezet teljesítményével összefüggő tényezőket értjük, amelyek alakulására a szervezetnek nincs, vagy nagyon csekély a befolyása. Ha a szervezet célja a hosszútávú összhang a változó környezettel, és a környezet tőle függetlenül változik, ennek az összhangnak

a megteremtése értelemszerűen *folyamatos alkalmazkodást* kíván. Ennek a feladatnak legfőbb letéteményese a stratégiai menedzsment.

A vállalat *mozgásterét* meghatározó *kihívások* (lehetőségek, illetve fenyegetések) ebből a környezetből származnak, és ezek függvényében (valamint a saját erősségek, gyengeségek ismeretében) határozhatók meg a követendő *célok*, amelyek lehetnek:

- operatív célok (= szokásosan egy évnél rövidebb időszakra szólnak);
- taktikai célok (= középtávú – 1–3 év közötti – időszakra vonatkoznak);
- stratégiai célok (= hosszú távú – 5–10 évre szóló – célok);
- vízió/misszió (= a vállalati stratégia irányát meghatározó jövőkép, amely a jövőbeli pozíciót – vízió –, vagy cselekvési módot – misszió – rögzíti).

Amikor a stratégiai menedzsment definíciójában a *változó környezetről* esik szó, akkor tisztázandó, hogy milyen változásokat értünk ez alatt. Ha a környezet valamennyi összetevője több-kevesebb hatással van a vállalat sorsára, jogos az igény, hogy ezeknek a változásait kellő időben, és minél pontosabban előre felmérjük – feltéve, ha azok valamilyen mértékben előreláthatók. A környezeti változások egész sor kihívást és dilemmát jelentenek a vállalati vezetők számára:

- hogyan oldják meg az említett tényezők folyamatos figyelését?
- hogyan határozzák meg a tényezők várható alakulását?
- milyen jellegű és milyen mértékű változásokra kell reagálni, és melyek hagyhatók figyelmen kívül?
- ha reagálni kell, az mikor, milyen legyen: ellenállni, próbálni befolyásolni a tényezőket, vagy alkalmazkodni hozzájuk?
- az alkalmazkodás milyen legyen? stb.

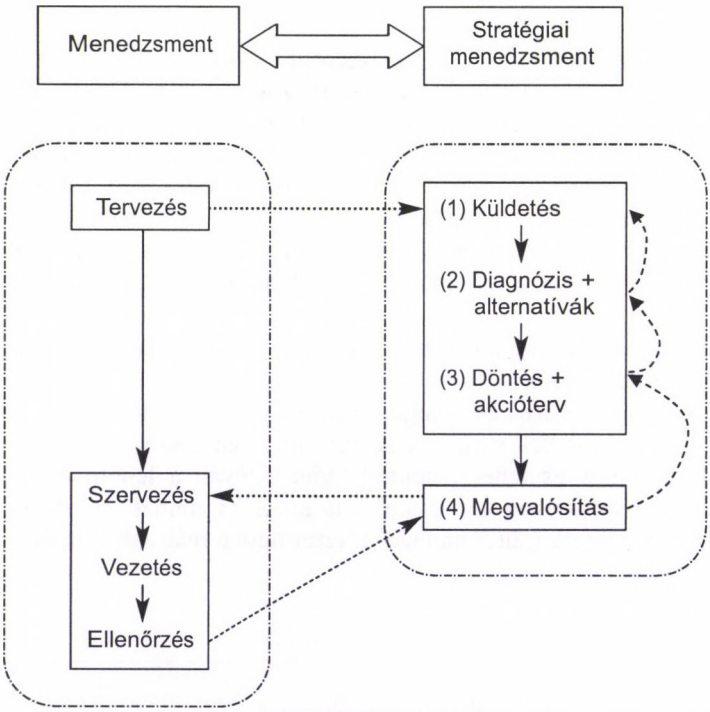
Végezetül a stratégiai menedzsment definíciójában szereplő, a szervezet és környezete közötti *hosszú távú összhangról* kell néhány szót szólnunk. A hosszú táv stratégiai távlatot jelent, amely alatt a környezet többnyire jelentősen változik, ez pedig dinamikus és rugalmas alkalmazkodást igényel a vállalattól. A *dinamikusság* az eredeti stratégia időközönkénti felülvizsgálatát, esetleges korrekcióját, sőt teljes átdolgozását is magába foglalja, a *rugalmasság* annak eldöntését, hogy milyen környezeti változásokra a stratégia mely elemeinél mekkora átalakítással célszerű reagálni. Az *összhang* pedig lényegében (leegyszerűsítve) három tényezőcsoport folyamatos szinkronjának a biztosítása:

- meghatározottak a szervezet számára a környezetben nyíló rövid és hosszabb távú *lehetőségek* (külső mozgástér);
- ismertek a szervezet *adottságai* (erős és gyenge pontjai – ez a belső mozgástér)
- mindezek alapján olyan *célokat* kell megfogalmazni, amelyek összhangban állnak az említett adottságokkal és lehetőségekkel. Más szóval: a lehetőségek, adottságok és célok halmazának meg kell találni a találkozási pontját („metszetét"). Amennyiben ez nem létezik („üres halmaz"), értelmetlen reális stratégiáról beszélni.

4.6. Néhány fontos fogalom összefüggése

Tisztázandó kapcsolatrendszer a *stratégiai menedzsment lépéseinek (folyamatának)* egymásra épülése *(6. ábra)*. A stratégiai menedzsment a korábban kifejtettek alapján egy folyamat, amelynek több, logikailag és időben egymásra épülő lépése van:

- Elvileg első lépése a küldetés (misszió, vízió, jövőkép, krédó stb.) meghatározása. A felsorolt kifejezések nem tekintendők egymás szinonimáinak, jóllehet többkevesebb átfedéssel használja őket a napi gyakorlat. A stratégiai tervezésről szóló fejezetben részletesebben foglalkozunk e kérdéssel. Most elegendő annyit tudni, hogy a „küldetés" címszóval illetett lépés a szervezet legáltalánosabb, hosszú távú elképzelésének kidolgozását tartalmazza az elérni kívánt jövőbeli pozícióról, illetve a hozzá vezető útról.
- Ennek keretében megfelelő elemző munkára (diagnózisra) építve második lépésként a *stratégiai alternatívákat* határozzuk meg, amelyek pontosan, részletesen kifejtik mindazt, amiről általánosságban a küldetés szól. Ezek az alternatív célok is hosszú távra szólnak (stratégiai időtávlatot fognak át), de kellően konkrét, számszerű formában megfogalmazva alkalmasak arra, hogy rájuk végrehajtási programokat építsünk.
- A stratégiai célok meghatározását a *stratégiai döntés és a végrehajtás megtervezése* követi, amely valamennyi érintett (az előzőekből már ismert, ún. „stake-



6. ábra. A stratégiai menedzsment folyamata

holder") számára világosan, egyértelműen rögzíti a követendő célokat, a megvalósítási programokat, a programok időbeli egymásra épülését, a fontosabb határidőket és felelősségeket. A stratégiai terv nemcsak tervként (iránymutatóként) funkcionál, hanem kommunikációs eszköz is (a külső – belső „stake-holder"-ek felé). Ez utóbbi szerepkörében rövidített (kivonatos) formában is elkészíthetik, attól függően, hogy melyik célcsoportnak milyen üzenetet kívánnak eljuttatni.

A stratégiai menedzsmentnek ezt az első három összetevőjét a stratégia elkészítésének is nevezzük, miután a folyamat végén itt jelenik meg a jövőbeli cselekvés vezérfonalául szolgáló stratégia. Ezt követi a *stratégia végrehajtása,* amelynek lépései a következők:

- *Megvalósítás,* amelyben a stratégiai célok elérését szolgáló programok felelősei (és a végrehajtásért felelősséget vállaló vezetés) szervezési és vezetési területen végrehajtják (és végrehajtatják) az előírt feladatokat. Nem könnyű feladat a szervezeti működés egyes részterületein felmerülő részérdekek, és a szervezet egészének stratégiai céljai között az összhang megteremtése, akárcsak az operatív problémák megoldásakor a döntések egyeztetése a hosszú távú célokkal. Nem véletlen, hogy a stratégiai menedzsment egyébként eléggé bőséges szakirodalma sokkal nagyobb teret szentel a stratégiai tervezésnek, mint a tervek megvalósításának (az ún. implementációnak). A stratégiai tervezés módszertani ismeretei, tapasztalatai sokkal kifinomultabbak, kiérleltebbek, és egzaktabbak, mint a végrehajtásé. Ez utóbbi területen tehát fokozott a szerepe a menedzseri kreativitásnak, az improvizációnak és a kevésbé tudományos hétköznapi tapasztalatnak.
- *Értékelés, visszacsatolás:* a stratégiai menedzsment folyamatának, tevékenységének szerves része az ellenőrzés, amely biztosítja, hogy az eddig említett tevékenységek ne csak egy irányban (egymásból következően) kapcsolódjanak, hanem a kölcsönhatás is megvalósuljon (lásd az ábrát!), illetőleg az időközi külső változások is visszacsatolódjanak. Amennyiben a stratégiai terv megvalósítása során korrekció igénye merül fel, akkor ezt először szervezési és vezetési beavatkozásokkal célszerű elérni. Ha ez nem elegendő, vélhetően korrigálni kellhet a stratégiai tervet is, szükség esetén pedig a stratégiai terv alapját képező célokat. Amennyiben a célok revideálása sem elegendő a kívánatos irány eléréséhez, végső esetben át kell gondolni a küldetést is. De erre csak a környezeti feltételek radikális megváltozása esetén kerülhet sor, különben a küldetés, vagy a stratégiai célok rendszeres korrigálása a menedzsment kompetenciáját kérdőjelezi meg.

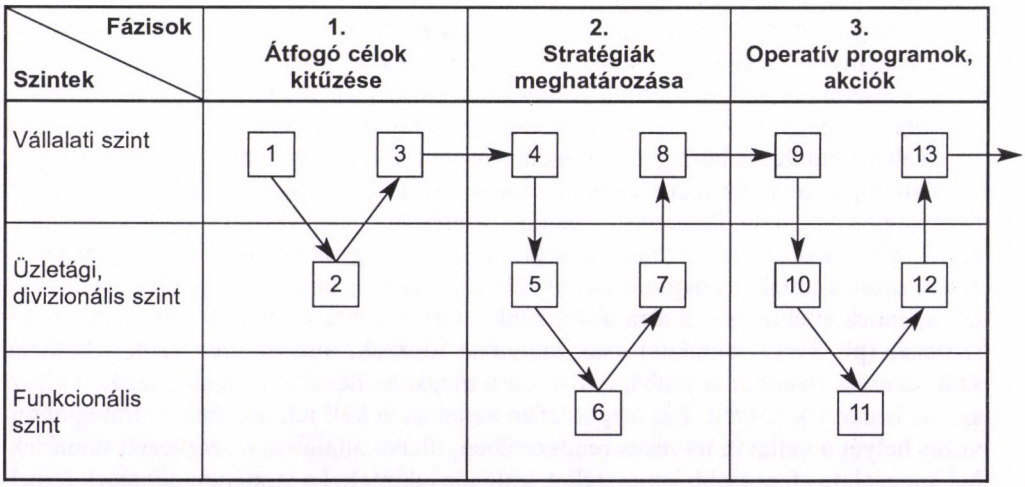
A stratégiai menedzsment tevékenységének kiindulópontja a stratégiai terv elkészítése, vagyis a stratégiai tervezés. Miután a stratégiai menedzsment megjelenését megelőző időszakban a szervezetek stratégiai irányítását gyakorlatilag a stratégiai tervezéssel azonosították, és nagyon sok elméleti, gyakorlati tapasztalat gyűlt össze ezen a téren, ennek áttekintésénél arra törekszünk, hogy a szinte közhellyé vált, ismert módszereket (pl. SWOT-analízis) csak annyiban idézzük, amennyiben azok feltétlenül szükségesek. Ilyenkor is jobbára az újszerű megközelítéseket hangsúlyozzuk a klasszikus ismeretek helyett. Ezt megelőzően azonban át kell tekintenünk a stratégiai tervezés helyét a vállalati tervezés rendszerében, illetve általában a szervezeti döntésekkel kapcsolatos fontosabb ismereteket, különös tekintettel a stratégiai döntések természetére.

4.7. A stratégiai tervezés a szervezeti tervezésben

A tervezés a szervezetek ésszerű működésének egyik *kulcstényezője*, illetőleg – mint azt láttuk – a menedzsment egyik alapvető tevékenysége. Kezdetben a tervezés informális jellegű volt (= szabályozott, „formalizált" tervezés hiányában csak a vezetők fejében rajzolódott ki valamiféle elképzelés a jövőről), míg a szabályozottabb szervezeti működés nyomán megjelent a formalizált, *„formális" tervezés.* Ma is megfigyelhető még mindkét tervezési forma jelenléte a szervezetek gazdálkodásában (attól függően, hogy az adott szervezetben a működés mennyire szabályozott, illetve a szervezet milyen méretű), számunkra természetesen ezúttal általánosabb érvénye miatt a formalizált tervezés a fontos, mégpedig a bonyolultabb esetben, a nagyobb méretű (több üzletágat, vagy divíziót magába foglaló) szervezetekben. Az informális tervezés lehetőleg kerülendő, a kisebb méretű szervezeteken belül pedig meglehetősen képlékeny a tervezési funkció helye, szerepe. A stratégiai terv legcélszerűbb elkészítési módja kapcsán kezdettől fogva *két alapvető irányzatról* beszélhetünk:

- a *„felülről – lefelé"* történő tervezés (eredeti angol elnevezéssel: „top – down"), abból indul ki, hogy először a több üzletágra épülő szervezet egészének stratégiai céljait kell megfogalmazni, majd ezt követően (ebben a keretben, ennek függvényeként) határozhatók meg az egyes üzletágak (divíziók) stratégiái;
- az *„alulról – felfelé"* („bottom – up") történő tervezés ellenkező logikát követ: ennek megfelelően először az egyes üzletágak stratégiai tervei készülnek el, majd ezek szintéziseként fogalmazzák meg a szervezet egészének stratégiai céljait.

Idővel a gyakorlati tapasztalatok nyomán kialakult az a *kombinált* megoldás, amelyben a *szervezeti* (vállalati, „összvállalati") és a *divizionális* (üzletági) szint mellett megjelent a *funkcionális stratégiák* szintje, továbbá a tervezési folyamat egymásra épülő fázisai is *(7. ábra).* Funkcionális stratégia alatt azokat a stratégiákat értjük, amelyek egy szervezet működésének funkcionális területein (pl. marketing, pénzügy,



7. ábra. Tervezési szintek és fázisok

személyzeti ügyek stb.) felmerülő stratégiai célokat és feladatokat foglalják össze. A vállalati – divizionális – funkcionális stratégiák hierarchikusan egymásba ágyazódnak, felülről lefelé haladva egyre szűkebb működési területre koncentrálnak. Ugyanakkor az egyes szintek közti kapcsolat kétirányú (oda-vissza csatolásos), és a tervezés fázisai mentén is tagolódik. A tervezés teljes lépéssora a következő:

1. A környezet változási tendenciáinak és a szervezet legfontosabb adottságainak ismeretében a szervezet egészére vonatkozó, átfogó, hosszú távú célok, stratégiai pozíció meghatározása.
2. A divíziók saját működési környezetük és adottságaik figyelembevételével meghatározzák alapvető stratégiai céljaikat.
3. A szervezeti és a divizionális célok összehangolása, mindkét szinten az átfogó elképzelések véglegesítése.
4. A szervezet átfogó célkitűzéseinek alapján a konkrét stratégiai lépések, feladatok megfogalmazása, részletezése.
5. A divíziók átfogó célkitűzéseinek alapján a konkrét stratégiai lépések, feladatok megfogalmazása, részletezése.
6. A divíziókon belüli egyes funkcionális területeken felmerülő stratégiai feladatok meghatározása, amelyek a divizionális stratégiák megvalósításához szükségesek.
7. A funkcionális és divizionális stratégiák összehangolása, elfogadása.
8. A szervezeti stratégia és divizionális szintű stratégiák összehangolása, elfogadása.
9. A szervezeti szintű stratégia végrehajtásához szükséges rövidebb távú (operatív) tervek, akcióprogramok meghatározása.
10. A divizionális stratégiák végrehajtásához szükséges rövidebb távú (operatív) tervek, akcióprogramok meghatározása.
11. A funkcionális stratégiák végrehajtásához szükséges rövidebb távú (operatív) tervek, akcióprogramok meghatározása.
12. A divíziók operatív terveinek véglegesítése a funkcionális szintű operatív tervekkel összehangolva.
13. A szervezeti szintű operatív terv jóváhagyása, a megvalósítás elkezdése.

A felvázolt tervezési rendszer a szervezet irányítási rendszerének része, mindenekelőtt a stratégiai döntések minél hatékonyabb megalapozását és a koordinált megvalósítást szolgálja. A stratégiai döntések egy nagyobb szervezeten belül *három különböző szinten* születnek, illetve *három egymást követő fázisban* válnak egyre konkrétabbá. A három fázisban lényegében (leegyszerűsítve) a következő kérdésekre kell megtalálni a helyes választ:

– *átfogó célok:* „hová akarunk eljutni?"
– *stratégiák:* „hogyan jutunk el oda?"
– *operatív tervek:* „hogyan hajtjuk végre elképzeléseinket?"

4.8. A stratégiai döntések természete

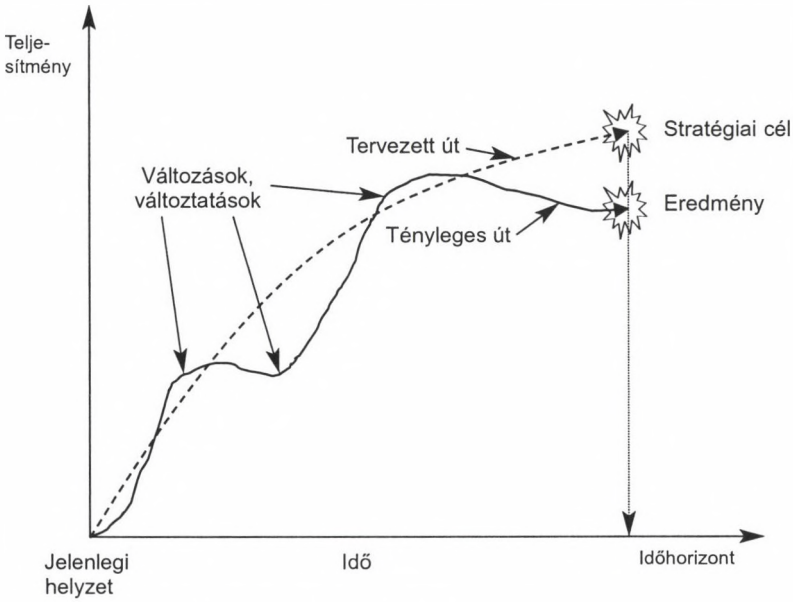
Amíg a vázolt folyamat eredményeként megszületik a stratégiai terv, minden szinten és minden fázisban számos *stratégiai jellegű döntést* kell hoznunk (más szóval: a stratégiai döntési szituációban választanunk kell alternatív lehetőségek közül). Ezek a döntések két szempontból is *speciálisak:*

- eltérően a mindennapi, egyéni döntésektől a *menedzseri döntések* kategóriájába tartoznak, azaz tárgyukat egy szervezetben felmerülő, a szervezet működésével kapcsolatos döntési szituáció képezi;
- és a menedzseri döntések között is egy speciális területhez, a *távlati* jövőbeli helyzethez kapcsolódnak.

Mindezek alapján belátható, hogy a stratégiai döntések egy szervezet életében a legnehezebb problémák megoldásával függenek össze, mert *sajátosságaik* a következők:

- *Információhiány* = minél messzebb tekintünk előre a jövőbe, annál kevesebb a jövőben várható helyzetről az információnk (márpedig a stratégiai időhorizont a lehető legnagyobb távlatokat jelenti).
- *Bizonytalanság* = a rendelkezésre álló, hiányos információ ráadásul korlátozottan megbízható, részben mert a jövőre vonatkozik (ami nem determinisztikus), részben mert információs forrásaink gyakran becsült, illetve torzított információkkal szolgálnak.
- *Több cél érvényesülése* = egy szervezet mindig többféle célt követ egyidejűleg (célrendszert), amelyek gyakran ütköznek egymással, némelyikük nem számszerűsíthető, így ésszerű megoldás legfeljebb csak kompromisszummal lehetséges.
- *Korlátozott racionalitás* = nemcsak a jövőről hiányos az információnk, de a szervezeti problémák nagy komplexitása miatt egy szituációról mindig korlátozott (sosem teljeskörű) a rendelkezésünkre álló információ, emiatt a racionális megoldások köre is korlátozott.
- *Többszereplős döntések* = a szervezeten belül több csoportnak, több egyénnek kell részt vennie a stratégia kidolgozásában, érdekeik általában nem esenek teljesen egybe, tehát a döntés konfliktusos (érdekeket sért).
- *Alternatív forgatókönyvek* = hosszú távon a környezet várható állapotai között lehetségesek radikálisan eltérők is, ezek alternatív forgatókönyvek (ún. „szcenáriók") segítségével írhatók le, és a hozzájuk történő stratégiai alkalmazkodás gyökeresen eltérő stratégiai lépéseket igényelhet. Ezeknek a lényegesen eltérő alternatíváknak a végiggondolása a stratégiai döntések meghozatalakor fontos lehet, mert olyan döntésekre ösztönözheti a menedzsmentet, amelyeknél bizonyos pontokon nyitva marad az út arra az esetre, ha a környezet nem a várt irányban változik.
- *Intuíció* = a fentiek miatt a stratégiai döntéseknél mindig szerepet játszik a szakmai és vezetői tapasztalatra, fantáziára és kreativitásra épülő intuíció (megérzés), amit egyéb fajtájú döntéseknél kevésbé preferálunk. Természetesen ez nem azonos az improvizációval, vagy a minden megfontolást nélkülöző, ún. „hasra ütés"-sel.

Ennek megfelelően a stratégiai terv végrehajtása során gyakorlatilag mindig a *8. ábra* szerinti helyzettel találkozunk, ahol a tervezett helyzethez (célállapot, stratégiai cél) vezető tervezett út (megvalósítási program) mellett számolni kell egy attól időnként eltérő tényleges úttal, amelynek eredményeként a tervezett állapottól többé-kevésbé eltérő végállapotba jutunk el. A megvalósítás során a külső és belső környezet változásai reagálásra (változtatásokra, beavatkozásokra) késztetnek bennünket.



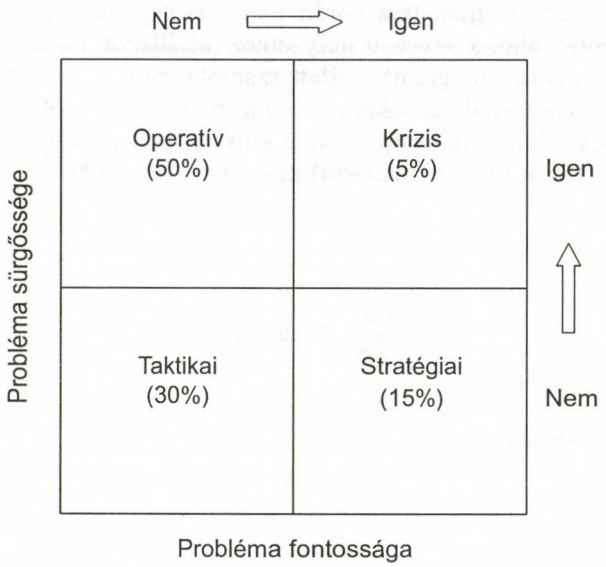
8. ábra. A stratégiai döntések természete

Gyakran felmerülő kérdés, hogy a szervezeten belül *kinek a feladata* a stratégiai döntések meghozatala. A válaszhoz közelebb juthatunk, ha megnézzük, miben különböznek másféle döntésektől, illetve hogy milyen gyakorisággal szembesülnek a menedzserek a stratégiai döntésekkel[7] *(9. ábra)*. A szervezeti döntések sokféleségében lehetséges rendezőelvek után kutatva két fontos szempont kiemelkedő:

- *a döntés fontossága:* milyen mértékben érinti a szervezet versenypozícióját, sorsát, jövőjét a döntés (kevéssé, illetve nem fontos, vagy igen fontos döntések);
- *a döntés sürgőssége:* mennyi idő áll rendelkezésre a döntéshozatalra (nem sürgős, vagy igen sürgős döntések).

A négyféle lehetséges döntés a szervezet napi működése során rendszeresen felmerül, bár kétségkívül nem azonos gyakorisággal. A tapasztalati felmérések alapján a gyakoriság nagyságrendje megbecsülhető, és ezek alapján, illetve a fenti kategorizálási szempontokra támaszkodva a döntések fajtái az alábbiak szerint jellemezhetők:

[7] *Marosán Gy.* (1998): Stratégiai menedzsment.

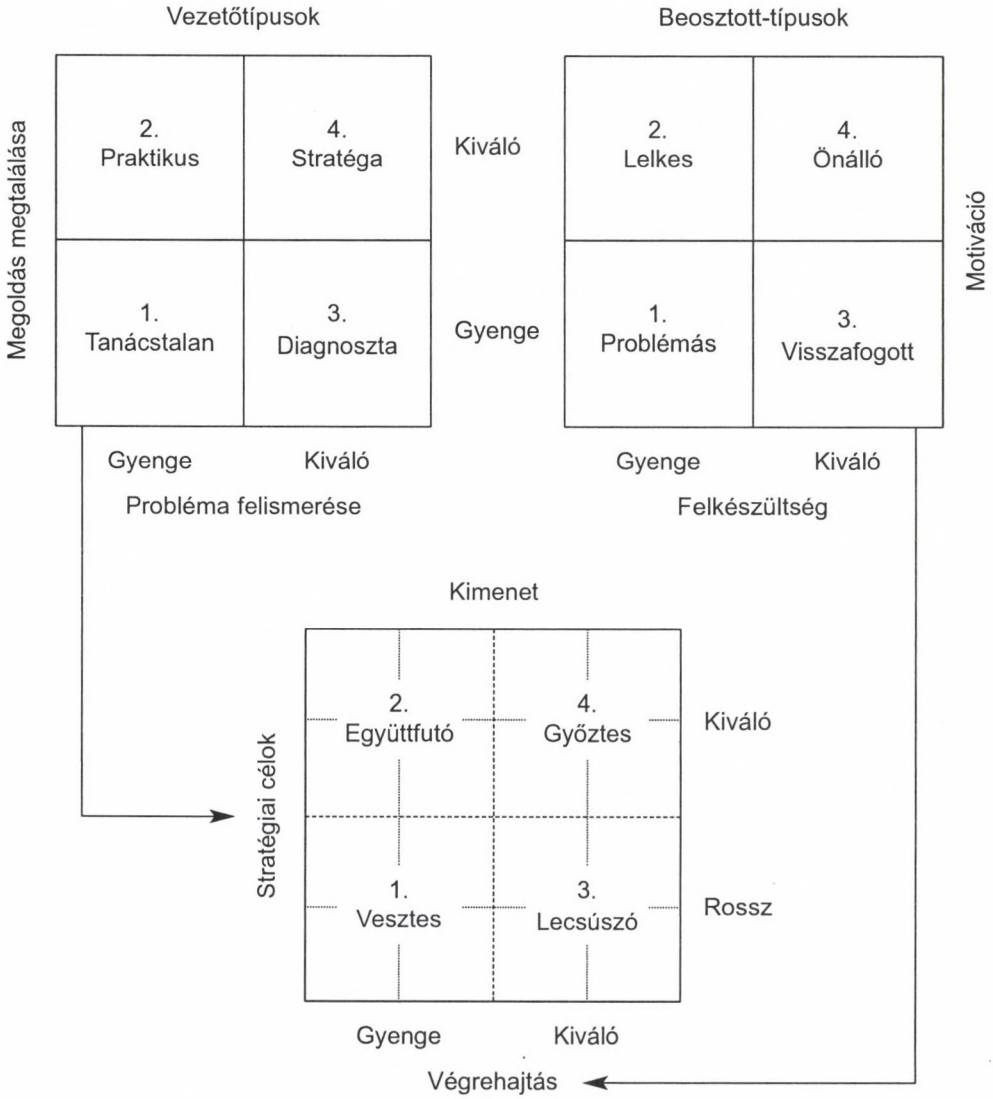


9. ábra. Szervezeti döntések fajtái

– *operatív döntések:* nem meglepő, hogy a menedzseri döntések legnagyobb hányada (kb. fele) a szervezet számára nem létfontosságú, rutinjellegű napi (operatív) döntések közé sorolható (pl. egy szokványos konfliktus elsimítása a beosztottak között, egy álláshirdetésre jelentkezők közötti választás stb.).
– *stratégiai döntések:* fontosságát és sürgősségét tekintve éppen az előzővel ellentétes kategóriát képeznek a stratégiai döntések – igaz, gyakoriságuk is jóval kisebb. A szervezet számára létfontosságú a helyes irány megválasztása, bár kétségkívül nincs ok a kapkodásra sem, van elegendő idő az alapos mérlegelésre (pl. annak eldöntése, hogy egy üzletággal mi legyen az EU-csatlakozás után megváltozott helyzetben).
– *taktikai döntések:* az operatív és stratégiai döntések között átmenetet képeznek, mert a stratégiai döntésekhez képest kisebb súlyúak (hasonlóan az operatív döntésekhez), ugyanakkor kisebb az idő sürgetése (akárcsak a stratégiai döntéseknél). Gyakorlatilag a stratégiai döntések megvalósításába illeszkednek, de ritkábbak, mint a napi döntések (pl. az átfogó stratégia keretében egy termék kifejlesztése, bevezetése).
– *krízisdöntések:* legkisebb gyakorisággal, de – mint láttuk – időről-időre visszatérően felmerülnek a válsággal kapcsolatos döntések is, amelyek súlyosak, fontosak a szervezet számára (akárcsak a stratégiai döntések), ugyanakkor meghozataluk igen sürgős, mert halasztásuk könnyen mulasztássá fajul.[8]

[8] Lásd a Kornai János által felvázolt „áldozat – halasztás – mulasztás" kategóriákat a döntések időtényezővel való kapcsolatával összefüggésben.

Mindez abban az összefüggésben érdekes számunkra, hogy a szervezet sikeréhez értelemszerűen mindegyik döntésnek köze van, és ha ebből külön kiemeljük a most tárgyalt *stratégiai döntéseket,* akkor a *10. ábrán* látható rendszerben foglalhatjuk össze a sikerhez való hozzájárulásukat. Kiindulópontunk a fentiekkel is összhangban az, hogy a stratégiai döntések akkor vezetnek sikerre, ha a *kiváló döntések kiváló végrehajtással* párosulnak. A stratégiai döntések kiválósága a döntéshozón múlik (most nem térve ki arra, hogy a hozzáértés és az intuíció milyen keveredése optimális), mégpedig két szempont alapján:



10. ábra. Stratégiai döntések és szervezeti siker

– milyen a döntéshozó *problémafelismerő képessége* (mennyire képes „megfogni", azonosítani a megoldandó probléma lényegét),
– és van-e érzéke az optimális *megoldás megtalálásához* (a kiváló problémafelismerő képesség nem feltétlenül párosul a jó megoldások iránti érzékkel, és fordítva).

Mondanivalónk lényegén nem változtat, hogy a nagy fontosságú stratégiai döntések általában csoportos döntésként születnek, mert egyrészt a csoportok összetétele, felkészültsége – azaz problémafelismerő és -megoldó képessége – ugyanúgy lehet korlátozott, mint az egyes menedzsereké. Másrészt pedig ne feledjük, hogy – legalábbis statisztikai számosságát tekintve – a legnagyobb sokaságot képviselő kisvállalkozásoknál nincs mód a „menedzsment" csoportos döntésére, tekintve, hogy a „menedzsment" egy személyt jelent. Tehát a vezetés ezen az alapon a négy kategória valamelyikébe besorolható (kiváló „stratéga", a problémát illetően „tanácstalan", elemzésben kiváló „diagnoszta", vagy elemzésben gyenge, de megvalósításban rátermett „praktikus" vezetés). Elvileg még kedvezőségi sorrendbe is állíthatók ezek a kategóriák, abból kiindulva, hogy a problémák nagyobb hányada viszonylag gyengébb felismerési képességgel is áttekinthető, míg a jó megoldások megtalálása valamivel nehezebb feladat.

Ugyanakkor a stratégiai *döntések megvalósítása* már nemcsak a vezetésen múlik, hanem a teljes „csapaton", azaz a *személyi állományon.* A szituatív vezetés[9] használható sémát kínál arra, hogy a személyzet alkalmasságát a feladatokkal összefüggésben értékeljük. Itt is két összetett szempont szolgál a kategorizálásra: a felkészültség (amely a tapasztaltság, kvalifikáltság, értelmi képességek együttesét jelenti), illetve a motiváltság (amely a külső és belső forrásból származó motivációs hajtóerőket egyaránt magába foglalja). Valójában a személyzet megoszlása a négy különböző kategória mentén érdekel bennünket (az állomány mekkora hányada sorolható a bonyolult feladatokkal is megbízható, legkedvezőbb „önálló" kategóriába, a motivált, de még hiányos felkészültségű „lelkes" kategóriába, a feladatra alkalmas, de nem motivált „visszafogott" rétegbe, vagy éppen a felkészületlen és ráadásul motiválatlan „problémás" dolgozók közé).

A vezetés és a személyzet összmunkájának eredménye (sikere vagy kudarca) a stratégiai kimenet, amely – ha a felsorolt vezetői, illetve állományi kategóriák minden elképzelhető párosítását figyelembe vesszük – négyféle szervezetet eredményezhet:
– ha a sikert a hosszú távú versenyképességgel azonosítjuk, akkor ehhez egyetlen lehetséges kimenet vezet: a „győztes" kategória, ahol a kiváló stratégák hasonló szintű végrehajtással párosulnak;
– a kiváló célok gyenge végrehajtása maximum „együttfutó" pozíciót eredményezhet (versenyelőny nélkül haladni a mezőnnyel);
– a rosszul kitalált stratégia precíz végrehajtása a „lecsúszó" szervezet képét vetíti elénk;
– míg a „vesztes" kategória nem szorul különösebb magyarázatra: a „tagadás tagadása" (rossz stratégiák gyenge végrehajtása) a gazdasági életben nem hozhat eredményt.

[9] *McMillan & Baneth* (1997): A helyzetorientált vezető (Műszaki Könyvkiadó, Budapest).

4.9. A stratégiai terv felépítése

Tehát a stratégiai tervezési tevékenység egésze azt a célt szolgálja, hogy eredményeként rendelkezésünkre álljon egy stratégiai terv, amely alkalmas lehet arra, hogy a szervezet hosszú távon versenyképes pozícióba kerüljön, vagy abban maradjon. A *11. ábrán* látható egy lehetséges felépítése: nem kizárólag csak így épülhet fel, de ha egy konkrét stratégiai terv esetében bármelyik itt szereplő fejezetet hiába keressük, akkor az illető terv nem tekinthető teljesnek. Ennek a felépítésnek a logikája mentén haladva tárgyaljuk meg a következőkben a szükséges szakmai, módszertani ismereteket, utalva szükség szerint a szakirodalomra is.

SZERVEZETI STRATÉGIA

1. Küldetés
1.1. Szervezeti vízió
1.2. Szervezeti misszió
1.3. Küldetésnyilatkozat

2. A környezet elemzése
2.1. Globális és makrokörnyezet
2.2. Mikrokörnyezet
2.3. Lehetőségek–fenyegetések megítélése

3. A szervezet elemzése
3.1. Erőforrások
3.2. Működés, kompetenciák
3.3. Termékek és/vagy szolgáltatások
3.4. Erősségek–gyengeségek megítélése

4. Megvalósítandó stratégia
4.1. Stratégiai mozgástér
4.2. Stratégiai feladatok

5. Integrált megvalósítási programok
5.1. Szervezési feladatok
5.2. Vezetési feladatok
5.3. Ellenőrzési feladatok

11. ábra. A stratégiai terv felépítése

A stratégiai terv a legáltalánosabb, leginkább átfogó célkitűzés megfogalmazásával, a *küldetésnyilatkozattal kezdődik* (ez a készítők felfogásától függően lehet inkább misszió, vagy vízió), amelyben definiálni szükséges a szóban forgó szervezet rendeltetését, illetve az általános célokat is.

A következő fejezet a *környezet képe* (környezeti diagnózis), amely a környezeti változásokat méri fel az egyes, korábban taglalt szférák vonatkozásában (globális-, makro-, mikrokörnyezet), és össze is foglalja az onnan származó lehetőségeket, illetve fenyegetéseket. Nagy a vita még ma is szakmai berkekben, hogy célszerű-e a kül-

detést követően elkészíteni a környezeti diagnózist, vagy fordítva: előbb a diagnózist, aztán a küldetést (ez utóbbi is kétségtelenül logikus: ha ismerjük a környezeti változásokat, nem vázolunk fel irracionális küldetést). Álláspontunk szerint mégis a küldetést határozzuk meg először a következők miatt:

- a küldetés sajátos keveréke a fantáziának és a realitásnak: először engedjük szabadon a fantáziánkat, aztán még lesz módunk azt korlátozni (ne kezdjük eleve „öncenzúrával" a stratégia „megálmodását"). Különösen turbulens (kiszámíthatatlanul változó) környezetben értékelődik fel a fantázia és az intuíció szerepe.
- a küldetés eldöntése önmagában is hosszú egyeztetéseken átívelő folyamat, amelynek során van lehetőség különféle objektív és szubjektív vélemények ütköztetésére, és ez garanciát jelenthet egy megvalósítható küldetés kimunkálására.
- a küldetés és a környezeti diagnózis (valamint a többi fejezet is) egymással odavissza csatolásos viszonyban vannak: egy küldetés abszurditása gyorsan nyilvánvalóvá válik, ha elkészítjük a diagnózist, és akkor vissza kell nyúlnunk hozzá.

A *szervezet képe* tulajdonképpen a diagnózis folytatása: ebben foglaljuk össze a szervezet átvilágításával szerzett tapasztalatainkat, elemezzük rendelkezésre álló erőforrásainkat, a szervezeti működést, termékeink/szolgáltatásaink révén meglevő (illetve kialakítható) stratégiai versenypozíciónkat (különféle változatos módszerekkel), és áttekintjük szervezetünk erősségeit–gyengeségeit (a versenytársakhoz viszonyítva).

A diagnózist – akárcsak az orvoslásban – a terápia követi: ki kell alakítanunk a lehetséges *megvalósítandó stratégiát.* Ennek része a mozgástér körülhatárolása: hogy egyáltalán milyen terünk nyílik a lehetőségek–fenyegetések között, illetve erősségeinkre támaszkodva és gyengeségeinket kiküszöbölve. A stratégiai célok egyértelmű, számszerű meghatározásával zárul a fejezet.

Végezetül nem teljes a stratégiai terv a *végrehajtási (implementálási) program* nélkül, amely lényegében a projekttervezés módszertani alapjaira építve tételesen rögzíti a végrehajtás feladatait határidőkkel, felelősökkel, költségtervvel együtt. Ennek kapcsán részletesen tisztázandók a szervezési és vezetési feladatok. Módszertani szempontból legkevésbé kiforrott a végrehajtási program kidolgozása, míg legnagyobb tapasztalattal a diagnózis készítésénél rendelkezünk.

4.9.1. „Quo vadis szervezet?" – vízió és misszió

Mindenekelőtt tisztázni kell néhány fogalmat, amelyek használata a szakirodalomban időnként ellentmondásos, illetőleg egymást átfedő. Számos kapcsolódó fogalommal találkozhatunk (küldetés, misszió, vízió, krédó, hitvallás, „ars poetica", filozófia, jövőkép stb.), amelyeket gyakran egymással szinonim módon használnak, pedig célszerű két csoportra osztani őket:

- *vízió* (jövőkép) = a szervezet által stratégiai távlatban elérni kívánt pozíció (állapot, helyzet), amely egy bizonyos időtáv (körülbelül meghatározott) végpontjára koncentrál,
- *misszió* (krédó, „ars poetica") = a szervezet által stratégiai távlatban követni kívánt cselekvés (értékrend, viselkedés), amely inkább a folyamatra, és nem annak végpontjára koncentrál.

Tehát a vízió jellegénél fogva statikus (a célkitűzésről beszél kellő mértékű általánosságban), míg a misszió dinamikus (a célhoz vezető útról szól). Az üzleti gyakorlatban ezek nem mindig különülnek el élesen, egy-egy szervezet ún. *küldetésnyilatkozata* gyakran tartalmaz a vízióhoz kapcsolható (statikus) és a misszióhoz tartozó (dinamikus) elemeket, ehhez alkalmazkodva a stratégiai terv felépítésének tárgyalásakor mi is a *küldetés* megfogalmazásáról beszélünk. A szervezetek küldetésnyilatkozatait tanulmányozva (amelyek szemben a stratégiai tervekkel maximális nyilvánosságot élveznek, miután fontos szerepük van a külső és belső PR („public relations") -tevékenységben) nemcsak a vízió, vagy misszió jellegű küldetések figyelhetők meg (attól függően, hogy milyen jellegű elemek dominálnak), hanem ezeken belül is felfedezhető *többféle típus.*

A *vízió jellegű küldetések* fontosabb típusai:

- alapvető képességekre összpontosítók = az elérni kívánt jövőbeli pozíciót az ún. „kulcskompetenciákkal" írják le elsősorban, azaz hogy a versenyképes stratégiai pozícióban milyen képességek fogják jellemezni a szervezetet (pl. kivételesen gyors reagálás a környezeti változásokra stb.)
- tevékenységet, pozíciót definiálók = egy ágazatban a betölteni kívánt szerepet határozzák meg (pl. bekerülni a hazai húsipar első három vállalata közé stb.)
- jelszavas víziók = az elérni kívánt pozíciót egyetlen, lehetőleg mindenki számára kifejező és egyértelmű mondatban („szlogen"-ben) próbálják megfogalmazni (pl. a Honda cégnél: „Mi leszünk a második Ford!")
- „látomásra" épülő víziók = az elérni tervezett pozíciót fantáziaébresztő módon írják le, mozgósítás, és nem utolsósorban a nagyobb azonosulás elérése céljából (pl. „2010-re olyan vállalatot képzelünk el, amely...)

A *misszió jellegű küldetések* fontosabb típusai:

- „politikai" jellegű missziók = a követendő utat „politikai deklarációk" szintjén fogalmazzák meg, ahol politika alatt a szervezeti politika értendő (pl. „a vevői igényeket azonnal és pontosan kell kielégítenünk..." stb.)
- vezérfonalat meghatározók = a szervezet stratégiai „viselkedéséhez" irányelveket fogalmaznak meg (pl. „olyan legyen a vállalati kultúránk, amely megbízható partnernek mutat bennünket..." stb.)
- társadalmi felelősséget kiemelő missziók = ahol a követendő irányt főként a környezettel összefüggésben határozzák meg (pl. „felelősek vagyunk annak a társadalmi környezetnek, amelyben élünk és dolgozunk..." stb.)
- különleges missziók = rendhagyó módon próbálják a követendő utat minden érintett számára világossá tenni (pl. a Virgin cégnél: „Minden kihívásra válaszolni kell – ha valaki azt mondja: lehetetlen, cáfold meg!..." stb.).

A felsorolt példák természetesen csak kiragadott elemei egy-egy küldetésnyilatkozatnak, amilyeneket – hála az internet-nek – százszámra találni a hálózaton a különféle szervezetek honlapjai között böngészve. Egy teljes küldetésnyilatkozat általában nem haladja meg az egy oldal terjedelmet, különben már átcsúszna a stratégiai terv kategóriájába, és nem felelne meg a tőle *elvárt funkcióknak,* amelyek a következők:

- vonzó és reális jövőbeli pozíciót vázoljon fel;
- lehetőleg mindenki (vezetők–beosztottak, külső partnerek–belső munkatársak) számára közérthető és egyértelmű legyen;

– alkalmas legyen a stratégia kiindulópontjának (általános és konkrét elemek megfelelő aránya), azaz koncentrálja a stratégiai tervezéssel foglalkozók figyelmét a lehetőségek és fenyegetések óriási halmazának azon részére, amellyel tüzetesebben kell foglalkozniuk;
– időtálló legyen (lehetőleg ne kelljen a stratégia megvalósítása során revideálni).

A küldetés megfogalmazása tehát a látszattól eltérően *bonyolult*, és hosszantartó folyamat, amely a vezetés feladata, de csapatmunkára – eltérő elképzelések és érdekek egyeztetésére – épül. A küldetésnyilatkozat elkészítésének *folyamata* a következő menetrendet célszerű, ha követi:

– a változtatás szükségességének bemutatása a munkában részt vevő csapat számára, egyetértés megteremtése;
– alternatív víziók és missziók keresése a stratégiai távlatban várható változások alternatív „szcenárióinak" (forgatókönyveinek) alapján;
– a megfelelő küldetés kiválasztása, gyakran az alternatív lehetőségek megfelelő kombinációja gyanánt;
– a kiválasztott küldetés alapján a küldetésnyilatkozat megfelelő formába öntése (gyakran több formában is elkészül: egy viszonylag részletes a szűkebb, hozzáértő környezet számára, és egy „zanzásított" – tömörített – változat a laikus közvélemény számára).

Ahhoz, hogy bármely szervezet küldetésnyilatkozatát szakmailag megítélhessük, vagy saját szervezetünk számára a lehető legmegfelelőbb küldetésnyilatkozatot elkészíthessük, nehéz minden szempontot kielégítő receptet adni. Nem követünk el azonban nagy hibát, ha abból indulunk ki, hogy egy küldetésnyilatkozattól a *következő kérdésekre kell választ kapnunk:*

– Milyen ágazatban/üzletágban kívánunk működni?
– Miért vagyunk, mi a rendeltetésünk?
– Miben vagyunk/leszünk különlegesek?
– Kik lesznek a fő vevőink/fogyasztóink?
– Melyek lesznek a fő termékeink/szolgáltatásaink?
– Melyek lesznek a fő piaci szegmenseink?
– Melyek lesznek a főbb disztribúciós csatornáink?
– Milyen lesz távlatban az ágazat/üzletág helyzete?
– Melyek a legfőbb céljaink és azokat hogyan mérjük?
– Milyen értékek lesznek fontosak a számunkra a jövőben?
– Hogyan elégítjük ki a legfontosabb „stakeholder"-ek (= érdekeltek) elvárásait?

Mindezekre stratégiai távlatban reális választ adni, miközben kielégítjük a rövidség, tömörség, közérthetőség és időtállóság követelményeit, komoly vezetői feladat, de ma már egyre kevesebb az a szervezet, amelyik úgy lehet versenyképes, hogy – utalva a korábbi, hajózással kapcsolatos hasonlatra – iránytű nélkül vág neki a hosszú útnak.

A küldetésnyilatkozatra két jellemző példát mutat be a *12.* és *13. ábra.* Mindkettő az adott szervezetek honlapjáról származik, és – megítélésünk szerint – terjedelemben, felépítésben, tartalomban jól alátámasztják, amit előzőleg elmondtunk a küldetésnyilatkozatokról. Egyidejűleg azt is szeretnénk demonstrálni, hogy nem az üzleti szféra kiváltsága a stratégiai tervezés, ezen belül a küldetésnyilatkozat megfogalmazása.

A Bugát Pál Kórház gyógyító szolgálatával, folyamatos fejlesztésével, minőségre törekvő munkájával az egészség megőrzését elősegíti, védi és fenntartja, és lehetőség szerint helyreállítja a páciensek egészségét.

Gyógyító szolgálatunk alapos és kiterjedt általános és szakellátást nyújt, ezek során gondoskodunk pácienseink hatékony gyógyításáról, ápolásáról és gondozásáról. Mindvégig tiszteletben tartjuk a páciensek függetlenségét, hitét, és védjük méltóságukat, jogaikat. A betegellátás során kiemelt figyelmet fordítunk arra, hogy betegeink jogai megfelelően érvényesüljenek.

Folyamatos fejlesztés iránti elkötelezettségünket fenntartjuk gyógyító, kutató és oktató tevékenységünk során is.

Ápolásunk elsődleges célja partneri viszonyban együtt dolgozni a páciensekkel és a gyógyító szolgálatot végzőkkel abból a célból, hogy az egészséget helyreállítsuk, hogy a fájdalomban és szenvedésben, a gyógyítással-gyógyulással járó kellemetlenségekben egyedi segítséget nyújtsunk pácienseinknek, azok családtagjainak és társaiknak.

Szándékunk megvalósításához gondoskodó környezet és bánásmód, a folyamatos, kutatáson alapuló ápolási gyakorlat, és a kiváló minőségű ápolás elkötelezettjei vagyunk.

12. ábra. Közintézmény küldetésnyilatkozata

A DUNAFERR vállalatcsoport kivívott jó hírnevéhez méltóan biztos és meghatározó szereplője a magyar gazdaságnak, meghatározóan magalapozza a huszonegyedik század hazai acéliparát, aktív résztvevője az ágazat európai integrációjának, növeli nemzetközi tekintélyét, szerepét, folyamatosan fejleszti versenyképességét.

Ennek érdekében a következő **üzletpolitikát** folytatjuk:

- Megbízható, **a vevői igényekre** rugalmasan reagáló, az acéltermékek hazai és külföldi piacán **jó minőségű termékekkel, szolgáltatásokkal** megjelenő vállalkozásként működünk.
- A **belföldi acélpiacon** megtartjuk vezető szerepünket, versenyképes, minőségi acéltermékekkel látjuk el a hazai feldolgozóipart. Bővítjük a továbbfeldolgozott acéltermékek felhasználási körét, növeljük a **feldolgozott termékek** részarányát, komplex fővállalkozói acélépítészeti és gépészeti szolgáltatásokat biztosítunk.
- A **külföldi piaci résekben** a termékek és a minőség folyamatos **fejlesztésével** megőrizzük pozíciónkat. Stabil üzleti kapcsolatokkal, kiegyensúlyozott, **korrekt** üzletpolitikával őrizzük az acéltermékek világpiacán kivívott helyünket.
- Felkészülten veszünk részt a **gazdasági globalizációban,** az Európai Unióhoz való csatlakozásban. **Illeszkedünk** a természeti, környezetvédelmi, piaci és gazdasági nemzetközi normákhoz.
- A **ránk bízott erőforrásokat** – vagyon, szakmai kultúra, piaci pozíció, hírnév, tudás, szorgalom – a tulajdonosi és munkavállalói **érdekeknek megfelelően** megtartjuk, gyarapítjuk.
- Gazdasági **pozíciónk megtartásával,** fejlesztésével erősítjük **a régióban** betöltött szerepünket, felelősségteljes foglalkozáspolitikát gyakorolunk.
- **Stratégiai céljaink** a küldetésünk maradéktalan végrehajtását szolgálják.

13. ábra. Vállalat küldetésnyilatkozata

Mindkét esetben jól elkülöníthető a vízió és a misszió, ezen belül pedig látható, hogy válaszolnak azoknak a kérdéseknek a zömére, amelyek egy küldetésnyilatkozat kapcsán – joggal – feltehetők.

A küldetésnyilatkozatban foglalt vízió és/vagy misszió kapcsán fontos hangsúlyozni, hogy az eredetiséget nem nélkülözhetik: akkor szolgálja jól a szervezet jövőbeli sikerét, ha az – pozitív értelemben – eltér a versenytársak vízió/misszió elképzeléseitől. Hogy az eljövendő környezet mennyire differenciáltan ítélhető meg, és ebből mennyire eltérő következtetések vonhatók le, arra mutat rá a következő eset. Meg talán arra is, hogy a megatrendek figyelembevétele már a küldetésnyilatkozat megfogalmazásakor igen hasznos lehet.

Fapadosok + öregek = több turizmus

Gabriele Burgio, a 16 országban 240 szállodát üzemeltető NH Hoteles elnök-vezérigazgatója nemrégiben hazánkban járt, hogy megnyissa a lánc első hazai és régióbeli szállodáját. Elmondása szerint azért választották hazánkat a négycsillagos szálloda felépítésére, mert a másik két jelölttel, Romániával és Lengyelországgal szemben itt várta a céget a legmegfelelőbb környezet.

Miért pont Magyarország és ez a régió?

Európában nagyon erősek vagyunk, és az utóbbi évek terjeszkedése csak tovább erősítette láncunkat. Magyarországra a német Astron csoport megszerzése után találtunk rá, ők kezdték még építeni ugyanis a Vígszínház mögött a házat. A régióba való belépés azonban már korábban is célunk volt. Magyarországot, Lengyelországot és Romániát szemeltük ki. De nem állunk meg, Magyarország nekünk kapu Kelet-Európa felé. Meg kellett találnunk a megfelelő helyszínt, a megfelelő partnert és a megfelelő gazdasági környezetet. Lengyelországot fantasztikusnak találtuk, de az ingatlanárak nagyon magasak, ezért el kellett halasztanunk a lengyelországi befektetést. Az adott pillanatban Magyarország a számunkra szükséges összes feltétellel rendelkezett.

Nem biztos, hogy a hazai idegenforgalmi vállalkozók mindegyike egyetértene önnel. Gyakran róják ugyanis fel, hogy a gazdasági környezet nem teremt megfelelő feltételeket számukra. Az egyik leggyakoribb panasz az idegenforgalom európai szinten is magas áfája.

Argentínában is nagyon magas az áfa, ott is sokan panaszkodnak. Tökéletes hely nincs, és a turizmus színvonala sem ettől függ. Budapest hatalmas előnye, hogy nagyon sok turista látogatja meg, sok szállodája van, az idegenforgalomnak pedig komoly hagyományai vannak. Ennek viszont árnyoldala is van, mégpedig az erős konkurencia. A szállodai kultúra mellett nagy jelentőséget tulajdonítok az uniós csatlakozásnak is. Spanyolországi tapasztalataimból tudom, hogy az ottani csatlakozás a lakosság számára az első időkben szinte nem is volt érezhető. Ez Magyarországon is így lesz, ám hosszú távon, például a turisták számának növekedésében, komoly hatása lesz az EU-nak.

A Nemzetközi Turisztikai Szervezet, a WTO tavaly egyszázalékos visszaesést regisztrált a nemzetközi turistaérkezések piacán. Iraki háború, SARS, merényletek. Problémák minden évben vannak. Milyennek várja az ideit?

Minden problémára azt hisszük, hogy ha megoldódik, akkor a turizmus újra fejlődésnek indulhat. De lassan megtanuljuk, hogy egyszerűbb ezeket a nemzetközi bajokat egy folyamatnak tekinteni, mivel azt soha nem tudjuk, mi jöhet. Az ön által említetteknél sokkal fontosabb az, hogy Európa társadalma öregszik, és egyre nagyobb az a réteg, amelynek van pénze és ideje utazni. Szintén kedvező fordulat, hogy a szolgáltatók mára elég rugalmasak lettek. Így például a három- és ötcsillagos szállodák között árban alig van különbség. Az ilyen általános nemzetközi trendeket el kell fogadni, nem lehet ellenük semmit tenni.

A szálloda belső képét szigorúan meghatározzák az NH standardjei. Az összes berendezési tárgyat, ideértve a bútorokat vagy a mumifikált növényeket is, Németországból és Spanyolországból szállították. A vállalatot Spanyolországban alapították, és az évek során az egyik legismertebb márka lett az üzleti utazók körében. A márkatudatosság miatt fontos, hogy jól megkülönböztethető legyen a többi hasonló profilú lánctól. Az NH vendégeinek mindenhol azonosítani kell tudni kedvenc szállodájukat. Beszéltem nagyvállalatok túraszervezőivel, akik azt mondták, hogy számukra nagy könnyebbséget jelent, hogy egy globális márkanevet kell megtalálniuk, és nem kell minden országban a más és más néven futó láncot keresni. Az elmúlt év nagy feladata volt a márkaegységesítés, és ma már eljutottunk oda, hogy a lánc minden dolgozója ugyanabban a technológiai rendszerben gondolkodik, s egységes stílus és vállalati kultúra érvényesül az összes szállodában. De még messze állunk attól, hogy egységes páneurópai márka legyünk.

Megvizsgálták a helyi preferenciákat? Hogyan igazították egymáshoz a nemzetközi standardeket és a helyi igényeket?

A kultúra kezd egységessé válni, globalizálódni. A helyi jellegzetességek szerepe csökken. Múlt éjjel érkeztem Budapestre, és ahogy bejöttem taxival a repülőtérről a hotelbe, legalább tíz nagy nemzetközi márkával találkoztam. Mi az üzleti utazókra építünk, s számukra nem a helyi jellegzetességek a döntőek, hanem az általuk is jól ismert márkák, például azok, amelyeknek a hirdetéseivel tegnap este találkoztam. Ezért is vannak jó esélyeink Magyarországon. Budapest ugyanis a turisták számára kitűnő, patinás szállodákkal rendelkezik, de egy üzletember másként gondolkodik.

Szállodaboom van Budapesten. Sorra nyitnak az új luxusszállók, hatalmas a verseny, ráadásul tavaly csökkent a Magyarországra utazó külföldiek száma.

Ez manapság a legtöbb városról elmondható. Mégis beruházunk, ugyanis bízunk a kedvező fordulatban. Európában az emberek egyre több idővel és nyugdíjjal rendelkeznek. Emellett megjelentek az olcsó jegyes légitársaságok is. Nagyon sokat lehet utazni kevés pénzből. Sok esetben drágább a repülőtérre vezető taxi, mint maga a repülőút. A fapadosok turizmust generálnak, a szállodai szakma mutatói még a jelenlegi gyenge gazdasági helyzetben sem rosszak. A piac szabályainak érvényesülniük kell, még ha ez sokszor fáj is. Azok a régi szállodák ugyanis, amelyek nem tudják tartani szolgáltatásaikban a lépést, lassan bezárnak, s így a kínálati piac csökkenni fog.

Mi különbözteti meg az NH-t a versenytársaktól?

Az éttermi szolgáltatások, amelyek a legtöbb szállodában problémát jelentenek, nálunk az erősségek közé tartoznak. Technikai fejlettségünket is kiemelném, sok újítást ugyanis mi vezettünk be. Ilyen a szobai távkapcsolós színes tévé és Internet-csatlakozás. Spanyolországban pedig már bevezettük a drótnélküli internetes kapcsolatot is, amellyel

szintén elsők vagyunk. Nagyon sok pénzt fektetünk abba, hogy ha nem is maradéktalan luxust, de a legkorszerűbb technikai felszereltséget biztosítsuk.

Az NH lánc 240 szállodája 16 országban működik. Milyen vállalatszerkezet szükséges ahhoz, hogy ennyi helyszínre egyszerre tudjanak figyelni?

Az igazi probléma az lesz, ha kétszer ekkorák leszünk. Ezt még elég jól tudjuk kezelni területi igazgatóinkkal, akik külön-külön figyelnek Közép- és Dél-Amerikára, Spanyolországra, a Benelux államokra és Németországra. A budapesti szálloda a svájci és osztrák szállodákat is felügyelő részleghez tartozik. A vállalat egészét érintő kérdések egy széleskörűbb grémiumra tartoznak, az áfához vagy a személyzeti kérdésekhez hasonló problémák kezelését azonban a szállodákra bízzuk.

Helyi globalitás

Ganczer Gábor, a Novotel Budapest Centrum értékesítési vezetője: A mi szállodánkban a Novotel lánc eltekintett bizonyos standardek érvényesítésétől. Ugyanis meg kell őrizni az 1911-ben épült Palace szálló kinézetét, ráadásul a szecessziós épület műemléki védelem alatt is áll. De ez csak a külső és látható dolgokra vonatkozik. A szobák kialakításánál, a berendezési tárgyaknál, a hangszigetelésre vonatkozó elvárásoknál már szigorúan érvényesítettek minden előírást. A másik terület, ahol el lehetett tekinteni a Novotel-normák érvényesítésétől, az étterem volt. A lánchoz tartozó hotelek éttermei ugyanis modern stílusban és egyszerűen vannak berendezve. A mi éttermünkben azonban elképzelhetetlen lett volna modern bútorokkal a századforduló hangulatát idéző falak között. Az igényes terítékkel és a széles étel- és italválasztékkal más élményt tudunk nyújtani a vendégeknek, még akkor is, ha ők esetleg a modern Novotel-standardhez szoktak hozzá.

Forrás: MH – 2004. 03. 16.

4.9.2. A környezet képe

Mint láttuk, a környezet azokat a tényezőket jelenti, amelyek a szervezet működésére a jelenben vagy a jövőben hatást gyakorolnak, és amelyekre ugyanakkor a szervezetnek nincs, vagy csak elhanyagolható a ráhatása. Ezek a tényezők két szempontból érdekesek a stratégiai tervezők számára:

- a környezet *lehetőségeket,* mozgásteret (illetve más szemszögből korlátokat) jelent a szervezet számára a további növekedés, fejlődés útján;
- ugyanakkor kedvezőtlen hatásokat, *fenyegetéseket* is tartalmazhat, amelyek akadályozhatják a célok megvalósítását, sőt esetenként a szervezet létét is veszélyeztethetik.

Sajátos a lehetőségek és a fenyegetések viszonya. Minden *lehetőség kiaknázása* egy szervezet számára nem kötelező (nem is mindig megoldható), de a menedzsment *dilemmája és felelőssége* igen komoly, amikor döntenie kell:

- Melyik lehetőségre mozduljon rá, és melyikre ne?
- Ha a versenytársak mozdulnak rá egy általunk kiaknázatlanul hagyott lehetőségre, mikor lehet ebből fenyegetés?

A *fenyegetések esetében* a menedzsment számára nem szabad választás kérdése, hogy melyikkel foglalkozik és melyikkel nem. Itt a dilemma az, hogy:

– Képesek vagyunk-e azt teljes mértékben kiküszöbölni?

– Vagy csak tompítani, esetleg elkerülni tudjuk?

Egy szervezet jelenlegi környezetének, illetve a változások tendenciáinak megítéléséhez széles eszköztár ismeretes a szakirodalomban. A választás attól függ, ki milyen részletességű és mélységű elemzésre kíváncsi, ki milyen „kemény" vagy „puha" módszereket alkalmaz szívesebben, és nem utolsósorban kinek milyen a módszertani jártassága. A legfontosabb, ismert módszereket a következőkben mutatjuk be.

A *környezeti elemzés alapvető dilemmája* az, hogy milyen tényezőkre terjedjen ki, és a vizsgálat alá vont tényezőket milyen alapossággal (mennyi időt, pénzt energiát ráfordítva) tanulmányozzuk. A szervezet környezete végtelen sok tényezőt tartalmaz, és ezek jelenlegi helyzetéről, jövőbeli alakulásáról, tevékenységünkre és pozíciónkra gyakorolt hatásáról megfelelő információ begyűjtése idő- és költségigényes feladat. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a vizsgált tényezők körének, a róluk begyűjtött információ mennyiségének van egy optimális határa, amelyen túl ezt bővíteni értelmetlen. Legcélszerűbb az *alábbi logikát követni:*

– Legtágabb értelemben a *globális környezetről* beszélhetünk, amelynek elemzése főként az ún. *globális szervezetek* számára fontos. A globális szervezetek jellemzőiről külön szólunk, illetve a globális környezetben vizsgálható tendenciákról már szóltunk (megatrendek). Azon szervezetek számára, amelyek nem minősíthetők globálisnak (illetve amelyeknek nincs globális törekvésük), a globális környezet elemzése elhagyható, mert a globális változások hatásait a makrokörnyezet közvetítésével érzékelik.

– Minden szervezet (beleértve a kisvállalkozásokat is) számára stratégiai távlatban fontos ismerni a *makrokörnyezet* alakulását, amelynek főbb elemeit már felsoroltuk. Ezeket a tényezőket angol nyelvű megnevezésük kezdőbetűinek alapján (Political = politikai, Economical = gazdasági, Social = társadalmi, Technological = technológiai) az ún. *PEST-elemzés* módszerével vizsgálhatjuk (a betűk egy más sorrendjének megfelelően némely irodalmi forrásban STEP-vagy PETS-elemzésnek is nevezik, sőt amennyiben külön figyelmet szentelnek a természeti – „Ecological" – tényezőknek, akkor az elnevezést STEEP formájában is használják). A PEST-elemzést külön fejezetben ismertetjük. A makrokörnyezet elemzését két lépésben célszerű elvégezni:

  – Először ki kell alakítani egy átfogó képet valamennyi eleméről (PEST), és meg kell határozni, hogy ezek milyen súllyal befolyásolják szervezetünk jelenlegi, illetve jövőbeli működését.

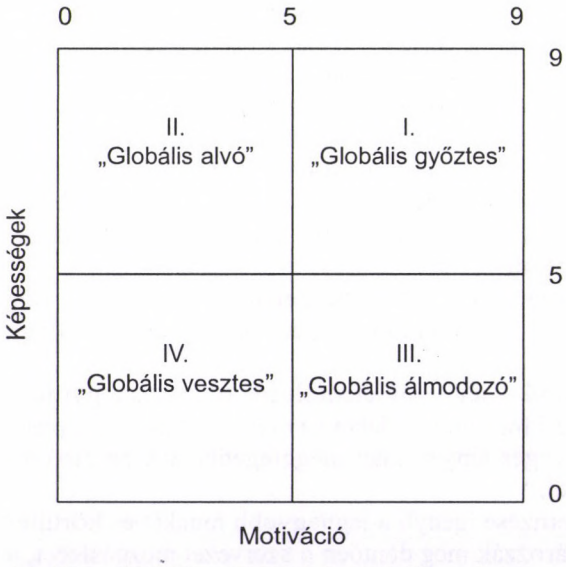
  – A lényeges – *kritikus fontosságú* – tényezők elemzésére (információgyűjtés, feldolgozás) különös gondot kell fordítani, ez lehet az elemzés második lépése, míg a számunkra kevésbé lényeges tényezőknél megelégedhetünk az első lépésben kialakított átfogó képpel.

– A *működési (mikro)környezet* elemzése igényli a legnagyobb munkát és körültekintést, mert ennek tényezői határozzák meg döntően a szervezet mozgásterét, a működését érintő közvetlen fenyegetéseket. Ehhez a következő lépések tartoznak:

– az ágazat elemzése, amelyben érdekeltek vagyunk (diverzifikált szervezetek esetén, ahol számos – egymáshoz nem kapcsolódó – üzletág is szerepelhet a portfolióban ez több ágazat elemzését is jelentheti, míg egyetlen üzletágból álló vállalatnál, vagy üzletági szintű stratégia készítésénél egy ágazatot tanulmányozunk);
– a versenyhelyzet elemzése, ahol fel kell mérni a piac várható alakulását, a verseny intenzitását befolyásoló tényezőket (Porter-féle versenyelemzés), az ágazatban megfigyelhető stratégiai csoportokat és a versenytársak várható lépéseit.
– Végezetül a fenti elemzések elvégzésének szintéziseként el kell készíteni a környezetben számunkra nyíló *lehetőségek*, illetve a bennünket várhatóan érintő *fenyegetések listáját.*

A globális környezet elemzése

Mint említettük, a globális környezet elemzése akkor kerül előtérbe, ha a szóban forgó szervezet jelenleg és/vagy a jövőben *globális érdekeltségű.* Ennek megítéléséhez használható módszert mutat be a *14. ábra*, ahol a vállalat globális jellegének megítélése *két fő szempontra* alapul:
– milyen a globális *„motivációja"*, azaz eddigi tevékenysége és jövőbeli elképzelései mennyire tükrözik azt a valós szándékot, hogy egy vagy több ágazatban nemzetközileg is számottevő szerepet kíván betölteni;
– milyen a globális *„képessége"*, azaz működésének funkcionális területein rendelkezik-e azokkal a kompetenciákkal, amelyek valódi globális szerep betöltésére képessé teszik.



14. ábra. Globális vállalatok kategóriái

Az említett két fő szemponthoz egy sor kérdés tartozik *(15. ábra)*, amelyeket megválaszolva eldönthető, hogy a cég globális szemszögből nézve a vállalatok melyik kategóriájába tartozik:

- amennyiben motivációja és képességei is megfelelnek a globalitás követelményeinek, a cég potenciálisan besorolható a *„globális győztes"* kategóriába;
- ha képességei ugyan lehetővé tennék, hogy sikeresen töltsön be globális pozíciót, de motivációja erre kevésbé van, akkor a cég *„globális alvó"-nak* minősíthető;
- ha éppen fordított a helyzet: motivációja nagyra törő (globális), de képességei erre nem teszik alkalmassá, akkor *„globális álmodozó"*-nak nevezhető;
- végezetül, amennyiben mindkét szempont szerint hiányzanak a globalitás kritériumai, *„globális vesztes"*-nek minősíthetjük, mert nincs helye a nemzetközi porondon (persze ez nem jelenti azt, hogy nemzetgazdasági – azaz makro- – szinten ne lehetne sikeres).

Milyen a globális motivációja?	**Milyen a globális képessége?**
1. Rendelkezik-e a személyzet diverzifikált globális tapasztalattal?	1. Képes-e külföldön az ottani versenytársakkal szemben hatásos megjelenésre?
2. Gondoskodik-e globális szakemberekről?	2. Kész-e szükség esetén áttelepíteni egyik országból a másikba?
3. Viselkedése emlékeztet-e globális szervezetre?	3. Egyes országmenedzserei koordinálják-e lépéseiket?
4. Missziója globális-e?	4. Globális jellegű-e beszerzési, termelési, értékesítési tevékenysége?
5. Víziója globális-e?	5. Termékei, szolgáltatásai „határtalanul" áramlanak-e?
6. Stratégiai céljai globálisak-e?	6. Túllépett-e már a termék/divízió, illetve ország/régió szinten?
7. Törekszik-e egyértelműen globális pozícióra?	7. Üzleti elemzéseiben értékeli-e a globális trendeket?
8. Állandó résztvevője-e az ágazat vezető piacainak?	8. Aktívan menedzseli-e globális kompetenciáit?
9. Földrajzi portfóliója illeszkedik-e az ágazat globális szerkezetéhez?	9. Aktív-e a globális képzési-továbbképzési programok terén?

Értékelés: Igen = 1 Nem = 0

15. ábra. Milyen a globális vállalat?

Ha a fenti (vagy ehhez hasonló) elemzés azt mutatja, hogy a cég alapvetően globálisnak minősíthető, akkor célszerű a külső környezet vizsgálatát a globális tendenciákkal kezdeni. Mindez elvégezhető az ún. „megatrendek" szintjén, és/vagy az adott ágazat(ok) globális változásainak szintjén is.

Megatrendek alatt értendők azok a változások, amelyek nem egy konkrét ágazat, hanem az emberi társadalom, a világgazdaság egészének a szintjén tapasztalhatók, és egymással összefonódva meghatározzák a fejlődés általános vonulatát.

Tanulmányozásuk a múlt század 70-es éveiben kezdődött az első nagy energiaválság sokkhatására, és azontúl, hogy felhívták a figyelmet a konkrét, bolygóméretű problémákra (nyersanyagkészleteink korlátai, demográfiai feszültségek, környezetszennyezés stb.), nagyban hozzájárultak az ilyen természetű kérdések tanulmányozásának módszertani fejlődéséhez. Ekkor kezdődött a bonyolult rendszerek számítógépes szimulációja, a szcenário- (forgatókönyv) írás, a médiahírek számítógépes tartalomelemzése stb.

Ezekkel a megatrendekkel már foglalkoztunk korábban, amikor összefoglaltuk, hogy az USA gazdaságából (mint a globális gazdaság egyik meghatározó tényezőjéből) kiindulva milyen átfogó változásokkal kell szembenéznie a globális színtéren ténykedő szereplőknek. Ez az áttekintés az emberek fogyasztói szokásainak változásaira hívja fel a figyelmet, és miután a fogyasztói szokások globális változása stratégiai távlatban minden ágazat számára kihívást jelent, nehéz elképzelni sikeres hosszú távú stratégiákat ezek figyelmen kívül hagyásával.

Ilyen, és az ehhez hasonló elemzések szakirodalma ma már terjedelmes, interneten is hozzáférhetők, úgyhogy akiknek a feladata a globális környezet elemzése, könnyen megtalálhatják a szükséges szekunder információkat, és nem kell a roppant költséges primer kutatással bajlódniuk. Segítségükkel meghatározhatók a nagy növekedési potenciállal rendelkező ágazatok (pl. turizmus, szabadidő és sport, képzés, egészségügy stb.), de azok az ágazatok is, amelyek fokozatosan leértékelődnek, teret veszítenek. A vállalati törekvések meghatározásakor nem mindegy, hogy a cég egy hanyatló vagy egy felfutó ágazatban akar-e „bajnok" lenni.

A magyar vállalatoknak nem kell sokat magyarázni a globális kihívások természetét, és azt sem hogy miért kell időnként – szervezeti mérettől függetlenül – „vigyázó szemünket" a globális környezetre „vetni": ezek a kihívások az EU-csatlakozás képében itt vannak, helyünkbe jöttek, és állandó útitársaink lesznek a jövőben. Hogy az EU-csatlakozás ne válják „EU-csalatkozássá" a többség számára, fel kell vennünk egy „globális szemüveget", amelyen keresztül érzékelhetővé válnak a globális kihívások. Ezt illusztrálja a következő eset.

Hogyan készüljek az EU-csatlakozásra?

Sokakat foglalkoztat, hogy vállalkozásuk felkészült-e az európai uniós csatlakozásra, egyáltalán milyen kritériumoknak kellene megfelelni, milyen módszerekkel lehet lemérni, hogy eredményesen tehetünk-e majdan eleget az új piaci kihívásoknak. Ezeket a kérdéseket naponta teszik fel maguknak a vállalat vezetői, tulajdonosai. Ennek megválaszolásában segíthet az úgynevezett *vállalati tükör*, amely tulajdonképpen egy helyzetfeltárás, átvilágítás a vállalkozás adott helyzetéről az EU-csatlakozásra való felkészülés szempontjából. A vállalati tükör egy tematikus kérdéssor, amely kiterjed a cég üzletigazdasági működésének lehetőség szerint minden részterületére, a felmérés megállapítá-

sa alapján pedig módszertani segítséget ad a felkészüléssel kapcsolatban. A kérdések megválaszolását a vállalat vezetői maguk is elvégezhetik.

A vállalati tükör létrehozása természetesen nem helyettesíti a menedzsment-szakirodalom és a tanácsadók igénybevételét, viszont hozzájárul ahhoz, hogy a vállalkozók az EU-felkészüléssel, alkalmazkodással kapcsolatban egyrészt pontosabban meg tudják fogalmazni problémáikat, másrészt azonosítani tudják hiányosságaikat és feladataikat. Ennek eredményeként a vállalati tükör elkészítésével minden vállalkozó szembenézhet majd azzal a kérdéssel: *tudja-e, hogy mivel kell számolnia a gazdálkodása egyes területein az EU-csatlakozás után?* A tesztet *félévenként tanácsos* elkészíteni, hiszen a rendszeres felmérés hozzásegítheti a céget, hogy időről időre ellenőrizze felkészülésének, alkalmazkodásának a helyzetét, további tennivalóit.

Stratégiai kérdések

A vállalati tükör *első kérdései a vállalati stratégiával* kapcsolatosak: Milyen változások adódnak a vállalat számára az EU-viszonylatú aktív üzletpolitika kialakítása során? Milyen új lehetőségei vannak? Milyen konkurensekkel kell számolni? Ezen kérdések megválaszolásához pontosan tisztában kell lennie a cég vezetőinek, hogy az a tevékenység, amelyet végez, milyen pozíciót foglal el a hazai piacon. Sok vállalkozás felesleges pénzkidobásnak tartja, hogy ennek tisztázására pénzt áldozzon, mégis érdemes akár néhány millió forintért is piackutatást végeztetni annak érdekében, hogy felmérjük piaci helyzetünket. Ennél az összegnél jóval nagyobb veszteséget szenvedhetünk el ugyanis, ha nem leszünk képesek helytállni az EU piacain. Egy ilyen felmérés nemcsak a stratégia, hanem marketing-, szállítási, humán-erőforrás- és finanszírozási kérdésekben is jó támpontot nyújthat. A munkát lehetőleg jól felkészült, referenciákkal rendelkező cégre bízzuk, amely a nemzetközi piacokról is rendelkezik ismeretekkel, kapcsolatokkal.

A stratégiai kérdések megválaszolása után hasznos a munkatársakkal együtt értékelni a megállapításokat és közösen megfogalmazni azokat a feladatokat, amelyek mentén a saját vállalkozásuk EU-felkészítése célszerű és gyakorlatias irányt vehet.

A következő kérdéscsoportok az egyes részterületek elemzését segítik elő. Megoldásukhoz célszerű, ha a vállalkozó, illetve a cég vezetői bevonják az adott szakterületen illetékes munkatársakat is, valamint megbízzák őket, hogy bontsák további elemeikre az alábbi kérdéseket, illetve fogalmazzák meg a saját problémáikat az egyes kérdéscsoportokban.

Vevők–ügyfelek

Az EU-csatlakozással kapcsolatban számos partnervállalkozó helyzete is megváltozik, ami lényegesen befolyásolhatja a saját üzleti tevékenységét is. Ennek érdekében arra kell választ találniuk, hogy EU-viszonylatban mely vevőkkel kívánnak kapcsolatba lépni, kiket kívánnak felkeresni. Ennek érdekében szükséges végiggondolni hogyan lehet javítani cégének hírnevét, imázsát, milyen intézkedéseket kell tenni, hogy megfelelően felhívják a célzott vevők–ügyfelek figyelmét a cég termékeire, szolgáltatásaira.

Versenytársak

Lényeges kérdés, hogy a cégnek milyen versenytársakkal kell megküzdenie az EU piacain. Ha ismerjük a versenytársakat, termékeiket és piaci pozícióit, választ kaphatunk arra, hogy miben rejlenek a cégünk fő erősségei és gyengéi, illetve, hogy miért jobbak vagy gyengébbek a fő versenytársak. A potenciális vevőkkel, ügyfelekkel és a versenytársakkal kapcsolatos információk megszerzéséhez legjobb, ha valamely üzleti partnerkereső szolgáltatást (kamarák, ITDH) vesz igénybe, amelyek többnyire ingyenesek, de értékes információkhoz juthatunk az internet segítségével is. Hihetetlennek hangzik, de az üzleti információszerző cégek is jórészt ilyen legális és nyilvános csatornákon keresztül szerzik az információikat.

Piacok, marketing

Nincs olyan termékpiac, amelyet ne érintene valamilyen módon az EU-csatlakozás. Tisztában kell lenni azzal, hogy azon termékekre, szolgáltatásokra vonatkozóan, amelyek cégének fő erősségei, vonatkozik-e valamilyen speciális szabályozás. Látni kell azt is, hogyan fejlődik az ön termékeinek, szolgáltatásainak piaca Magyarországon és az EU-ban. Az EU-csatlakozás azt is jelentheti, hogy új termékekkel vagy szolgáltatásokkal kell megjelenni, vagy megszokott termékeket más módon kell értékesíteni. Érdemes elgondolkodni azon is, hogy cégének ezek közül hol lehetnek gondjai.

Humánpolitika

A megváltozott környezetben valószínűleg új szakmai ismeretekre, személyi felkészültségekre is szükség lesz. Minél előbb fel kell mérni, hogy hány munkatársra lesz szükség a jövőben, illetve a jelenlegieknek milyen továbbképzést kell biztosítani. Ha erre is megvan a válasz, akkor érdemes pályázni a Munkaügyi Minisztériumnál a munkavállalóik képzésére. A kisebb vállalkozásoknál talán még a piackutatásnál is elhanyagoltabb terület a humánerőforrás-menedzselés. Ez esetben egy átfogó HR-elemzés készítése, egy HR-tanácsadó felkeresése ajánlatos.

A EU-ban a megrendelésekhez szinte kizárólag pályáztatás útján lehet hozzájutni. Egyre inkább ez a tendencia nemcsak az állami, hanem a magánszektorban is. Fontos kérdés ezzel kapcsolatban, hogy alkalmazzon-e egy cég főállású profi EU-pályázatírót. A szakemberek egy része inkább azt javasolja, hogy bízzuk pályázati ügyeinket külső cégre. Ugyanez a helyzet igaz más szakterületekre is: a kis-és közepes vállalkozások EU-ügyeink intézésével bízzanak meg külső céget. Ilyenkor nemcsak a bérköltséget takaríthatjuk meg, de az adózás, a számvitel területén koncentráltabb tudású szakemberhez juthatunk. Vannak azonban olyan cégek is, amelyek a rendszeres pályázás mellett döntöttek, és ehhez saját forrást vesznek igénybe, sikerrel.

Tervezés

Az EU-csatlakozás egyik nagy kihívása, hogy újra meg kell tervezni a vállalkozás működését, az információszerzést, érdekképviseletet és persze a pénzügyi következményekkel járó intézkedéseket. Szükséges végiggondolni, hogy milyen vállalati célokat és

terveket kell a következő években megvalósítani, valamint, hogy ennek alapján milyen intézkedéseket kell meghozni, és ez milyen pénzügyi és szervezési következményekkel jár.

Finanszírozás

Ahhoz, hogy lássa, milyen fejlesztéseket és változtatásokat kell végrehajtania, szükséges, hogy tisztában legyen a cége saját pénzügyi helyzetével. Nem árt, ha a rendes évi mérlegkészítés mellett a vállalat pénzügyi, gazdasági igazgatójával tüzetesebben elemzik a rövid és hosszú távú pénzügyi kötelezettségeket. Már jelenleg is, de a csatlakozás után teljes jogúan részesülhetnek a hazai vállalkozások az EU különböző alapjaiból. Fontos tájékozódni, hogy a hitelek mellett az EU-tól milyen forrásokat vehet igénybe. Az EU-helyzetértékelést követően készítsünk komplex vállalati EU-stratégiai tervet.

Azt, hogy a felkészülési stratégiában és annak menetrendjében az adott vállalatnál mely feladatok milyen súllyal szerepeljenek, a cég sajátosságainak megfelelően kell megállapítani. Így például, hogy a stratégián belül mekkora szerepet kap a cég saját erősségeinek vagy éppen a külső környezetnek a figyelembevétele. A jövőképhez pedig hozzátartozhat olyan feladatmeghatározás is, mint a cég erőteljesebb lobbitevékenysége, bizonyos információforrások rendszeres igénybevétele, a cégen belül célirányos felkészítő oktatás.

Vállalkozók az EU-felkészültségről

A magyarországi kis- és középvállalkozások 39 százaléka jelentős vagy alapvető változásra számít az uniós csatlakozás miatt, 88 százalékuk azonban a felmerülő költségek fedezetére nem különített el pénzt. A PricewaterhouseCoopers közelmúltban készített felméréséből az is kiderül, hogy a kis- és középvállalkozások 58 százaléka saját bevallása szerint még fel sem mérte: a csatlakozás miként fogja befolyásolni a jelenlegi vám- és áfa nyilvántartási rendszerét, adatszolgáltatási kötelezettségét vagy adóterheit.

A tanácsadó cég Budapest mellett négy további nagyvárosban kérdezte meg a cégek vezetőit arról, hogy mennyire fogja befolyásolni vállalata piaci helyzetét az uniós csatlakozás. A megkérdezett városokban (Győr, Szeged, Pécs, Debrecen, Budapest) a kis- és közepes vállalkozások vezetőinek 39 százaléka vár teljes vagy erőteljes változást a csatlakozástól. Ugyanakkor kismértékű változásra 20 százalékuk számít, míg 4 százalékuk nem gondolja, hogy valami is történni fog.

A válaszadóknak átlagosan 4 százaléka gondolta úgy, hogy teljes mértékben érinti cégét az unióba való belépés. Az érintett városok közül Szegeden a válaszadók 11 százaléka gondolja úgy, hogy teljes mértékben fogja érinteni a csatlakozás, míg a többi városban a cégeknek 2 százaléka vélekedett így.

Összességében a válaszadóknak 35 százaléka gondolja úgy, hogy erősen befolyásolja majd a tevékenységét az egységes piacra való belépés. A legtöbben – 46 százalék – Győrben várnak erős változást, míg a legkevesebben 12 százalékkal Debrecenben gondolkoznak így. Az uniós csatlakozás miatt közepes változásra számít a válaszadók 37 százaléka.

Kismértékű változásra a válaszadók 20 százaléka számít összességében. E lehetőséget a legnagyobb arányban 40 százalékban Debrecenben választották, míg Budapesten csupán 10 százalék érzi így.

Az összes válaszadó 4 százaléka válaszolta, hogy egyáltalán nem érinti majd az uniós csatlakozás. Budapesten a válaszadók közül senki sem gondolkodott így, míg Debrecenben 8 százalék azoknak az aránya, akik semmilyen változásra sem számítanak.

A PricewaterhouseCoopers felmérése arra is kiterjedt, hogy e cégek különítettek-e el keretösszeget a változások költségeinek fedezésére. A válaszadók közül csupán 12 százalék válaszolt igennel, míg 88 százalékuk nem rendelkezik ilyen kerettel. A legtöbben Budapesten különítettek el ilyen keretet, a megkérdezett kis- és közepes vállalkozás 16 százaléka. A legkevesebben Pécsen rendelkeznek ilyen jellegű forrással, mégpedig az érintettek 7 százaléka.

9 tipp, ahogyan hasznossá tehető a vállalkozói EU-tükör

1. Következetes és ismétlődő alkalmazása esetén a módszer egy EU-dokumentációt eredményez a vállalkozás számára.
2. Az átvilágítást szolgáló kérdések legyenek érvényesek a vállalkozásra. Ne erőltesse, ha az egyes kérdések nem alkalmazhatók, viszont ha más kérdések, vizsgálati szempontok fontosak, azokat vegye figyelembe.
3. A vizsgálatot rendszeresen, ajánlatos félévente megismételni. Ugyanazokat a szempontokat használja!
4. Ha már valamennyi kérdést feldolgozta, célszerű tisztázni a válaszok összhangját és esetleges ellentmondásait is.
5. Válasszon megfelelő módszert, amellyel a fontos, illetve kevésbé fontos kérdéseket, feladatokat megkülönbözteti egymástól
6. Vonja be munkatársait a kérdések megválaszolásába. Az együttgondolkodás a vállalati stratégiai megközelítés sikerének egyik legnagyobb ereje: a vállalkozás jövőképének közös kidolgozása önmagában véve is mobilizáló, ösztönző erőt jelent.
7. Írjon következtetéseket, elvárásokat!
8. Ne riadjon vissza attól, ha sok kérdésre nem tudja a választ, sőt azt sem tudja, hol kaphat rá érdemi választ
9. Tegyen fel kérdéseket, küldje el azokat a szakmai, érdekképviseleti szervezeteknek. Ez alapján szorgalmazza szervezett formában a felmerülő problémák együttes megvitatását.

Forrás: MH – 2003. 07. 03.

A makroszintű környezet

A makrokörnyezet legcélszerűbb elemzési módszere a *PEST-elemzés,* amely egyenként a következő tényezőket vizsgálja:

Politikai és jogi környezet

Egy adott országban a piacgazdaság működésének jellegét döntően meghatározza a mindenkori szabályzórendszer, amely a politikai berendezkedés függvénye. Amennyiben a politika erősen áthatja a gazdaságot, a szervezetek stratégiai mozgástere leszűkül, és fordítva. Az állami szabályozás fő területei a következők:

- A verseny szabályozása, amelynek módszerei, elvei függenek a gazdaság általános fejlettségétől és a kormányzat politikai jellegétől (pl. nemzeti ipar protekcionista megerősítése, vagy liberalizált verseny), illetve a politikai prioritásoktól (pl. korrupció visszaszorítása, vagy megtűrése).
- A fogyasztó védelme, amely összefügg a civil szféra erősségével, öntudatosságával, következésképpen politikai súlyával is.
- Az árszabályozás, amelynél szociális, nemzeti stratégiai, infláció-szabályozási és egyéb politikai prioritások kapnak teret.
- A kereskedelmi forgalom szabályozása, ahol az állam a lakossági ellátottság, a hazai ágazatok támogatása stb. szempontok érvényesítése érdekében avatkozik be a folyamatokba (pl. vámpolitika, áruházláncok ösztönzése stb.).
- Ügyleti jog, ahol a termelő – kereskedő – fogyasztó közti viszony szabályozása történik meg, védve a szereplők érdekeit, szankcionálva a tisztességtelen törekvéseket.
- Elvonások szabályozása, amely az adók, közterhek, kötelező befizetések mindenkori mértékét határozza meg, és alapvetően befolyásolja a szereplők hazai és nemzetközi versenyképességét, egyidejűleg persze az állami költségvetés bevételeit, teherbíró képességét is.
- Támogatások szabályozása, ahol a költségvetési források direkt vagy indirekt allokációjával a gazdasági szereplők pótlólagos forráshoz juthatnak.
- Pénzpiaci szabályozás, amely közvetlen vagy közvetett módon meghatározza, hogy a szereplők milyen feltételek mellett adhatnak, illetve vehetnek fel hiteleket saját forrásaik kiegészítésére.

Gazdasági környezet

A politikai és jogi környezettel szoros összefüggésben, de attól valamennyire mégis elhatárolva külön célszerű elemezni a gazdasági környezetet, amely döntően a makrogazdasági feltételrendszert és a fogyasztói jövedelmeket foglalja magába:

- a makrogazdasági feltételrendszer jellemezhető az adott ország GDP-adataival, az inflációs és munkanélküliségi mutatókkal, a hazai valuta más pénznemekhez viszonyított értékével, tőzsdei mutatókkal stb.
- a fogyasztói jövedelmeknél több mutató is érdekes lehet. A bruttó jövedelem (amely főként a munkaadókat érdekli), a nettó jövedelem (amely a munkavállalók zsebébe kerül) és a diszkrecionális jövedelem (szabadon elkölthető, a nettó jövedelemből a „rezsi" levonása után maradó, fogyasztásra és felhalmozásra fordítható összeg).

Más oldalról a gazdasági környezet részeként lehetne megemlíteni az elvonási, támogatási és pénzpiaci jellemzőket is, de azokat az állam szabályozó jellegű beavatkozási törekvéseihez kötődésük miatt inkább a politikai, jogi környezetnél tárgyaltuk.

Társadalmi környezet

A szervezetek makrokörnyezetének fontos része a társadalmi környezet, amely egyrészt alapvetően meghatározza a rendelkezésre álló (illetve megszerezhető) emberi erőforrások mennyiségét és minőségét, másrészt a fogyasztói piacot. Két összetevője a következő:

- Demográfiai tendenciák és hatások, ahol a szűkebb – tágabb környezet népességének alakulása vizsgálható (lélekszám, különféle megoszlásai: kor, nem, képzettség, nemzetiség, családi helyzet, lakásviszonyok, városi – falusi népesség, életmód, foglalkoztatottság stb.). A vonatkozó információk forrása lehet a népszámlálás (szekunder forrás), de saját felmérés is (primer kutatás reprezentatív minta alapján).
- Kulturális környezet, amely tartalmazza az egyes homogén társadalmi csoportok által követett értékeket, attitűdöket. Különösen fontos ezek változását ismerni, mert a fogyasztási szokások, munkavállalói motivációk csak ebből kiindulva érthetők meg.

Technológiai környezet

A technológia segítségével alakítjuk át a gazdasági erőforrásokat termékké, szolgáltatássá. A technológiai fejődés lényegében a társadalmi fejlődés egyik legfontosabb mozgatórugója. A technológiai előrejelzés nem egyszerű feladat, de a gyorsuló innováció korszakában – amikor egy új technológiai megoldás alapjaiban változtatja meg egy ágazat pozícióját vagy az ágazat szereplőinek relatív helyzetét – elengedhetetlen a stratégiai tervkészítés során. A *természeti környezet* változása (nyersanyagforrások beszűkülése, környezet teherbírásának határa stb.) gyakran technológiai kihívásként jelentkezik, így ennek keretében – ezzel összefüggésben – elemzése elvégezhető, külön nem tárgyaljuk.

A mikrokörnyezet

Korábban már felsoroltuk a működési környezet fontosabb összetevőit. Ezek egyenkénti elemzése lényegében megfelel a célnak, de célszerűbb ezt beilleszteni abba a logikába, amely először az ágazat helyzetét vizsgálja (miután a mikrokörnyezet szereplői egy adott ágazatban találhatók), és ennek a háttérnek a felvázolása után külön (és részletekbe menően) foglalkozik a versenyhelyzet elemzésével (miután minden stratégiai terv célja végső soron a szervezetet versenyképesen pozicionálni).

Az ágazat (iparág) olyan vállalatok (szervezetek) csoportja, amelyek azonos vagy egymással könnyen helyettesíthető termékeket (szolgáltatásokat), illetve termék- (szolgáltatás)csoportokat kínálnak a piacon.

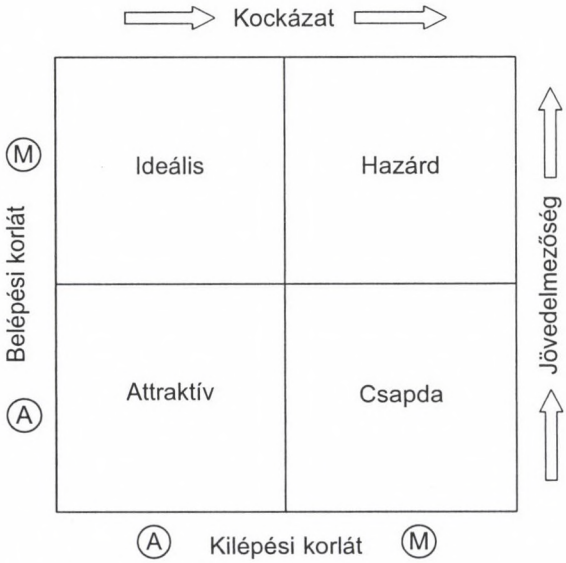
Az *ágazatok* a következő tényezőkkel jellemezhetők:

- az *eladók (termelők) száma és a termék differenciáltsága*, ahol a termék differenciáltsága egyben a piac szegmentáltságát is jelenti;
- a piac mérete, annak növekedése, amelynek három összetevője: a piaci potenciál (a lehetséges értékesítés nagysága), a piaci volumen (a tényleges értékesítés nagysága), végül az értékesítési volumen (amely az adott cég által értékesített mennyiséget mutatja). Az értékesítési és a piaci volumen viszonya a cég piaci részaránya;
- *belépési, mobilitási korlátok,* ahol a belépési korlát erősségét főként az ágazat jellege (a tőkeigény, a szabadalmak és licencekövetelmények, az erőforrásokhoz való hozzáférés, az ismertség és az értékesítési csatornák) szabja meg, míg az

ágazaton belül a piaci szegmensek közötti mozgás (mobilitás) korlátait főként a bent levő szereplők;

- *kilépési és zsugorodási korlátok,* amelyeket a „stakeholder"-ek (érdekeltek) elvárásai és érdekérvényesítési hatalma (fogyasztók, alkalmazottak, hitelezők stb.), jogszabályi kötöttségek és terhek, speciális erőforrások, vertikális összefonódások határoznak meg;
- költségszerkezet, amely minden iparágnál sajátos jellemzőket mutat, és a stratégiai lehetőségeket nagyban befolyásolja (pl. nyersanyagköltség, termelési költség, értékesítési és marketing költségek arányai;
- vertikális integráltság az ágazatban;
- globalizáció mértéke (a globális szereplők száma, súlya).

Természetesen egy adott ágazat a fentieken túl még számos, lényeges tényezővel jellemezhető, amelyek a kép teljességéhez hozzátartoznak, de a fentiek ismerete feltétlenül szükséges az ágazat reális megítéléséhez. Külön érdemes röviden kitérni a mobilitási korlátokra, mert közvetlenül kapcsolódnak a működés kockázatához, illetve az elérhető jövedelmezőséghez – márpedig ezek a megfontolások a stratégiai döntésekben alapvetően fontosak *(16. ábra)*. Ha az egyszerűség kedvéért mind a kilépési, mind a belépési korlátot kétféle értékkel jellemezzük[10] (A = alacsony szintű, M = magas szintű), akkor egy konkrét ágazat esetében négyféle lehetőséget különbözte-



16. ábra. Mobilitási korlátok

[10] A portfólióelemzéseknél gyakran élünk ezzel az egyszerűsítéssel, még akkor is, ha egyébként konkrét számértékek (pl. a BCG-portfóliónál a piaci növekedés átlagos éves üteme, százalék/év, és a relatív piaci részarány is) rendelkezésre állnak, és árnyalt módon lehetne vizsgálni a pozíciót.

tünk meg. Ugyanakkor a korlátok egyben befolyásolják azt is, hogy abban az ágazatban mekkora az elérhető jövedelmezőségi színvonal, illetve annak a kockázata:

- *attraktív helyzet:* ha egy ágazatban *alacsony a belépési korlát,* azaz viszonylag kevés játékszabály betartása és minimális ráfordítás mellett meg lehet jelenni piaci szereplőként), ugyanakkor alacsony szintű a kilépési korlát is, azaz amennyiben a próbálkozás kudarcot vall, különösebb következmény nélkül ki lehet szállni (pl. egyéni vállalkozóként szaktanácsadói szolgáltatás beindítása), akkor az az ágazat attraktívnak nevezhető. Kétségkívül ez a helyzet azt is eredményezi, hogy sokan próbálnak szerencsét – mert az alacsony kilépési korláttal együtt jár az alacsony kockázat –, és ez intenzív versenyt, viszonylag alacsony jövedelmezőségi szintet eredményez az adott ágazatban.
- *ideális helyzet:* a magas szintű belépési korlát alaposan visszatarthatja az ágazatba igyekvőket, tehát relatív védettséget élveznek a már bent levők (egyben viszonylag magas jövedelmezőséget érhetnek el), és ha ez még alacsony kilépési korláttal (könnyű távozási lehetőséggel, azaz kis kockázattal) is párosul, akkor a helyzet ideális.
- *hazárd helyzet:* ha valaki a magas jövedelmezőség reményében vállalja a magas szintű belépési korlátot, és a magas szintű kilépési korlátot (meg az azzal járó nagy kockázatot), akkor hazárd helyzetű ágazatot céloz meg.
- *csapdahelyzet:* és ha valaki enged az alacsony szintű belépési korlát csábításának, miközben a kilépés (esetleges kudarc nyomán) csak meglehetősen magas áldozattal lehetséges (a magas kilépési korlát miatt), akkor ez a tipikus csapdahelyzet – ahol még a nagy kockázat mellett a jövedelmezőség sem kimagasló.

Ezeket a korlátokat, és főleg következményeiket elég gyakran hagyják figyelmen kívül, akárcsak időközbeni változásaik nyomon követését. Ez utóbbi pedig különösen akkor fontos, amikor radikális környezeti változások (pl. politikai változás = EU-csatlakozás, technológiai változás = e-business) átrendezik az ágazatok szerkezetét.

A *versenyhelyzet* elemzése M. Porter nyomán a következőképpen végezhető el:

- *A versenystruktúra értékelése,* amelynek összetevőit a *nonbusinessről* szóló fejezetben más összefüggésben is tárgyaljuk. Eszerint a verseny erősségét (intenzitását) egy ágazatban öt tényező határozza meg, amelyek ágazattól (és annak szereplőitől) függő mértékben, időben is változó súllyal fejtik ki hatásukat, és adnak módot különféle versenystratégiák követésére:
  - *a benn lévők fenyegetése:* gyakran (túlságosan leegyszerűsítve) csak az adott pillanatban piacon lévő konkurenciát veszik figyelembe, amikor a versenystruktúrát elemzik, jóllehet ez csak a jelenlegi helyzeten és egyetlen típusú fenyegetésen alapul, bár valóban célszerű ezzel kezdeni a vizsgálódást. Mint ismeretes a szereplők száma és a termékek differenciáltsága alapján négyféle piacszerkezetet különböztetünk meg (monopolhelyzet, homogén, illetve differenciált oligopólium, valamint a tiszta verseny), ennek megfelelően négyféle versenytípussal számolhatunk, ez meg is határozza az alaphelyzetet, amit a többi – következőkben tárgyalt – tényező tovább formál.
  - *az új belépők fenyegetése:* egy adott piacon az újonnan belépő versenytársak értelemszerűen piachódításra készülnek, és megzavarják a kialakult „status quot"-t, megváltoztatják a már benn lévők és a fogyasztók viselkedését is – egy-

szóval annál nagyobb fenyegetést jelentenek, minél vonzóbb a piac, minél könnyebb oda belépni (alacsony belépési és kilépési korlát).

- *helyettesítő termékek pozíciója:* ha egy ágazatban jelen vannak helyettesítő termékek is, ez a verseny intenzitását növeli (főként ha árfekvésük és a fogyasztók árérzékenysége is találkozik).
- *a vevők alkupozíciója:* a vevők minden törekvése az ár leszorítására, a kapott minőség és szolgáltatások felsrófolására irányul. Ha pozíciójuk ehhez eléggé erős (pl. koncentráltak, szervezettek, könnyen választhatnak másik szállítót stb.), akkor igényüket maximálisan érvényesítik, és ezzel növelik a verseny élességét az ágazatban.
- *a szállítók alkupozíciója:* a szállítók termékeik/szolgáltatásaik árnövelésében, a minőség és a kapcsolódó szolgáltatások csökkentésében érdekeltek, és ezt elérhetik, ha pozíciójuk erős (koncentráltak, szervezettek, könnyen választhatnak másik vevőt stb.), és ez ismét csak versenyt növelő tényező.

Mindegyik tényező képes az adott ágazatban a verseny intenzitását növelni vagy csökkenteni, attól függően, hogy milyen irányban változnak. Ennek helyes felmérése döntő a követendő stratégia meghatározásához.

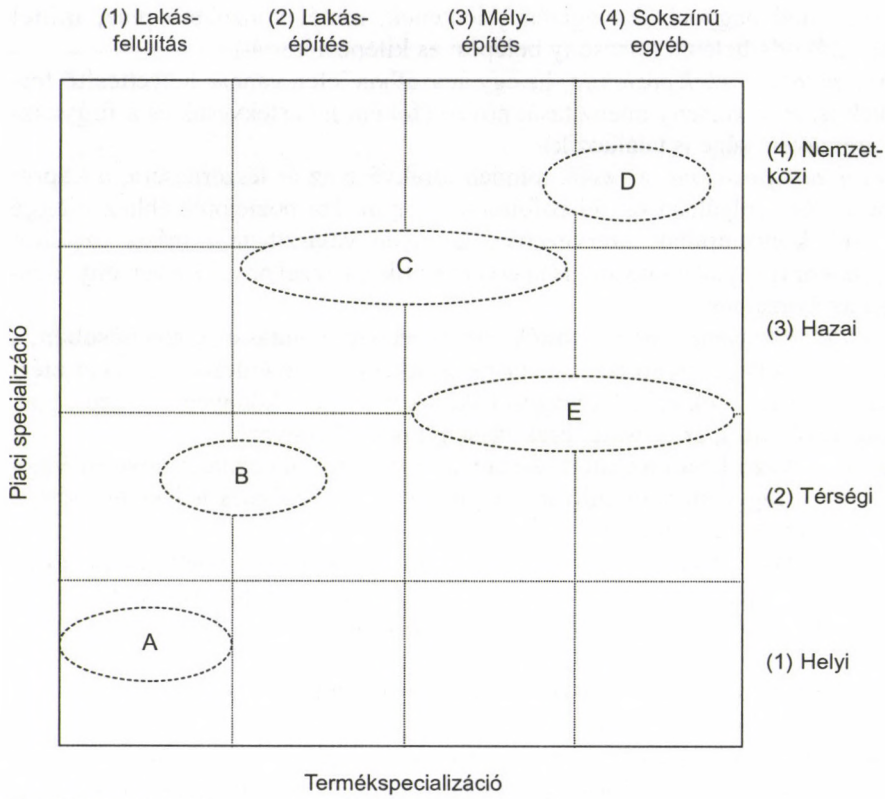
A versenyzők és a versenyhelyzet ismeretében meghatározható, hogy az ágazatban szereplők milyen *stratégiai csoportokba* sorolhatók, beleértve saját magunkat is, és a saját stratégiai csoportunkon belül melyek a versenyhátrányaink, illetve versenyelőnyeink:

A stratégiai csoport egy ágazaton belül azokat a versenytársakat foglalja magába, amelyek hasonló stratégiát követnek.

A stratégiai csoportok meghatározása természetesen legkönnyebb lenne valamenynyi versenytárs stratégiai tervének ismeretében. Ez az, ami sosem áll rendelkezésre, miután a stratégia a vállalat „haditerve", amelyet nem szokás feltelepíteni az internetre. Viszont a vállalatok piaci viselkedéséből, lépéseiből és megjelenéséből jó következtetéseket lehet levonni stratégiájukra nézve, így a stratégiai csoportok meghatározásához a következő ismérvekre támaszkodhatunk:

- a termék/piaci specializáció foka,
- a márkaimázs,
- a „push" vagy a „pull" értékesítési csatornák használata,
- termékminőség,
- technológiai vezető vagy követő szerep,
- vertikális integráció foka,
- költségszínvonal,
- árpozíció,
- szervezeti struktúra,
- szolgáltatások megléte, vagy hiánya,
- kormányzati kapcsolatok, lobbizás stb.

Ezek közül érdemes kiválasztani azt a néhány elemet, amelyek alapján a kategorizálás összességében jól elvégezhető (lásd például a *17. ábrát*). A stratégiai csoportok meghatározása azért fontos, mert lehatárolható a versenytársaknak az a köre akikkel (stratégiánk hasonlósága folytán) egy csoportban vagyunk, és akik ily módon legközvetlenebb konkurenseink. Amikor – lásd később – erősségeink és gyengeségeink elem-



Forrás: Józsa L., 2003.

17. ábra. Stratégiai csoportok a magyar építőiparban

zését végezzük, ezek a közvetlen konkurensek szolgálnak összehasonlítási alapul. A többi stratégiai csoport ismerete pedig azért fontos, mert részint a csoportok között is van verseny (a fogyasztók nem mindig tudnak olyan világosan különbséget tenni az egyes csoportok között, mint maguk az érintett cégek), részint pedig amikor magunkat is elhelyezzük valamelyik csoportban, eldönthetjük, hogy hosszabb távon itt maradunk, vagy megcélzunk egy másik csoportot. Mindkét esetben stratégiai feladatok tömegét kell megoldani, bár döntésünktől függően jelentősen eltérőket.

Az ágazat és a versenyhelyzet alapos elemzésével szinte valamennyi fontos mikrokörnyezeti tényezőt feltártunk, de gyakran előfordulhat, hogy még *egyéb tényezőkre* is célszerű figyelmet fordítanunk (pl. a korábban is említett piaci közvetítők, közvélemény).

A lehetőségek és fenyegetések listája

Elvégezve a külső környezet elemzését, minden információnk rendelkezésre áll ahhoz, hogy listát készítsünk azokról a *kulcsfontosságú környezeti tényezőkről,* amelyeknek figyelembevételét a stratégiai terv készítésénél fontosnak tartjuk. Általában

nem célszerű mérlegelés nélkül minden környezeti tényezőt listára venni, hanem el kell végezni ezek súlyozását, és koncentrálni a valóban kritikus tényezőkre. Tapasztalatunk szerint egy vállalat menedzsmentje sokkal kreatívabb a fenyegetések feltárásánál, mint a lehetőségek meghatározásánál (a fenyegetések listáját jóval hosszabbnak találják, mint a lehetőségekét). Ahhoz, hogy valóban a kulcsfontosságú tényezőkre koncentráljuk a figyelmünket, célszerű a következő elemzési lépéseket megtenni:

- kigyűjteni egy-egy listára a fenti vizsgálatok eredményeiből a várható lehetőségeket, illetve fenyegetéseket;
- mindkét lista tételein végighaladva rendre meghatározni (felbecsülni) a szóban forgó lehetőség és fenyegetés súlyát, illetve értékét. *Súly* alatt értendő az adott tényező *jelentősége* a szervezet számára, mértékét pedig úgy döntjük el, hogy az összes lehetőség, illetve összes fenyegetés között 1,00 értékű összesített súlyt felosztunk gondos mérlegelésre alapozva (ez végezhető több szakember bevonásával is, egyenkénti véleményüket átlagolva). *Érték* alatt pedig valamelyik tényező *bekövetkezési intenzitása* értendő, (1...5) közötti skálán megbecsülve (ugyancsak lehetséges egyidejűleg több szakember véleményét begyűjteni és átlagolni);
- a két minősítési érték szorzata megadja számunkra az adott tényező relatív (súlyozott) fontosságát.

Ily módon előállítottuk azt a tényezőlistát, amely a környezet oldaláról meghatározza gondolkodásunk fő irányát, amikor stratégiai tervet készítünk, és tömör formában előttünk áll eddigi fáradozásunk eredménye, a környezet diagnózisa. Ezen a listán természetesen egyaránt szerepelnek a makro- és a mikrokörnyezet, sőt – amennyiben az indokolt – a globális környezet számunkra fontos tényezői.

4.9.3. A szervezet képe

A külső lehetőségek és fenyegetések után rátérhetünk a szervezet adottságainak elemzésére, a szervezet képének kialakítására. Ez egyfajta *átvilágítással (önértékeléssel)* történhet, amelynek célja, hogy megállapítsuk szervezetünk erősségeit, illetve gyengeségeit, ahol a viszonyítási alap többféle lehet (attól függően, hogy mennyi információval rendelkezünk):

- Legtermészetesebb módon erősségeink, gyengeségeink a versenytársakhoz (mégpedig az azonos stratégiai csoportba tartozó közvetlen versenytársakhoz) viszonyítva állapíthatók meg reálisan. Ehhez tudnunk kell, kik a versenytársak, és igen sok információval kell rendelkeznünk róluk (ami ritkán teljes körű);
- Elegendő információ hiányában elfogadhatók viszonyítási alapként az ágazat átlagos jellemzői, ami már nem mutatja meg versenytársainkhoz képesti pozíciónkat, csak azt, hogy az ágazatban érdekelt szereplők átlagához képest hol állunk;
- Végezetül idő vagy információ hiányában gyakran előfordul, hogy valamiféle kritikus szemüvegen át nem másokhoz viszonyítva, hanem egy általunk ideálisnak vélt képpel összevetve állítjuk ki a bizonyítványunkat: miben vagyunk gyengék vagy erősek.

Miután a szervezeti működés valamennyi fontosabb területét célszerű vizsgálat alá vetni, és a jellemzők egy része számszerűsíthető, más része inkább kvalitatív jellegű,

és a minél reálisabb kép kialakításához mindig kevés az információ, a szervezet képének kialakításakor mindegyik megközelítést alkalmazzuk.

Három fontos tényezőcsoport elemzése szükséges a lehetőleg teljes körű kép kialakításához: az *erőforrások,* a szervezeti *működés* és a kibocsátott *termékek/szolgáltatások* elemzése. A rendszerelméletből származó és a gazdasági rendszerek kapcsán is meghonosodott elnevezéssel élve elemzésre kerül a szervezeti input, output, és újabban – ezek analógiájára – megtalálható a működési folyamatok megfelelőjeként használt „throughput" (kb. „áthaladás") kifejezés, érzékeltetve azt, hogy az inputokból a szervezeten való áthaladás (és természetesen átalakulás) nyomán lesz output.

A szervezet erőforrásai – szervezeti input

Valamennyi tankönyv azzal kezdi (nincs okunk ettől eltérni, bár vannak, akik hosszabb, mások rövidebb listában gondolkodnak), hogy minden működő szervezet a következő erőforrásokkal gazdálkodik:

- pénzügyi erőforrások,
- fizikai erőforrások,
- emberi erőforrások,
- információ.

Kevésbé elterjedt az erőforrások *két kategóriába* sorolása, mely szerint *„hard"* (azaz: kemény) erőforrásoknak tekintjük a fizikai és a pénzügyi információkat, miután megítélésük, értékelésük eléggé egzakt módon, a szubjektivitás mellőzésével megoldható. Ugyanakkor az emberi erőforrásokat és az információt is a *„soft"* (puha) kategóriába soroljuk, mert valós értékük a szervezet számára főként szubjektív módon állapítható meg (vagyis az értékelő személyétől, prioritásaitól erősen függ). Gondoljunk csak például a „good-will" mint vagyoni érték megállapítása körüli vitákra.

Fontos megjegyzés, hogy *rendelkezésre álló erőforrások* alatt értjük az adott pillanatban meglevők mellett a potenciálisan bármikor *megszerezhetőket is,* tehát például a meglevő pénzeszközökhöz számítható az ésszerű mértékig felvehető hitel is. Másik megjegyzés, hogy az erőforrások terén felfedezhető gyengeségek, illetve erősségek jellemzőinél a számszerű mutatók mellett célszerű a nem számszerű mutatókra is figyelmet fordítani, nehogy az egyoldalú megközelítés torz képet eredményezzen (pl. egy termelővonal impozáns kapacitása lehet a versenytársakkal számszerűen összevetve komoly erősségünk, de ha ez korszerűtlen technológiát képvisel, akkor éppenséggel egyik gyenge pontunkról van szó). Miután valamennyi erőforrásfajtánál használhatók a számszerű (kvantitatív) és nem számszerű (kvalitatív) mutatók, továbbá már láttuk, hogy megkülönböztetünk „hard" és „soft" erőforrásokat, a *18. ábra* néhány példa felsorolásával bemutatja, hogy milyen jellemzők jöhetnek szóba mindkét erőforrás-kategóriánál. Az a tapasztalat, hogy:

- a *„hard"* erőforrások jellemzésénél a *számszerű mutatókra* helyeződik a hangsúly, így az erősségek – gyengeségek egyértelműbben kimutathatók,
- míg a *„soft"* erőforrásoknál *főként kvalitatív mutatókkal* próbálkozunk, így a kialakuló kép több vitára adhat okot (a menedzsment vagy a szakértők véleménye jobban megoszlik, pl. a személyi állomány értékeinek, erősségeinek színvonaláról),

Jellemzők / Erőforrások	Kvantitatív	Kvalitatív
„Hard"		
– Eszközök	Kapacitások, eszközérték, megoszlások	Korszerűség, használhatóság
– Pénz	Mérlegadatok, arányok, megoszlások	Hitelképesség
„Soft"		
– Humán erőforrások	Létszám, megoszlások	Kultúra, vezetési stílus, rugalmasság
– Információ	Adattömeg, megoszlások	„Goodwill", használhatóság

18. ábra. Szervezeti erőforrások értékelése

– éppen emiatt célszerű – és gyakran meg is teszik –, hogy a kvalitatív mutatókhoz *skálát rendelnek*, és az elemzésbe bevont vezetők, szakértők egyfajta véleményfelmérése után átlagértéket számolnak (ahol az átlagérték mellett annak szórása is igen fontos információ).

A szervezet erőforrás-ellátottságáról, és a rendelkezésre álló erőforrások színvonaláról alkotott kép a szervezeti diagnózis első fontos része.

Működési folyamatok – szervezeti „throughput"

Ha az erősségek–gyengeségek listáját szisztematikusan szeretnénk összeállítani, akkor a szervezeti működés „átvilágítása" lenne az inputok értékelése után következő lépés. Ha egy szervezet menedzsmentjének szegeznénk a kérdést, hogy egy brainstorming[11] keretében határozzák meg a működés területén meglevő erős–gyenge pontokat, hirtelenjében nehéz lenne eldönteniük, milyen logika mentén oldják meg ezt a feladatot. A „kinek mi jut eszébe" megközelítés helyett célszerűbb a strukturált, rendszerezett szemrevétel, amelynek átfogó (elnagyolt) vagy igen részletes kivitelezése is szóba jöhet – attól függően, hogy mennyi időt, energiát szánnak rá, illetve hogy a készítendő stratégia számára milyen részletezettségű információ a leghasznosabb. Erre nincs egyértelmű recept, de az biztos, hogy mindhárom vizsgált területen (erőforrások – működés – kibocsátások) túlzott részletességgel nem célszerű vizsgálódni, hiszen egy – mondjuk – 45 elemű listával nehéz mit kezdeni.

Amennyiben teljes képet akarunk alkotni a szervezet egészéről, mielőtt elkezdenénk, néhány alapvető kérdést el kell döntenünk:

– A működés *mely területeit* vonjuk be a vizsgálatba? Megelégedhetünk a főbb funkcionális területekkel, de lemehetünk a részfolyamatok szintjéig is. Alapelv,

[11] „Brain-storming" = szabad fordításban „ötletroham", vagy mint azt *Garai L.* (2005) kreatív módon nevezi „elme-elmenés" közkeletű technikája a csoportos problémamegoldásnak, döntéshozatalnak.

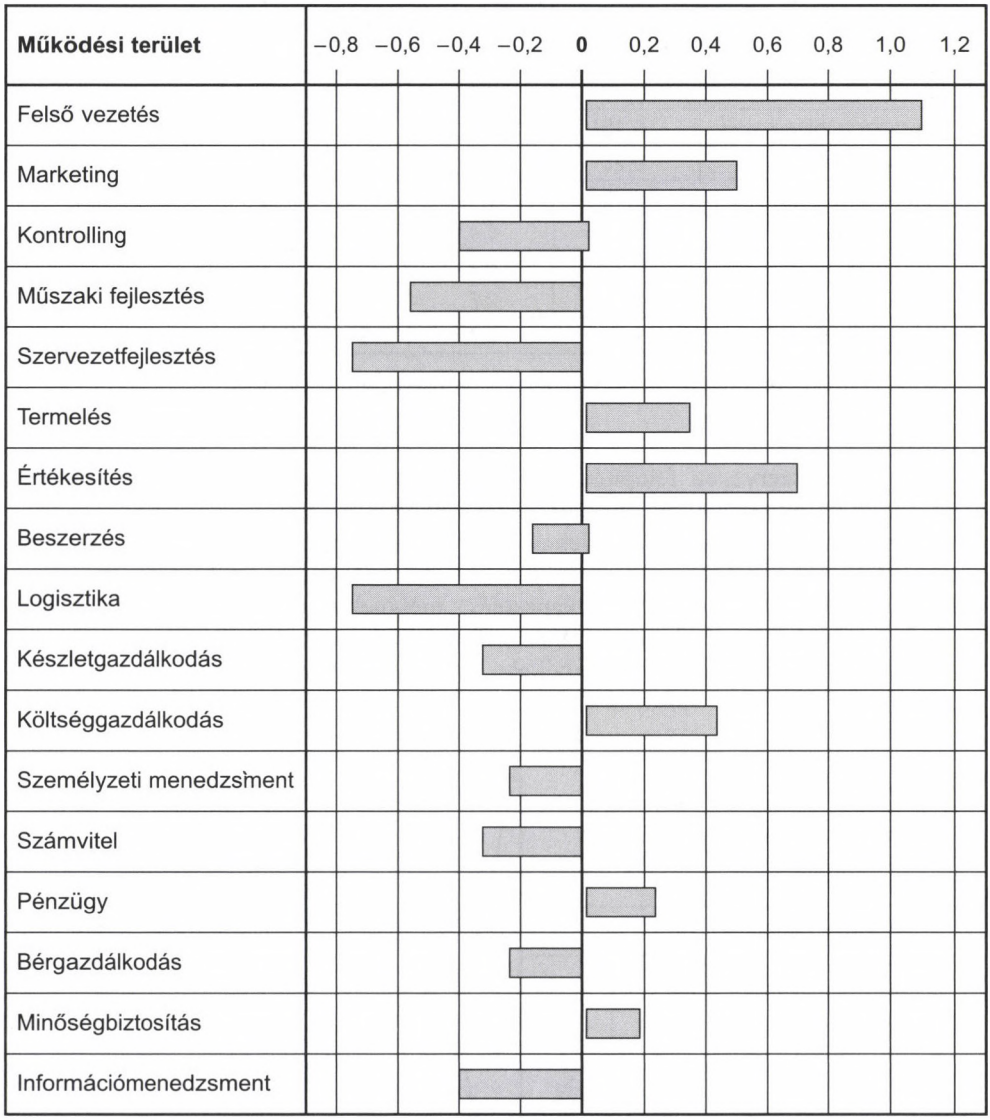
hogy minél részletesebb a vizsgálódás, annál idő- és költségigényesebb, ugyanakkor annál kevésbé érvényesek a megállapítások hosszú időtávra. Tehát célszerű megmaradni a főbb területek vizsgálatának szintjén.

- *Milyen mutatókat* használjunk az egyes működési területek jellemzésére? Miután a versenyképességünkről szeretnénk átfogó képet alkotni, célszerű egyrészt a versenytársak színvonalát összehasonlítási alapul (mércéül) venni, illetve ha ezt kevésbé ismerjük, akkor az ágazatra átalagosan jellemző színvonalat az egyes működési területeken. Másrészt érdemesebb összevont, nem pusztán egyetlen szempontot kifejező mutató(ka)t választani, pl. legegyszerűbb egy 3–5 fokozatú skálán minősíteni az egyes területeket, aszerint hogy az összehasonlítási alaphoz képest mennyivel jobb vagy gyengébb ott a működésünk.
- *Ki végezze* el az értékelést (átvilágítást)? Akár rendelkezésünkre áll az összes objektív információ, akár csak szubjektív tapasztalat alapján értékelünk, mindenképpen célszerű ezt több, kompetens (tapasztalt) szakemberre bízni. Véleményeik átlagolása (de a szóródása is) hasznosabb információt ad a vizsgált területek helyzetéről, mint ha azt egyetlen szakértő határozná meg.

A példaként látható *19. ábra* forrása a korábban már hivatkozott, reprezentatív felmérés, ahol a vizsgált vállalatok vezetőinek átlagolt véleményéből jól kitűnik, hogy mely működési területeket vélik erősségeinknek, és melyeket gyengéinknek (versenytársainkkal összehasonlítva). Az eredeti 1–5 közötti skálán adott pontszámok átlagát tekintették összevetési alapnak (= 0), és az egyes működési területek minősítésének ettől való eltérése látható az ábrán. A kérdés arra irányult, hogy a magyar vállalatok hatékonyságának javításához mely működési területeken mekkora mértékű javulás lenne szükséges (azaz: miben vagyunk jobbak – ahol az átlagnál kisebb javulás kellene –, illetve miben vagyunk rosszabbak – ahol az átlagnál nagyobb mértékű javulás szükséges). Az átlagnál jóval *gyengébbnek tűnnek* vállalataink eszerint a felső vezetés, marketing, értékesítés, költséggazdálkodás terén, *valamelyest elmaradásunk* van a termelés, pénzügyek, minőségbiztosítás területén, míg *erősségünknek tekinthető a* kontrolling, a műszaki fejlesztés, a szervezetfejlesztés, logisztika és a készletgazdálkodás.

A szervezeti működés értékelése ehhez hasonló megfontolások alapján viszonylag egyszerűen elvégezhető. Természetesen minél részletesebb, megalapozottabb képet kívánunk alkotni, annál több (számszerű) információra van szükségünk nemcsak a szervezetünkről, hanem az összehasonlítás alapjául szolgáló versenytársakról vagy magáról az ágazatról. Három, viszonylag *koncentrált elemzési logikát* említünk meg, ahol az értékelésnél összehasonlítási alapul a versenytársak azonos működési területeit kell venni.

Alapul vehető a már többször említett *McKinsey 7'S modell,* amelynél a működés hét fő területének (szervezeti felépítés – rendszerek és folyamatok – vezetés, menedzsment – személyi állomány – szervezeti kompetenciák – szervezeti kultúra – stratégia) egyenkénti értékelésével kaphatunk képet az erős–gyenge pontokról. A *20. ábra* erre mutat egy konkrét példát, amelyhez megjegyzésként hozzáfűzzük, hogy az egyes működési területeken belül a vizsgálódási szempontok még tovább részletezhetők tetszés szerint (pl. a „menedzsment" színvonalának több összetevője, aspektusa is megnevezhető: felkészültség, motiváltság, csapatszellem, elismertség stb.), amelyek



19. ábra. Vállalati vélemények – erős és gyenge pontjaink

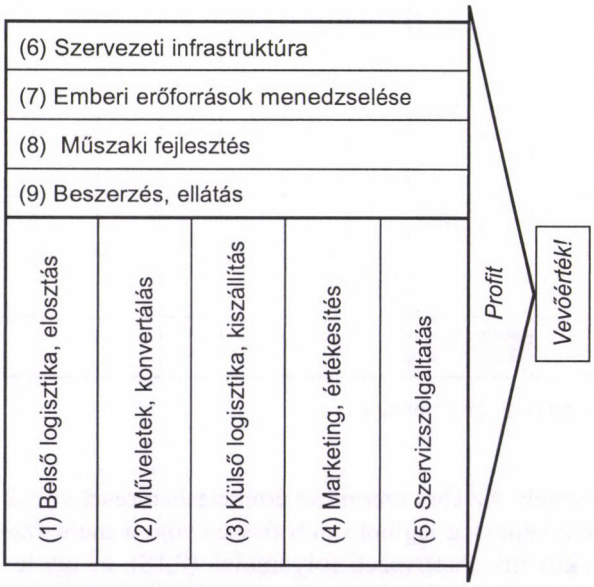
árnyaltabb értékelést is lehetővé tesznek. Az ábra szerint az értékelésben részt vevők átlagolt véleménye alapján a versenyképesség legfontosabb összetevője a menedzsment színvonala (0,25 súllyal), ezt követik a szervezeti folyamatok (0,18), és így tovább. Ugyancsak az átlagolt vélemények alapján legmagasabb szintűnek ítélték a kompetenciákat (4,4), míg a menedzsment ennél gyengébb értékelést kapott (3,9). De ami a lényeg, a súlyozott pontszámok alapján a szervezet *kifejezett erősségének* számítható a menedzsment, a folyamatok szervezetsége és a kompetenciák, míg *leggyen-*

Működési terület	Fontosság (0...1,0)	Színvonal (0...5)	Súlyozott minősítés
1. Szervezeti felépítés	0,07	2,1	0,15
2. Szervezeti folyamatok	0,18	3,5	*0,63*
3. Menedzsment	0,25	3,9	*0,98*
4. Személyi állomány	0,08	3,1	0,25
5. Kompetenciák	0,14	4,4	*0,62*
6. Szervezeti kultúra	0,12	4,1	0,49
7. Stratégia	0,16	2,6	0,42
Összes (átlag)	**1,0**	**3,39**	**3,54 (0,51)**

20. ábra. A működés erős–gyenge pontjai a McKinsey-modell alapján

gébb pontok a szervezeti felépítés és a személyi állomány. A súlyozás az egyszerű színvonalmutatók alapján kialakítható képet árnyaltabbá teszi.

Szisztematikus értékelést tesz lehetővé az is, ha a szervezeti folyamatokat rendszerbe foglaló ún. *értékláncból* indulunk ki.[12] Az értéklánc a szervezet valamennyi működési folyamatának olyan összekapcsolása, melynek eredménye a maximális vevőérték és vevőelégedettség biztosítása. A szervezet valamennyi tevékenysége a *21. ábrán* látható kilenc kategória valamelyikébe besorolható, aszerint hogy közvetlen („el-

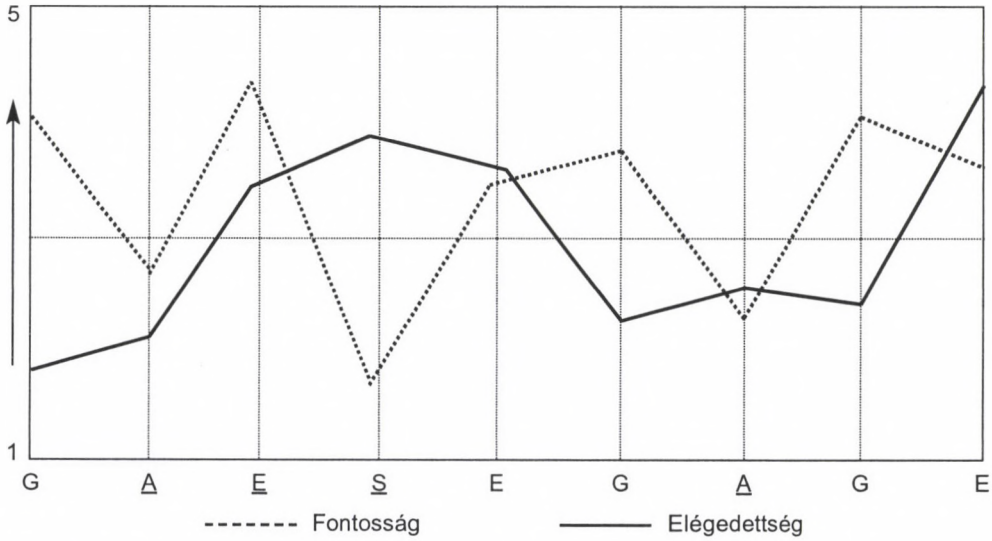


21. ábra. Az értéklánc

[12] *P. Kotler* (1998): Marketing menedzsment (Műszaki Könyvkiadó, Budapest).

sődleges tevékenységek") vagy közvetett („támogató tevékenységek") szerepet játszanak a termék/szolgáltatás kapcsán a vevők által érzékelt előnyök/áldozatok alakulásában. A vevőérték alapján mérlegelnek az alternatív termékek/szolgáltatások kiválasztásánál a vevők, és ez lényegében az egyes termékek/szolgáltatások megszerzésével kapcsolatos előnyök–áldozatok összevetését jelenti. A vevőelégedettség a vásárlást követően érzékelt (tényleges) előnyök és az elvárás eltérése. A szervezetek versenyképességük biztosítása érdekében elvileg arra törekszenek, hogy az értéklánc mentén egymásra épülő tevékenységek, működési folyamatok szűk keresztmetszeteit folyamatosan feloldják, illetve ezeket a tevékenységeket (meg kapcsolódásukat!) folyamatosan fejlesszék. Az értéklánc a McKinsey-modellhez képest talán kevésbé átfogó megközelítés, mert annak egyik elemét (a rendszereket, folyamatokat) veszi nagyító alá. De ha egy cégnél a vevőérték/vevőelégedettség növelése a legfontosabb stratégiai célkitűzés, akkor ez a megközelítés a leghasznosabb. Másrészt, amennyiben az értéklánc alapján történő átvilágítás a *20. ábrán* látott módszernek megfelelően történik (súlyozott pontozás), a két szempontrendszer kombinálható is (a McKinsey-tényezők körén belül a „szervezeti folyamatok"-nál felsorolható az értéklánc valamennyi tevékenysége).

Harmadik lehetőségként érdemes megemlíteni még az ún. *„gap-elemzést"* (szakadék, eltérés elemzése),[13] amelynek részletessége ugyancsak az alkalmazóján múlik. A *22. ábra* ennek lényegét bemutatja: a minősített tényezők megnevezésétől eltekintettünk (miután kilenc tényező szerepel az ábrán, ez lehet akár az értéklánc kilencféle tevékenysége is). Ez lényegében abból indul ki, hogy a készítendő stratégia szempontjából azok a működési területek az igazán izgalmasak, amelyekkel a menedzsment



22. ábra. A „gap" meghatározása valamennyi elemzett területen

[13] *Csath M.* (2001): Stratégiai változtatásmenedzsment (Aula Kiadó, Budapest).

elégedetlen (gyengeségeket érzékel), de ezek közül is a majdani stratégia megfogalmazásakor a *fontosabbakra* érdemes koncentrálni. Az elégedettség és a fontosság szintjének ötfokozatú skálán minősítése valamennyi tényező esetében lehetőséget teremt azok árnyalt kategorizálására, attól függően, hogy a két érték között van-e „szakadék", és ha igen, akkor milyen irányú. Ezen az alapon mind az erősségek, mind a gyengeségek terén még további megkülönböztetésre is lehetőség van:

- *Erősségek:* mindazok a működési területek, amelyekkel a menedzsment elégedettsége meghaladja az átlagot, és/vagy a fontosság átlagos szintjét. Ezen belül beszélhetünk:
  - valódi erősségekről *(E)*, ha az adott terület fontossága is nagyobb az átlagosnál, és az elégedettség mértéke nagyobb, mint a fontosságé,
  - fejlesztendő erősségekről *(E)*, ha az előző szituációban az elégedettség szintje elmarad a fontosságétól,
  - szükségtelen erősségekről *(S)*, ha egy átlagnál kevésbé fontos területen vagyunk igen erősek („ágyúval lövünk a verébre"),
  - szekunder erősségekről *(A)*, ha mind az elégedettség, mind a fontosság színvonala alatta van ugyan az átlagnak, de az elégedettség mértéke magasabb a fontosságnál.
- *Gyengeségek:* mindazok a működési területek, amelyeken a menedzsment elégedettsége elmarad az átlagtól. Ezen belül beszélhetünk:
  - valódi gyengeségekről *(G)*, amikor egy átlagnál fontosabb területtel vagyunk igen elégedetlenek,
  - szekunder gyengeség *(A)*, amikor egy kevésbé fontos területen az elégedettség mértéke még a fontosság szintjét sem éri el.

Látszólag fölösleges lehet ilyen finom különbségek hangsúlyozása, de a potenciális stratégiai célok differenciált megfogalmazását teszi lehetővé a következők szerint:

- kívánatos a jövendő stratégiát a valódi erősségekre alapozni,
- a fejlesztendő erősségeket érdemes szintre hozni,
- feltétlenül szükséges a gyengeségeket kiküszöbölni/tompítani,
- a szükségtelen erősségeknél a pazarlást meg kell szüntetni,
- a szekunder erősségekre szelektív módon lehet építeni,
- a szekunder gyengeségekkel szelektív módon célszerű foglalkozni.

A gap-elemzés elvégzésekor kulcskérdés a szervezeti működés jellemzőinek kiválasztása, amely a következő módon ésszerű:

- kiemelt figyelmet érdemel a szakértői „team" összeállítása (szakterületek reprezentációja), felkészítése,
- ezt követően kellő időt kell szánni a kiválasztandó jellemzők listájának megvitatására, véglegesítésére (célszerűen ezek az erőforrások – szervezeti működés – kibocsátások főbb mutatói legyenek),
- végül a jellemzők kollektív (vélemények átlagolásán alapuló) értékelése fontosság és színvonal szerint (1...5 közötti skálán) az utolsó lépés.

Bármilyen módszerrel is elemezzük a szervezeti működést, eredményül meg kell kapnunk azokat a legfontosabb erős és gyenge pontokat, amelyek – csatlakozva az erőforrások oldalán már összeállított hasonló listához – lehetővé teszik mozgásterünk megítélését. Ehhez azonban utolsóként – de nem utolsósorban – meg kell vizsgálnunk a pozíciónkat a kibocsátások oldaláról is.

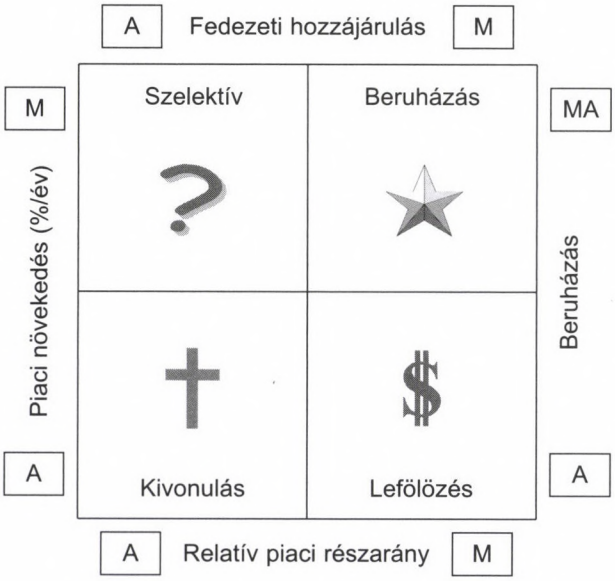
Kibocsátások – szervezeti „output"

Módszertani szempontból talán a leggazdagabb – és legkiforrottabb – a termékek/szolgáltatások oldaláról a szervezet erős–gyenge pontjainak vizsgálata. A portfólióelemzés technikáját a kézikönyvek kimerítően tárgyalják,[14] és a BCG-, a GE-, Ansoff-stb. mátrixok, vagy éppen a termékéletgörbe alkalmazásának ismeretét szinte evidenciának kell tekinteni azoknál, akik valamilyen szintű közgazdasági előtanulmányokat végeztek. Ezért csak vázlatosan említjük őket, a hangsúlyt inkább kreatív alkalmazásukra helyezve.

A szervezetről alkotott kép akkor válik teljessé, ha értékeljük a működésének végső célját jelentő *kibocsátások (termékek és/vagy szolgáltatások) pozícióját,* és meghatározzuk a pozícióból fakadó erősségeket, gyengeségeket. A továbbiakban az egyszerűség kedvéért termékekről beszélünk, de természetesen mindez a szolgáltatásokra is vonatkozik.

A termék stratégiai pozícióinak elemzéséhez legkézenfekvőbb eszköz a marketingből jól ismert portfólióelemzés. Legegyszerűbb formája a *BCG-* (=Boston Consulting Group által kidolgozott) *portfólió,* amely a termékeket (vagy az őket előállító üzletágakat) két fontos szempont alapján pozicionálja *(23. ábra).*

Az egyik szempont a jól ismert relatív piaci részarány, amely a vizsgált termékek piacain azok versenytársaihoz viszonyított súlyukat jellemzi (a három legnagyobb sú-



Fedezeti hozzájárulás – függvénye a piaci pozíciónak
Beruházás – függvénye az adott piac vonzerejének

23. ábra. A BCG-portfólió

[14] Például *P. Kotler, Barakonyi K., Mészáros T., Józsa L.* hivatkozott munkái.

lyú versenytárs összesített részarányához képest). Míg a piaci növekedés az adott piac(ok) több év átlagával számított (tartós) %-os éves növekedési (vagy éppen stagnálási, csökkenési) ütemét jellemzi.

Stratégiai pozíció elemzésekor a szakirodalomban gyakran együtt értelmezik a terméket, a piacát, az előállító üzletágat, és összevontan *termék-piaci egység* (T/PE) elnevezéssel illetik. A BCG-portfólió igen leegyszerűsítve ugyan, de praktikus és szemléletes módon mutatja meg a termékek versenypozícióját. Alkalmas egy adott időpontbeli helyzet bemutatására, de több évet átfogó, dinamikus pályaív felvázolására is (múltbeli tendenciák, és/vagy jövőbeli lehetőségek elemzése). Ez utóbbi különösen fontos a stratégiai döntések megalapozásakor. A portfólió négy szegmense *(„kérdőjel", „sztár", „fejőstehén", „kutyaütő")* a szakirodalomból jól ismertek, számunkra ezúttal a módszerre történő hivatkozás a fontos.

A BCG-portfolió a valóságot eléggé leegyszerűsítve ábrázolja, és akinek ennél árnyaltabb, mélyebb elemzésre lenne igénye, az célszerű, ha a GE- (= General Electric) mátrixra támaszkodik. A *GE-mátrix* lényegében a BCG-modell *továbbfejlesztése* három területen *(24. ábra)*:

- Két kiemelt fontosságú tényező helyett az árnyaltabb megközelítés érdekében számos tényezőt vesz alapul a pozíció meghatározásához, amelyekből megfelelő számítással *két komplex tényezőt* állít elő (a relatív piaci részarány helyett a versenyképességet, illetve a piaci növekedés helyett a piaci vonzerőt).
- A komplex mutatókat az egyedi mutatókból több szakértő véleményét figyelembevevő *súlyozással állítja elő*, tehát a skálázás révén csökkenti a szubjektivitást.
- A termékek pozíciójának jellemzésére bevont mutatók köre, valamint az alkalmazott súlyozás módja *helyileg* (a helyi adottságokkal összhangban) *adaptálható*.

24. ábra. A GE-portfólió

A mátrix szegmensei a BCG-portfólióhoz hasonlóan (csak annál differenciáltabban, G = gyenge, K = közepes, M = magas színvonalú) jellemzik a termékek lehetséges pozícióit, és az egyes szegmenseknél megtalálhatók az adott pozícióhoz legjobban illeszkedő, javasolható stratégiák. Miután a piac vonzerejét vagy a versenyhelyzetet jellemző különféle mutatók fontossága eltérő, megfelelő súlyarányok hozzárendelésével („súly") ez számszerűsíthető is, az így megjelenő súlyozott pontszámok összege már a komplex mutató szerinti *valós koordinátát* adja meg.

A portfólióelemzés módszerei igen változatosak, a megfelelő kézikönyvekben meg is találhatók, mi a két legismertebb megoldást mutattuk be röviden. Ezektől részben eltérő (de mint majd látjuk, a portfólióelemzéssel össze is köthető) megközelítést jelent a termékpozíció *életgörbére* alapuló elemzése *(25. ábra)*. A termékek rendelkeznek egy sajátos életgörbével, amely az idő függvényében leírja a forgalom alakulását. A klasszikus életgörbeszakaszok *(embrionális, növekvő, érett, hanyatló fázisok)* alapvetően befolyásolhatják a termék hátralevő életére szóló stratégiai döntéseket, amelyek még függenek attól is, hogy a termék milyen piaci pozícióban található *(domináns, erős, kedvező, védhető, gyenge, életképtelen pozíciók)*. Elvileg bármelyik életgörbefázisban levő termék bármilyen piaci pozícióban lehet, és ezek a kombinációk kategorizálhatók a szóba jöhető stratégiai választások terjedelme, jellege szerint. Ezek értelmezéséhez mindenekelőtt tudni kell, hogy milyen sajátosságok jellemzik az egyes életgörbefázisokat, illetve piaci pozíciókat. Az életgörbefázisok jellemzői a következők:

- *Embrionális szakasz:* a termék még a piaci bevezetésnél tart, rengeteg a megoldásra váró ún. *„strukturálatlan" feladat,* probléma (= bizonytalanul, homályosan definiálható kérdés, pl. a marketing 4 P-je kapcsán), amelyek megoldásához nagy kreativitás kell, és inkább ún. *„heurisztikus"*, semmint egzakt módszerek alkalmazhatók (= heurisztikus módszereknek azokat nevezzük – a görög „heuréka!" magyarul: „megvan!" kifejezésből származtatva –, amelyek nem szolgáltatnak tudományosan megalapozott, egzakt megoldásokat, de a gyakorlat számára ép-

Görbefázis / Piacpozíció	Embrionális	Növekvő	Érett	Hanyatló
Domináns	S	S	S	S
Erős	S	S	S	Ó
Kedvező	S	S	Ó	V
Védhető	S	Ó	V	V
Gyenge	Ó	V	V	V
Életképtelen	V	V	V	V

S = széles stratégiai választék
Ó = óvatosan mérlegelni, szelektálni
V = veszélyes, visszavonulni

25. ábra. Életgörbe és stratégiai mozgástér

pen elfogadhatókat). Ebben a szakaszban a stratégiai elgondolások főként a termék fejlesztésére (K+F), a marketing erősítésére irányulnak, és a tervezési időtáv igen hosszú (10–15 év) is lehet.

- *Növekedési szakasz:* a bevezetés szakaszán túljutott termék értékesítése gyorsan növekszik, a felmerülő feladatok egyre strukturáltabbak (= pontosabban, egyértelműbben meghatározottak), így egyre nagyobb a terepe a „formalizált" (= tudományosan megalapozott) módszereknek, pl. programozási feladatok, hálótervek, statisztikai eljárások stb. A stratégiai döntések súlypontja a pozíció folyamatos javítása, beruházás, marketing, és a belátható időtáv (a termék életének várhatóan hátralevő része) valamivel már rövidebb: kb. 7–10 év.
- *Érettség szakasza:* a termékéletgörbe csúcsa, ahol már nem várható az értékesítés további növekedése, a piac telítődött. A stratégiai intézkedések az előállítás, a működési folyamatok hatékonyságára, és az egyre kifinomultabb marketingre koncentrálnak. Az időhorizont már csak 3–5 év, és az alkalmazott módszerek rutinszerű, erősen formalizált eljárások.
- *Hanyatlás szakasza:* a termék életpályája lezárulóban, az időhorizont mindössze 1-2 év a várható teljes kifutásig. A követhető stratégia defenzív, befelé forduló, azt célozza, ami még menthető. Formalizált módszerekkel megtervezik a termék kiiktatását a portfólióból.

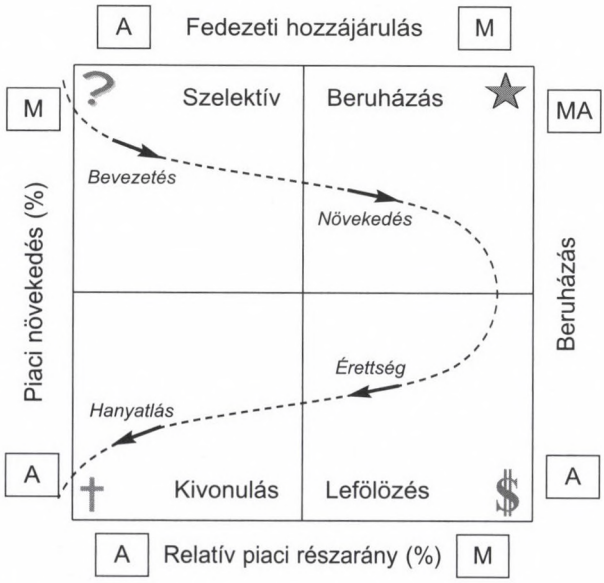
A lehetséges piaci pozíciókat hasonló jelleggel célszerű jellemezni:

- *domináns pozíció:* monopolhelyzet vagy technológiailag vezető pozíció a piacon (pl. IBM). Ilyenkor a cég saját normáit, elképzeléseit korlátlanul érvényesítheti, és a versenytársak kényszeredetten igazodnak hozzá;
- *erős pozíció:* ha egy cég relatív piaci részaránya az adott termék adott piacán 1,0–1,5 között van (= a cég éves forgalma az adott termékből viszonyítva a három legnagyobb versenytárs összesített forgalmához), akkor nem domináns ugyan a pozíciója, de saját stratégiáját követheti, nem kell igazodnia a versenytársakhoz;
- *kedvező pozíció:* ha a cég oligopol helyzetben van. Ilyenkor célszerű differenciálási stratégiára törekedni, építve az erősségekre, és stabilizált helyzetet kiépíteni;
- *védhető pozíció:* még nyereséges a pozíció, és speciális előnyökre (pl. földrajzi fekvés, különleges minőség, helyi szabályzók stb.) építve a tevékenység fenntartható. Vannak leépülési jelek, de nem reménytelen a felzárkózás a versenytársakhoz;
- *gyenge pozíció:* felismerhető a katasztrófa közelsége, nagyok a versenyhátrányok. Van mód korlátozott idejű túlélésre, amíg a belső tartalékokból futja;
- *életképtelen pozíció:* semmi kilátás, egyetlen stratégiai lehetőség nyílik: a minél kisebb veszteséggel való felszámolás.

Fentiek alapján már nem szorul különösebb magyarázatra a *25. ábra,* amely segítséget adhat egy konkrét T/PE (termék–piaci egység) pozicionálásához, és az ennek kapcsán rendelkezésre álló stratégiai mozgástér behatárolásához. Mindez még természetesen csak az elemzés fázisa, a követendő stratégia eldöntése a következő lépés feladata lesz, de már az elemzés során kirajzolódnak a lehetséges megoldások körvonalai.

Mint már említettük, a *portfólió- és az életgörbe-elemzés* számos analógiát kínál, amelyet célszerű felhasználni elemzéseink során. A BCG-portfólió négy szegmense és az életgörbe négy szakasza jól *egymáshoz rendelhetők (26. ábra)*. Miután a bevezetés szakaszában egy termékről még nem tudni, milyen pálya előtt áll (strukturálatlan problémák), piaci súlya is kicsi, viszont célszerű gyorsan növekvő piacon próbálkozni, ahol a kezdeti gyengeségek kevésbé fenyegető veszélyt jelentenek, a „kérdőjel" pozíció ezt a szituációt pontosan leírja. Ilyenkor a stratégiai lehetőségek palettáján óvatosan, szelektálva kell válogatni, hogy a terméket átvihessük a növekedési szakaszba, és nem kerülhető meg a komolyabb beruházás, amelynek forrása – az adott termék által produkált, még igen alacsony fedezeti hozzájárulás miatt – az érettség szakaszában levő, már beruházást nem igénylő más termékek, amelyek ily módon „fejőstehénként" szolgálnak. A növekedés szakasza megfeleltethető a „sztár" pozíciónak, hiszen a termék piaci részaránya gyorsan növekszik, ehhez nem kevés beruházás is szükséges, igaz, a fedezeti hozzájárulás is jelentős. Az érettség szakaszában már nem növekszik a piaci részarány, a kitermelt nagy fedezeti hozzájárulást más célra is felhasználhatjuk, egyfajta „lefölözés" végezhető. Végezetül a hanyatlás idején a termékkel felhagyunk, piacáról eltávozunk, lényegében a kivonulás megtörténik, és ez megfelel a „kutyaütő" pozíciónak. Fontos szempont a kétféle elemzés összekapcsolásánál, hogy ily módon együtt kezelhető többféle megközelítés: az időbeli változások, a gazdaságossági kérdések, a beruházási politika, és a termékfejlesztés, marketing feladatai is. Néhány kiegészítő megjegyzés még hozzá:

- A portfólió függőleges tengelye az életgörbe időtengelye is.
- Az életgörbe szakaszai és a portfólió szegmensei között pozicionális egybeesés van.



26. ábra. A BCG-portfólió és az életgörbe

– A javallott elemi stratégiák a súlypontozást jelentik.
– Minden egyes üzletághoz más pozíció (és más piac) tartozik = ahány üzletág, annyi pont az ábrán.
– Célszerű az időbeli mozgást is elemezni (dinamikus portfólió: múlt – jelen – jövő).

Korántsem merítettük ki a szervezet erős–gyenge pontjainak kibocsátások oldaláról történő elemzésének lehetőségeit. De úgy véljük, hogy néhány praktikus fogással érzékeltettük, milyen tág tere nyílik a menedzseri fantáziának.

Mondanivalónk zárásaként egy konkrét vállalat példáján nézzük meg, a termékek terén meglevő erősségekre alapozva hogyan aknázza ki a cég a nyíló lehetőségeket.

IKEA – húszszázalékos bővülés

Az IKEA az egyik legnagyobb nyertese a magyar lakásépítési boomnak – a bútorpiac nagyjai közül egyedül ennek a cégnek nőtt két számjeggyel a forgalma az elmúlt egy évben. Az idén még jobban elhúzhat a svéd multi – elemzők szerint az épülő lakások száma átlépheti a mágikus negyvenezres küszöböt. Így ebben az évben mintegy százezer otthonba vásárolnak a boldog tulajdonosok bútorokat és berendezéseket.

Húsz százalékkal növelte az augusztus 31-én zárult 2004-es üzleti évében árbevételét az IKEA budaörsi és budapesti áruháza. A svéd multi magyar leánya így 26,1 milliárd forintos bruttó árbevételt könyvelhetett el, amivel a cégcsoport leggyorsabban növekvő tagjának számíthat Cedomir Jankovic ügyvezető igazgató szerint. A 2003-as pénzügyi évben tíz, a 2002-esben pedig kilenc százalékkal bővült a vállalat árbevétele. (Eredményét nem hozza nyilvánosságra a cég.) Ezzel a vállalat elhúzott két másik nagy magyarországi versenytársa, a Kika és a Sconto mellett, amelyek a „bútorpiac szűkülését" emlegetik. Az IKEA-nak a KSH adatain alapuló számításai szerint 2003-ban 11 százalékos volt a piaci része.

Az IKEA növekedése elsősorban az agglomerációval együtt *két és fél millió fős fővárosi keresleten alapszik,* bár a cég felmérései szerint a vidéki nagyvárosokból (főként Pécsről és Győrből) is sokan járnak a budapesti-budaörsi áruházakba. Marsó Gabriellával, a vállalat marketingigazgatójával folytatott beszélgetésünkből az is kiderült: annak dacára, hogy a fővárosban csak az országban épülő lakások húsz százalékát húzták fel 2003-ban, a vidéki kereslet a termékeik iránt nem akkora, hogy sietnének üzletet nyitni. „Arról már megszületett a döntés, hogy vidéken is fogunk üzletet nyitni, de arról még nem: hol és mikor."

Érdekes módon a két áruház között is megindult a differenciálódás. Az árbevétel a 9000 terméket kínáló két áruház között nagyjából fele-fele arányban oszlik meg. Ám a budaörsi valamivel elitebbnek számít: kevesebben látogatnak oda, de több pénzt hagynak ott, míg az Örs vezér terei IKEA-ban többen vásárolnak, átlagosan kevesebbért.

A *bevételnövekedés inkább a vevőkör bővülésének köszönhető,* mint annak, hogy többet vásárol egy-egy vevő: az elmúlt egy évben tíz százalékkal több, négymillió látogató fordult meg az IKEA-áruházakban, ebből 1,65 millió vásárlót regisztráltak, ami 17 százalékos emelkedés. Vélhetően *az új lakások tulajdonosai* alkotják a vásárlók jelentős hányadát. Ezzel kapcsolatban az IKEA nem végzett ugyan felmérést, ám ez szinte elkerül-

hetetlen, ha figyelembe vesszük: 2002-ben 31 511, 2003-ban pedig 35 543 lakást építettek fel, felerészben Budapesten és Pest megyében.

A jövőben tovább bővülhet az IKEA piaca, mivel az elemzők szerint az idén elérheti a negyvenezret is az átadott új lakások száma. (Ez mágikus küszöbnek számít az építőiparban, mivel egyes számítások szerint ennyi lakásnak kellene épülnie évente ahhoz, hogy ne mutatkozzék romlás a lakásállomány minőségében.) Mivel egy lakást általában nem egy év alatt rendeznek be tulajdonosai, a *kedvező állami hiteltámogatási rendszer* bevezetésével beindult lakásépítési hullám nyomán néhány év alatt több mint százezer új lakásba vásárolnak bútort és berendezést.

A lakásépítési adatok egy másik olyan trendre is rámutatnak, amely a bútorpiacon is érvényesül: *az új lakás egyre kevésbé elit dolog.* (A fővárosban épített házakban a négy- és többszobás lakások aránya a kisebb lakások javára az idei első negyedévben 31 százalékra csökkent a tavalyi 36 százalékról. A lakások 63 százaléka két- vagy háromszobás és hat százalék egyszobás.)

Marsó Gabriella, az IKEA marketingigazgatója is arról számolt be lapunknak, hogy vásárlóik között egyre nő azok aránya, akik a 140 ezer forintos bruttó átlagkeresetnél csak kicsivel visznek többet haza, míg korábban nagyobb volt a magas keresetűek aránya. „Az emberek az IKEA-t már nem tekintik drágának" – mondja. Talán alátámasztja ezt az is, hogy a bútorok, kiegészítők három-négy százalékát veszik az IKEA-áruházakban hitelre – bár ezt más tényezők is jelentősen befolyásolják.

A cég felmérései feltárták azt is, hogy a vevőkör 18–50 év közötti, 67 százalékban nő. Vásárlóiknak egyre nagyobb az igényük a szórakozásra és a színvonalas szolgáltatásokra. „Többen engedhetik meg maguknak, hogy vásárlás közben beüljenek az étterembe is" – mondja Marsó Gabriella az étterem forgalmának 35 százalékos növekedéséről. Az egyébként nyereséges étteremnél hasonló árstratégiát alkalmaznak, mint a többi terméknél. Utóbbiról a marketingigazgató azt mondta lapunknak: átlagosan 3,5 százalékkal csökkentették az idén áraikat. Azoknak a termékeknek az árait, amelyeket funkciójuk alapján stratégiainak minősítenek („cipőtartóra mindenkinek szüksége van" – magyarázza), 10–15 százalékkal is csökkentik, míg a termékek 80 százalékát ugyanolyan áron adják, mint tavaly. A bútorok néhány százalékának az árát pedig emelik. Az egyes áruk besorolását az is módosítja, hogy mit kiált ki fő „témájának" az áruházlánc magyar vezetősége. A most zárult üzleti évben, amikor a gyermekbútorokat és -kiegészítőket állították fókuszba, több mint 40 százalékkal bővült a gyermektermékekből származó bevétel. A 2004-es üzleti évben – az ágyneműk és az ágyak iránt megnyilvánult fokozott érdeklődés nyomán – a hálószoba lesz az IKEA fő „témája".

Forrás: MH – 2004. 09. 25.

4.9.4. Mekkora a mozgástér: diagnózis

Az eddig tárgyalt lépések (elemzések) körültekintő elvégzését és természetesen a küldetésnyilatkozat rögzítését követően körülbelül már kirajzolódnak előttünk a stratégia körvonalai, lehetséges irányai – azaz a stratégiai mozgástér. Ennek határait azonban pontosan kell látnunk, és ebben segíthetnek a következőkben tárgyalt módszerek. Ki-

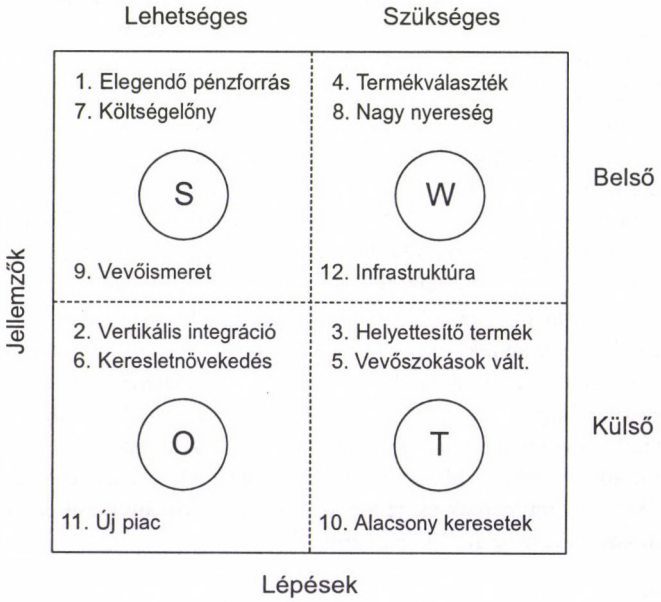
indulópontunk természetesen a lehetőségek–fenyegetések–erősségek–gyengeségek áttekinthető (tehát a négy területről nem több, mint maximum 8–10 tételt tartalmazó legfontosabb tényező) listája.

A SWOT-elemzés

Ha valami „lerágott csontnak" számít a stratégiakészítők asztalán, az a SWOT-elemzés.15 Mégis meglepő, hogy széles körű ismertsége ellenére milyen kevés korrekt alkalmazásával találkozunk. Anélkül, hogy túlbecsülnénk használhatóságát, egy konkrét szervezet példáján bemutatjuk azt a *SWOT-mátrixot,* amelyet ha követünk, megítélésünk szerint elkerülhetővé teszi a leggyakoribb hibákat *(27. ábra):*

– ne keverjük össze a külső fenyegetéseket a belső gyengeségeinkkel,
– ne keverjük össze a belső erősségeinket a külső lehetőségekkel,
– ne keverjük össze a stratégiába építendő feladatokkal a lehetőségeket.

Mindezt nem lehet eleget hangsúlyoznunk, és ha bárki szisztematikusan végignéz egy vállalati stratégiát (ahogy ezt mi is gyakran megtesszük), ragaszkodva ahhoz, hogy csak az szerepeljen a fenyegetések–lehetőségek között, ami a tőlünk független



S – O = mit LEHET csinálni?
O = környezeti adottságok
S = szervezeti képességek

W – T = mit KELL csinálni?
T = kihívásokra adandó válaszok
W = gyengeségek kiküszöbölése

27. ábra. A SWOT-mátrix

[15] Az erősségek (= Strengths), gyengeségek (= Weaknesses), lehetőségek (= Opportunities) és fenyegetések (= Threats) rendszerezésére szolgál az angol elnevezések kezdőbetűiből képzett betűszóval SWOT-elemzésnek nevezett és a stratégiai kézikönyvekből elmaradhatatlan eljárás.

környezetből származik, illetve csak azt tekintsük erősségnek–gyengeségnek, ami a szervezet adottsága, akkor professzionális hírben álló cégek/szakemberek anyagában is nagy meglepetéseket talál.

Továbbá ha már stratégiát fabrikálunk, azt is lássuk tisztán, milyen területeken kell feltétlenül beavatkoznunk (ha úgy tetszik, ez a stratégia *minimálprogramja*), és mely területeken lehetséges (de nem kötelező érvénnyel) lépéseket tennünk (*„szabadon választott" program*).

Nem kérdéses ugyanis, hogy az elemzések révén kiderült gyengeségek, illetve környezeti fenyegetések fölött szemet hunyni nem lehet – bármilyen stratégiát választunk, egyfajta „kötelező programként" (ha úgy tetszik, minimum programként), ezek mindegyikével foglalkoznunk kell benne. Nos, minderre tapasztalatunk szerint igen alkalmas a SWOT-tényezőket a *27. ábra* szerint csoportosító mátrix, amely messze többet ér, mint ha a tényezők ömlesztett listáját kellene forgatnunk.

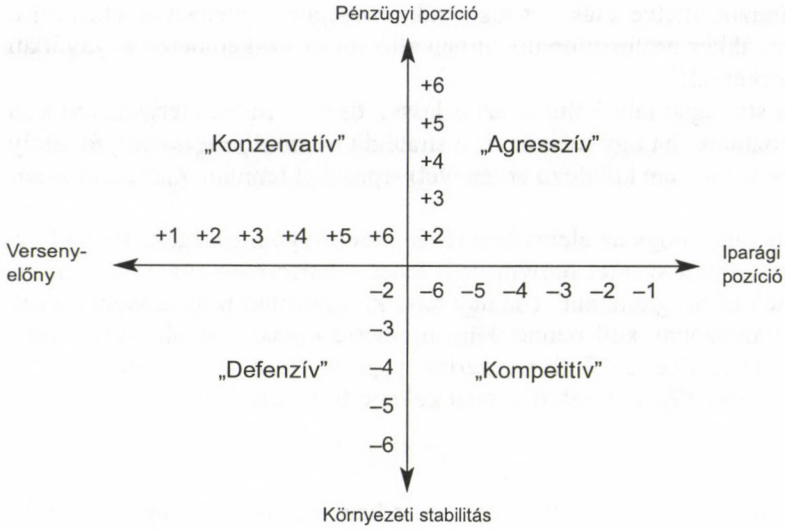
A SPACE-elemzés

A szervezet stratégiai mozgásterének meghatározása kapcsán újabban egyre gyakrabban találkozunk az ún. *„SPACE-elemzés"*-sel (betűszó, a „Strategic Position and Action Evaluating" kifejezés szavainak kezdőbetűiből képezve). Annyiban közös az imént tárgyalt SWOT-elemzéssel, hogy:

- ugyanazt a funkciót tölti be, azaz a stratégiai mozgástér meghatározását (ebben az értelemben alternatívájaként is szolgálhat);
- ugyanarra a környezeti és szervezeti elemzésre (külső és belső diagnózisra) támaszkodik (tehát kiindulópontjuk, alapjuk közös).

Eltér viszont a következőkben (és ez magyarázat lehet arra, hogy konkrét esetben miért lehet ésszerűbb ezt a módszert választani a stratégiai mozgástér meghatározására, lásd a *28. ábrát*):

- Bevezeti a szervezet *külső és belső stratégiai pozíciójának* fogalmát, és ezeket négy komplex („többdimenziós") mutató segítségével *összevontan* jellemzi:
  - *„belső stratégiai pozíció"* értékelése: a szervezet *pénzügyi helyzete* és *versenyelőnyei* együttesen határozzák meg. Mindkét komplex mutató színvonala egy skálán értékelhető (pénzügyi helyzet: +1...+6 intervallumban, ahol a nagyobb érték a kedvezőbb; illetve versenyelőnyök: –1...–6 intervallumban, ahol a –1 a legkedvezőbb érték).
  - *„külső stratégiai pozíció"* értékelése: az adott *ágazat pozíciója* és a szervezet *környezetének stabilitása* együttesen határozzák meg. Az előzőhöz hasonlóan itt is 6 fokozatú skála szolgál a komplex mutatók színvonalának minősítésére, és a skála fokozatainak értelmezése is hasonló.
- Fontos a négy komplex mutató összefüggésének egy másik vetülete is:
  - a *pénzügyi pozíció és a környezeti stabilitás* egymást kiegészítő (komplementer) *kapcsolatban* vannak: az erős pénzügyi pozíció biztonságot növelő tényező instabil környezetben, vagy gyenge pénzügyi helyzet stabil környezet esetén kevésbé fenyegető veszély, mint ugyanez instabil környezettel párosulva stb. Így a két mutató skálaértéke egyazon koordinátatengely mentén összevonható, és eredőjük a szervezet mátrixbeli pozíciójának függőleges koordinátáját is meghatározza.



Belső stratégiai pozíció	Külső stratégiai pozíció
Pénzügyi erősség:	*Környezeti stabilitás:*
– Megtérülési mutató	– Technológiai változások
– Likviditás	– Inflációs ráta
– Működő tőke	– Igények változékonysága
– „Cash flow"	– Piaci belépési korlátok
– Üzleti kockázat	– Verseny nyomása
Versenyelőny:	*Iparági pozíció:*
– Piaci részarány	– Növekedési potenciál
– Termékminőség	– Profitpotenciál
– Vevők lojalitása	– Kapacitások kihasználtsága
– Technológiai „know-how"	– Pénzügyi stabilitás

Tényezők értékelése: (+1) = legrosszabb ⟶ (+6) = legjobb
(–1) = legjobb ⟵ (–6) = legrosszabb

28. ábra. A SPACE-mátrix

– hasonló *komplementer kapcsolat van a szervezet versenyelőnyei és az ágazat helyzete* között: kedvezőtlen jellemzőkkel rendelkező ágazatban nagyobb védelmet nyújt az erős versenypozíció, vagy gyenge versenyhelyzet ugyanilyen ágazatban igen erős fenyegetést jelent stb. A két mutató skálaértékének eredője a vízszintes tengely mentén megadja a szervezeti pozíció másik koordinátáját.

– Amikor komplex mutatóról beszélünk, akkor ez azt jelenti, hogy mind a négy ilyen mutató mögött *számos egyedi mutató* húzódik meg, amelyek az adott komplex fogalmat (pl. pénzügyi helyzet, versenyelőnyök színvonala stb.) különböző oldalakról jellemzik. Ezt illusztráljuk példával a *28. ábra* alsó részében. Miután

az egyedi mutatók mértékegysége (dimenziója) eltérő, összevonni őket csak skála formájában lehetséges, ezért tartozik minden komplex mutatóhoz egy – dimenzió nélküli – skála.

Attól függően, hogy a fentiek alapján egy konkrét szervezet eredő pozíciója a SPACE-mátrixban hová esik, *négyféle alaphelyzetet* különböztetünk meg. Ez egyben *négyféle lehetséges alapstratégiát* is körvonalaz, amely adott esetben követhető (és amelyek természetesen eltérőek, egymást eleve kizárják):

- *„agresszív" jellegű stratégia* követhető, amennyiben a szervezet pénzügyileg erős, és/vagy a környezet viszonylag stabil, továbbá komoly versenyelőnyökkel rendelkezik, és/vagy az ágazat helyzete is kedvező. Az ilyen stratégia tipikus lépéseit a piachódítás, termékfejlesztés, különféle jellegű integrációk (előre- vagy hátrafelé irányuló vertikális, illetve horizontális integrációk), változatos tartalmú diverzifikáció jelenthetik.
- *„konzervatív" jellegű stratégia* akkor lehetséges, ha az ágazat stagnáló, kedvezőtlen jellemzőkkel rendelkezik, és/vagy a szervezet versenyelőnyei gyengék, viszont pénzügyi helyzete és/vagy a környezet stabilitása megfelelő. Ilyen esetben a kockázatvállalás minimális, óvatos terjeszkedés és koncentrikus diverzifikáció lehet a stratégiai cél, termékfejlesztéssel összekötve.
- *„defenzív" stratégia* abban a pozícióban tanácsos, amikor a szervezet versenyelőnyei gyengék, és/vagy az ágazat rossz helyzetével együtt, ráadásul a pénzügyi pozíció sem erős, és/vagy a környezet is instabil. Ennek a stratégiának a befelé fordulás, a gyengeségek kiküszöbölése, a fenyegetések előli kitérés, karcsúsítás, vagyontárgyak értékesítése, összehúzódás és takarékosság a jellemző lépései.
- *„kompetitív" stratégia* alkalmazása instabil környezet és/vagy nem túl erős pénzügyi pozíció, viszont komoly versenyelőnyök és/vagy prosperáló ágazat esetén célszerű. Ennek lépései a szelektív versengés, megfontoltan agresszív piacfejlesztés, integrációk, közös vállalat alapítása, stratégiai szövetségek kötése lehetnek.

A SPACE-elemzés tehát a SWOT-elemzéshez képest nagyobb súlyt helyez a stratégiai főirányok meghatározására, és nagyobb teret enged a kreativitásnak, egyéni elképzeléseknek a részletes lépések meghatározásában. A SWOT-elemzés jobban épít a részletekre, több tanácsot ad az egyes lépések eldöntéséhez, és a követendő fő irány lényegében ezek nyomán (implicit módon) rajzolódik ki. Ennek megfelelően a SWOT-elemzéshez nagyobb volumenű előkészítő elemző munka szükséges, a SPACE-elemzés célratörőbb, nagyvonalúbb. A kettő közti választás tehát függvénye lehet a rendelkezésre álló időnek, információnak, elemző kapacitásnak, módszertani jártasságnak, és a precizitásra törekvésnek is.

Végezetül a SPACE-elemzés alkalmazásának *menetrendjéről, feltételeiről* néhány szót. Lépései a következők:

- induláskor ki kell alakítani a munkában részt vevő *szakértői csoportot,* ahol az eredményes teammunka irányelvei a mérvadók: optimális létszám (célszerűen 7 ± 2 fő), kiegyensúlyozott összetétel (szakmai, szervezeti stb. szempontokat követő reprezentativitás), a „brain-storming" játékszabályainak ismerete és betartása, megfelelő moderátor és technikai, környezeti feltételek biztosítása;
- első lépés a komplex mutatókhoz tartozó *egyedi mutatók* rendszerének szakmai kialakítása és a mutatók súlyozott értékelése;

- második lépés a *komplex mutatók* egyénenkénti értékelése, majd az egyéni vélemények átlagolása;
- harmadik lépés a szervezet *pozíciójának meghatározása* a SPACE-mátrixban, és ezzel a követendő stratégiai fő irány eldöntése;
- végezetül az eldöntött stratégiai irány jellegével összhangban levő konkrét stratégiai *lépések meghatározása,* alternatív stratégiák megfogalmazása a konzisztencia és az ésszerűség követelményeinek betartásával.

A fentiek konkrét alkalmazására számos példa idézhető lenne, éppen a széleskörű lehetőség illusztrálása érdekében az alábbiakban egy speciális példát hozunk.

A magyar felsőoktatás SWOT-elemzése

A magyar felsőoktatás alapvetően duális szerkezetű. Az elkülönült főiskolai és egyetemi szintű képzés részaránya a nappali tagozatosok esetében egy évtizede közel állandó, hozzávetőleg 50–50%. Az egységes Európai Felsőoktatási Térhez történő csatlakozást szolgáló lineáris, többciklusú képzés kiépítésének a kezdetén tartunk. Egyértelmű, hogy a nemzetközivé váló versenyben ez az átalakítás nagyságrenddel összetettebb feladat, mint az intézményi integráció volt néhány éve. Ezért csak leszűkítve a képzési rendszer reformjában gondolkodni eleve programozott kudarcot jelentene. Az ágazat kihívásainak feltárásához a klasszikus SWOT-elemzésre támaszkodtunk, de emellett kérdőíves felmérést is végeztünk azon vezetők és szakértők körében, akikre a reformok megvalósításában várhatóan nagy szerep hárul. A szakértői anyagok alapján összegezhetők a magyar felsőoktatás erősségei – gyengeségei – lehetőségei – fenyegetései. Az áttekinthetőség érdekében tömör, helyenként esetleg további kifejtésre is szoruló megállapítások szerepelnek, és *az összkép* a következőt mutatja:

- a magyar felsőoktatás a globális és makroszintű környezetben számos lehetőséggel és fenyegetéssel szembesül, ezek némelyike „kétarcú": egyrészt lehetőség számunkra, másrészt viszont versenytársaink számára is (ami számunkra ugyanakkor már fenyegetés). Összességében lehetőségeink *nagy potenciális mozgásteret* nyitnak, amelynek révén elvileg kitérhetünk a fenyegetések elől (vagy eséllyel szembeszállhatunk velük).
- ahhoz, hogy ezt eredményesen tehessük, fel kell számolni számos gyengeségünket (amelyből több van, mint kétségtelenül meglevő, valódi erősségeinkből).
- miután az elemzés átfogja a *teljes rendszert* (nem szorítkozik ötletszerűen kiemelt bizonyos területekre, pl. az akadémiai tevékenységre, vagy a finanszírozásra stb.), az erre épülő stratégiai változtatási javaslatok is a teljes rendszert érintik (akadémiai – intézményi – irányítási reform).
- az erősségek/gyengeségek *egymásra épülnek* (halmozódnak), ily módon a felsőoktatás erőforrásainak terén tapasztalható gyengeségek leronthatják a tevékenységben potenciálisan rejlő értékeket (pl. az oktatói nyelvtudás hiányosságai a kiváló programok nemzetközi versenyképességét).
- a gyengeségek „szűk keresztmetszet" módjára viselkednek: behatárolják a lehetőségek kiaknázásának, a fenyegetések elkerülésének szintjét és az erősségeinkre támaszkodás lehetőségeit.

- tehát a „bolognai folyamat" által ösztönzött (katalizált) akadémiai reform csak a teljes felsőoktatási rendszer (az irányítás és az intézményi működés) reformjával összefüggésben értelmezhető, valósítható meg.
- ennek megfelelően készültek el a szakértői anyagok, és azokra épülve a felsőoktatási stratégia.

A fontosabb lehetőségek, fenyegetések értelmezése:

- a felsőoktatás *„input"-oldalán* potenciális (kiaknázható) lehetőségként jelenik meg a költségvetési támogatások folyamatos növekedése (a várhatóan folyamatosan növekvő GDP révén), az addicionális forrásokhoz való hozzáférés (privát és EU-források), továbbá az oktatói/kutatói, sőt vezetői állomány bővítése külföldi mobilitás, vagy az üzleti szféra szakembereinek bevonása nyomán, beleértve intézményeink hazai, nemzetközi konzorciális hálózatokba kapcsolódásának lehetőségeit is.
- az *intézményi működés területén* egyértelmű lehetőséget kínál a bolognai folyamathoz vagy az európai kutatási térséghez történő csatlakozás, ennek kapcsán intézményi kultúránk és az állami irányítás EU-konformmá válása, általában a szorosabb kooperáció az üzleti szférával, és természetesen a növekvő hallgatói mobilitás.
- új lehetőségeket kínál *elérhető eredményeink szempontjából,* ha (megújuló, átalakuló) képzési programjainkkal kilépünk a globalizálódó tudáspiacra (annak számunkra érdekes szegmenseibe), kihasználva azt, hogy tömegessé válik a felsőoktatás, az innovációk és az élethosszig tartó tanulás iránti igény, egyre több szakterületen egyre differenciáltabb képzési programokra lesz szükség, végzettjeink nemcsak a hazai, hanem a globális munkaerőpiacon is állást kereshetnek, és a képzésen, kutatáson kívül intézményeinktől mint potenciális tudáscentrumoktól sokféle tudásszolgáltatást igényel a társadalom.
- természetesen nem feltétlenül szükséges *valamennyi* nyíló külső lehetőséget kiaknázni (gyakran belső adottságaink, pl. versenyhátrányaink ezt időlegesen meg is akadályozhatják), de fontos tudnunk, hogy *merre nyílik egyáltalán mozgástér.*
- ugyanezeken a területeken a lehetőségekkel egyidejűleg *fenyegetések* is fellépnek, például az *erőforrások oldalán* az új oktatási technológiák (Internet) révén elvileg a világ bármely pontjáról jelentkezhetnek új versenytársak, vagy a legjobb oktatókért/kutatókért, akárcsak a privát és EU-forrásokért meg kell küzdenünk hazai/külföldi versenytársakkal. És változatlan fenyegetést jelent ezen az oldalon az oktatásra/kutatásra szánt, relatíve alacsony GDP-részesedés, vagy az üzleti szféra érdektelensége a felsőoktatás fejlesztésében.
- reális fenyegetést jelentenek az *intézményi működés területén* a kormányzati kurzusokhoz kötődő, rövid távú politikai prioritások, a szükséges reformok kapcsán nem egységes politikai akarat, akárcsak az egyre szigorúbbá váló nemzetközi akkreditációs, minőségbiztosítási eljárások, amelyek klasszikus akadémiai értékeinket (kompetenciáinkat) is átértékelik.
- végezetül a fenyegetések listája akkor válik teljessé, ha figyelembe vesszük felsőoktatási tevékenységünk *eredményeinek oldalán* a különféle tudásszolgáltatásokat igénylők érdeklődésének gyorsuló átalakulását (képzések iránti mennyiségi, minőségi, tartalmi igények differenciálódása), a globális versenytársak tudáspiaci meg-

jelenésével párhuzamosan a közelgő demográfiai hullámvölgyet és a külföldi intézmények felé történő nagyobb arányú mobilitást. Emellett fenyegetésként merülhet fel az is, hogy a közoktatás nem veszi figyelembe a felsőoktatás igényét, vagy a munkaadói (felhasználói) szféra jelenleg tapasztalható érdektelensége a felsőoktatás iránt fennmarad.

- a fenyegetések mindegyikére *választ kell adni* a stratégiában, amelyhez jelenlegi vagy kiépítendő erősségeinkre támaszkodhatunk.

Felsőoktatásunk jelenlegi helyzetében kétségtelenül számos gyengeséggel (másként: versenyhátránnyal) kell számolnunk, amelyek jórészt az elmaradt, vagy félig-meddig megvalósult reformoknak „köszönhetők". Ugyanakkor vannak – főként hagyományainkhoz kötődő – komoly erősségeink is, amelyekre támaszkodva helytállhatunk az egyre élesedő versenyben. *Főbb erősségeink – gyengeségeink* a már említett területek szerinti csoportosításban a következők:

- *„input" oldalon* erősségeink közé sorolható a nemzetközi mérce szerint is összességében kiváló szakmai színvonalat képviselő oktató/kutató – és informatikusi – gárda, hozzájuk kapcsolódva az értékes akadémiai tradíciók, számos elismert szakmai műhely, széles körű nemzetközi kapcsolatrendszer, valamint a mindezt intézményi saját bevétellé is konvertáló képesség.
- *intézményi működésünk* (versenytársainkkal összevetve) viszonylag kevés erősséggel dicsekedhet: potenciális tartalékunkat képezik a létrejött (bár sikersztorikban szűkölködő) szervezeti integrációk, a gördülékenyen működő (bár időnként piactorzító) akkreditációs rendszer, és erősségünk az elméleti, illetőleg az „elit"-képzés hagyománya, valamint a megvalósult (bár gyakran rosszul értelmezett) akadémiai autonómia.
- *eredményeink* között erősségnek tekinthetjük nemzetközileg keresett, elismert több képzési, kutatási programunkat, végzettjeink jó átlagos színvonalát, és relatív olcsóságunkat, amely aránylag kevés egyéni befektetésért cserébe nagy értéket kínál.
- számos gyengeségünk között *erőforrás oldalon* meg kell említeni a közelmúlt jelentős béremelése ellenére még relatíve mindig alacsony személyi jövedelmeket, ezzel is összefüggésben az utánpótlás hiányát (és az oktatói állomány elöregedését), a verseny hiányát az álláspályázatoknál, illetve az oktatók/kutatók effektív nyelvtudásának hiányosságait. A finanszírozás elhúzódó problémakörének része a heterogén színvonalú (versenyképességünket erősen rontó), gyakran „lerobbant" infrastruktúra, beleértve egyre inkább az informatikai hálózatokat is, továbbá az állandó forráshiány miatti keresztfinanszírozások, teljesítmény helyett lobby-erőket mozgósító mechanizmusok. A személyzeti problémák miatt gyakran messze kerül egymástól az egyes munkakörök követelményrendszere és az azokat betöltők kompetenciája.
- legtöbb gyengeséggel talán *intézményi működésünk* kapcsán szembesülünk: számos belső és külső ok miatt nem alakult ki a professzionális menedzsment (kompetencia helyett demokrácia-alapú szenátus és vezetőválasztás, a vezetők és a szenátusok sajátos viszonya), ellentmondásosak a mikro- és makroszintű játékszabályok (ösztönzési, állami irányítási, szabályozási, finanszírozási és elszámoltatási rendszer), rugalmatlanok a döntési mechanizmusok, hiányzik a stratégiai – és egy-

általán a hatékonysági – szemlélet, képzési rendszerünk dualitása, merevsége, egyetemi túlsúlya, mobilitási hiányosságai miatt versenyhátránya az egységesülő EU-tudáspiacon. Intézményi kultúránk távol áll a piaci szemlélettől, és ezt csak súlyosbítja a túlspecializált képzési szerkezet, a felsőoktatástól nem teljesen független, viszont az MTA értékrendjétől erősen függő akkreditáció, a kooperációs és pályázati kultúra kialakulatlansága, a belső minőségbiztosítás hiánya.

– az előzőekkel összefüggésben nem meglepő, hogy *eredményeink felől* nézve problematikusnak minősíthető a számos, funkciótlan képzési program, illetve nem EU-konform szakképzettség, a felvételi rendszer ellentmondásai, és az államilag finanszírozott hallgatói helyek „kézi vezérléssel" történő elosztása. Az erőforrások és a működés problémái miatt alacsony színvonalúak a képzést kísérő szolgáltatások, a gyakorlati képzés, és sok a korszerűtlen oktatási módszer, ebből következően pedig a végzettek tudásszerkezete, az intézmények képzési kínálata gyakran elavult.

A *helyzetkép tehát igen ellentmondásos:* adottságaink között nagy értékeink mellett nagy hiányosságokkal is találkozunk, akárcsak külső környezetünk várható alakulása kapcsán, ahol komoly lehetőségek váltakoznak igen nagy fenyegetésekkel. Mégis elég széles a mozgástér, csak ehhez felsőoktatásunkban sok mindennek meg kell változnia.

Forrás: Dinya L.: Szakértői jelentés – CSEFT-program, kézirat, 2003.

4.9.5. Stratégiai célok és programok

Ha nem kevés elemző munka végén rendelkezésünkre áll mindazoknak a tényezőknek a listája, amelyekről úgy gondoljuk, hogy a készítendő stratégia mozgásterét meghatározzák, akkor érthető a törekvés, hogy – mint a „puzzle-játék"-nál is – keressük az egymáshoz illeszkedő elemeket a minél teljesebb kép megpillantása érdekében. A stratégia összeállítása valóban hasonlít a kirakós játékra azzal a nem lényegtelen eltéréssel, hogy:

– a készlet meglehetősen hiányos, gyakran igen lényeges elemek nincsenek a kezünkben. Emiatt lesznek fehér foltok, amelyeket intuícióval, kreativitással, szakmai tapasztalattal kell kitölteni, és lesznek „levegőben lógó", máshoz nem illeszkedő elemek, amelyek helyét nekünk kell megfejteni.

– a mintául szolgáló eredeti kép folyton változó, és más – tőlünk független, sőt ellenérdekű – szereplők keményen alakítják.

Ugyanakkor vannak olyan egyszerű és bonyolultabb fogások, amelyek segítségével úgy elrendezhetők a puzzle elemei, hogy nagymértékben segítsék felfedező munkánkat. A SWOT-mátrix, vagy akár a SPACE-elemzés már önmagában jól vezeti a stratégiai tervező logikáját, ha a teendőkön töri a fejét, de még ez is fokozható, ha a rendszerezésnél az ún. „SWOT stratégiai mátrix"-ra támaszkodik *(29. ábra)*. A példa itt is egy konkrét vállalattól származik. Az elemzési eredmények rendszerezése az előzőhöz hasonló elvet követ: itt is alapelv a tényezők külső és belső eredet szerinti szétválasztása. Csak itt már ez egyes tényezőcsoportok összjátékaként az *elemi stratégiai lépések* is feltűnnek a táblázatban, ha a szakember minden lehetséges kombinációt végiggondol:

– *„SO"-stratégiai lépésekről* beszélünk, ha a nyíló lehetőségeink kiaknázását alapvetően szervezeti erősségeinkre építve tervezzük meg. Korábban már utaltunk rá, hogy mindkét terület: a lehetőségek és az erősségek körének bevonása a megvalósítandó stratégiába fakultatív jellegű, azaz nem kötelező mindegyik lehetőség és erősség beépítése – természetesen ez érvényes az „SO"-stratégiákra is.
– *„WO"-stratégiai lépéseknél* az adott gyengeségeink kiküszöbölése, tompítása érdekében az erre alkalmasnak tűnő környezeti lehetőségeket próbáljuk igénybe venni.
– *„WT"-stratégiai lépésekre* akkor kerül sor, ha egy bizonyos külső fenyegetéssel szemben nincs igazán hatásos ellenlépésünk, sőt egyes gyengeségeinkkel párosulva még fel is erősödik az adott fenyegetés. Ilyenkor általában defenzív, visszavonuló lépések kerülnek a stratégiába, egyidejű védekezésként a fenyegetés ellen, illetve próbálkozás az adott gyengeségtől való megszabadulásra (mintegy „kétfrontos harc" formájában).
– *„ST"-stratégiai lépések kapcsán* a helyzet eléggé egyértelmű: a kirajzolódó környezeti fenyegetések ellen meghatározott erősségeinkre támaszkodva vesszük fel a harcot. Ezek tipikusan offenzív jellegű stratégiai lépések.

Belső tényezők / Külső tényezők	S = Erősségek 1. Kiváló termékminőség 2. Versenyképes költségek 3. Alacsony fedezeti pont 4. Nagy piaci részarány . . .	W = Gyengeségek 1. Magas adósságráta 2. Magas tárgyieszköz-arány 3. Koncentrált beszállítók 4. Földrajzi tagoltság . . .
O = Lehetőségek 1. Kedvező devizaárfolyamok 2. Piacbővülés üteme 20%/év 3. Reáljövedelmek növekedése 4. Kamatok csökkenése . . .	SO-stratégiák 1. Felvásárolni az egyik beszállítót 2. Exportnövelés 40%-kal . . .	WO-stratégiák 1. Közös vállalat alapítása 2. Üzemegységek összevonása . . .
T = Fenyegetések 1. Növekvő importverseny 2. Növekvő olajár 3. Versenytárs termékfejlesztése . . .	ST-stratégiák 1. Reklámköltségek növelése 50%-kal . . .	WT-stratégiák 1. Üzemegységek értékesítése . . .

29. ábra. Stratégiai SWOT-mátrix

A SWOT-elemzés révén tehát kirajzolódik egy sor lehetséges, illetve kötelező jellegű stratégiai feladat. Természetesen a komplett stratégia eldöntése előtt még két fontos feladatunk van:

- a stratégiai lépéseknek ezt a „mozaikszerű" halmazát még rendszerezni kell az egyes lépések közötti szakmai–logikai és időbeli összefüggések, kölcsönhatások mentén,
- illetőleg *alternatív stratégiai változatokat* (max. 3–5 verziót) célszerű kidolgozni attól függően, hogy:
- a fakultatív módon kezelhető lehetőségek és erősségek köréből mennyit emelünk be a stratégiába,
- valamint hogy az időbeli ütemezés és szakmai egymásra épülés kötöttségein belül milyen eltérő megoldásokat ítélünk elképzelhetőnek (pl. alternatív időbeli ütemezések ugyanazon a komplett stratégián belül stb.),
- továbbá a fenti alternatívák forrásigényét milyen formákban lehetséges kielégíteni.

A stratégiai *alternatívák fontos közös jellemzője* a következő legyen:

- mindegyikben visszatérő, ugyanolyan tartalmi elem az említett, kötelező „minimumprogram";
- mindegyik időhorizontja hosszú távú (min. 5–8 év), de ez nem jelenti azt, hogy azonos időtávra szólnak;
- mindegyik konzisztens, ésszerű szakmai és ütemezési szempontból;
- és mindegyik megvalósítása forrásigénnyel lép fel.

Ha a fenti ismérvek teljesülnek, adott a lehetőség az alternatívák közül az optimálisnak minősülő kiválasztására, vagy – mint gyakori tapasztalat – valamilyen kombinációjukkal egy kompromisszumos megoldás kialakítására.

Ennél a pontnál felvetődik, hogy milyen is a jó stratégia? Ha a kérdésre a választ nem akarjuk túlbonyolítani, akkor a következő kérdésekre kell pozitív választ adnunk:

Megfelelőség = mennyire illeszkedik a szituációhoz?
- Épít-e az erősségekre/lehetőségekre?
- Válaszol-e a gyengeségekre/kihívásokra?
- Megfelel-e a „stake-holder"-eknek?

Megvalósíthatóság = sikeresen véghezvihető-e?
- Megvannak-e a szükséges erőforrások?
- Képes-e rá a szervezet?

Elfogadhatóság = elérhető-e a kívánt azonosulás?
- Hogyan hat a külső érdekeltekre?
- Hogyan hat a belső érdekeltekre?
- Hogyan hat a főbb mutatókra?

Ha mindegyik kérdésre pozitív a válasz, a kidolgozott stratégiának jó esélye van a sikerre. De ha nem elégszünk meg ilyen leegyszerűsített teszteléssel, akkor vannak bonyolultabb „ökölszabályok" is, például a következő összeállítás:[16]

- Azok a stratégiai célok és lépések kapjanak prioritást, amelyek hosszú távú versenyelőnyt eredményeznek.

[16] *A. A.Thompson–A. J. Strickland* nyomán.

- Csak világos, konzisztens, végrehajtható és következetesen megvalósított versenystratégia eredményez elismert iparági pozíciót, míg a pillanatnyi piaci lehetőségek kiaknázása csak átmeneti előnyökkel jár.
- Ne elégedjünk meg egy átlagos színvonal, elismertség, pozíció megcélzásával és nem világos, nem egyértelmű versenypozíció megfogalmazásával.
- Próbáljunk fenntartható versenyelőnyt kialakítani – ez a legjobb biztosíték átlag fölötti jövedelmezőség elérésére.
- Legyünk agresszívek akár a versenyelőny kiépítése, akár annak megvédése során.
- Ne alapozzuk a remélt sikert a legkedvezőbb környezeti feltételek bekövetkeztére – a versenytársak és a piac viselkedése mindig okoz meglepetést.
- Legyünk óvatosak a merev, rugalmatlan stratégiákkal – a változó környezeti feltételek ezeket gyorsan elavulttá teszik.
- Ne becsüljük le a riválisok reakcióit és képességeit.
- Óvakodjunk erős, sok forrással rendelkező rivális megtámadásától, ha nincs versenyelőnyünk és megfelelő pénzügyi erősségünk.
- Ne feledjük: a rivális gyengeségeit megtámadni sokkal kifizetődőbb, mint az erősségeit.
- Óvakodjunk az árversenytől, ha nincs megalapozott költségelőnyünk.
- Vigyázzunk, mert ha a riválisoktól agresszív lépésekkel próbálunk piacot szerezni, ez gyakran agresszív válaszlépést provokál, és a kialakuló harcban mindenki elvesztheti a profitját.
- Komoly stratégiai lépések szükségesek, ha differenciáló stratégia kapcsán a vevők által is érzékelhető különbséget akarunk kiépíteni a riválisokkal szemben a minőség, szolgáltatás, termékjellemzők terén.

Mindezek a megfontolások kétségkívül hasznos útravalóval szolgálnak, de főleg azok számára, akiknek nem tartozik napi feladatai közé a stratégiai tervezés, kissé még mindig általánosan hangzanak. Van mód azonban még további konkretizálásra, mert akár üzletági, akár összvállalati szinten viszonylag korlátozott számú, ún. elemi stratégiában kell gondolkodnunk. Ha az imént a puzzle-játékkal példálóztunk, akkor folytatva a játékvilágból vett analógiák sorát, úgy képzelhetjük el az elemi stratégiákat, mint a LEGO-játék készletét. Eszerint üzletági, illetve összvállalati szinten egy-egy elemi stratégiakészletből meríthetünk, és azokból – akárcsak a LEGO-készletből – felépíthetjük a számunkra megfelelőnek gondolt, testre szabott, megvalósítandó stratégiát. Ezek az elemi stratégiák – összhangban a stratégiai tervezés folyamatánál elmondottakkal – tehát kétféle szinten is értelmezhetők:

- *Összvállalati szinten,* ahol az üzletági szint feletti stratégiai döntéseket hozzák (pl. egy üzletág stratégiájában nehezen elképzelhető az önfelszámolás vagy a diverzifikáció – ezek ugyanis a több üzletágat tartalmazó, összvállalati portfolió stratégiai formálásának tipikus döntései.
- *Üzletági (divizionális) szinten,* ahol az üzletág alapjául szolgáló termékcsalád jövőbeli piaci pozíciójával, a technológiai és termékfejlesztéssel stb. összefüggő stratégiai döntések születnek.

Értelemszerűen a két eltérő szervezeti szinthez tartozó elemi stratégiák között nem éles a határvonal, hiszen az egymásra épülés is követelmény. Alapvető közös vonásuk

pedig az, hogy mindegyik stratégia a maga szintjén értelmezhető stratégiai versenyelőnyök kiépítésére (offenzív lépések) és/vagy megtartására (defenzív lépések) irányul.

Üzletági alapstratégiák

Elvileg számtalan módon törekszenek a szervezetek valamiféle versenyelőny kialakítására és/vagy fenntartására a versenytársakkal szemben, de M. Porter (1985) óta tudjuk, hogy ezek a törekvések *három fő kategóriába* oszthatók, ezeket nevezzük az alapvető versenystratégiáknak:

- *Költségdiktáló stratégiák:* amikor a versenyelőny forrása a versenytársakhoz képest alacsonyabb termék/szolgáltatás-előállítási költség, következésképpen azonos ár mellett magasabb profit, vagy – ami a gyakoribb – alacsonyabb áron is nyereséges értékesítés, miközben a termék/szolgáltatás minősége nem gyengébb. Árérzékeny piacokon, differenciálatlan termékek esetén ezzel növelhető a piaci részarány. Kockázata az utánozhatóság, illetve az adott ágazatokban a gyors technológiai váltások lehetősége.
- *Differenciáló stratégiák:* amikor a versenyelőny forrása olyan termék/szolgáltatás, amelynek jellemzői szignifikánsan eltérnek a versenytársak termékeitől/szolgáltatásaitól. Inhomogén és minőségre érzékeny piacokon differenciáló stratégia révén különleges igények kielégítésével a magas árakat megfizetni hajlandó vevők révén extraprofit érhető el. Igen változatos módon megvalósíthatók, leggyakrabban a kiemelkedő technológiai színvonal, minőség, vevőszolgálat és a vevőérték az alapja. Kockázata abban van, hogy elismerik-e a vevők a különlegességet, illetőleg azt mennyire képesek utánozni a versenytársak.
- *Koncentráló stratégiák:* amikor az előző két alapstratégia bármelyikét nem a piac teljes keresztmetszetében, hanem annak egy speciális igényeket támasztó szegmensében alkalmazzák. A versenyelőny forrása a kiválasztott piaci rés vevőinek „testreszabott" kielégítése. Sikeres koncentráló stratégia feltétele a kellő méretű piaci rés, amelynek jó növekedési potenciálja van, és a nagy versenytársak számára kevésbé érdekes, illetőleg adottak a cég képessége és forrásai a rés igényeinek megfelelő kielégítésére. Kockázata az, hogy a versenytársak is vonzónak találhatják idővel ezt a rést, és mások is képesek lesznek a speciális igények kielégítésére.

Az alapvető versenystratégiák fontosabb jellemzőit a *30. ábra* összefoglalja, és ez alkalmat ad az eltérések összehasonlítására is. Üzletági szinten ezek az alapstratégiák sokféleképpen megvalósíthatók, és ezek *a változatok alapvetően két fontos tényezőtől függenek:*

- az *üzletág helyzetétől,* stratégiai pozíciójától, amelyet nagyjából a BCG-portfólió szegmenseinek megfelelően *négy fő kategóriába* sorolhatunk:
  - *piacvezető pozícióban* levő üzletág („sztár"-pozíció), amely kiváló reputációval, kiemelkedő piaci részaránnyal rendelkezik, és legfőbb stratégiai gondja, hogy ezt miként őrizze meg;
  - *felfutó üzletág* („kérdőjel"-pozíció), amely az előzőhöz képest gyengébb, inkább piaci kihívó helyzetben van, és fő célja, hogy ezt miként erősíthetné, javíthatná;

Jellemzők	Költségdiktálás	Differenciálás	Koncentrálás
1. Stratégiai célpont	A piac teljes keresztmetszete	A piac teljes keresztmetszete	Egy szűk piaci rés, ahol a vevők igényei jelentősen eltérnek a piac többi részétől
2. Versenyelőny alapja	A versenytársakénál alacsonyabb költségek	A vevőknek a versenytársaktól jelentősen eltérőt kínálni	Alacsonyabb kölséggel vagy testre szabott kínálattal kiszolgálni a piaci rés vevőit
3. Termékvonal	Jó alaptermék, kevés cicomával, elfogadható minőségű és korlátozott választék	Sok termékváltozat, széles választék, a differenciáló jellemzők erős hansúlyozása	A célzott szegmens speciális igényeihez illesztve
4. Termékek előállítása	A kötségcsökkentési lehetőségek folyamatos keresése a minőség és a fő termékjellemzők megőrzésével	Új lehetőségek kitalálása, amelyek révén a vevők számára értéket állítunk elő	A piaci rés számára testre szabottan
5. Marketing	Kihangsúlyozni az alacsony költséget eredményező termékjellemzőket	– Azokra a termékjellemzőkre építeni, amelyeket a vevők hajlandók megfizetni – Prémiumár alkalmazása a differenciáló jellemzők extra kölségeinek fedezésére	Kommunikálni egyedi képességünket a vevők speciális igényeinek kielégítésére
6. Stratégia megvalósítása	– Ésszerű érték/ár arány – A stratégia valamennyi eleme a fenntartható költségelőnyt szolgálja – kulcskérdés a folyamatos, minden területre kiterjedő szigorú költségtakarékosság	– A különbözőségek hatékony kommunikációja – Állandó innováció az utánzókkal szembeni előny megtartására – Koncentrálás néhány fő differenciáló jellemzőre, segítségükkel jó imázs kiépítése	– A rést állandóan jobban kiszolgálni, mint a versenytársak – Nem rontani a cég imázsát más szegmensekben eltérő kategóriájú termékekkel történő megjelenéssel

30. ábra. Az alapvető versenystratégiák fő jellemzői

– *érett pozícióban levő üzletág* („fejőstehén"-pozíció), ahol a további növekedés erősen behatárolt, hosszú távú kilátások kérdésesek, és a fő kérdés az, hogy meddig tartható még meg, és addig mit lehet belőle „kivenni";
– *válságban levő üzletág* („döglött kutya"-pozíció), amikor az üzletág helyzete eléggé reménytelen, és alapvető feladat a pontos diagnózis, amely alapján eldönthető: radikális műtétekkel valameddig megmenteni, vagy inkább felszámolni célszerű-e az üzletágat?

– az *iparág helyzetétől függően* pedig a következő szituációk lehetségesek:
  – versenystratégiák *fiatal, fejlődő ágazatban:* az ágazat ilyenkor még kezdeti, formálódó fázisában van, akárcsak a legtöbb cég, és fő problémáik a megfelelő állomány, infrastruktúra, a piaci elfogadottság, disztribúció megteremtése. Sok még a piaci bizonytalanság, technológiai, termékfejlesztési feladat, alacsony a belépési korlát, kialakulatlan a versenystruktúra, az ágazati normák.
  – *érettség felé tartó ágazat:* az előzőhöz képest lassabb a piaci növekedés, emiatt erősödő a verseny (amelyben egyre nagyobb a kísérő szolgáltatások szerepe), a vevők egyre igényesebbek, és összességében csökken a jövedelmezőség.
  – *érett, vagy hanyatló ágazat:* ha a piac növekedése az ágazatban elmarad az átlagos gazdasági növekedés ütemétől, vagy éppen zsugorodik a piac, ez az annak a jele, hogy az ágazat érett (hanyatló) fázisába érkezett. Jóllehet ilyenkor a cégek többsége a cash flow maximalizálására, kiértékesítésekre, kivonulásra törekszik, megfelelő pozíció esetén másfajta stratégia is lehet sikeres.
  – *fregmentált ágazat:* számos ágazatban kis- és középvállalkozások sokasága között oszlik meg a piac, és nem találni kimagasló súlyú piacvezetőket. Ennek több oka lehet: alacsony belépési korlátok, nagy méretek gazdaságtalansága, helyi piacok kiszolgálása stb. A cégek alkupozíciója a szállítókkal és vevőkkel szemben egyaránt gyenge, az új belépők fenyegetése állandó. Ilyen szituációban a vevők lojalitásának biztosítása kulcskérdés, és mindhárom alapstratégia szóba jöhet.
  – *globalizált ágazat:* egyre több ágazat válik „határtalanná" az új piacok keresése, komparatív előnyök kiaknázása, vagy a skálahozadék lehetősége miatt – azaz túllép a nemzeti piac határain. Az alapstratégiák tartalmát itt az ágazati sajátosságok mellett a nemzetközi mozgások következményei is befolyásolják.

Nyilvánvaló, hogy az alapstratégiák jelentik adott esetben a stratégiát készítő cég számára a *követendő főirány* megválasztásának lehetőségeit, a szituatív jellemzők pedig (üzletág, illetve iparág helyzete) a kidolgozandó *stratégia tartalmát.* Ha történetesen az elemzések alapján például úgy látjuk, hogy a piac teljes keresztmetszetében differenciáló stratégiát lenne célszerű követni (és nem költségdiktálót vagy egy speciális résre koncentrálót), akkor még mindig nyitva áll, hogy ez a különleges minőségre, a szolgáltatásokra, esetleg a termék teljesítményjellemzőire alapuljon-e? Amikor egy cég az üzletági stratégia tartalmát meghatározza, akkor mindkét szituatív jellemző, az üzletág helyzete és az iparág helyzete együttesen mérlegelendő. Ezek függvényében tapasztalat szerint az alapstratégiák következő változatai kerülhetnek bevetésre:

Versenystratégiák *piacvezetők* számára:
  – *kitartó offenzíva:* érvényesíti az alapelvet, miszerint „legjobb védekezés a támadás". Igyekeznek mindig elsőként lépni, és megtartani „az iparági vezető" imázsát. Ez folyamatos innovációt, és az ágazati átlag feletti növekedési ütemet igényel.
  – *pozícióvédő stratégia:* megnehezíti az újonnan belépni szándékozók dolgát intenzív marketing, fejlesztés, kínálat szélesítése, kapacitásbővítések, szabadalmaztatás és exkluzív szerződések révén.
  – *agresszív bosszantás:* a feltörekvő riválisok állandó demonstratív fenyegetése, hogy érzékeljék, minden barátságtalan lépésükre megtorlás a válasz.

Versenystratégiák *felfutó üzletág* számára:

- *szabad rések keresése:* koncentrálás a nagy versenytársak által szabadon hagyott résekre, ahol ideálisnak az tekinthető, amelyiknek a mérete már jövedelmezővé teszi a kiszolgálását, van növekedési potenciálja, és egyben illeszkedik a cég kompetenciáihoz is.
- *Specialista:* egy nagyon speciális termékkel koncentrál egy speciális piaci szegmensre. Célja, hogy az egyedi termékre és különleges szaktudására építse versenyelőnyét.
- *„a miénk jobb az övéknél":* ez a megközelítés a koncentrálás – differenciálás kombinált stratégiáját alkalmazza, és a termék minőségére alapul. Célpontja a minőségtudatos és teljesítményorientált vevők szegmense, akikkel szoros, személyes kontaktust épít ki.
- *rátapadni a vezetőkre:* nem tér el a piacvezetők által diktált trendektől (pl. árszínvonal), hanem differenciált lépésekkel bizonyos távolságot tartva követi azokat. Nem provokálja a vezetőket, kitér az útjukból, inkább reagál azok akcióira, mintsem megelőzze őket.
- *felvásárolni a gyengébbeket:* a stratégiai pozíciót nála gyengébb versenytársak bekebelezésével javítja, amelyeknek van versenyelőnye és/vagy tisztes piaci részesedése.
- *különleges imázs:* mindenféle módon igyekszik magát maximálisan megkülönböztetni a riválisoktól: legalacsonyabb ár, kiváló minőséget alacsony áron, kiemelkedő vevőszolgálat, kreatív reklámok stb. révén.

Érett, hanyatló üzletág versenystratégiái:

- *előre menni:* amennyiben a pénzügyi tartalékok lehetővé teszik, szerény offenzíva indítható akár költségdiktálás, akár differenciálás formájában.
- *levédeni a pozíciót:* a versenytársak fenyegetésének mértékétől függően agresszív védekezés is megvalósítható, keményen harcolva a piaci részesedés, forgalom, jövedelmezőség elért szintjének megtartásáért.
- *átengedni a terepet:* azonnali visszavonulás is lehet a stratégia, amennyiben a versenypozíció annyira gyenge, mégpedig az üzletág értékesítésével (ha van rá vevő) vagy bezárásával.
- *leszüretelni:* ha az idő lehetővé teszi minden kivonható tőke kimenthető az eszközök értékesítése és a rövid távú cash flow maximalizálása révén, előkészítve a rendezett visszavonulást.

Válságstratégiák bajban levő üzletág számára: amikor a cég vagyona rohamosan veszít értékéből, és a teljesítmény is folyamatosan romlik.

- *átalakítani a meglevő stratégiát:* ha a válság oka a rossz stratégia, akkor megoldást jelenthet a stratégia átalakítása, amelynek több összetevője van: újszerűen megközelíteni a versenyszituációt, átdolgozni a funkcionális stratégiákat (hogy azok jobban segítsék az üzletági stratégiát), egyesülés egy másik céggel és új közös stratégia kidolgozása, összehúzódás életképes méretre (csak az erősségeket megtartva).
- *bevétel növelése:* a válságkezeléshez szükséges pénzforrások bővítése érdekében sokféle lehetséges lépés adott (árcsökkentéssel értékesítési volumen növelése –

árérzékeny termékeknél: áremelés – nem árérzékeny termékeknél: intenzívebb reklám, plusz szolgáltatások, gyors termékmódosítás stb.).

- *költségek csökkentése:* ha a költségszerkezet rugalmas, bevezethetők erős költségmegtakarítási lépések, illetve egyéb esetben szigorúbb kontrolling vagy szükség szerinti leépítések, munkaerő felvétel leállítása stb.
- vagyon értékesítése: kritikus pénzhiány esetén szükség lehet értékesíthető vagyontárgyak eladására és/vagy termékvonalak leállítására, kevésbé fontos piacok elhagyására, üzemegységek és telephelyek értékesítésére stb.
- *kombinált:* miután a válság okai gyakran összetettek, a kezelés is kombinált lépéseket jelenthet, összhangban a válságot kiváltó tényezőkkel. Ilyenkor a fenti lépések szituatív kiválasztása és összehangolása képezi a válságkezelő stratégiát.

Versenystratégiák fiatal, *fejlődő iparágban:*

- *növekedés + építés:* az alacsony belépési korlátok (= új belépők erős fenyegetése) és a sokirányú bizonytalanság, ugyanakkor a nagy piaci növekedési potenciál óvatos, védhető terjeszkedésre ösztönöz, ami költségdiktáló és differenciáló stratégiákkal egyaránt megvalósulhat.

Érettség felé tartó iparág:

- *termékvonalak szűkítése:* a lassuló növekedés nagyító alá helyezi a széles termékválasztékot, és arra készteti a céget, hogy csak a valóban és hosszabb távon versenyképesekre koncentráljon, magyarán szelektív módon szűkítse a kínálat szélességét. A szelekció alapvető kritériuma a jövedelmezőség.
- *technológiai innováció:* a cég a termelési folyamatok állandó korszerűsítésére kényszerülhet, egyidejűleg kielégítve a költségtakarékosság és a kiváló minőség követelményeit. Ennek formája többnyire a folyamatos technológiai innováció, a folyamatok átszervezése, beleértve a később tárgyalandó BPR (= Business Process Redesign) alkalmazását is.
- *költségcsökkentés:* gyakori lehet az ágazat jellegétől függő intenzitású árverseny, amely a költségek lefaragását célzó stratégiákra ösztönöz. Ennek megvalósulása igen változatos lehet: a szállítók szelektálásától a terméktervezésen és gyártáson keresztül az értékesítésig (az értéklánc mentén végig).
- *szélesebb fogyasztói igény kielégítése:* megcélozhatók a meglevő vevők szegmensei a korábbinál szélesebb termékkínálattal, kiegészítő (komplementer) termékekkel és/vagy szolgáltatásokkal, bővített termékfunkciókkal – mindezt a forgalom növelése érdekében.
- *riválisok felvásárlása:* ha találhatók a piacon bajba került riválisok, amelyeknek azért vannak versenyelőnyeik is, és kedvező áron felvásárolhatók, akkor ez a méretathatékonyság növelésének egyik kínálkozó stratégiája lehet.
- *nemzetközi terjeszkedés:* amennyiben a hazai piac közelít az érettség felé, célszerű lehet utánanézni attraktív növekedési potenciállal rendelkező külföldi piacoknak, amelyeken van versenyelőnyünk is.

Érett, vagy hanyatló iparág:

- *növekvő szegmensek feltárása:* egy stagnáló ágazat piacán lehetnek még növekvő szegmensek is, stratégiai cél lehet ilyen szegmensek azonosítása, kialakítása és kiaknázása koncentráló stratégia révén.

– *minőségjavítás, termékinnováció:* választható termékfejlesztésre és/vagy minőségjavításra alapozó, differenciáló stratégia, amely komoly növekedésre képes piaci szegmenset vagy értékesítési növekedést is képes generálni, feltéve ha azt a riválisok nem képesek gyorsan utánozni.
– *hatékonyság növelése:* ha a csökkenő értékesítés más módon nem kompenzálható, a működési költségek csökkentése kerülhet előtérbe. Ennek sokféle útja van: automatizálás és növekvő specializáció, kihasználatlan kapacitások felszámolása, disztribúció szélesítése (az állandó költségek szélesebb terítése céljából), kiemelkedően költséges tevékenységek kihelyezése (outsourcing) stb.

Fregmentált iparág:
– *szabványosítás:* sok helyen, kvázihálózatban működő cégek esetén a franchiserendszer bevezetése biztosíthat hatékonysági és márkanév előnyt a versenytársakkal szemben. A lehető leghatékonyabb működést garantáló szabványok szerinti működés és a telepítés helyszínének optimális kiválasztása egyaránt fontos sikertényezők.
– *„csupasz költségszerkezet":* intenzív árverseny esetén a költségdiktáló stratégia kreatív és következetes megvalósítása átlag feletti profitot is eredményezhet.
– *integráció előre vagy hátra:* az üzletág működésének kiterjesztése a termék/szolgáltatás vertikumának mentén a szállítók és/vagy forgalmazók tevékenységének saját cégen belüli megvalósításával eredményes stratégia lehet, akár az alacsonyabb költségeket, akár a magasabb minőséget célozzuk meg.
– *specializálódás:* ha a piacon széles a termékválaszték, koncentrálhatunk egy szűkebb terméktípusra, és annak mindenki másnál hatékonyabb (jobb minőségű) előállítására.

Globális iparág:
– *globális verseny széles skálán:* országonként meghatározott és a helyi adottságokkal összhangban levő változatos stratégiát valósít meg a cég, és csak másodlagos fontosságú ezeknek a nagyrészt egymástól független stratégiáknak a koordinálása.
– *globális fókusz stratégiája:* a cég mindegyik érintett országban ugyanazt a meghatározott, speciális igényű piaci rést szolgálja ki, és stratégiai lépéseit egy központban, de globálisan koordinálja.
– *globális differenciálás:* a cég differenciálja termékeit a versenytársaktól, és ezt átfogóan koordinálja, mert arra törekszik, hogy minden érintett országban nagyjából ugyanazt az imázst teremtse meg.

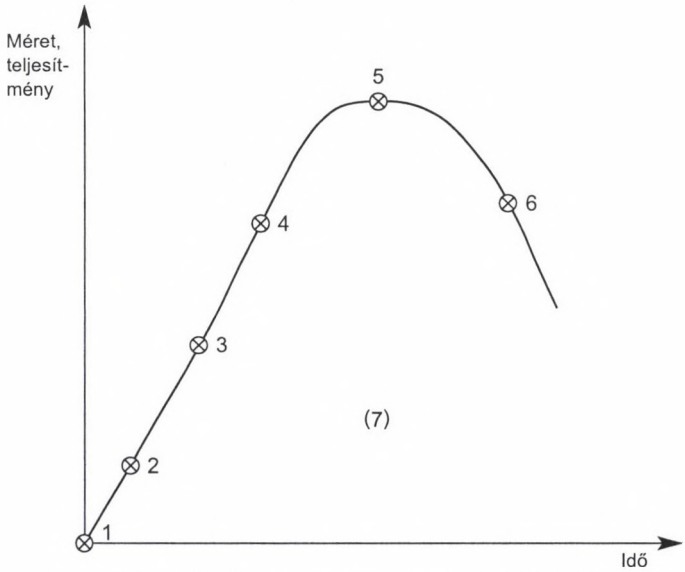
Az üzletági stratégiák széles választékán végigérve talán érzékelhető, hogy a szervezetek és környezetük sokfélesége miatt a stratégiai alternatívák halmaza gyakorlatilag korlátlan, és ezek közül a lehető legésszerűbb kiválasztásához (a halmaz „megszűréséhez", leszűkítéséhez) legfeljebb segédeszköz adható – a választást az adott cégnek és vezetésének saját magának kell elvégeznie. Ilyen segédeszköznek tekinthető a korábban leírt néhány „ökölszabály", amely tapasztalatokon nyugvó irányelveket fogalmaz meg sikeres üzleti stratégiák készítéséhez.

Összvállalati szintű elemi stratégiák

Amikor egy bonyolult profillal (sok, többé-kevésbé független üzletággal) rendelkező, nagyobb cég készít stratégiát, az üzletágak fölötti, összvállalati szintű törekvései más jellegűek, mint az üzletágak céljai:

- a vállalat pozíciójának erősítése a különféle, érintett ágazatokban
- a vállalat hosszú távú teljesítményének növelése a tulajdonosok elvárásaival összhangban
- a vállalati portfólió kiegyensúlyozottságának biztosítása
- a vállalati erőforrások optimális hatékonyságú allokációja a szervezeten belül stb.

A vállalati szintű stratégiák választéka éppen a szituáció bonyolultsága miatt még az üzleti stratégiák választékát is meghaladja, de itt is találhatunk rendezőelveket, amelyek mentén viszonylag egyszerű áttekintésre nyílik módunk. A szakirodalomban az *életgörbe* jól ismert fogalmát utóbbi időben már nemcsak a termékeknél értelmezzük, hanem a vállalati (szervezeti) növekedés, életpálya is elemezhető ilyen megközelítésben. Minden vállalat élete kis- (családi, vagy egyszemélyes) vállalkozásként indul, és amennyiben sikeresen túljut számos válságos szakaszon, eljuthat a csúcspontra, majd – ha időben nem képes váltani – bekövetkezhet a hanyatlás is. Ez a leegyszerűsített (a valóságban rendkívül bonyolult és izgalmas, külön tantárgyat is megérdemlő) fejtegetés arra szolgál, hogy megértsük: a vállalatok növekedésük és fejlődésük különböző fázisai során eltérő stratégiai lehetőségekkel (és korlátokkal) szembesülnek. Ennek a logikája mentén rendszerezhetők a lehetséges stratégiák, amelyeket a *31. ábrán* is láthatunk.



1 = Koncentrálás egy üzletágra
2 = Részleges vagy teljes vertikális integráció
3 = Kapcsolódó diverzifikáció
4 = Eltérő diverzifikáció
5 = Portfóliótisztítás
6 = Visszafordítás, portfólióátalakítás
7 = Kombinált stratégiák

31. ábra. Összvállalati alapstratégiák

Mint említettük, a vállalati lét kezdetén egy termék(csoport) és annak az előállítása, értékesítése jelenti a cég tevékenységét, kisvállalkozásként tulajdonképpen úgy működik, mint egy üzletág, ez a vállalat *szóló üzletág* korszaka. Stratégiai alternatíváira pontosan illik az, amit az üzletági stratégiáknál előzőleg elmondtunk. Célja természetesen a növekedés, idővel többnyire a diverzifikáció, de ez utóbbi már nem minden körülmények között. Fejlett gazdaságokban a vállalkozások nagy többsége (80–90%-a!) kis- és középvállalkozás (KKV), amelyek közül csak kevésből lesz idővel diverzifikált nagyvállalat. Tehát az összvállalati stratégiák zöme KKV-stratégia. Melyek az előnyei és a kockázatai a diverzifikáció nélküli, szóló üzletágként történő működésnek?

Előnyei: könnyű és egyértelmű a misszió megfogalmazása, tiszta a kép, hogy mi a rendeltetésünk, mit kell tennünk stb. A menedzsment energiája egyetlen üzletre koncentrálódik, nem forgácsolódik szét. Jól kiépíthető és egyértelmű az imázs, a kompetenciák és a vevőkapcsolatok.

Kockázatai: az egy lábon állás („valamennyi tojást egy kosárban szállítjuk"). Az iparág stagnálása, a fogyasztói igények változása, a technológiai váltások, a növekvő verseny egyaránt veszélybe sodorhatják a céget. Ezért döntenek gyakran a szóló üzletágként működő cégek a diverzifikáció mellett.

Ezt megelőzően azonban megpróbálják a lehető legjobban megerősíteni versenypozíciójukat az adott ágazatban, és ennek kézenfekvő megoldása a *vertikális integráció*. Az általuk gyártott termékhez szükséges anyagok, eszközök szállítóinak tevékenységétől, és/vagy a terméket átvevőktől való függésük csökkenthető, ha ezek a tevékenységek – részben vagy egészében – a cég irányítása alá kerülnek (beszállítás esetén hátrafelé, terméket átvevők esetén előre irányuló vertikális integrációról beszélünk).

Előnyök: a már említett függés, kiszolgáltatottság csökken, csökken a beszerzési költség, illetve megtakarítható a vevő árrése és így növekedhet a profit stb.

Kockázat: bonyolultabbá válik a szervezés, a szervezet, megoszlik a menedzsment figyelme, az új – eddig nem végzett és ismeretlen – tevékenység újszerű kockázattal jár stb.

Ha a cég sikerrel birkózik meg a kockázatokkal, előbb-utóbb eljut növekedésének abba a fázisába, amikor már az eredeti ágazat mellett egy attól eltérő, másik iparágban is fantáziát lát, azaz megindul a *diverzifikáció*. Ennek két formája lehetséges: *kapcsolódó diverzifikációról* akkor beszélünk, ha az alaptevékenységben szerzett tapasztalatok, kapcsolatrendszer, hírnév valamilyen módon átvihető a másik iparágba is, azaz a két iparág egymáshoz illeszkedik. *Eltérő diverzifikáció* esetén a cég számára teljesen ismeretlen, új ágazatban próbálkozik, ahol mindent újra kell tanulnia. Nagyobb a valószínűsége, hogy a cég először a kapcsolódó diverzifikációval próbálkozik, és csak később (a növekedés egy későbbi fázisában) az eltérővel. Bármelyik esetről is van szó, akkor lehet stratégiai cél, ha a következő három feltétel mindegyike teljesül:

- *attraktivitás:* a megcélzott ágazat nagy növekedési ütemet produkál, és/vagy a profitkilátások hosszú és rövid távon egyaránt kedvezők;
- *kedvező belépési korlát:* nem lehet annyira költséges a belépés, hogy ez közömbösítse a remélt profitot. Fennállhat a „22-es csapdája": minél vonzóbb egy ágazat, általában annál többe kerül a belépés;

– *járulékos hozadék:* érvényesüljön egyfajta kölcsönös pozitív szinergia a kialakítani kívánt új üzletág és a meglevő régi között – vagy az egyik, vagy mindkettő számára jelentsen pótlólagos versenyelőnyt a diverzifikáció.

Ha a fenti feltételek közül csak egy vagy kettő teljesül, a diverzifikáció már nem is annyira kívánatos. Megvalósítása történhet *vállalati felvásárlás, közös vállalat* alapítása, vagy a tevékenység saját szervezeten belüli *kiépítése* (új üzletág alapítása) révén. Leggyakrabban és leggyorsabban a *vállalati felvásárlás* a megoldás, ahol azonban legalább három feltételt kell érvényesíteni:

– megfelelő *célpont* kiválasztása,
– megfelelő *menedzsment* beállítása,
– rossz döntés esetén könnyű *szabadulás.*

A megfelelő célpont kiválasztása legalább kétféle fontos szempont mérlegelését igényli *(32. ábra):*

– A kiszemelt vállalat (célpont) *mennyire illeszkedik* hozzánk? Az illeszkedés különféle lehetséges formáira szintén felsorol területeket az ábra.
– A kiszemelt vállalat rendelkezik-e és milyen jellegű *versenyelőnyökkel?* Néhány lehetséges előnyre példát találni az ábrán.

Ezen az alapon beszélhetünk minden további nélkül felvásárolható vállalatokról (1), stratégiai célpontokról (2), amelyeknél rövid távon nem sok előny várható, de az erős illeszkedés stratégiai távlatban hasznos lehet, taktikai célpontokról (3), ahol az előzővel szemben éppen a rövid távú előnyök lehetnek fontosak, és végezetül a vesztesekről (4), amelyek felvásárlása kerülendő.

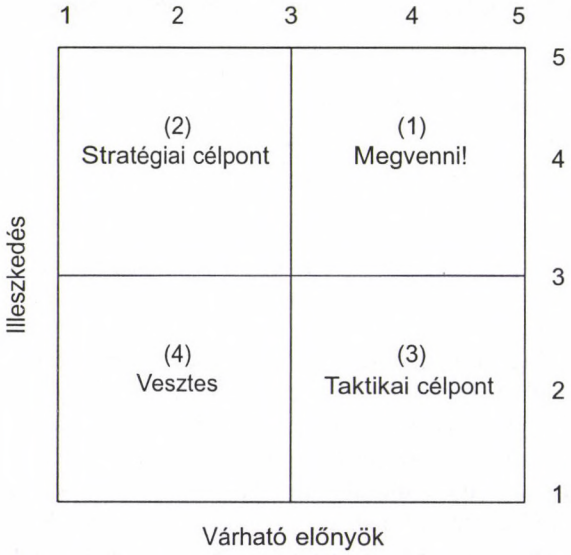
Melyek a *kétféle diverzifikáció* főbb jellemzői?

– *Kapcsolódó diverzifikáció:* többnyire itt egyértelmű a szinergia kihasználása a párhuzamosságok felszámolása, a közösen kihasznált kapacitások, a jó márkanév és „know-how" átültetése stb. révén.
– *Eltérő diverzifikáció:* itt a cél elvileg bárhová belépni, ahol megfelelő profit mutatkozik. Főbb célpontok ilyen esetben a valamilyen oknál fogva alulértékelt (olcsón megkapható) cégek, a pénzügyi válságban levők – amelyek ugyanakkor stratégiai előnyökkel rendelkeznek, és a tőkeszegény, de ígéretes cégek.

A gyors vállalati növekedéssel párosuló diverzifikációs korszakot követően (ami a legkedvezőbb életszakasz a vállalatok életében) a külső és/vagy belső feltételek kedvezőtlen alakulása nyomán bekövetkezhet a növekedés lassulása, és a vállalat a kialakult *portfólió átalakítását, megtisztítását* célzó stratégiákra kényszerülhet. A portfólió elemzésének változatos technikái segítenek abban, hogy időről időre mérlegeljük összvállalati nézőpontból is üzletágaink pozícióját, kilátásait, a portfólió kiegyensúlyozottságát, összetételét. Mindezt a stratégiai elemzés kapcsán (BCG-, GM-mátrix, életgörbe stb.) már elmondtuk. A legegyszerűbb megközelítés a klasszikus kérdés feltétele (és mérlegelése) valamennyi üzletág esetében: „ha nem lennénk benne ebben az üzletben, most belevágnánk-e?". És nemleges válasz esetén célszerű elgondolkodni a tervezett kivonuláson. Ezeket a lépéseket nevezik levetkőzésnek, likvidálásnak, amelynek formái a következők:

– részleges kivonulás: amikor az üzletágat függetlenítik a szervezettől, önálló cég formájában, esetleg némi résztulajdont meghagyva benne az anyavállalat számára;

Mérlegelési szempontok		5	4	3	2	1
Előnyök	Termékek	X				
	Piaci pozíció				X	
	Technológia		X			
	Pénzügyi pozíció					X
	Beszerzés		X			
Illeszkedés	Szervezet, vezetés				X	
	Termékszerkezet			X		
	Disztribúció		X			
	Nyesanyagpiac	X				
	Stratégia			X		
	Kultúra				X	



32. ábra. Vállalatfelvásárlási szempontok

– *teljes kivonulás:* az üzletág értékesítése, teljes leválasztása a szervezettől;
– *felszámolás:* a legnagyobb veszteséggel párosuló, de gyakran elkerülhetetlen döntés. Különösen így van ez a szóló üzletág esetén – hiszen maga a vállalkozás szűnik meg, de nagyon gyakori eset: a KKV-k fele nem éri meg az 5 évet!

A portfólió megtisztítása karcsúbb, de kevesebb ballasztot cipelő vállalatot eredményez, amely a versenyben újra eséllyel veszi fel a harcot.

Ha a ballasztoktól való megszabadulás nem igazán sikeres (vagy elmulasztják), a vállalat egésze hanyatlásnak indul, aminek legvilágosabb jele a csökkenő bevételek, halmozódó veszteségek, csökkenő piaci részarányok stb. Ilyenkor már nem elegendő

a portfólió egyszerű megtisztítása, hanem válságkezeléssel egybekötött, totális stratégiai váltásra van szükség, ami a *portfólió átalakítását,* és a vállalat újból normális pályára állítását, *visszafordítását* jelenti. A valódi visszafordítás tulajdonképpen az eredeti portfólió (üzletági szerkezet) megtartását, és annak eredményes válságkezelését jelentené, de erre nagyon kevés az esély – többnyire át kell alakítani a portfóliót, ami levetkőzést + felvásárlást jelent egyidejűleg. Erre a következő esetekben lehet szükség:

- Ha túl sok a portfolióban a stagnáló/gyenge pozíciójú üzletág.
- Ha egy-két kulcsfontosságú üzletág rosszul áll.
- Ha valamelyik ágazatban (iparágban) radikális környezeti változások léptek fel.
- Ha egy ritkán nyíló, hatalmas üzleti lehetőség jelentkezik, amelyhez túl sok tőke kellene, és más módon nem szerezhető meg.

Látható, hogy nagy esélyhelyzet és nagy válsághelyzet között valójában nincs is nagy különbség: mindkét szituáció az addig követett pálya és módszerek elhagyását igényli.

Végezetül különösen multinacionális vállalatoknál gyakori a *kombinált összvállalati stratégia,* amelyben az előzőleg említett stratégiafajták (megoldások) közül több is megjelenik. A multik ugyanis változatos formában versenyeznek: lokális, regionális, nemzeti, globális versenyzők egyidejűleg, és portfóliójuk, szervezeti felépítésük, belső kapcsolatrendszerük és működési szabályaik – így stratégiakészítési és -végrehajtási módszereik is – ennek megfelelően rendkívül bonyolultak. Tipikus portfoliók a következők.

- Egy domináns üzletág (min. az összforgalom 60–70%-át hozza) + számos kapcsolódó + több eltérő üzletág együttese.
- Néhány kapcsolódó + néhány eltérő üzletág együttese (= szűk diverzifikáció).
- Sok kapcsolódó + sok eltérő üzletág együttese (= széles diverzifikáció).
- Eltérő területeken diverzifikált üzletágcsoportok, csoportokon belül kapcsolódó diverzifikációval (= multibusiness).

Miután a stratégia meghatározásával kapcsolatos mondanivalónk végére értünk, érdemes egy pillantást vetnünk arra, hogy egy különösen izgalmas, mondhatni hektikus időszakban az EU-csatlakozás stratégiai kihívásaira adandó megfelelő válaszokat hogyan látják a tapasztalt szakértők. Ez mintegy dióhéjban összefoglalja az átalakuló versenykörnyezet jellegzetességeit – tehát környezeti fenyegetések, lehetőségek és stratégiai lépéskényszer az EU-ban.

Az EU-csatlakozás lehetőségei és fenyegetései: tanácsok a vállalatoknak

Az EU-csatlakozás a vállalati szféra számára rövid távon inkább alkalmazkodási kényszer, nem kevés költséggel, miközben az abból származó előnyök hosszabb távon bontakoznak ki. Éppen ezért ezt inkább lehetőségként célszerű felfogni, amelynek kihasználása a vállalatokon múlik. Az európai uniós csatlakozási szerződés 2003. május 4-i hatályba lépésével sok területen módosul a magyar üzleti szféra szabályozási és versenykörnyezete. A megváltozott szabályozáshoz való alkalmazkodást minél előbb meg kell kezdeni, illetve ha az már folyamatban van, akkor a csatlakozási szerződés hatályba lépéséig be kell fejezni. A vállalatoknak ezért célszerű feladattervet kidolgozni és végre-

hajtani az EU-csatlakozásra való felkészüléshez. Ehhez kíván – korántsem a teljesség igényével – támpontokat adni alábbi áttekintés.

Kiindulópontja az, hogy miként a marketing-, illetve tágabb értelemben az üzleti stratégiákat, úgy az EU-csatlakozásra való felkészülést is minden vállalatnak magának kell „kiizzadnia". A dolog természetéből adódóan nincsenek minden vállalatra alkalmazható kész receptek, külső tanácsadók legfeljebb segítséget adhatnak a munkához. Külön célszerű elemezni a szabályozási környezetben és a versenyhelyzetben várható változásokat. A szabályozási környezet változásával kapcsolatban az első és leglényegesebb teendő az adott vállalkozásra vonatkozó jogszabályok áttekintése. A jog nem ismerete nem mentesít a következmények alól. A jogharmonizáció keretében a közösségi jogszabályok egy részét Magyarország változatlan formában átvette, a hazai szabályozás pontosan megfelel a közösséginek, azaz annak, ami minden EU-tagállamban érvényes. A második esetben a közösségi rendelkezést speciális szabályként építik be a hazai joganyagba. Ekkor a meglévő hazai előírások általános szabályként érvényben maradnak, a közösségi irányelvet csak a közösségi tagállamokkal kapcsolatban alkalmazzák.

A versenyhelyzet várható alakulásának az elemzése a szabályozási hatások számbavételén alapul. Azt célszerű egyrészt végiggondolni, hogy a csatlakozási szerződés hatályba lépése nyomán szükségessé váló változtatások (a minőségbiztosítási rendszerek, a CE-tanúsítvány bevezetése stb.) milyen költséggel járnak, ezáltal hogyan érintik a vállalat versenyképességét azon a piacon, ahol működik. Másrészt azzal is érdemes foglalkozni, hogy a csatlakozási szerződés hatályba lépése milyen módon fogja befolyásolni a vállalat versenytársainak a viselkedését. Más szavakkal: várható-e a piaci verseny erősödése vagy nem. Az áttekintett tényezők alapján nem megalapozatlan az a feltételezés, hogy a csatlakozási szerződés hatályba lépése a jelenlegi állapothoz képest nem idéz elő olyan mértékű változásokat a szabályozási környezetben, amelyek nyomán érezhetően erősödne a verseny.

A közösségi szabványok, a különféle minőségbiztosítási rendszerek átvétele és a termékfelelősség tanúsítása önmagában nem javítja a magyar vállalatok nemzetközi és hazai versenyképességét, hanem csak versenyhátrányait szünteti meg. Mindennek az elmulasztása viszont rontja a vállalati versenyképességet. E rendszerek átvétele tehát a versenyképesség szükséges, de nem elégséges feltétele.

1. A változó szabályok áttekintése, értékelése

A vállalatoknak értékelniük kell, hogy a rájuk vonatkozó jogszabályok melyik csoportba tartoznak, a változások érintik-e belföldi tevékenységüket, vagy csak a külgazdasági kapcsolataikra érvényesek. A kizárólag a magyar piacon értékesítő vállalkozásokra (főleg egyéni vállalkozásokra) sokkal kevesebb közösségi jogszabály vonatkozik, mint az Európai Unióba exportálókra. Számos, jelenleg hatályos magyar jogszabály meghatározott részei csak az EU-csatlakozás után lépnek hatályba. A magyar munkajog például teljes mértékben harmonizált, de sok pontja csak a csatlakozási szerződés életbe lépése után hatályosul. Bizonyos közösségi jogszabályokból ugyanakkor további lépések következnek a vállalkozások számára, alkalmazásukra fel kell készülniük. A nagyobb vállalatoknál célszerű egy vagy két munkatársat megbízni a szabályozási környezet folyamatos figyelésével és az információk feldolgozásával.

2. Új szabványoknak való megfelelés

A csatlakozási szerződés hatályba lépésével a Közösség műszaki szabványait kell alkalmazni Magyarországon. A Magyar Szabványügyi Testület 2003. november 1-jétől visszavonja azokat a nemzeti szabványokat (Magyar Szabvány – MSZ), amelyek akár formai, akár tartalmi okok miatt nem felelnek meg a közösségi szabványosítási követelményeknek. A visszavonás a ma létező hazai szabványok egyharmadát, csaknem 7 ezer műszaki előírást érint. (Az EU-ban mintegy 15 ezer szabvány van.) Az alkalmazkodást nehezíti, hogy a közösségi szabványoknak több mint fele még nincs lefordítva magyarra. Az új szabványok alkalmazásához kellő szakmai gyakorlatra is szükség van. Az építészet, a gépipar, a vegyipar és még sok terület szakemberei nem tudnak megfelelően készülni e szabványok alkalmazására. Megjegyzendő, hogy a magyar szabványok sok esetben szigorúbb követelményeket tartalmaznak, mint a közösségiek. Ennek alapján feltételezhető, hogy ha egy vállalat a szigorúbb magyar szabványoknak eleget tett, akkor az ennél kevésbé szigorú közösségi szabvány átvétele nem ütközik különösebb nehézségbe. A közösségi és a magyar jogszabályok egyébként egyaránt lehetővé teszik, hogy a megrendelők és a tervezők külön szerződésben határozzák meg, milyen szabvány előírásait tekintik mérvadónak.

3. Minőségbiztosítási rendszer bevezetése

A csatlakozási szerződés hatályba lépését követően megnő a jelentősége a minőségbiztosítási rendszereknek is. Az EU-ban bejegyzett vállalatok ugyanis olyan magyar cégekkel hajlandók együttműködni, amelyek rendelkeznek minőségbiztosítási rendszerekkel. Az ISO 9000 rendszerek bevezetésének költségigénye vállalatnagyságtól függően (10 főnél kevesebbet, illetve 250 főnél többet foglalkoztató cégek) 0,8–1,6 millió forint. E rendszerek előnyei között a kedvezőbb partneri megítélés, a vevők nagyobb bizalma és a tenderekre benyújtott pályázatok kedvezőbb elbírálása említhető, ha ez utóbbi esetben minden egyéb feltétel közel azonos.

4. Megfelelőségi tanúsítvány beszerzése

Azoknak a vállalatoknak, amelyeknek még nincs meg, meg kell szerezniük az Európai Unió tagországaiban forgalomba hozott termékeken szereplő CE-jelölést (a francia Communauté Européenne – Európai Közösség), ami egy konformitási (megfelelőségi) eljárás eredménye. Azt jelenti, hogy a CE jelzést viselő termék paramétereit összehasonlították az Európai Unió szabályozási rendszerében az adott termékek piaci forgalomba hozatalára vonatkozó harmonizált jogszabályok előírásaival. Ezeknek az előírásoknak a termék megfelel. A CE-jelzés feltüntetése azokra a termékekre kötelező, amelyekre hatályos közösségi irányelvek vonatkoznak. Ha egy ipari termékre több irányelv is vonatkozik, akkor a termék valamennyi irányelv előírásainak meg kell hogy feleljen. Azokon a termékeken tilos feltüntetni a CE-jelzést, amelyekre nincs közösségi irányelv. Megjegyzendő, hogy egy sor területen az Európai Unió elismeri a magyar megfelelőségi tanúsítványt.

5. Kiszámítani a vámtételek módosításának következményeit

A vállalatoknak azt is célszerű megvizsgálniuk, hogy a közös külső vámok átvétele hogyan érinti gazdálkodásukat. (A közös külső vámok csak a nem EU-tagállamokból származó importra vonatkoznak, az Európai Unión belül, így az EU-ból származó magyar import esetében nincsenek vámok.) A közösségi vámtételek 5660 esetben alacsonyabbak, 1621 esetben magasabbak a magyarnál, míg 366 esetben azonosak. A magyarnál alacsonyabb közösségi vámtételek a gépek és berendezések és a járművek és járműalkatrészek árucsoportra koncentrálódnak. Az e szektorokban működő vállalatok az EU-csatlakozás után erősebb versennyel lesznek kénytelenek szembenézni. Ugyanakkor versenyképességük javulhat importoldalon, mert olcsóbban juthatnak importtermékekhez a szabadkereskedelmi övezeten kívüli országokból.

6. Az új határok, megszűnő vámeljárások

A csatlakozási szerződés hatályba lépését követően megszűnik a vámeljárás és a határellenőrzés a szlovén, az osztrák és a magyar határszakaszon, ami jelentős könnyebbség lesz a külkereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások számára. 2006–2007-től az ukrán, a román, a szerb és a horvát határszakasz lesz az Európai Unió külső határa, amelyen a schengeni egyezménynek a követelményeit kell alkalmazni. (Az egyezményhez technikai problémák, az informatikai rendszer túlterheltsége miatt nem lehet előbb csatlakozni.)

7. A forgalmiadó-azonosító szám beszerzése

Az Európai Unió tagállamai közötti külkereskedelmet, azaz a belső piaci forgalmat megkülönböztetik a klasszikus külkereskedelmi forgalomtól. Ez abban is kifejezésre jut, hogy a közösségi jogszabályok az import helyett a beérkezés (arrival), az export helyett a kiszállítás (dispatches) kifejezést használják. A 91/680/EK irányelv több adminisztrációs kötelezettséget ró a gazdasági szereplőkre. Így azoknak a vállalatoknak, amelyek egy másik EU-tagországban értékesítenek árut vagy szolgáltatást, forgalmiadó-azonosító számmal kell rendelkezniük. Csak ennek birtokában értékesíthetnek a vállalatok forgalmiadó-mentesen az Európai Unióban. A gazdasági szereplőknek mind a saját, mind pedig a partner azonosító számát fel kell tüntetniük a kereskedelmi számlákon.

Magyarországon 2003. augusztus 15-ig kapja meg minden külkereskedelemmel foglalkozó vállalkozás az új európai adószámot. Az a vállalkozás, amely 2003. augusztus 15-e után kíván először kapcsolatot létesíteni egy EU-tagállamban működő gazdasági szervezettel, nyomtatványon köteles igényelni az adószámot az adóhivataltól. A külföldi vállalatok már megkezdték az átállást az új rendszerre. A hazai vállalkozások 80 százaléka viszont még nem ismeri az új rendelkezéseket.

8. Negyedéves jelentések az áruforgalomról

A Közösségen belüli áruforgalom regisztrálása érdekében minden vállalat negyedévente köteles elkészíteni jelentését egy erre a célra rendszeresített formanyomtatványon. Ezen a saját forgalmiadó-azonosító szám feltüntetése mellett szerepeltetni kell a más tagországokkal lebonyolított áru- és bérmunkaforgalmat a vevők azonosító számai szerinti bontásban. Ezek az összefoglaló jelentések képezik a Közösségen belüli kereskedelmi forgalom statisztikai nyilvántartásának az alapját. A partnerek felsorolása lehető-

vé teszi annak az ellenőrzését, hogy az egyik vállalatnál nyilvántartott közösségi értékesítés vevők szerint részletezett összege megegyezik-e a más vállalatoknál nyilvántartott közösségi beszerzések eladók szerint részletezett összegével. Végül a nyilatkozatok az adóinformáció-csere keretében az adókikerüléssel szembeni fellépésnek is eszköze.

A Központi Statisztikai Hivatal próbaszámításai szerint a forgalmazók 40 százalékának (havonta mintegy 14 ezer gazdálkodó szervezetnek) kell adatot szolgáltatnia majd, ezzel a KSH az összes forgalmi érték több mint 99 százalékát meg tudja figyelni. Az adatszolgáltatók azok a gazdasági szervezetek lesznek, amelyek utolsó 12 havi áfabevallásain az európai uniós termékforgalom összege meghaladja a 12 millió forintot a beérkezések, és a 24 millió forintot a kiszállítások esetében. Teljes körű adatszolgáltatásra azonban az adatszolgáltatók 5 százalékát, azaz 700 nagyvállalatot köteleznek, a többieknek egyszerűsített adatszolgáltatási kötelezettségnek kell majd eleget tenniük.

Forrás: MH – 2003. 07. 03.

4.9.6. A megvalósítás buktatói

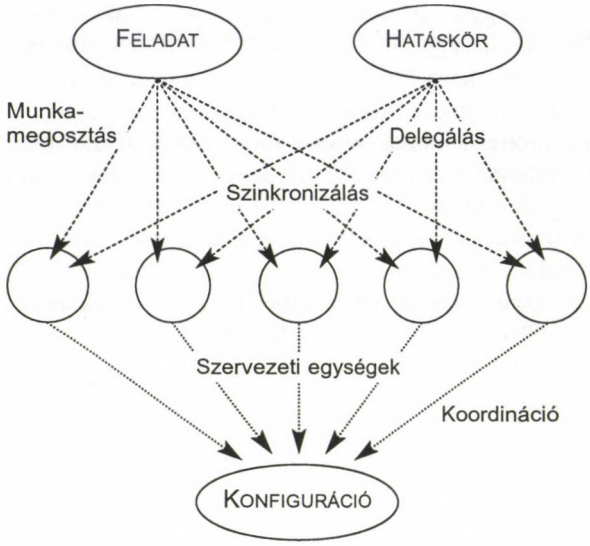
A stratégiai terv azonban még nem fejeződik be a stratégia kialakításával – meg kell tervezni a megvalósítást is. A stratégiai menedzsment folyamatának kulcsfontosságú fázisa az elkészült stratégiai terv megvalósítása, amelynek *szervezési, vezetési és ellenőrzési* feladatai egyaránt vannak.

Szervezési feladatok

A menedzsment összetett tevékenységén belül a szervezés a *szervezet kialakítását,* formálását, illetve a szükséges *erőforrások folyamatos biztosítását* jelenti, amelyeknek a stratégia megvalósításakor nagy jelentősége van. A McKinsey-modellből is tudjuk, hogy a szervezeti működés hét kiemelt tényezője egymással szorosan összefüggő rendszert alkot, és összhangjukat időről időre a változó környezethez illeszkedve újra meg kell teremteni. Amikor stratégiát váltunk, ennek következményei lesznek a működés többi területén, így a szervezeti felépítésnél is. A következmények mértékétől függően a *szervezet átalakítása* többféle formában történhet.

A szervezet *„finomhangolása":* ennek során a stratégia megvalósítása nem ütközik lényegesen a jelenlegi szervezet korlátaiba, és kisebb szervezeti módosításokkal (finomhangolással) ezek az akadályok elháríthatók. Ilyenkor célszerű végiggondolni a szervezetek kialakításának logikája mentén *(33. ábra),* hogy mi változik meg a stratégia megvalósulása során:

- a feladatok összetétele, mennyisége nagy valószínűséggel, hiszen a stratégia új tevékenységek kialakításával (bővítésével, régiek esetleges megszűnésével (szűkítésével) jár
- az átalakuló tevékenységi kör a korábban kialakult munkamegosztás átgondolását teszi indokolttá, azaz a jelenlegi szervezeti egységek / irányítási szintek fenntartását megkérdőjelezheti
- ha ennek nyomán a szervezeti egységek korábbi feladatköre, besorolása változna, ehhez alkalmazkodni kell a hatáskörök újradelegálásával – legalábbis ezt je-



33. ábra. Szervezetek kialakításának elvei

lenti a szinkronizálás követelménye (= a szervezeti egységek feladatköre, felelőssége illetve a döntési jogosultságok között összhangnak kell lennie)

– és mindez maga után vonja a megváltozott szervezeti egységek, hatáskörök koordinációs játékszabályainak átgondolását is.

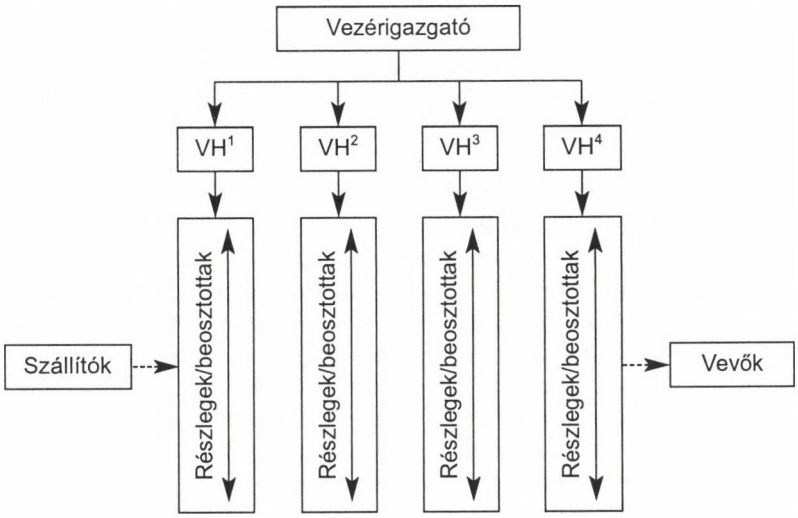
Összességében tehát ha nem is igényli a stratégia a szervezet radikális átalakítását, a finomhangolás munkáját nemigen lehet megtakarítani.

A szervezet *teljes átrendezése:* más a helyzet, amennyiben a gyökeres stratégiaváltás vagy az elemzés során leggyengébb pontok közé sorolódott szervezeti felépítés miatt lényegében „szervezeti paradigmaváltásra" van szükség. A korábbitól alaposan eltérő stratégia megvalósításának (számos más tényező, pl. a kultúra mellett) komoly akadálya lehet a kialakult szervezet is. Ilyenkor a finomhangolás nem segít, a teljes átrendezésre van szükség, amit *„reengineering"*-nek (újratervezésnek, újjászervezésnek) is neveznek.[17] A „reengineering" a szervezet gyors és radikális változtatását célzó tevékenység, amely kiterjed a cég egészére, és nem feltétlenül áll meg a szervezet átalakításánál, hanem mindenre kiterjedhet, ami a sikert akadályozhatja. Azért tekinthető paradigmaváltásnak, mert a hagyományos szervezetet teljesen más nézőpontból közelíti meg *(34. ábra):*

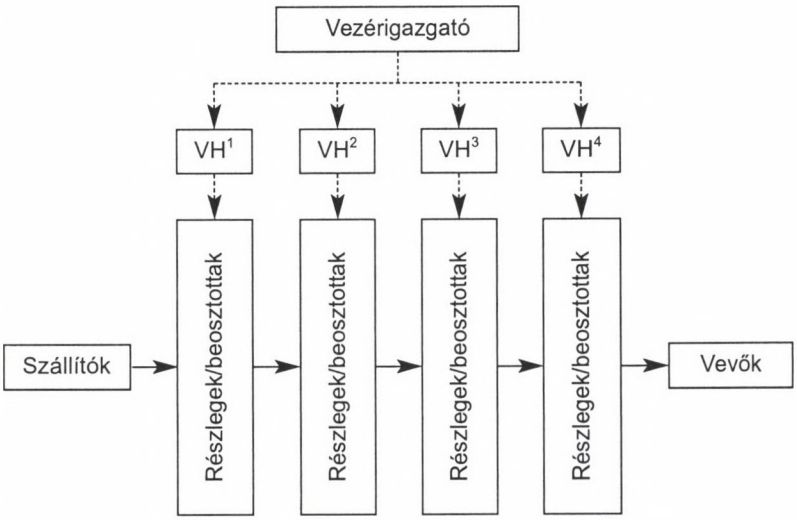
– *Folyamatszemlélet:* azokra a szervezeten belüli folyamatokra összpontosít, amelyek az inputtól (a szállítóktól) a szervezeti egységeken át az outputig (vevőkig) tartanak, és amelyek mentén a költségek felmerülnek, miközben értéket állítanak elő. A hagyományos cégeknél nem ezekre az ún. horizontális folyamatokra, hanem az irányításhierarchia mentén, vertikálisan szerveződő folyamataira koncentrálnak a szervezet kialakításakor. (VH^i – vezérigazgató-helyettesek)

[17] *Csath M.* (2001): Stratégiai változtatásmenedzsment (Aula Kiadó, Budapest).

I. Hagyományos (vertikális) szervezet



II. Folyamatszemléletű (horizontális) szervezet



34. ábra. A szervezeti paradigmaváltás

– *Vevőorientáció:* ezeket a horizontális folyamatokat a (változó) vevőigények vezérlik – ha úgy tetszik, a szervezet nem a csúcsvezetés, hanem a vevők igényeit kell hogy maradéktalanul kielégítse. Ezen az alapon a szervezet folyamatait *kulcsfolyamatokra* (= amelyek a külső vevőkkel vannak közvetlen kapcsolatban), illetve *támogató folyamatokra* (= amelyek a kulcsfolyamatok elvégzését, azaz a belső vevők munkáját segítik) oszthatjuk.

– *„Tiszta lappal indulás":* az egész átalakítás gyors, radikális, és legcélszerűbb úgy elvégezni, mintha a korábbi szervezet nem is létezett volna – ne legyenek korlátok a meglevő adottságok.

Kétségtelenül alapos szemléletváltozást igényel, és nem kis kockázattal jár a szervezet ilyen szellemű radikális átalakítása, de a gyorsaság fontossága vitathatatlan – igaz a mondás erre az esetre is: „Egy tönkrement fogat ki lehet húzni két perc alatt, de három óra alatt is. Melyik a jobb megoldás?"

A másik szervezési feladat, amely a stratégia megvalósításakor felmerül, az *erőforrások folyamatos biztosítása.* Ehhez el kell készíteni a stratégia implementációjához tartozó *akciótervet,* amelyre a *35. ábrán* mutatunk egy példát (egy konkrét cégstratégia néhány kiemelt célkitűzésének megvalósításához tartozó akcióterv apró részletét). Az ábra második felében az üresen hagyott, illetve kipontozott részek a valóságban természetesen ugyanúgy ki vannak töltve, mint az első rész, csak a többi cél és a hozzájuk tartozó feladatok, részcélok rendszere alaposan megnövelte volna a terjedelmet, így elhagytuk. Az *akcióterv* kiindulópontját képezik a stratégiában megfogalmazott célok, amelyek mindegyike több-kevesebb átfogó feladatra bontható. A feladatok további kisebb volumenű részfeladatokra oszlanak, amelyek mindegyikéhez tartozik egy vagy több, konkrétan megfogalmazható, számszerűen is rögzíthető részcél. A részfeladatok végrehajtása (és a részcélok teljesítése) egymásra épülő akciók végrehajtását jelenti, amely számos fontos megvalósítási információt igényel. Rögzítendő:

– az egyes akciók konkrét tartalma,
– az akciók végrehajtásának várható eredménye (lehetőleg mérhető, ellenőrizhető módon),
– az akciók időbeli ütemezése (kezdés – befejezés időpontja, illetve ismétlődés gyakorisága),
– az akciók végrehajtásáért felelős vezető/személyek megnevezése,
– és az erőforrásigény megtervezéséhez a (fizikai, emberi) kapacitásigény, pénzforrás igénye, valamint egyéb igények, pl. információ stb.

Az akcióterv a stratégia megvalósításának forgatókönyve, egyben az ellenőrzés–számonkérés, valamint az esetleges korrekciós javaslatok kidolgozásának alapja is.

Vezetési feladatok

A megvalósítás *három fontos vezetési* (emberek irányításával összefüggő) feladatát lehet kiemelni:

Az azonosulás biztosítása: a stratégia megvalósításának egyik kulcsfontosságú feladata elérni, hogy a szervezet érdekeltjei (elsősorban a végrehajtásban különféle feladatokat elvégzők) azonosuljanak a stratégiai célokkal, és ez az azonosulás a hosszú menetelés során ne illanjon el. Legalább két, szorosan egymásra épülő vezetői teendő jelentkezik ennek során:

– *az ellenállás felmérése, időbeli alakulásának elemzése:* meglehetősen illuzórikus azt várni, hogy egy új stratégia az érintettek osztatlan lelkesedésével találkozik,

és egy emberként vállvetve mindenki melléáll. A stratégia sokféle változtatással jár, amelyekkel szemben természetes az ellenállás. Ennek okai sokrétűek:[18]

- félreértés, bizalomhiány
- szervezeti tényezők:
  - hatalmi pozíció fenyegetettsége
  - ragaszkodás a szokásokhoz
  - félelem az új feladatoktól, kockázattól stb.

Ennek ismeretében – és a stratégia sikeres megvalósítása érdekében – nagyjából fel kell mérni az ellenállás mértékét, okait, mert csak így tehetők megfelelő vezetői lépések annak leküzdésére. Tapasztalat szerint az ellenállás a *36. ábra* szerint alakul az idő függvényében:

- a stratégia megvalósításának kezdetén csak az innovátorokra lehet számítani (akik beállítottságuknál, vagy felismert érdekeik folytán hívei az új stratégiának)
- rövid időn belül megjelennek a korai elfogadók (formális – informális eszközökkel ezek aránya gyorsan növelhető)
- míg végül a további csatlakozókkal kialakul a támogatók korai többsége
- az érintettek egy része csak később és vonakodva fogadja el a megváltoztathatatlant (késői többség)
- és legjobb esetben is mindig lesz egy kisebbség, akik hosszú távon a stratégia ellen dolgoznak (vegyes motiváció alapján, mi itt lustáknak neveztük őket)

Néhány kiegészítő megjegyzés:

- nemcsak a beosztottak, de a menedzsment támogatása is megoszló – jó, ha ezzel tisztában vagyunk
- az azonosulás (elfogadás) sebessége differenciált: egyénenként, sőt szervezeti egységenként is változó
- akiket megbíznak a stratégia megvalósításában való közreműködéssel, azok gyorsabban azonosulnak
- ha az említett sebességkülönbségeket figyelmen kívül hagyjuk, az egész megvalósítás kudarcba fulladhat.

A stratégia megvalósulását segítő ösztönzőrendszer kialakítása és működtetése: a változásokkal szembeni ellenállás leküzdése mellett arról is gondoskodni kell, hogy a motivációs rendszert a stratégia szolgálatába állítsuk. Részben ki kell iktatni az ellene ható ösztönzőket, részben pedig a végrehajtási feladatokhoz kötődőket kell újonnan a rendszerbe iktatni. Ez utóbbi az akciótervből egyenesen következik, a változtatások elfogadását azonban számos közvetett eszközzel is célszerű ösztönözni:

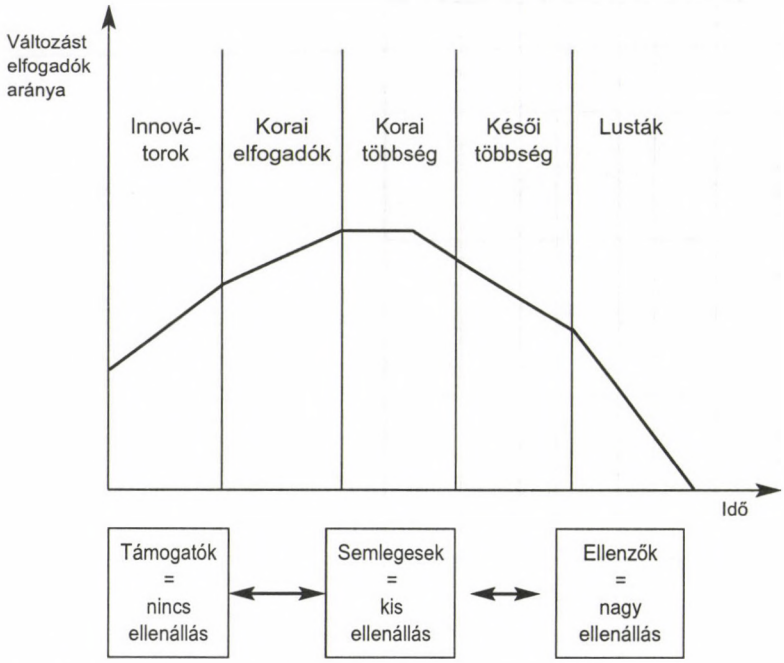
- Fontos ösztönző a célkitűzések világos megfogalmazása.
- A vezetői példamutatás általában is, a stratégiai célok elfogadásánál pedig különösen lényeges.
- A lehető legkorábbi, teljes körű és részletes, újra és újra ismételt információk adása nagyban hozzájárulhat az elfogadók arányának növekedéséhez.
- Akárcsak a nyíltság, őszinteség (még a negatív következmények terén is).
- Célszerű az elhatározott változtatások gyors megvalósítását választani.

[18] *Farkas F.* (2004): Változásmenedzsment (KJK–KERSZÖV, Budapest).

Célok, feladatok				Megvalósítási információk				
Stratégiai cél	Feladat	Részfeladat	Részcél	Tartalom	Eredmény	Ütemezés	Felelős	Igény
1. Termelés-fejlesztés	1.1. Kibocsátási szerkezet átalakítása	1.1.1. Szelektálás fedezet alapján	Nyereségtartalom növelése	Fedezeti rangsorok készítése	Növekvő haszonrés	2005. 01. 01-től évente	Gazdasági igazgató	Kapacitás: Pénz: Egyéb:
			Konjunktúra kihasználása	Életgörbe-elemzések	Termékváltási programok	2005. 01. 01-től évente	Gazdasági igazgató	Kapacitás: Pénz: Egyéb:
				Ajánlati tevékenység erősítése	Tervezhetőbb nyereség	2005. 01. 01-től évente	Gazdasági igazgató	Kapacitás: Pénz: Egyéb:
		1.1.2. Szelektálás esélyek alapján	Tartós versenyképesség megalapozása	Vállalati és üzletági portfóliók elemzése	Szerkezetváltási programok	2006. 06. 30-ig	Marketing igazgató	Kapacitás: Pénz: Egyéb:
			Marketing gazdaságossági megalapozása	Marketing-hiányosságok feltárása	Célzott marketing-programok	2006. 06. 30-ig	Marketing igazgató	Kapacitás: Pénz: Egyéb:
	1.2. Diverzifikáció	1.2.1. Új termékek kifejlesztése	Differenciálási lehetőségek megalapozása	Termék-változatok kifejlesztése	Szélesebb kínálat	2006. 12. 30-ig	Fejlesztési igazgató	Kapacitás: Pénz: Egyéb:
		1.2.2. Szolgáltatás-bővítés	Tevékenységi kör szélesítése	Értéklánc-elemzés	Hírnéverősítés, piacbővülés	2007. 06. 30-ig	Fejlesztési igazgató	Kapacitás: Pénz: Egyéb:
		1.2.3. Rendszer-fejlesztés	Tudáshasznosítás	Vezetői igények követése	Korszerű VIR	2008. 06. 30-ig	Információs igazgató	Kapacitás: Pénz: Egyéb:
			Továbbfejlesztés	Karbantartás, frissítés	Piacmegtakarí-tás	2008. 06. 30-ig	Információs igazgató	Kapacitás: Pénz: Egyéb:
	1.3. Minőség-fejlesztés	1.3.1. TQM-rendszer kiépítése	.....	.....	.....	.....	.....	.....
		1.3.2. Minőség-politika kialakítása	.....	.....	.....	.....	.....	.....

Célok, feladatok				Megvalósítási információk				
Stratégiai cél	Feladat	Részfeladat	Részcél	Tartalom	Eredmény	Ütemezés	Felelős	Igény
	1.4. Korszerűsítés	1.4.1. Techonlógiai beruházások						
		1.4.2. Informatikai fejlesztések						
2. Pénzgazdálkodás fejlesztése	2.1. Likviditás-menedzselés	2.1.1. Tőkeigény-elemzés						
		2.1.2. Cash flow követés						
		2.1.3. Forráspolitika						
		2.1.4. Pénzügyi tervezés						
	2.2. Projekt-finanszírozás	2.2.1. Forráskeresés						
		2.2.2. Érdekegyez-tetés						
	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

35. ábra. Akcióterv a stratégia megvalósításához

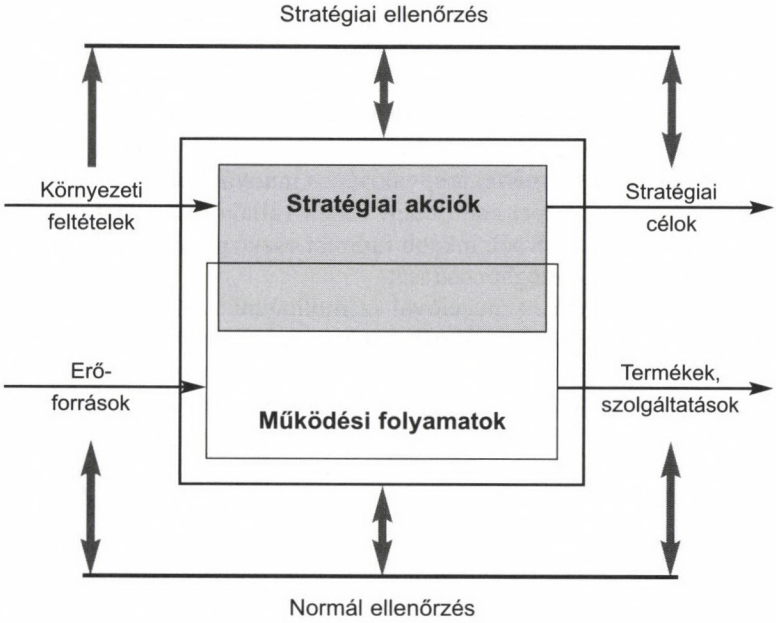


36. ábra. Ellenállás a stratégiával szemben

– És a megvalósítás folyamán minden sikert (még a kicsiket is) lehetőleg időben jutalmazni.

Támogató rendszerek kiépítése és működtetése: a stratégia megvalósítása a szervezetet új pályára állítja, és ehhez a menedzsment teljes eszköztárára szükség van. A szervezet normál működését irányító rendszerek (információs, döntési, ellenőrzési stb.) elvileg alkalmasak a stratégiából (és az átállásból) származó többletfeladatok levezénylésére is, azonban – nagyméretű szervezet, összetett stratégiai feladatok esetén feltétlenül – célszerű a megvalósítást támogató, ún. monitoring rendszer kialakítása. Ennek az a szerepe, hogy a megvalósítás eseményeit regisztrálja, folyamatosan kövesse – egyszóval egyfajta *stratégiai kontrolling* funkciót töltsön be. A stratégia megvalósításának, illetve a normál működési folyamatoknak az ellenőrzése számos formai hasonlóságot, ugyanakkor erőteljes tartalmi különbségeket is mutat *(37. ábra):*

- hasonlóságok:
  - mindkét esetben átfogja a szervezeti input – output tényezőket, és a szervezetben futó folyamatokat is
  - egységes rendszerben kezeli az oda- és visszacsatolásokat
  - ugyanazokat az információs csatornákat, adatbázisokat használja
- a stratégiai ellenőrzés speciális feladatai (eltérések):
  - a stratégia megvalósításának nyomon követése
  - a környezeti feltételek alakulásának figyelése
  - a stratégiai célok relevanciájának (érvényességének) értékelése



37. ábra. A stratégiai ellenőrzés feladatai

– javaslattétel korrekciókra
– a beavatkozások módjának kidolgozása
– a beavatkozás végrehajtása és az eredmény ellenőrzése

Tehát a stratégiai ellenőrzés a normál ellenőrzéssel párhuzamosan, azzal részben átfedésben, de attól függetlenül működik.

A szervezeti kultúra átalakítása: akárcsak a meglevő szervezeti felépítés, a szervezet kultúrája is lehet akadálya a stratégiai váltásnak. A kultúraformálás komoly vezetői kihívás, mert „soft" tényező lévén a kiinduló és a célhelyzet diagnosztizálása is bonyolult, és a formálás eszközei sem egyértelműek. Ráadásul van egy sajátos paradoxon, amely abból származik, hogy normál esetben a menedzsment erős kultúra kiépítésére törekszik, tudván, hogy a szervezet versenyképességét ez nagyban meghatározza. Amikor viszont eljön a kultúraváltás ideje, minél erősebb a meglevő kultúra, annál erősebb ellenállást vált ki a változtatással szemben. Az erős kultúrát a következők jellemzik:

– elfogadott értékek körének szélessége
– az értékekkel azonosulók aránya
– az értékek tudatosulásának mélysége
– a kultúra értékrendje szempontjából stabil és homogén tagok aránya
– áttekinthető szervezeti méret, tagoltság.

A felsorolt tényezők minél kisebb színvonala jellemzi a szervezetet, annál kevésbé erős gyökerekkel rendelkezik ott az adott kultúra, annál instabilabb erről az oldalról a

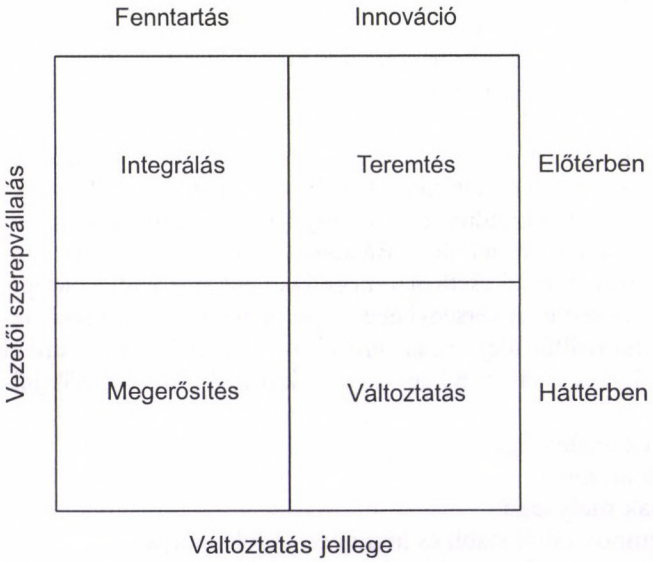
szervezet működése. Igaz, annál kisebb lesz a kultúra ellenállása is egy esetleges változtatási szándékkal szemben.

Amikor egy új stratégia megvalósítása kapcsán eljön a kultúraváltás ideje is, a feladat nagyságát, bonyolultságát két tényezővel jellemezhetjük *(38. ábra)*:

- milyen mértékű változtatásra van szükség (kismértékűre, gyakorlatilag a meglevő fenntartásával, vagy jelentős mértékűre, valóságos innovációra)
- a menedzsmentnek milyen szerepet kell (lehet) ebben vállalnia (kiállhat a frontvonalba, az előtérbe, vagy a háttérből, inkább indirekt eszközökkel próbálja meg elérni a kívánatos új értékrend meghonosítását)

Ennek alapján lényegében négyféle szituációval számolhatunk:

- Ha valójában nincs szükség lényeges változtatásokra, és azt szeretnék, hogy még az apróbb módosítások se vonják el a figyelmet a lényeges stratégiai feladatokról, akkor a menedzsment a háttérből végzi ezt a finomhangolást – „megerősítés" címszó alatt.
- Ha ugyanezen gyorsabban túl akarnak esni, akkor a menedzsment az előtérbe kerülhet, direktebb intézkedésekkel vezényli le a feladatot – ilyenkor a meglevő értékrend összerendezéséről, „integrációjáról" van szó.
- Amennyiben az értékrend jelentősebb átalakítása esedékes, de lassabban, türelmesebben is megoldható, akkor a háttérben levő menedzsment katalizátor módjára gerjeszti ezeket a „változtatásokat".
- És végezetül, ha radikálisan szakítani kell a meglevő értékrenddel, és határozott intézkedések, a menedzsment demonstratív szerepvállalása nélkül erre kevés az esély, akkor beszélünk a kultúra „teremtéséről".



38. ábra. A kultúra stratégiai változtatása

A „Balanced Scorecard" (BSC)

Bár, mint említettük, nem célunk széles körű áttekintés nyújtása a stratégiai menedzsment változatos eszköztáráról, amikor a stratégia megvalósításáról esik szó, súlyos mulasztás lenne, ha nem említenénk meg – legalább röviden – az utóbbi idők egyik legnagyobb népszerűséget elért módszerét, a „kiegyensúlyozott stratégiai mutatórendszert" (Balanced Scorecard). Eredetileg a módszert azzal a céllal dolgozták ki,[19] hogy a szervezet kritikus működési területeinek összehangolt, folyamatos értékelésén alapuló *stratégiai vezetési eszközt* bocsássanak a menedzserek rendelkezésére. Miután korábban a figyelem középpontjában a pénzügyi folyamatok álltak, az irányításban a hangsúly főleg a kvantitatív teljesítménymutatókra helyeződött, és a stratégiai meg az operatív menedzsment elvált egymástól – mindezen hiányosságok csökkentésére alakították ki a BSC rendszert. Ebből következően a BSC elvileg *feltételezi a már elkészített küldetésnyilatkozatot és a stratégiát,* de alkalmazása során nyilvánvalóvá vált, hogy nemcsak a stratégia megvalósítását támogatja, hanem a folyamatos visszacsatolások révén annak formálását is.

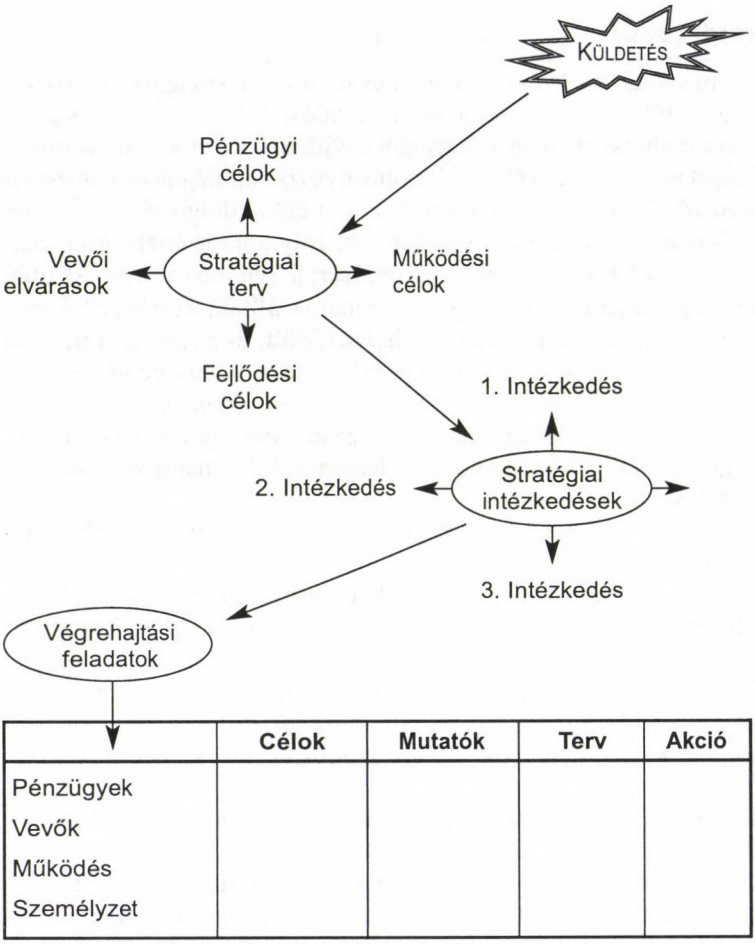
Alapgondolata szerint a szervezet teljesítményét egyidejűleg négy különböző nézőpontból elemzi megfelelően kiválasztott mutatórendszerrel *(39. ábra):*

- *Pénzügyi célok és teljesítmény:* alapvetően a tulajdonosok, tágabb értelemben a szervezet érdekeltjeinek elvárásai és azok kielégítése, beleértve a kockázatok menedzselését is.
- *Vevők elvárásai és azok teljesítése:* az értéklánc filozófiája alapján képezhető teljesítménymutatók, pl.: vevőelégedettség, piaci részesedés stb.
- *Működési folyamatok:* a szűk keresztmetszetek azonosítása és feloldása innovációval.
- *Szervezeti tanulás és fejlődés:* a szervezeti kompetenciák fejlesztésével kapcsolatos célok és teljesítmény.

A küldetésből és a stratégiai tervből kiindulva mind a négy területen meghatározzák azokat a teljesítménymutatókat, amelyeknek tervezett (megcélzott) szintjét összehangolt, konkrét lépésekkel (intézkedésekkel, akciókkal) meghatározott időre el kell érni. Az elért eredmények folyamatos figyelése, összevetése a tervekkel, korrekciós lépések megfogalmazása – ez mind a BSC alkalmazásának része. Érdemes összefoglalóan áttekinteni, hogy miben jelent újdonságot, a klasszikus akciótervekhez képest előrelépést a BSC:

- *Összehangolás,* azaz egyensúly teremtése:
  - a szervezeti működés legfontosabb területei között (külső és belső aspektusok egyidejű érvényesítése)
  - a kvantitatív és kvalitatív teljesítménymutatók között
  - a stratégia és a végrehajtás között
  - a múlt – jelen – jövő eseményei, lépései között
  - a szervezeti hierarchia különböző szintjein felmerülő célok között.

[19] *R. Kaplan–D. Norton* (1999): Balanced Scorecard – kiegyensúlyozott stratégiai mutatórendszer (KJK, Budapest).



39. ábra. A „Balanced Scorecard" alkalmazása

– A stratégia végrehajtása során érvényesíti az intézkedések – célok – akciók bonyolult *oksági összefüggéseit,* egymásra hatásait.
– A stratégia megvalósításának nemcsak az ellenőrzését, de a *visszacsatolásokat* is megoldja.
– Koordinációs eszköz szerepe mellett a stratégia *kommunikációja,* és a megvalósításhoz kötődő *ösztönzési rendszer* alapjául szolgál.

Mindez nagyon tömören a BSC lényege. Hogy professzionális alkalmazásának eredményei messze túlmutatnak az üzleti szférán is, arra szolgál példával a következő eset.

Radikális váltás a VfB Stuttgart irányításában – Balanced Scorecard a Bundesligában

A magyar származású Horváth Péter professzor a Budapesti Controlling Fórumon jelentette be, hogy a VfB Stuttgart a Bundesligában elsőként bevezette a Balanced Scorecard módszert, a kiegyensúlyozott mutatószámrendszerre épülő irányítási koncepciót. Szabics Imre csapata nem csak sporteredményeivel, hanem üzleti törekvéseivel is a Bundesliga élenjáró egyesülete. Erwin Staudt, a klub elnöke, a Horváth & Partners tanácsadó céget bízta meg az úttörő feladat elvégzésével. Az elmúlt években *a Stuttgart szereplése* a német bajnokságban *látványos sikertörténet,* hiszen míg három évvel ezelőtt a Félix Magath által irányított csapat a kiesés ellen küzdött, addig ma egyenrangú ellenfele a Bajnokok Ligája olyan sztáralakulatainak, mint a Manchester United, vagy a Roman Abramovics dollármillióival megerősített Chelsea. Nem véletlenül emeljük ki az előbb említett gazdag és tőkeerős egyesületeket, hiszen a Stuttgart gazdasági lehetőségei messze elmaradnak tőlük. Akkor mégis mi állhat a sikerek hátterében? Már *sok sportszakmai elemzés* látott napvilágot arról, hogy Félix Magath hogyan alakított ki eredményes csapatot a kiesés ellen küzdő Stuttgartból, és hogyan emelt ki olyan tehetségeket, mint Kevin Kuranyi, vagy Andreas Hinkel. Azonban arról kevesen szólnak, hogy *milyen munkát végzett mindeközben a klub vezetése.*

A Stuttgart irányításában jelentős fordulatot hozott, amikor a labdarúgócsapat elnökévé választott *Erwin Staudt* kiemelt céljai között jelölte meg a klubon belüli szakszerű menedzsment kialakítását. A németországi IBM vezetői székéből érkező Staudt két fontos döntést hozott: az egyik az üzleti életben sikeres vezetők bevonása a klub irányításába, a másik a vállalatok irányításában széleskörűen elterjedt Balanced Scorecard mutatószámrendszer kialakítása volt. *A Balanced Scorecard kialakítása úttörő kezdeményezésnek tekinthető a labdarúgás világában,* mert a Vfb Stuttgart volt az első klub a Bundesliga élcsapatai között, aki a vállalatok irányításában egyre inkább elterjedő megközelítést alkalmazta. A munka során a szakértők feltérképezték és elemezték a Stuttgart környezetében tevékenykedő szervezetek, szereplők széles körét, többek között a profi sportegyesületeket, a nézőket, szurkolókat (jellemzők szerint csoportokra bontva), a bajnokságot irányító szervezetet, a média különböző képviselőit, a sporthoz kapcsolódó szolgáltatókat és a szponzorokat. Az elemző munka során azonosították a különböző szereplők célkitűzéseit, elvárásait, az egymáshoz kapcsolódó tevékenységek rendszerét, valamint a közöttük meglévő teljesítménykapcsolatokat.

A működési kereteket jelentő környezet ismeretében kijelölték a Stuttgart stratégiai célkitűzéseit a működés különböző nézőpontjai mentén – a Balanced Scorecard módszertannak megfelelően (pénzügyi nézőpont, sportszakmai nézőpont, vevői nézőpont, belső folyamatok és potenciálok nézőpont). Ennek eredményeként a sportklub vezetői számára az átfogó célkitűzésekből *konkrét, a szervezet különböző szintjein is értelmezhető célok, intézkedések* és az ezek teljesülését mérő *mutatók kerültek meghatározásra. Az informatikailag is támogatott mutatószámrendszer* összesen 130 mutatót foglal magába. A legfontosabb 30 mutató átfogó tájékoztatást ad a klub vezetésének a kitűzött célok teljesüléséről, míg a fennmaradó 100 mutató a részterületek vezetőinek nyújt rendszeres információt a működésről. A teljesítmények követése a gyakorlatban – terv-tény összevetés a működő rendszerben. A mutatószámrendszer kialakításában *stratégiai cél-*

ként jelenik meg a *tőkeerős és stabil gazdasági háttér* megteremtése, a jelentős adósságállomány csökkentése. A szigorú gazdálkodás nem véletlen kerül előtérbe, hiszen a klub vezetése még egyszer nem akar olyan helyzetbe kerülni, mint az 1999-es szezon végén, amikor a gazdálkodás egyenlege 16 millió euró adósságot mutatott. A 46 millió euró költségvetéssel rendelkező klub gazdálkodását leképező mutatók szerteágazóan lefedik mindazon területeket, amelyek felelősek a bevételekért és a kiadásokért. Jelentős hangsúlyt kapnak az *árbevételi mutatók,* amelyek kiterjednek többek között a nézőszámra, a szponzori szerződésekre, a VIP helyek értékesítésére, a stadionon belüli szolgáltatásokra és a televíziós jogdíjakra. A bevételek alakulását folyamatosan figyeli a klub vezetése, meghatározva ezáltal *a csapat erősítésére fordítható pénzügyi keretek*et. A gazdasági és pénzügyi adatok, mutatók követése mellett kiemelt figyelem összpontosul az *utánpótlás fejlesztésére.* Staudt megfogalmazása szerint, ahogy a vállalatokon belül is jelentős erőforrásokat kell biztosítani a kutatás-fejlesztésre a jövőbeli üzleti eredmények biztosításához, úgy a labdarúgásban is fokozott figyelmet és komoly összegeket kell áldozni az utánpótlásra. Az utánpótlás szakág teljesítményének legfontosabb mutatója a saját nevelésű játékosok szerepeltetésének az aránya a bajnoki mérkőzéseken. A Stuttgart ezen mutatója meghaladja a 30%-ot, ami számottevően magasabb a Bundesliga csapatok hasonló adatainál. A VfB Stuttgart nagy lépést tett a szakszerű menedzsment irányába a Balanced Scorecard mutatószámrendszerének kialakításával. A vezetés egyértelmű célja, hogy a Stuttgart jelenlegi sikeres szereplése ne múló fellángolás legyen, hanem hosszan tartó, eredményes menetelés kezdete. Staudt elkötelezett amellett, hogy a Stuttgart irányítása olyan professzionális alapokon működjön, mint a legtöbb sikeres cégé az üzleti szférában. A *Balanced Scorecard* eszköz bevezetése ennek lehet záloga, hiszen *átfogó képet ad* a klub menedzsmentjének a tervezés során meghatározott, számszerűsített célok teljesüléséről mind a *pénzügyi,* mind a *sportszakmai teljesítmények folyamatos kontrollján* keresztül, ezáltal megteremti a lehetőséget a felismert eltérések esetében a *gyors és rugalmas beavatkozásra.*

Forrás: http://www.ifua.hu

A fejezet zárásaként pedig nézzük meg, hogy egy – hazai viszonylatban nagyon komoly méretűnek számító – cég, amely hagyományait (kultúráját), korábbi monopolhelyzetét, tulajdonviszonyait tekintve is igen sajátos helyet foglal el a mezőnyben, hogyan próbál stratégiát váltani, milyen erőfeszítéseket tesz, hogy felvegye a kesztyűt a sokasodó kihívásokkal szemben.

Terjeszkedik a MÁV – készül az EU-ra

Az Európai Unióhoz való csatlakozás komoly kihívás a Magyar Államvasutaknak is. Kitörési pont lehet számára további cégek felvásárlása, illetve a nyitás a Balkán és Kelet-Európa felé. Az EU-csatlakozás után a MÁV Rt. elsősorban az áruszállításban lesz kénytelen felvenni a versenyt kontinentális vetélytársaival. Erre fel kell készülnie, s az elmúlt hónapokban meg is tette az első lépéseket. Magyarország a vasúti árufuvarozásban halasztást kért és kapott az uniótól, így 2006-ig a MÁV árufuvarozási üzletágán kívül más

vasútvállalat csak a pályakapacitás 20 százalékát használhatja. A kapacitásokat a pályavasúti üzletág értékesíti 2004 májusától kezdve. Magyarországon évente mintegy 44 millió tonna árut szállítanak vasúton, ez mintegy 67 milliárd forint forgalmat jelent.

Hosszú távú szerződések

A MÁV *meg akarja őrizni versenyelőnyét,* így a vasúti szállításban játszott kulcsszerepét igyekszik majd piaci körülmények között is megtartani, megerősíteni. Ennek jegyében *kötött hosszú távú szerződéseket* olyan főbb partnereivel, amelyeket később sem akar elveszíteni. Ezek közé tartozik a Magyar Alumínium Rt., vagyis a MAL és a Mátrai Erőmű is. Ugyancsak ebbe a körbe tartozik a Dunaferr, de ott a jelenleg zajló privatizáció miatt egyelőre nem volt lehetséges hosszú távra szerződni.

Annak érdekében, hogy a villamosenergia-piac liberalizációja ellenére az uniós csatlakozással várható kiélezett versenyhelyzetben is megtarthassa piaci pozícióját, a Mátrai Erőmű Rt. fuvaroztatói megállapodást kötött a MÁV-val január 8-án. (A MÁV más erőművekkel is folytat tárgyalásokat.) A Mátrai Erőmű Rt. egyébként évente 3,5 millió tonna árut fuvaroztat majd a MÁV-val.

Az ugyancsak kiemelt partnernek számító Magyar Alumínium Rt. teljes forgalmát – közel egymillió tonnát – kizárólag a MÁV Rt. árufuvarozási üzletágával bonyolítja le. Erről hosszú távú megállapodást írt alá nemrégiben, tavaly december 13-án a két cég.

Tartós partnerek – rövid távú megállapodások

December 16-án a MÁV és a Dunaferr között is megszületett a fuvarozási megállapodás. Az egy évre szóló szerződés értelmében a MÁV Rt. legnagyobb termelő partnere 4,5 millió tonna árut szállít vasúton, vagyis a beszállított árumennyiség 90 százalékát. Kidolgozták azt a technológiai rendszert, amelynek segítségével a vasérc-, illetve szénküldemények a lehető leggyorsabb idő alatt jutnak célba Záhony–Dunaújváros, Komárom–Dunaújváros, valamint Gyékényes–Rijeka útvonalon. Az egy évre szóló megállapodást a MÁV szeretné hosszabb távra váltani.

A már említett partnerek közül kiemelkedik a Mátrai Erőmű Rt. 3,5 millió tonna éves feladással. Ez naponta átlagosan 8-10, csúcsigény esetén 12, egyenként 25 kocsiból álló szerelvény oda-vissza közlekedtetését jelenti, amelyet a MÁV a Mátrai Erőművel közösen bonyolít le.

Akvizíciók

A vasút piacbiztosításra irányuló törekvése érvényesült akkor is, amikor hosszú évek után először *akvizíciót jelentett be.* Egyelőre nem nagyszabású vállalatfelvásárlásba bonyolódott a MÁV Rt., pontosabban annak leányvállalata, a BILK Kombiterminál Rt. A leányvállalat mindössze egy kisebb cég, a Vámkapu Rt. felét vásárolta meg az egyik legnagyobb hazai közúti szállítmányozótól, a Hungarocamiont és a Volán Tefut magába foglaló Waberer's Csoporttól.

Ez azonban azt jelenti, hogy ezentúl a Waberer's és a MÁV közösen nyújtanak vámmal kapcsolatos szolgáltatásokat ügyfeleiknek. Az előbbi természetesen a közúti fuvarozásban, a MÁV pedig elsősorban a konténeres szállítmányok kezelésében használja majd

ki a Vámkapu előnyeit. A Vámakapu ennek megfelelően a Waberer's és a *MÁV által kiépített Budapesti Intermodális Logisztikai Központ* (BILK) soroksári telephelyén működik majd, ott nyit vámügynöki irodát.

A *kombinterminál* a MÁV számára komoly lehetőségeket nyújt a határokon túli piacok megszerzésére is. Magyarország lesz az Európai Unió "utolsó" állama Kelet-Európa és főleg Délkelet-Európa: a Balkán, Görögország felé. Így a balkáni, görögországi, törökországi forgalom lebonyolításában egyre fontosabb szerepet kap majd. A BILK első eredményei máris biztatóak a MÁV számára, s értesülések szerint az áruszállítási üzletág egésze is komolyan javította a teljesítményét az utóbbi időben. Beigazolódni látszanak tehát azok a várakozások, amelyeket a MÁV átszervezéséhez fűznek az illetékesek.

További partnerek

A MÁV nagyobb partnerei közé tartozik az Audi Hungária 750 ezer tonna éves fuvarfeladással. Ugyancsak jelentős vasúti ügyfél a nyugat-európai piacra dolgozó Electrolux jászberényi gyára. Onnan 2001 óta fuvarozzák a különböző típusú háztartási készülékeket a MÁV úgynevezett irányvonataival. Időközben majdnem megduplázódott a jászberényi cég vasúti forgalma. Tavaly november végén például már a 400. vonat indult el Bécs felé Jászberényből. Ám 2005 elején beindulhat a termelés az Electrolux-Lehel Kft. új, nyíregyházi üzemében is, így jelentősen megnő a kibocsátott termékek száma. Az ott gyártott hűtőgépek szállítását a cég szeretné egyre inkább vasúton lebonyolítani, ezért terveik szerint jövőre tovább emelkedik a cég szállításainak vasúti részaránya.

A BILK-ről

A Budapesti Intermodális Logisztikai Központ (BILK) előkészítése 1996-ban a MÁV Rt. irányításával kezdődött meg. 2001 végén két önálló, de egymással szorosan együttműködő gazdasági társaság alakult az új logisztikai központ megvalósítására. A BILK Kombiterminál fő tulajdonosa 63 százalékos részesedéssel a MÁV Rt., de tulajdonosai között található a Waberer's csoport és a GYSEV is. A két cég másik közös vállalkozása, a BILK Logisztikai Rt. – amely szintén Soroksáron működik, s nem vasúti, hanem közúti szállítmányozással foglalkozik, természetesen a kombiterminállal együttműködve – 58 százalékban a Waberer's csoport, 42 százalékban a MÁV Rt. tulajdona.

Forrás: Figyelő – 2004. január 29.

5. Két sima, egy fordított: válság és megújulás

„A sikeres válságmenedzselés olyan, mint a háború, melyben győztél – csak a fiad maradt oda!"

(Lee Iacocca)

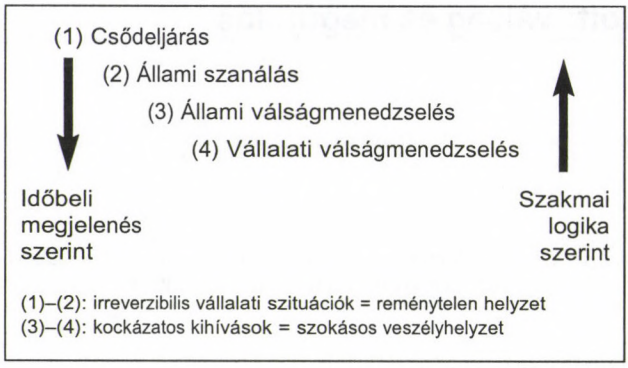
5.1. A válságmenedzsment alapjai

Az előzőekben már tisztáztuk, hogy a szervezetek sikerhez vezető útja éppúgy göröngyös, mint a válságos helyzetből kivezető út. Ráadásul az út végén – ha kellően tágas időhorizontban gondolkodunk – ugyanaz a cél lebeg a menedzsment szeme előtt mindkét esetben: tartós versenyelőnyökön alapuló versenypozícióba eljuttatni a szervezetet. Az más kérdés, hogy a válsághelyzetből idevezető út körülményesebb – ebben is különbözik a válságmenedzsment a stratégiai menedzsmenttől. Ebben a fejezetben ennek az útnak – a válságmenedzsmentnek – a sajátosságaival foglalkozunk, és természetesen alapozunk mindarra, amit az előzőekben a sikerről, válságról leírtunk.

Miután a válság természetes velejárója a szervezeti létnek, a válságmenedzselés aktualitása mindig fennáll – legfeljebb sokkal „szégyenlősebben" esik róla szó, mint a látványos sikert megcélzó stratégiai fogásokról. Ha tehát nincs a válsággal szemben immunis szervezet, akkor csak egyet tehetünk: megpróbálunk felkészülni a soron következő válsághelyzetre. Ehhez mindenekelőtt célszerű áttekinteni, hogy a válságok kezelésének milyen módjai ismertek *(1. ábra)*. A válságkezelési formákat történeti megjelenésük időrendje szerint a következőkkel lehetne röviden jellemezni:[1]

- Csődeljárás: lényegében nem más, mint a fizetésképtelen szervezetek sorsának jogilag szabályozott rendezési módja. Célja, hogy fizetési haladékot kapjon a fizetésképtelenné vált szervezet (újjászervezés vagy csődegyezség céljából), és ezt az adós kezdeményezi. Ha az újjászervezés vagy a hitelezőkkel való megegyezés sikertelen, *felszámolási eljárás* indul, amelyet kezdeményezhet bármelyik hitelező, vagy a bíróság. Egészen az 1970-es évekig a fejlett gazdaságokban (Magyarország és általában az államszocialista országok gyakorlatában a csőd fogalma ismeretlen volt ekkoriban) a válságkezelésnek ez a módja volt uralkodó: ha egy vállalt fizetésképtelenné vált, egyfajta „végponti" szabályozással („műtéttel") kiiktatták a gazdasági élet vérkeringéséből, hogy ne akadályozza azt. Pusztán jogi (bírói) aktusként tekintették, és a reorganizációs próbálkozások nem kerültek szóba. A menetrendjét a jogszabályok pontosan rögzítették: ki indíthatja, milyen lépései vannak, hogyan végződik stb. Lényege a csődeljárásnak, hogy amennyiben az adós a kötelezettségének nem képes teljesen eleget tenni, vagyonát bírói

[1] *Veress J.–Tihanyi L.* (1991): Válságmenedzselés csőd helyett (OMIKK, Budapest).



1. ábra. A válságkezelés fő formái

közbenjárással a hitelezők között követeléseik arányában fel kell osztani.[2] A felszámolási eljárás nem azonos a végelszámolással, ez utóbbi eset ugyanis egy nem fizetésképtelenség miatt megszűnni kívánó cégre vonatkozik.

– *Állami szanálás:* direkt, egyedi, nem normatív állami beavatkozás egy válságba került cég megmentése érdekében (politikai jellegű döntés alapján), amelynek céljai változatosak lehetnek: foglalkoztatáspolitikai megfontolások, stratégiai fontosságú tevékenység mentése, szociális szolgáltatások fenntartása, kárenyhítés stb. Nem piackonform beavatkozás, mert kivételezettekre irányul. A klasszikus csődeljárás számos kellemetlen (gazdasági, társadalmi, politikai) következményének tompítása, megelőzése végett erősödött meg az állami beavatkozással történő mentés gondolata az 1973-as válságperiódus tömeges csődeljárásainak nyomán, mégpedig kezdetben ilyen egyedi, direkt formában. Példái a rendszerváltástól kezdve Magyarországon is végigkísérik a korszakot (lásd: banki konszolidáció, acélipari cégek mentési kísérletei stb.).
– *Állami válságmenedzselés:* normatív, indirekt, nem egyedi beavatkozás, a szanálás piackonform változata. A szanáláshoz hasonlóan költségvetési források igénybevételével jár, de megfelelő feltételek igazolása esetén bárki jogosult erre a támogatásra, ennélfogva kevésbé torzítja a piaci viszonyokat. Gyakori formái: tanácsadó irodák hálózatának kiépítése és állami finanszírozása, kedvezményes kamatú vagy kamatmentes hitelakciók, tőkeszubvenció pályázati alapon stb. Lényegében ez a forma már átmenet a szanálás, és a későbbiekben részletesen tárgyalt válságmenedzselés között – tulajdonképpen vállalati válságmenedzselés állami segédlettel. A korlátozott állami költségvetési források minél hatékonyabb felhasználása, a piactorzítás elkerülése, a paternalizmus visszaszorítása érdekében jelent meg ez a forma az 1980-as években.
– *Szervezeti válságmenedzselés:* bár értelemszerűen minden szervezet életében a válságszituációk kezelésének felelőssége a menedzsmentet terheli, a saját erőből

[2] 1991. évi 51. sz. törvény a csődeljárásról, felszámolási eljárásról és a végelszámolásról.

történő kilábalás (azaz a válságmenedzsment) szakterülete csak az 1980-as évektől kezdett kibontakozni. A vállalati válságmenedzselés lényegében azokat az elveket, módszereket és eljárásokat foglalja magába, amelyekre támaszkodva egy szervezet önerőből megpróbál kikerülni a válsághelyzetből. A kihívás igen komoly, mert a helyzet speciális:[3]

- *Cselekvési kényszer és kényszerpálya:* a szervezet (és a menedzsment) kettős kényszer szorításában vergődik – egyrészt a szervezet létét fenyegető kihívásra válaszolni kell, másrészt (eltérően a stratégiai menedzsmenttel foglalkozók helyzetétől) igen szűk a mozgástér.
- *Komoly betegség, kevés a tüneti kezelés:* ha egy szervezet léte forog veszélyben, akkor látszatlépésekkel reménytelen a kilábalás – amilyen mély a válság, olyan mély, komplex és hosszan tartó terápia lehet szükséges.
- *Válság lehet lappangó/kirobbanó – a kimúlás is:* nincs két egyforma válság, de tapasztalat szerint két fő kategóriába sorolhatók – fokozatosan megjelenő, terebélyesedő, vagy hirtelen beköszöntő, gyorsan elhatalmasodó válság, és hasonlóképpen beszélhetünk hosszan elhúzódó agonizálásról, vagy szervezet gyors, katasztrófaszerű összeomlásáról.
- *Különleges helyzet – specialista kellhet:* mint láttuk már a válság fogalmának tisztázásakor, a normál működéstől alaposan eltérő helyzetről van szó, és a menedzserek, akik a normál működésnél jól teljesítenek, nem feltétlenül alkalmasak a válsághelyzet kezelésére is. Külön szakma a válságmenedzsment, megfelelő specialistákkal, akik gyakran fejvadász cégek közvetítésével kerülnek egy-egy válsághelyzetbe került céghez meghatározott időre (pl. a tulajdonosok felkérésére) – nem is rosszul megfizetve.
- *Nincs két egyforma válság:* azaz nincsenek kész, minden helyzetben bevethető receptek a sikeres válságmenedzseléshez, de – akárcsak a stratégiai menedzsmentnél – itt is kialakultak „ökölszabályok", irányelvek, és bevált technikák.
- *Lehet pozitív hatása is:* bár a válság nem örömteli szituáció, van néhány előnyös hatása is, amelyből némi hasznot húzhatunk:
  - egyfajta jelzőcsengő gyanánt ráébreszti a menedzsmentet (és az érdekelteket is), hogy az addig követett út tovább már nem járható – eljött a stratégiaváltás ideje;
  - rávilágít a szervezet erős és gyenge pontjaira – mindaz ami normál periódusban nem tűnik fel (vagy más színben látható), a válság idején karakteresen megjelenik, és elválnak egymástól a vélt és valós erősségek is;
  - kiugrási lehetőséget teremt azoknak a bizonyítani vágyó (képes) szakembereknek, akik normál helyzetben nem vagy csak jóval később jutnának szóhoz.
- *A válság kezelése változatos:* mint minden változtatásnál, itt is érvényes a menedzsment háromféle reagálsái lehetősége a kihívásokra – az lehet:
  - reaktív (ha a válság kezelése annak elhatalmasodása után, improvizatív módon történik;

[3] *Dinya L.* (2003): Válságmenedzsment (KRF, Gyöngyös).

- aktív (ha a beavatkozások még időben, a válság kezdetén megtörténnek);
- proaktív (ha a válságra felkészülés már akkor megtörténik, amikor még jelei sincsenek);
- *Beavatkozás optimális időpontja:* minden szervezeti változtatásnál fontos az időzítés, de különösen fontos a válságkezelésnél, ahol az időtényezőn múlik legtöbb. A Kornai J.-tól származó hármas megfontolás érvényes:
  - minden szervezeti beavatkozás kalkulálható mértékű „áldozattal" (idő–pénz–konfliktusok) jár. Van, aki ezt az adott időpontban vállalja, és megoldja a problémát, van, aki viszont különböző okok folytán (pl. visszariad tőle, korlátozott lehetőségek, optimista várakozások stb.) prolongálja a lépést;
  - ez utóbbi esetben *„halasztásról"* beszélhetünk, amelyhez tapasztalat szerint a korábban kalkulált áldozathoz viszonyítva többletáldozat tartozik (a probléma elmélyül, radikálisabb, költségesebb stb. beavatkozásra van szükség);
  - ha ez a többletáldozat további halasztást indukál, akkor már döntésünk a „mulasztás" kategóriájába csúszhat át, ahol az előzőhöz képest minőségileg más a helyzet: irreverzibilis folyamatok indulhatnak be, és a szervezet olyan pályára kerül, ahonnan nincs visszatérés az elhagyott pályára (nem feltétlenül a csődhelyzetről van szó, de a korábbitól teljesen eltérő pályáról).
- *Kezdettől kerülendő a tagadása:* mint a válság felismerési fázisainál is láttuk, igen gyakori a kezdeti válságjelek figyelmen kívül hagyása, ami a válság súlyosbodásához vezet. A vállalati válságmenedzselés eredményességének tehát fontos kitétele a tagadás kerülése a válság kezdetétől fogva.
- *Kilépni a defenzívából:* szintén gyakori a válság tudatosulásakor a pánikreakció, ami reflexszerűen a védekező lépéseket helyezi előtérbe – pedig a mozgástér önkéntes beszűkítése tovább rontja az esélyeket.
- *Befejeztével önvizsgálat:* bár láttuk, hogy nincs két egyforma válság, mégsem célszerű a válság sikeres kezelésének befejeztével elfeledkezni a tanulságokról – a „hogyan jutottunk válságba?" és a „hogyan kerültünk ki belőle?" típusú kérdések tárgyilagos és szakszerű megválaszolása olyan értékes tapasztalatokkal jár, amelyek egy szervezet kompetenciájából nem hiányozhatnak.

A továbbiakban a szervezeti válságmenedzselés tudnivalóit tekintjük át, de az előzőekhez záró megjegyzésként annyit még hozzá kell fűznünk, hogy a válságkezelés történeti formáinak időrendi megjelenésével éppen ellentétes a *szakmai logika szerint kívánatos* sorrend *(1. ábra)*. Ha egy szervezet válságos helyzetbe kerül (és ez gyakran megtörténik), akkor értelemszerűen saját erőből kell megkísérelnie a visszafordítást. Amennyiben ez meghaladja az erejét, jó, ha van egy védőháló, amelyben megkapaszkodhat (állami válságmenedzselés). Ha ennél is súlyosabb a helyzet, még reménykedhet direkt költségvetési akcióban (szanálás), de ehhez a politikai döntéshez súlyos indokok kellenek – amelyek hiányában már csak a jogilag szabályozott csődeljárás marad hátra. Sokan úgy vélhetik, hogy a csődeljárás lényegében maga az „eutanázia", de ez nem feltétlenül igaz, mert hátrányai mellett előnyöket is rejt magában.[4]

[4] *Slatter, S.* (1984): Corporate Recovery (Penguin Books Ltd., London).

Előnyei:
- korlátozott ideig érvényes védettséget nyújt a cég számára;
- ezalatt megpróbálkozhat kemény átszervezésekkel (pl. veszteséges tevékenységek leépítése);
- ezalatt nem kötik meg a menedzsment kezét korábbi kedvezőtlen szerződések stb.

Kétségtelen hátrányai:
- korlátozott a menedzsment rendelkezési joga;
- a felszámolás kockázata ott lebeg a folyamat végén;
- munkahelyek tömeges megszűnésével járó konfliktusok;
- az eljárással kapcsolatos többletkiadások (a per és a bukás költségei).

Egy másik félreértés, mely a válságmenedzsmenthez tapad, azzal kapcsolatos, hogy a menedzsment úgy érzi, egyedül maradt a bajban. Pedig a válságmenedzsment nem feltétlenül „one-man-show"! A menedzsment mellett még *számos további érdekelt* létezik, akik részint igénylik is a tájékoztatást, részint be is vonhatók a kényelmetlen folyamatba. Például:
- tulajdonosok,
- pénzintézetek,
- partnervállalatok,
- fogyasztók,
- versenytársak,
- munkavállalók,
- állam,
- önkormányzat stb.

Persze illúzió lenne azt várni, hogy ezek egytől egyig a szervezet megmentésében érdekeltek. Főbb kategóriáik:
- természetes szövetségesek
- megnyerhető támogatók
- semlegesíthető érintettek
- ellenérdekelt felek.

Válságmenedzselés kezdetén célszerű az összes *érdekelt felet tartalmazó térkép* (portfolió) készítése *(2. ábra)*, amelyen az adott helyzetre érvényes kategorizálás ismeretében az is feltüntethető, hogy melyik szereplőnél milyen lépéseket kell megtenni a megnyerhetőség vagy a semlegesítés érdekében, illetve a szövetségesektől milyen támogatást kérjünk, az ellenérdekeltektől pedig milyen akciókra számíthatunk. Mindez feltétlenül növeli a sikeres válságmenedzselés esélyét ahhoz képest, mint ha egyedül kellene megoldanunk a problémát, vagy ha illúzióval teli, csupa támogatóban reménykednénk.

Alaphelyzetben nem kétséges, hogy a menedzsment feladata a válságkezelés megoldása. De ez csak akkor működik, ha a vezetés többé-kevésbé megfelel *számos elvárt szerepnek:*
- a válság felismerése (jellegének, mértékének, fázisának azonosítása);
- okainak feltárása (a válságot előidéző tényezők tárgyilagos azonosítása);
- megoldási változatok kidolgozása a válság kezelésére;
- döntés, a megfelelő megoldás kiválasztása;

Érdekeltek*	Szövetséges	Megnyerhető	Semleges	Ellenérdekelt
Menedzsment	←	5		
Tulajdonosok		←	3	
Pénzintézetek	←	2		
Partnerek				0
Fogyasztók		←	1	
Munkavállalók	0			
Állam	←		4	
Önkormányzat	0			

* Az érdekeltek csoportjain belül célszerű értkelni külön-külön egyes kulcsszereplőket is.

„Érdekeltek portfóliója" = valamennyi potenciális szereplő esetében felmérendő:
- jelenlegi beállítottsága,
- ennek javítási esélye (0...5).

2. ábra. Válságmenedzselésben potenciális érdekeltek felmérése

- végrehajtás megszervezése, körültekintő lebonyolítása;
- visszacsatolás kezdettől fogva folyamatosan.

Bár természetesnek tűnik, hogy a menedzsment minden fenti szerepnek maximálisan eleget kell tegyen, ennek *akadályát* képezi néhány dilemma: mindenekelőtt az, hogy fennáll *„a hóhért akasztják"* tipikus esete – annak (azoknak) kellene menedzselnie a válságot, akinek (akiknek) a korábbi tevékenységéhez köthető a válsághelyzet. Tőlük objektivitást elvárni lehet, de garancia nincs rá. Másik dilemma, hogy a sikerhez *nincs abszolút recept* – hiába felel meg maximálisan valamennyi felsorolt követelménynek a menedzsment, ez csak a siker esélyét növeli, de nem garantálja. Végül dilemma az is, hogy *keveredik* a normál menedzsmenttel – mint a legendás trópusi orvosnál, aki magát műti meg vakbéllel: miközben kezeljük a válságot, a napi üzletmenetnek is futnia kell.

Mindezek ismeretében – és a reális kép érdekében – érdemes elvégezni időnként szervezetünk kapcsán a következő egyszerű és gyors tesztet *(3. ábra)*. A feltett kérdésekre a menedzsment tagjai (4–8 fő) egymástól függetlenül próbáljanak meg tárgyilagos választ adni, és a válaszok összesítése után a teszt értékelése a következőképpen történhet:[5]

- Minden „igen" válasz 10 pont.
- Ha az eredmény (= a megkérdezett menedzserek válaszainak átlagpontértéke)
  - *50 pont alatt van:* Önök vagy a tulajdonosok jóváhagyásával hazardíroznak, vagy a tudtuk nélkül („más kezével verik a csalánt");
  - *50–60 pont közötti:* Önök a „lezuhanás" elleni védekezésül cipelnek magukkal egy ejtőernyős zsákot, csak még azt nem tudják, ejtőernyő van-e benne, vagy asztalterítő;

[5] *Dinya L.* (2003): Válságmenedzsment (KRF, Gyöngyös).

Kérdés	Igen/nem
1. Rendszeresen elemzik-e a környezeti fenyegetéseket?	
2. Rendszeresen elemzik-e a belső gyengeségeket?	
3. Ismerik-e pontosan ezeket a veszélyeket?	
4. Felkészültek-e ezekre részletes forgatókönyvekkel?	
5. Felkészültek-e ezekre megfelelő eljárásokkal?	
6. Van kijelölt válságstábjuk válság esetére?	
7. Van naprakész listájuk válságkommunikációs célcsoportjaikról?	
8. Van naprakész, minden érintett számára hozzáférhető kríziskommunikációs kézikönyvük?	
9. Mindig kéznél van-e válság esetére a legfontosabb információkat tartalmazó dosszié?	
10. Szimulációs jelleggel ellenőrizték már, hogy működik-e ez a rendszer?	

3. ábra. Felkészült-e a válságmenedzselésre? (teszt)

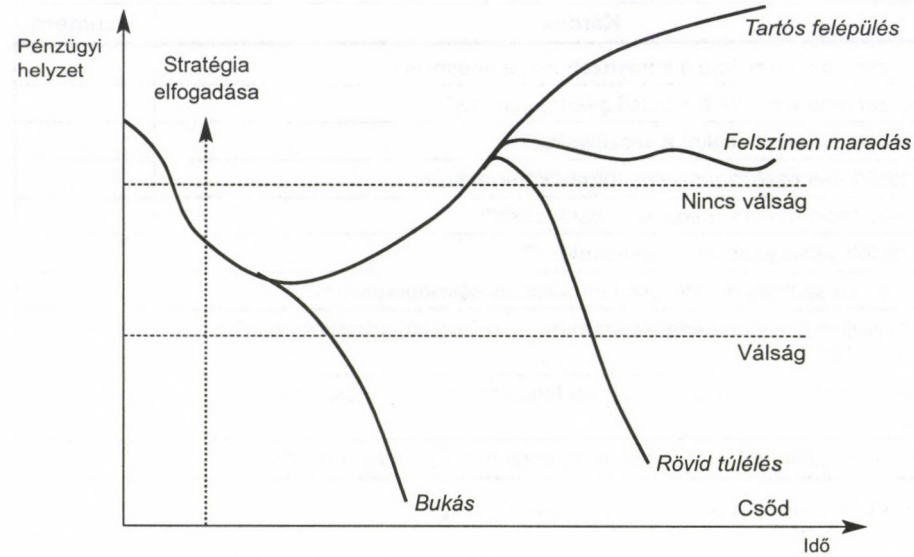
- *60–80 pont közötti:* még néhány apró igazítás, és nincs okuk a válsághelyzettől való félelemre;
- *80 pont feletti:* nyugodtan aludhatnak, Önöket az ágazat vezető cégei közt baj nem érheti!

Az értékelés láthatóan könnyed megfogalmazása arra utal, hogy a tesztet nem kell véresen komolyan venni, viszont érdemes elgondolkodni a feltett kérdések mögött felsejlő állításokon: érdemes rendszeresen elemezni a környezetünket, illetve adottságainkat, nem haszontalan előre átgondolni – sőt leírni, „szimulálni" –, hogy válsághelyzetben kinek mi a dolga stb. Amelyik cég ezt megteszi, nagyban növelheti nemcsak a válságkezelés sikerét, de a válság megelőzésének esélyét is.

Említettük, hogy nincs biztos recept az eredményes válságmenedzselésre. Ez annál is inkább így van, mert a kimenetet illetően (a laikus felfogástól eltérően, ahol a vagy sikerül – vagy nem alternatíva merül fel) négyféle eredménnyel lehet számolni[6] *(4. ábra)*. Ezek rövid jellemzése előtt az ábrához azt a megjegyzést fűzzük, hogy a szervezet helyzetét ezúttal még leegyszerűsítve a *pénzügyi pozícióval* jellemezzük, és ezen belül három sávot különböztetünk meg: az egészséges, a válságos és a kettő közti „szürke tartományt" jelentő átmeneti helyzetet. Ez utóbbiban vannak már válságjelek, de még nem jelenthető ki egyértelműen a válság jelenléte. A görbe a pénzügyi pozíció időbeli alakulását szemlélteti, amelyhez a következők fűzhetők:

- amikor a pozíció romlása már egyértelműen válságjeleket mutat (az ábrán azt a viszonylag kedvező esetet látjuk, amikor ez abban a pillanatban tudatosult, ahogyan a szervezet elérte a szürke tartomány határát), döntés születik a válság kezeléséről.

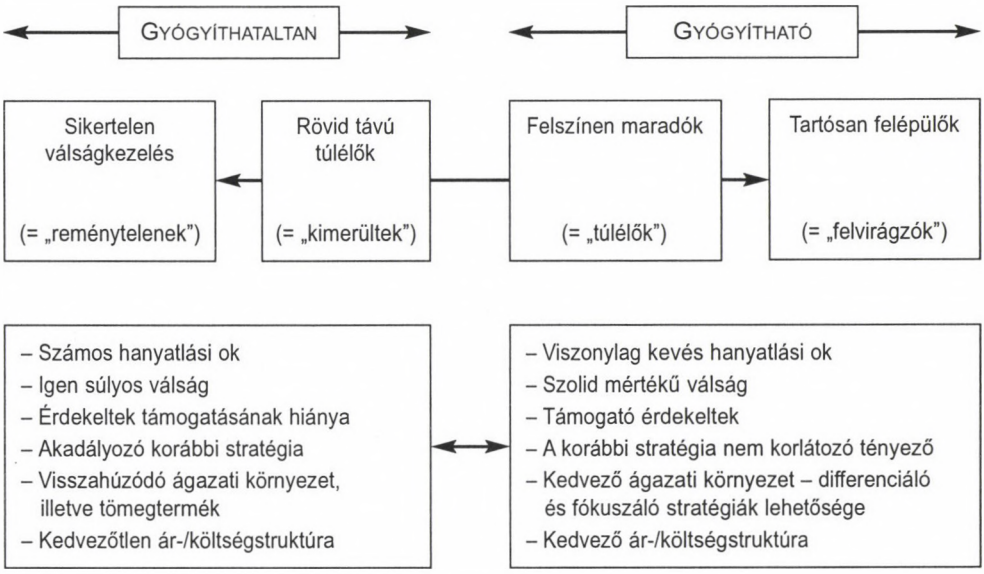
[6] *Veress J.–Tihanyi L.* (1991): Válságmenedzselés csőd helyett (OMIKK, Budapest).



4. ábra. Válságkezelés különféle kimenetei

– a pozíció romlása majd csak egy idő után áll meg, ha a válságkezelő stratégia hatása érzékelhetővé válik – ha viszont a stratégia hatástalan, a válság tovább mélyül, és bekövetkezhet a *csőd (1. lehetséges kimenet).*
– kedvező esetben a szervezet fokozatosan megkezdi a válságból történő kilábalást, aminek az eredménye még mindig többféle lehet – előfordulhat, hogy a pénzügyi pozíció egy időre ismét normális lesz, de pl. ha a környezet továbbra is kedvezőtlen, és a mobilizálható tartalékok elfogytak, a válság újra felüti a fejét, és a cég menthetetlenül elsüllyed. Ez a *rövid távú túlélés (2. kimenet).*
– megtörténhet, hogy a szervezet hosszabb távra stabilizálja helyzetét, de többé már nem lesz képes olyan teljesítményre, mint a válságot megelőzően – *felszínen marad (3. kimenet)*, a korábbi pályaív folytatására képtelenné válva sokkal szerényebb pozícióban éldegél tovább.
– a valódi, sikeres válságmenedzselést az jelenti, ha a szervezet teljes mértékben, következmények és szövődmények nélkül maga mögött hagyja a válságos időszakot, a korábbihoz hasonló vagy még látványosabb teljesítményekre képessé válik – ez a *tartós felépülés (4. kimenet).*

Előfordulhat tehát, hogy a válságkezelés eredményessége látszólagos. Hogy a lehetséges kimenetek milyen szituációban valószínűbbek, arra nézve az *5. ábra* ad eligazítást. Mint azt a válságmenedzsment kapcsán gyakran tesszük, analógiaként használva az emberek egészségével – betegségével összefüggő jelzőket, fogalmakat ha az 1. és a 2. kimenetet egyaránt *„gyógyíthatatlan"* esetnek minősítjük, akkor a 3. és 4. kimenetek nyilván az így vagy úgy, de *„gyógyítható"* kategóriát képviselik. Megvizsgálva, hogy mi jellemzi a kvázi gyógyíthatatlan szervezeteket, azt látjuk, hogy itt nemcsak a szervezet „betegségei", hanem azok a kedvezőtlen környezeti feltételekkel együttesen eredményezik a szituációt. Legalábbis egyértelműen környezeti faktor az



5. ábra. A válságkezelés eredményét befolyásoló tényezők

érdekeltek hiányzó támogatása és a visszahúzó környezet. Ezen túlmenően persze jelen vannak a különféle (most még nem részletezett) belső problémák, a válság mélysége, kedvezőtlen költségszerkezet is. Mindezeknek a tényezőknek az ellenkezője vagy kevésbé extrém mértéke jellemzi a „gyógyítható" kategóriába eső szervezeteket.[7]

Az eddigiekből is egyértelmű, hogy a válságmenedzselést – akárcsak a betegségek gyógyítását – a diagnózissal kell kezdeni.

Az állami szerepvállalásra és ennek kapcsán a különféle érdekcsoportok összecsapására példával szolgál a következő eset.

Mentőövet kapott a Parád Kristály Rt.

Mintegy 49 millió forintos (196 ezer euró) állami támogatást kapott a Parád Kristály Manufaktúra Rt. abból az *egymilliárdos (3,9 millió euró) alapból*, amelyet a *munkaerő-piaci válsághelyzetek kezelésére* hozott létre a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium – jelentette be tegnapi sajtótájékoztatóján Burány Sándor, a szaktárca vezetője. Magyarország legrégebbi üveggyárának 185 embert kellett volna elküldenie a 450-ből *átmeneti nehézségei* miatt, amit elsősorban a forint erősödése és a dollár gyengülése miatti árfolyamveszteség okozott – tette hozzá Nagy Imre, a Parád Kristály Rt. vezérigazgatója. Így viszont *négy hónapra levegőhöz* jut a cég, s megőrizheti a munkahelyeket. Nagy Imre szerint a Parád Kristály abban *reménykedik, hogy* a támogatás lejárta után *javul a piaci helyzet*, s ismét nyereségessé válik a cég.

[7] *Slatter, S.* (1984): Corporate Recovery (Penguin Books Ltd., London).

Az év elején meghirdetett egymilliárdos keretösszegből eddig 223 millió forintot (892 ezer) *ítélt oda 24 cégnek* a foglalkoztatáspolitikai és munkaügyi miniszter, főleg a *mezőgazdaság, valamint a textil- és bőripar területén.*

A legfeljebb *négy hónapra adható támogatás* keretében munkavállalónként maximum havi 71 550 forintot (286 euró) kaphatnak azok a cégek, amelyek legalább húsz főt kényszerülnének elbocsátani. (A támogatásra a *munkaügyi központok* szeptember végéig *nyújthatják be pályázataikat*, amelyekről a miniszter kéthetente dönt.)

A válságkezelő alapra várhatóan nagy szükség lesz a következő hónapokban is, hiszen az idén is dinamikus mozgásban van a munkaerőpiac: az év első három hónapjában 156 cég jelentett be összesen 10 240 fős létszámcsökkentést a munkaügyi központoknál, miközben ugyanebben az időszakban 11 409 új munkahely jött létre – derül ki a legfrissebb munkaerő-piaci adatokból. „Márciusban háromezer ember állása szűnt meg, de több mint ötezer új munkahely keletkezett" – érzékeltette tegnap a tendencia pozitív irányát Burány Sándor foglalkoztatáspolitikai és munkaügyi miniszter.

Forrás: MH – Márk Edina.

5.2. A válság tünetei – első lépés a diagnózis felé

A válság megjelenése egy szervezetben a válságjelekkel, azaz a tünetekkel kezdődik. Gyakran megtörténik, hogy a fenyegető tünetek kiváltják a menedzsment akcióit – még azt megelőzően, hogy a válság okait tisztázták volna. A likviditási zavarok kétségkívül riasztóak, főleg ha korábban sosem voltak ilyen gondjaink, mégis célszerű – mielőtt akcióba lendülnénk – megvizsgálni, hogy a sok lehetséges tényező közül melyik (vagy melyek) okozza (okozzák) ezeket a zavarokat. „Ha a magas láztól szenvedő beteget csupán borogatással kívánnánk meggyógyítani, könnyen tragédiát idéznénk elő" – mondják az orvosok, tudván, hogy a tünetet kiváltó betegséget kell tisztázni és megszüntetni. A betegség diagnózisa a tünetek megfigyelésével kezdődik, mert ezekből két dologra lehet következtetni:

- *a válság jellegére:* a tünetek (a szervezet állapotjellemzői) utalnak arra, hogy milyen irányban kell keresni a válság okait, még ha az okok és a tünetek között gyakran igen áttételes is a kapcsolat;
- *a válság súlyosságára:* fontos információ, hogy milyen átfogó, elmélyült a szervezet válsága, mert a válság kezelését célzó válságstratégia jellege (a válságintézkedések, a rendelkezésre álló idő stb.) alapvetően ettől függ.

A válság jellegének és mélységének első, nagyvonalú meghatározását az segíti, ha tudjuk, hogy a szervezeti kifejlődésének milyen szakaszai vannak *(6. ábra)*. Ennek kapcsán három fontos tényező időbeli alakulása játszik főszerepet:

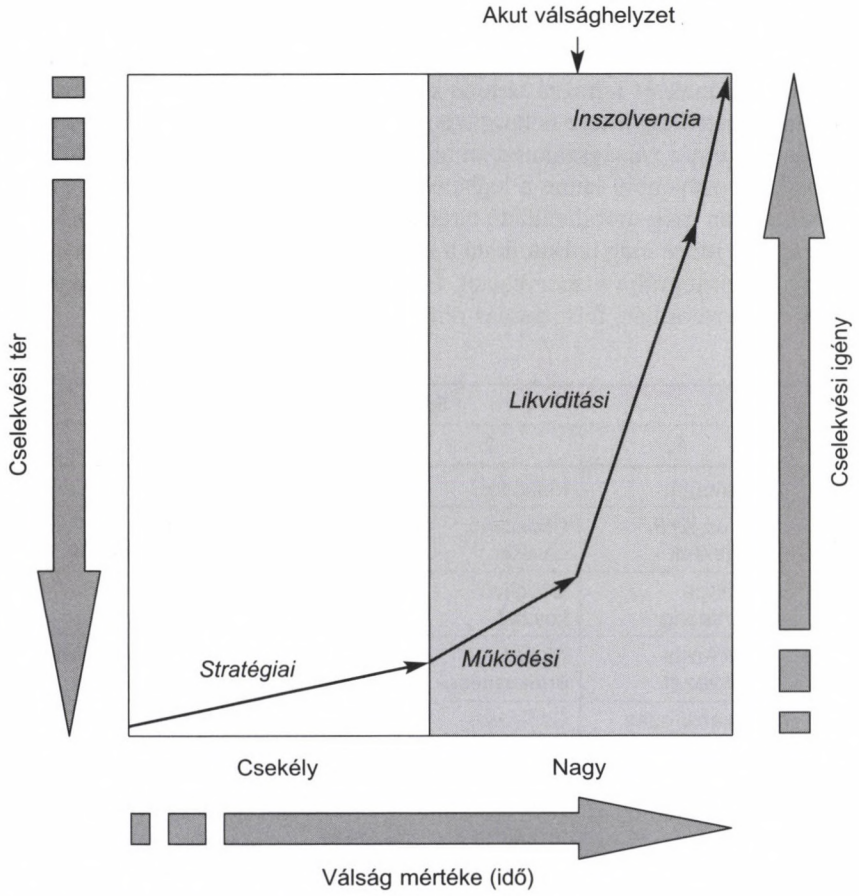
- mindenekelőtt a *válság mértéke*, amely időben előrehaladva egyre mélyülő, növekvő;
- aztán a *cselekvési tér*, amely a menedzsment mozgásterét, annak korlátait jelenti – köztudott, hogy idővel (ahogyan a válság is mélyül) egyre szűkül, egyre kisebb a döntések választéka;

– végül a *cselekvés igénye*, magyarán a sürgősség, amely a válság mélyülésével párhuzamosan időben egyre növekvő (miközben az imént említett cselekvési tér zsugorodik).

Ezek a tendenciák lehetővé teszik a szervezeti válság szakaszolását a *6. ábra* szerint:[8]

– a válság kezdetén az első válságjelek többnyire nem a jelenlegi pozícióval kapcsolatosak, hanem a jövőbeni pozíciót, a kilátásokat fenyegetik (pl. kiszorulás bizonyos piacokról). A válság mértéke csekély, a cselekvési tér aránylag tág, és nincs szó még a beavatkozások sürgősségéről sem. Ez a *„stratégiai válság"* szakasza.

– az idő előrehaladtával fokozatosan mélyül a válság, már nemcsak a jövőt, de a jelent is érintő válságjelekkel találkozunk. Az értékesítési, pénzügyi mutatók ked-



6. ábra. Válság kialakulásának szakaszai

[8] *Somogyvári M.* (2004): A vállalati krízisek klasszifikációja (Vezetéstudomány, 1. sz., p. 41–47.).

vezőtlen alakulása egyértelműen jelzi, hogy teljesítmény, azaz *működési válság* van. Szűkül a mozgástér, erősödik az igény valamiféle válságkezelésre.

- ha a válság tovább fokozódik, a cselekvés egyre inkább kényszerpályára kerül, és a beavatkozások már nem tűrnek halasztást (lásd: fizetőképesség megrendülése), akkor beszélünk a harmadik szakaszról, a *likviditási válságról.*
- és amennyiben a az intézkedések nem lesznek eredményesek, a szervezet átkerülhet a negyedik szakaszba, a fizetésképtelenség, vagyis *inszolvencia válságszakaszba.* Az ábrán próbáltuk érzékeltetni azt is, hogy miként gyorsul fel időben a folyamat.

A szakaszok között nem olyan élesek a határok, mint az ábrán látható, az átmenet egyik szakaszból a másikba fokozatos. Arra azonban mindenképpen utalnánk, hogy a stratégiai válság után minőségileg erősen eltérő szakaszok következnek: itt már nem a jövőbeli, hanem a napi működés, illetve a cég fennmaradása a veszélyeztetett.

Érdemes összefoglalni mindazt, amit eddig a szervezeti válság különböző szempontú szakaszolásairól mondtunk a felismerési fázisok, a kezelés aktuális formái és a fokozatos elmélyülés kapcsán *(7. ábra).* Mindegyik szakasz ugyanis megfeleltethető a felismerés adott fázisának és a hozzá tartozó kezelés formájának. Sőt, a tipikus tünetek szakaszonként eltérő együttese is hozzávehető még. Így már könnyebben érthetővé válik, hogy a stratégiai válságszakaszban miért dominál a válságot tagadó menedzseri attitűd, pedig a prevenció lenne a leghatékonyabb válságkezelési mód. A működési válságszakaszban még mobilizálható tartalékokkal (lásd: készpénzgeneráló akciós értékesítések) egy időre még palástolható a krízis, de a pénzügyi (likviditási) válság megroppantja, dezintegrálja a szervezetet. És innen már nincs messze a fizetésképtelenség, ami az összeomlás, felszámolás rémét idézi fel.

Jellemzők	Szakaszok			
	1.	2.	3.	4.
1. Válság jellege	Stratégiai	Működési	Likviditási	Inszolvencia
	Hibás K+F-projektek	Csökkenő bevétel	Elavult termékek	Nagy piacvesztés
	Gyenge marketing	Növekvő készlet	Leálló beruházások	Termelési leállások
2. Válságtünetek	Bürokrata szervezet	Akciós értékesítések	Túlzott hitelfelvétel	Hitelképtelenség
	Hazardírozás	Csökkenő termelékenység	Növekvő fluktuáció	Nagy elbocsátások
	Gyenge ösztönzés	Vezetés csökkenő tekintélye	Számos veszteségforrás	Fizetésképtelenség
3. Felismerés fázisai	Tagadás	Palástolás	Dezintegráció	Összeomlás
4. Kezelés jellege	Preventív	Proaktív	Reaktív	Felszámolás

7. ábra. A szervezeti válság szakaszai és tünetei

Természetesen ez az első, *röpke diagnózis* keveset árulhat el a szervezet betegségének valódi természetéről, ahhoz kell még az alapos, szakszerű elemzés. De hogy a szervezet beteg vagy egészséges, ez már kiderül belőle, sőt ha az egyes szakaszokhoz tartozó tünetegyütteseket („szimptómákat") tapasztalat szerint együvé tartozónak tekintjük, akkor egyik-másik tünet megjelenéséből gyaníthatjuk, hogy a többi, vele együtt járó tünet is felfedezhető, ha alaposabban utánanézünk. Ugyanez a gyors diagnózis arra is szolgálhat, hogy a betegség és annak stádiuma megállapításán túl felmérjük, milyen jellegű, irányú válságkezelő stratégiában kell majd nagy valószínűséggel gondolkodnunk.

A *teljes kép* (részletesebb diagnózis) már közelebb vihet bennünket a válság okainak feltárásához, de ehhez a következő lépésekre van szükség:

- *Eldöntendő, hogy milyen* diagnózist készítsünk. Két lehetőség van:
  - *statikus* „pillanatfelvétel" készítése, amikor a szervezet kiválasztott mutatóinak egy adott időpontbeli értéket vesszük alapul. Előnye a viszonylagos egyszerűség (egyszerű módszerek, adatgyűjtés), hátránya az időbeli tendenciák figyelmen kívül hagyása (a válság egy folyamat eredménye!), és ellentmondó mutatók esetében a kétséges besorolás (pl. néhány mutató szerint válság van, mások szerint semmi probléma);
  - *dinamikus* diagnózis készítése, amikor a szervezet helyzetének időbeli alakulása is a diagnózis része, és extrapolációra, válságprognózis készítésére is lehetőség nyílik. Előnye a válsághoz vezető út elemzése, hátránya a módszertani igényesség és a terjedelmes adatbázis igénye.
- *Statikus diagnózis* esetén a következő teendők vannak:
  - kiválasztandó a diagnózisba bevonni kívánt mutatók köre. Alapos szakmai viták tárgya lehet, hogy egy adott ágazatban (cégnél) mekkora és milyen összetételű mutatórendszer írná le a vizsgált szervezet egészségi állapotát kellő részletességgel és megbízható módon. Akárcsak a stratégiai elemzésnél, itt is célszerű kvantitatív és kvalitatív mutatók alkalmazása egyaránt.
  - legalább ilyen fontos (és alapos szakmai mérlegelést kívánó) a következő lépés, a mutatók normatív értékeinek meghatározása: mely értékek tekintendők normálisnak és melyek válsághelyzetre utalónak. Lehet támaszkodni általános irányelvekre, de alapul vehetők az egyes ágazatok tapasztalati számai vagy a cég adataiból kreált saját mérce is.
  - ezután természetesen meg kell határozni a mutatórendszer szervezetre jellemző értékeit, és azokat össze kell vetni a normatív értékekkel. A minősítés (diagnózis) így már elkészíthető.
- *Dinamikus diagnózis* esetén a feladat annyiban eltérő, hogy azt vizsgáljuk, a szervezetet fenyegeti-e belátható időn belül válság (csőd), és ha igen, akkor annak mekkora a valószínűsége. Ehhez a cég adatain túl szükség van egy megbízható ún. csődmodellre is, ami nem más, mint egy kiterjedt adatbázison elvégzett kutatómunkával kialakított, többváltozós függvény és a hozzá tartozó normatív értékek (erről bővebben a következő fejezetben).

A statikus diagnózis kvantitatív mutatóinál előszeretettel alkalmazzák a különféle pénzügyi mutatókat, közülük is leggyakrabban a következőket:

– Tőkeellátottsági mutató (saját tőke aránya)

$$\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Összes forrás}}$$

– Forgóeszközarány (eszközmobilitás)

$$\frac{\text{Forgóeszköz}}{\text{Összes eszköz}}$$

– Vevő-szállító arány

$$\frac{\text{Vevőkövetelések}}{\text{Szállítói kötelezettség}}$$

– Likviditási gyorsráta

$$\frac{\text{Forgóeszközök – Készletek}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

– Adósságszolgálat (dinamikus likviditás)

$$\frac{\text{Bruttó cash flow}}{\text{Hosszú lejáratú hitel tárgyévi törlesztése + kamat}}$$

– Értékesítés közvetlen költségszintje

$$\frac{\text{Értékesített termékek értéke közvetlen költségen}}{\text{Nettó árbevétel}}$$

– Tőkearányos üzleti eredmény

$$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját tőke}}$$

– Bevételarányos üzleti eredmény

$$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Nettó árbevétel}}$$

Ha ezeket a mutatókat összevetjük a válság fogalmánál elmondottakkal, akkor egy érdekes csoportosítási lehetőséget fedezhetünk fel: *a mutatók egy része* nem mást, mint a szervezet *rugalmasságát* (változásokhoz történő alkalmazkodási képességét), a *másik része* pedig az *irányíthatóságot* (a teljesítményt) jellemzi több irányból, mégpedig a következők szerint:

– *„Rugalmasság”:* saját tőke aránya, eszközmobilitás, vevő-szállító arány, likviditási gyorsráta;
– *„Teljesítmény”:* adósságszolgálat, értékesítés közvetlen költségszintje, tőkearányos üzleti eredmény, bevételarányos üzleti eredmény

Tehát a szervezetek életében a működés mindkét kiemelt fontosságú területe kellő súllyal jelen van a diagnózisban, és ez szakmai megalapozottságát alátámasztja. Ha elfogadjuk ezeket a mutatókat a szervezetek egészségi állapotát kvantitatív oldalról kel-

lő részleteséggel leíró jellemzőknek (ami természetesen nem zárja ki, hogy bárki saját hasonló célú vizsgálódásainál ezt a mutatókört tetszése szerint szűkítse vagy bővítse), akkor szükségünk van ezek normatív értékeire is. Nyilvánvaló, hogy ugyanazon mutatónál (pl. a tőkeellátottság, bevételarányos eredmény stb.) ahány ágazat, annyiféle érték tekinthető normálisnak. Hiszen minden ágazatban az adott termelő vagy szolgáltató tevékenységhez sajátos összetételű eszközállomány, eredményesség stb. tartozik, alakult ki az idők során. Összehasonlítani cégünk mutatóit a versenytársakkal (illetőleg az ágazatra jellemző mutatóértékekkel) célszerű, mert ami, mondjuk, az élelmiszeriparban normálisnak elfogadott bevételarányos eredmény, az a bankszektorban már régen a válság közelében bukdácsoló céget jellemzi. Ettől függetlenül mindig vannak próbálkozások, hogy legalább általános iránymutatás szintjén rögzítsenek olyan mutatóértékeket (sávokat), amelyek bármelyik cég számára orientációt jelenthetnek, anélkül, hogy az ágazati specialitásokra tekintettel lennének (lásd pl. a *8. ábrát*).

Mutató	Dinamikus állapot	Stabil állapot	Labilis állapot	Válságos állapot
Saját tőke aránya	75% felett	60–70% között	40–60% között	40% alatt
Forgóeszközarány	65% felett	50–65% között	40–50% között	40% alatt
Vevő-szállító arány	1,5 felett	1,5–1,2 között	1,2–1,0 között	1,0 alatt
Likviditási gyorsráta	0,6 felett	0,4–0,6 között	0,2–0,4 között	0,2 alatt
Adósságszolgálat	1,0 felett	1,0–0,6 között	0,5–0,6 között	0,5 alatt
Értékesítés közvetlen költségszintje	70% alatt	70–80% között	80–90% között	90% felett
Tőkearányos üzleti eredmény	15% felett	15–8% között	8–3% között	3% alatt
Bevételarányos üzleti eredmény	10% felett	6–10% között	3–6% között	3% alatt

8. ábra. A szervezetek besorolása számszerűsíthető jellemzők alapján

Az egyes mutatók konkrét értékeit meghatározva a cégünkre, összevethetjük azokat a különféle állapotokhoz tartozó határértékekkel, és máris látható, hogy mely mutatók alapján milyen minősítésünk lenne. Bár a mutatók elvileg függetlenek egymástól, mégis valószínűtlen eset, hogy valamely cég a mutatók egyik köre szerint dinamikus, más mutatók szerint viszont éppen ellenkezőleg, válságos helyzetű. Az inkább előfordul, hogy egy adott cég minden mutatója szerint egyértelműen besorolható valamelyik (főként egyik, vagy másik szélső) kategóriába.

A kvalitatív mutatókkal hasonló a helyzet, csak a különböző állapotokhoz nem számszerű, hanem eltérő minőségi szinteknek megfelelő, szöveges kritériumok tartoznak (amelyek között ugyanúgy léteznek fokozatok, lépcsők, mint a kvantitatív mutatóknál) *(9. ábra)*. A kvalitatív mutatókat a közgazdászok „imponderábiliák" elnevezéssel is illetik, ez szerepel az ábra címében. Az imponderábiliák köre szakmai vita alapján választandó ki, és normatív értékeknek ugyancsak az ágazati szokvány tekint-

Jellemzők \ Állapotok	Dinamikus	Stabil	Labilis	Válságos
Irányítási lánc	3 lépcső vagy kevesebb	2–5 lépcső	5 lépcsőnél több	áttekinthetetlen
Innováció	folyamatos fejlesztések	jelentős fejlesztések	eseti fejlesztések	fejlesztések háttérbe
Minőségbiztosítás	TQM avagy auditált	folyamat-ellenőrzés	termékellenőrzés	eseti ellenőrzések
Szervezettség	auditált kontrolling	hatékony működés	rutinszerű működés	eseti eligazítás, ellenőrzés
Informatika	teljes körű hálózat	VIR (M.I.S.)	szigetszerű megoldások	egyes célfeladatok informatizálva
H.R.M.*	kiemelt prioritás	elismert prioritás	ezt is mérlegelik	üzleti szempontok prioritása
Vezetés	maximális felkészültség	jó felkészültség	átlag körüli felkészültség	heterogén színvonal
Piaci pozíció	diverzifikált, vezető	kiegyensúlyozott portfólió	kockázatos piacok	piacokról kiszorulás

* *Rövidítések:* HRM = személyzeti menedzsment, TQM = minőségmenedzsment, VIR = vezetői információs rendszer.

9. ábra. A szervezetek besorolása az imponderábiliák alapján

hető (pl. az ágazatban az átlagos cégméret és annak kapcsán a legcélszerűbbnek bizonyuló szervezeti irányítási hierarchia szintjeinek száma). Az ábrán szereplő jellemzők köre ugyancsak igény szerint bővíthető, szűkíthető, és világosan mutatják, hogy a tünetek meg az okok első megközelítésre könnyen összekeverhetők. Ebben a fázisban meglehetősen nehéz lenne megmondani, hogy azért van-e a szervezet válságban, mert az irányítási lánc áttekinthetetlen, vagy éppen fordítva: a válságos helyzet következtében zilálódott szét az irányítási rendszer. Nem tudni, hogy a heterogén szintű vezetői felkészültség az oka a válságnak, vagy az egyéb tényezők miatt kialakult válság eredménye, hogy a felkészültebb vezetők időközben eltávoztak a cégtől, és így alakult ilyenné a helyzet. Nyilvánvaló, hogy okok és okozatok láncolatáról van szó, és ami egy bizonyos időpontban következményként jelent meg, az egy későbbi időpontban már további tüneteket eredményező okká válik, vagy visszahatva a válságot kiváltó eredeti tényezőkre, erősítheti azok hatását (egyfajta lefelé tartó, egyre gyorsuló, spirálszerű folyamat alakul ki).

A válsághelyzet tüneteinek és okainak megjelenésére, összefonódására szolgál példával az alábbi eset.

A lelassult Volkswagen sebességet vált

A legnagyobb német autóipari konszernt, a *Volkswagent* (VW) többmilliárd eurós költségcsökkentésre kényszeríti *a járműiparban dúló kegyetlen verseny.* A cég vezetője, Bernd Pischetsrieder a befektetők és a befolyásos munkavállalói érdekképviseletek homlokegyenest ellenkező érdekei között vergődik.

Bernd Pischetsrieder, a VW nagyfőnöke akár győztes hadvezér is lehet az idén, ha az *ötödik generációs Golf beváltja a hozzá fűzött reményeket.* A Golf a VW fejőstehene, hiszen minden egyes autón 1225 eurót keres a cég, s az idei terv szerint az értékesítés elérheti a 600 ezer darabot. De a wolfsburgi központban az örömtüzekhez még az aprófa gyűjtésének sem fogtak neki, *mert a cég profitja már második éve vészesen csökken,* a cash flow negatív, s a *konszern éppenhogy csak nem veszteséges.* A nehéz üzleti helyzet azonban Pischetsrieder számára megteremtette a *lehetőséget,* hogy elvégezze a társaság hatékonyabbá tételéhez szükséges változtatásokat.

Az előző elnök Ferdinand Piëch maga is átélt egy nehéz időszakot, amikor az 1993-as 992 millió eurós (1,94 milliárd DM) veszteséget 2001-re 4,4 milliárd eurós nyereségre változtatta (ami 18,6 százalékos éves profitnövekedést jelentett). Ám a gondok jelentős része abból származik, hogy a *zűrös ügyeket a Piëch-korszakban a szőnyeg alá söpörték.* Németországban a VW minden ügye politikailag igen erősen exponált, ami azzal jár, hogy a cég vezetőinek *igen kevés tere van a manőverezésre.* Ehhez járul még a *német gazdaság gyengélkedése*, ami a vásárlók gyenge fizetési képességén keresztül a hazai piaci értékesítést jelentősen visszaveti, ráadásul az *erős euró* miatt az export sem megy jól.

Pischetsrieder kijelentette, hogy bár mindenki arra számít, hogy javulnak a gazdasági kondíciók a második félévben, a VW *már nem hiszen a mesékben*, s nem halasztja tovább a 2 milliárd eurós *költségcsökkentési program* megindítását. Ez azonban nem érinti a még Piëch által elindított luxusautó-fejlesztések folytatását. Ennek keretében 711 millió eurót fektetnek be az angol luxusmárkába, a Bentley-be, mert azt remélik, hogy ezzel sikerül újraépíteni a felső kategóriás VW Phaeton és a Bugatti szuper sportkocsi nem kellően cizellált imázsát.

A kritikák szerint Ferdinand Piëch *túlságosan előretekintett*, ugyanakkor nem tartotta kézben a következő generációs autók fejlesztési költségeit, s egyáltalán nem törődött a termelékenység magas szintjének fenntartásával. Elemzők úgy vélik, hogy a cég szükségtelenül sokat költött új autók kifejlesztésére, de eközben nem fordított gondot rá, hogy a vásárlók számára világosan megkülönböztethetők legyenek egymástól a VW és testvérmárkái, az Audi, a Seat és a Skoda. Elég nehéz ugyanis megmagyarázni a vevőknek, hogy miért kell többet fizetniük egy VW Boráért, mint egy Skoda Octaviáért, miközben mindkettő a Golf alaptechnológiáját használja.

A VW termelékenységi színvonala megérdemel néhány külön mondatot is. A konszern összesen 325 ezer alkalmazottat tartott nyilván a bérlistán az elmúlt év elején, s 5 millió autót gyártott egy év alatt. Összehasonlításképpen a japán Toyota 260 ezer alkalmazottal 5,8 millió kocsit állított elő. Emiatt a Toyota piaci értéke 102 milliárd euró, a VW-é pedig mindössze 15,4 milliárd euró volt az elmúlt év végén. A *pénzszórás* azonban nemcsak a fejlesztési területen volt jellemző. A cég Wolfsburgban lévő központja mellett felépítették az Autostadt (Autóváros) nevű témaparkot, ami további euró száz-

milliókkal terhelte meg a társaság költségvetését. A rongyrázás tetőpontja pedig az a Drezdában 186 millió euróért felépített „üveggyár" volt, amelyben a Phaeton luxusautókat állítják elő mindenki szeme láttára. Az ipari épületnek saját pálmaháza van a fogadótérben, s egy masszív üvegtoronyban értékesítik – a várakozásoktól messze elmaradó ütemben – a Mercedes S és a BMW 7-es kategóriájával versengő luxusbatárokat.

Mindezek következtében a VW tudhatja magénak a *legmagasabb tőkeköltési arányt* az összes nagy autógyártó között. A JP Morgan kalkulációja szerint a 2002–2003-as időszakban az értékesítés 8,2 százalékánál állt meg a tőkeköltési mutató. „Azaz annyi tőkét használnak el, mint a Renault és a Peugeot együtt vagy a General Motors, illetve a Ford" – közölte a Financial Times-szal John Lowson, a Citigroup elemzője, aki úgy véli, hogy: „Túl lassan kezdtek kiadásaik lefaragáshoz, de azt is elmulasztották, hogy eredményesen újra befektessenek." Most mindenesetre a VW vezérigazgatója kilátásba helyezte, hogy évente legalább 1 milliárd euróval kevesebbet fognak költeni, s felvázolt egy *hétpontos, két évre szóló, 2 milliárd eurós költségmegtakarítási tervet* is. A menedzserek prémiumát ezentúl ahhoz kötik, hogy mennyire sikeresek a befektetések hatékonyságának javításában. A terv a következő öt évben legalább 10 százalékkal kívánja csökkenteni a kiadásokat.

A VW-t egyelőre az tartja a felszínen, hogy a termékeik elismert technikai fejlettsége révén (különösen a Golf esetében) 6,8 százalékos extraprofitot realizálhatnak a versenytársaikkal szemben. Az igazi tömegpiacokon azonban, ahol kis profitmarzsokkal lehet csak érvényesülni, a VW-nek kevés esélye van. Emiatt próbálják a Phaetonnal a Bentleyvel és a Bugattival tovább javítani a VW prémiummárka-érzetét. Abban a szegmensben ugyanis nagyobb sikerekre számíthatnak. Ezt jelzi például, hogy a Golfok több mint 40 százalékát fogják 100 lóerőnél erősebb motorokkal felszerelni, szemben a tavalyi 20 százalékkal.

Az igazi problémát azonban a *magas német munkaerőköltségek* jelentik. A világ legmagasabb órabéreit nemcsak a szakszervezetek védik, hanem a VW legnagyobb részvényese, Alsó-Szászország is. A VW-alkalmazottak tízezreinek fizetési helyzete ugyanis politikai kérdés, amelyben a tartományi kormány nem viselkedhet úgy, mint egy klasszikus befektető. A szükség azonban nagy úr, így a foglalkoztatási tanácskozásokon már megegyeztek abban, hogy azoknak az alkalmazottaknak, akik hibáznak, ingyen kell túlórázniuk a kár elhárítása érdekében. „A VW alapvetően *egy szociális intézmény*" – jellemezte Steve Cheetam autóipari elemző a konszern foglalkoztatási helyzetét. Szerinte a válságból nem lesz kiút, ha nem tudják átnyomni a költségcsökkentési programot a befektetők, a szakszervezetek és a tartományi kormány alkotta merev struktúrán.

Pischetsrieder – aki a befektetők számára nem mozog elég gyorsan, de a VW-munkások szélsebes cikázásnak érzik lépéseit – mindenesetre azon a véleményen van, hogy amennyiben a most bejelentett 2 milliárd eurós költségcsökkentési program nem hozza meg a kívánt eredményt, akkor a következő válság majd biztosan kikényszeríti a változásokat.

Forrás: HVG – Meixner Zoltán.

5.3. Prognosztizálható válságok

A szervezetek válságának kiváltó okait elemezve már régóta felmerült annak az igénye is, hogy lehetőség szerint még a kezdeti válságjelek megjelenésekor prognózist készítsünk a belátható jövőre: mennyire komoly (fenyegető) a válság, mi a várható kifutása, amennyiben nem teszünk különösebb intézkedéseket – egyszóval igény támadt használható előrejelzési módszerekre. Már most célszerű azonban leszögeznünk, hogy az „előrejelzés" kifejezés nem pontosan illik arra, amit ilyen címszó alatt végeznek, ezt rövidesen kifejtjük majd. Az ilyen megnevezéssel használatos módszereket két csoportra oszthatjuk: csődmodellek, illetve válságmodellek. Ezen belül pedig beszélhetünk kvalitatív („soft", azaz puha, szubjektív), vagy kvantitatív („hard", azaz kemény, egzakt) modellekről. Ha a kezdetektől indulnánk el, akkor – mint arra a válságmenedzsment-kialakulás kapcsán is utalunk – a *csődmodellek jelentik* a kiindulópontot.[9] Néhány főbb időpont, melyek kapcsolódnak a csődmodellek fejlődéséhez, elterjedéséhez:

- 1850 körül: ez idő tájt már létezett hitelképességet vizsgáló, független cég (pl. USA-Cincinnati, a ma jól ismert Dun & Bradstreet cég elődje), kvalitatív információt szolgáltatása céljából egy-egy ügyfél kapcsán.
- 1930-as évek: a világválság és a tömeges csődök idején érthető módon egyre szaporodtak az üzleti kudarc előrejelzésével foglalkozó elméleti tanulmányok, és a kvalitatív elemzéseket kiegészítendő megjelentek a „keményebb" (kvantitatív) módszerek is.
- 1970-es évek: az újabb válságperiódus idején kiterjedt a figyelem a korábban kevéssé tanulmányozott (mert biztonságosnak vélt) nagyvállalatokra.
- 1990-es évtized: a bankcsődök szaporodása (és a magukkal rántott vállalkozások tömegei), valamint a globalizálódó gazdasági rendszer stabilitása iránti aggodalom előtérbe helyezte az ügyfelek túlélőképességének elemzését célzó kutatásokat.

A csődelőrejelző modellek alapkoncepciója az, hogy feltételezik: a csőd előtt álló cégek jellemzőiben, éppúgy, mint a csőd által nem fenyegetettekében, felfedezhetők közös vonások, és ez a kétféle helyzetkép szignifikánsan eltér egymástól. Ha ismerjük, hogy milyen cégjellemzőkkel írható le legjobban ez a helyzet, akkor egy konkrét cég esetében az adott jellemzők konkrét értékéből nagy valószínűséggel eldönthetjük: csőd felé közelít-e a cég, vagy éppen ellenkezőleg, a legjobb egészségnek örvend. Minél nagyobb ez a valószínűség, annál megbízhatóbbnak számít a szóban forgó csődmodell. Ha valaki (pl. leggyakrabban a bankok a jelentkező ügyfelek hitelképességének vizsgálata céljából) ilyen eljárást kíván alkalmazni, akkor praktikusan a következő feladatokat kell megoldania:

A csődmodell megalkotása:

- Elegendően nagy számosságú, reprezentatív mintát kiválasztva össze kell állítania egy adatbázist, amely a mintában szereplő cégek minden, a csődelőrejelzés

[9] *Virág Miklós* (2004): A csődmodellek jellegzetességei és története (Vezetéstudomány, 10. sz., p. 24–32.).

szempontjából fontosnak gondolt mutatóját konkrét értékekkel tartalmazza. Lényegében nagyrészt itt dől el a kidolgozandó módszer későbbi használhatósága:

- valójában két mintáról van szó: az egy adott időpontban csődöt jelentett, illetve az egészséges cégeket reprezentáló sokaságról, de mindkettőnél fontos a reprezentativitás:
  - kellő számosság,
  - tevékenységi (ágazati), méretbeli stb. homogenitás;
- fontos a vizsgálatba bevont mutatók összetétele, szakmailag megalapozott kiválasztása (szelektálása);
- és természetesen fontos a mutatók konkrét értékeinek valódisága, megbízhatósága, amelyet az adott időponttól számítva visszamenőleg néhány évre (esetleg több évre is) mindkét sokaságra ki kell gyűjteni. A kialakítandó modell ugyanis azon alapul, hogy az adott időpontban csődös, illetve egészséges cégek csoportja között korábbi időpontban milyen szignifikáns különbség mutatható ki.

- Megfelelő (többváltozós) statisztikai módszerre (pl. diszkriminanciaanalízis, logit-elemzés stb.) támaszkodva fel kell dolgozni az adatokat, és meg kell határozni a következőket:
  - mely mutatószámok tekintetében különböznek egymástól leginkább a csődbe jutott, illetve az egészséges cégek?
  - ezek a mutatók milyen súllyal veendők figyelembe – azaz hogyan néz ki a csődfüggvény?
  - konkrét cégek adatainak behelyettesítésekor mekkora a kritikus függvényérték, amely a kétféle besorolást elválasztja egymástól (ún. „cut-off point")?
  - milyen megbízhatóságú az így elvégzett besorolás?

A csődmodell alkalmazása:

- Cégek minősítése: egy konkrét cég megfelelő mutatóinak értékeit behelyettesítve a csődfüggvénybe, és kiszámítva a függvény értékét, megkapjuk, hogy az adott cég melyik csoportba sorolható (csőd előtt állók vagy egészségesek), és ennek a besorolásnak milyen a megbízhatósága (%).
- A modell „karbantartása": egy adott időpontra és meghatározott vállalati körre kidolgozott csődmodell érvényessége több szempontból korlátozott:
  - időbeli érvényesség korlátja: a cégek helyzetét jellemző mutatók fontossági súlya időről időre változhat, és ezt a csődfüggvény ellenőrzésével, szükség szerinti korrekciójával célszerű követni;
  - reprezentativitás korlátja: a csődfüggvény alapjául szolgáló minta idővel bővülhet (pl. a bankok esetében az ügyfélkör), és nagyobb számosságú (még inkább reprezentatívnak tekinthető) mintán célszerű újra elvégezni a csődfüggvény meghatározását;
  - térbeli érvényesség korlátja: az elérő ágazatokba (tevékenységi körbe) vagy makrogazdasági környezetbe (nemzetgazdaságba) tartozó cégek körében tapasztalat szerint eltérők a mutatók normális értékei, összefüggései, következésképpen a csődfüggvények formája is.

Tehát a modell „karbantartása", azaz időről időre történő „frissítése" az alkalmazhatóság fontos feltétele, és ugyanezt szolgálja, ha ágazati változatait is kialakítják.

A különféle csődmodellek viszonylag széles skálája ismert külföldön,[10] és hazánkban is történtek már sikeres próbálkozások e téren.[11] A változatos módszerekkel készült külföldi modellek közül a legismertebbeket a *10. ábra* foglalja össze, amelyhez a következő megjegyzéseket fűzzük:

- valamennyi módszer (talán a probit-elemzéssel végzett csődös besorolást kivéve) elég jó besorolási megbízhatóságot képvisel, közöttük ebből a szempontból különbség nemigen érzékelhető;
- folyamatos módszertani fejlődés tapasztalható e téren, amit az is alátámaszt, hogy egy ideje ezek a modellek az „üzleti titok" kategóriájába tartoznak,[12] mert pl. bankok megvásárolják őket kizárólagos alkalmazásra.

Modell alkotója	Alkalmazott módszer	Besorolási pontosság (%)	
		Csőd	Egészséges
Altman, E. (1968)	DA	94	97
Korobow–Stuhr–Martin (1976)	RE	93	87
Altman–Halderman–Narayan (1977)	DA	96	90
Zmijewski, M. (1984)	PR	52	100
Altman–Friedman–Kao (1985)	RK	84	99
Pantelona–Platt (1987)	LG	98	92
Platt, H. D.–Platt, M. B. (1990)	LG	93	86

Rövidítések: DA = diszkriminancia-analízis
RE = regresszióanalízis
PR = probit-elemzés
RK = rekurzív felosztás
LG = logit-elemzés

Forrás: Virág Miklós: Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés (Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1996., p. 1–116.).

10. ábra. Legismertebb külföldi csődmodellek néhány jellemzője

Nyilván ahány modell, annyiféle csődfüggvény, de érdemes a bennük leggyakrabban szereplő pénzügyi mutatókat áttekinteni, amelyek eszerint legnagyobb fontosságúak a csőd-előrejelzési számításoknál:

- cash flow/összes tartozás;
- cash flow/hosszú lejáratú tartozások;
- adózott eredmény/összes eszköz;
- nettó forgótőke/összes eszköz;
- likviditási mutató.

[10] *Jones, F.* (1987): Current techniques in Bankrupcy Prediction (Journal of Accounting Literature, 6., p. 131–164.).

[11] *Virág M.–Hajdú O.* (1996): Pénzügyi mutatószámokon alapuló csődmodell-számítások (Bankszemle, 5. sz., p. 42–53.).

[12] Lásd pl. *Virág Miklós* (2004): A csődmodellek jellegzetességei és története (Vezetéstudomány, 10. sz., p. 24–32.).

– pénzeszközök/rövid lejáratú tartozások;
– nettó forgótőke/árbevétel.

Hogy ezek közül egy bizonyos modellben melyik és milyen súllyal szerepel, az időpont, földrajzi hely, nem utolsósorban pedig az alkalmazott módszer függvénye. Például az úttörő jelentőségű, Altman-féle (1968. évi) ún. Z-modell felépítése a következő:[13]

$$Z = 0{,}012\ X_1 + 0{,}014\ X_2 + 0{,}033\ X_3 + 0{,}006\ X_4 + 0{,}999\ X_5$$

ahol: X_1 – működő tőke/eszközök
X_2 – visszatartott nyereség/eszközök
X_3 – adózás és kamatfizetés előtti eredmény/eszközök
X_4 – törzstőke piaci értéke/adósság
X_5 – árbevétel/eszközök

és a „cut-off point": Z = 2,675 (az ennél nagyobb Z-értékkel rendelkező cégek egészségesnek, míg a kisebb értékkel rendelkező cégek csőd felé tartóknak minősíthetők).

Vagy ennek párjaként az előző továbbfejlesztéséből származó, ún. ZETA-modell,[14] amelynél a mutatók súlyait a szerzők már nem közölték(!), csak a mutatók körét:

X_1 – adózás és kamatfizetés előtti eredmény/eszközök
X_2 – jövedelmezőségi stabilitás (10 éves trend alapján)
X_3 – adózás és kamatfizetés előtti eredmény/kamatfizetés (logaritmusa)
X_4 – visszatartott nyereség/eszközök
X_5 – likviditás
X_6 – jegyzett tőke/saját tőke
X_7 – összes eszköz (logaritmusa)

és természetesen készült hazai modell is,[15] amelynek felépítése és két különböző időpontban meghatározott formája az alábbi:

– az 1990. évi minta alapján:

$$Z = 2{,}845\ X_1 + 0{,}059\ X_2 + 8{,}626\ X_3 - 0{,}015\ X_4$$

ahol: X_1 – cash flow/összes tartozás
X_2 – likvid pénzeszközök aránya
X_3 – cash flow/összes eszköz
X_4 – forgóeszközök/rövid lejáratú tartozások

és a választóvonal: Z = 0,402.

– az 1991. évi minta alapján:

$$Z = 1{,}357\ X_1 + 1{,}634\ X_2 + 3{,}664\ X_3 + 0{,}034\ X_4$$

[13] *Veres J.–Tihanyi L.* (1991): Váldságmenedzselés csőd helyett (OMIKK, Budapest).
[14] Lásd ugyanott!
[15] Lásd pl. *Virág Miklós* (1996): Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés (Kossuth Könyvkiadó, Budapest, p. 1–116.).

ahol: X_1 – likviditási gyorsráta
X_2 – cash flow/összes tartozás
X_3 – forgóeszközök/összes eszköz
X_4 – cash flow/összes eszköz

és a választóvonal: Z = 2,616.

A fentiekből is kitűnik, hogy van még tere a csődmodellek kutatásának, a válságelőrejelzés területén pedig még itt sem tartunk. Valójában ugyanis – mint arra már korábban utaltunk – nem a csőd bekövetkezésének valószínűségét állapítjuk meg a leírt módszerekkel, hanem annak a valószínűségét, hogy az adott cég jelenlegi adatai alapján milyen valószínűséggel lesz adott idő (1-2-3 év) elteltével valamelyik (csődbe jutó, vagy egészséges) csoport tagja. Ugyanakkor nyitva maradt a kérdés, hogy ez akkor következik-e be a számított valószínűséggel, ha a cég vezetése nem tesz lépéseket a helyzet megváltoztatására, vagy a cég menedzsmentjének bármilyen iparkodása ellenére is bekövetkezik-e (az adott állapotba kvázi sorsszerűen „be van programozva") a csőd. A tanulmányozott cégek reprezentatív mintáinak statisztikai feldolgozása – az irodalomban ismert bármelyik csődmodellt vesszük alapul – csak a helyzet leírására szolgáló jellemzőkkel foglalkozik, de nem veszi figyelembe az ilyen dinamikus (interaktív) lehetőségeket. Mondhatjuk, hogy a valóságban nehéz elképzelni olyan céget, amely a csőd felé rohanva ne próbálkozna valamiféle válságkezelő beavatkozásokkal, vagyis a vizsgált statisztikai sokaság végállapotában (amikor már feketén-fehéren elválik egymástól a csődbejutott és az egészséges cégek csoportja) mindennek implicit módon meg kell jelennie – akkor viszont szembesülünk az újabb kérdéssel: hogyan lehetne meghatározni a csőd felé tartó cégek esetében a válságmenedzsment sikerének/sikertelenségének esélyeit?

Ezért úgy látjuk, hogy a csődmodellek még jelentős módszertani fejlődés előtt állnak, amelyhez ha hozzávesszük az alkalmazási területek és célok terén nyíló igényeket, a következő változások várhatók:

- *nonbusiness szervezetek* válság- és csődelőrejelzése: az üzleti és a nonbusiness szférában alkalmazott menedzsmentmódszerek terén tapasztalható fokozatos konvergencia[16] itt is bekövetkezik (legalább annyira fontos lesz a válság/csőd megelőzése a nonbusiness szervezeteknél, mint az üzleti szférában), ugyanakkor a működési feltételek, válságot előidéző tényezők megjelenése csak jóval bonyolultabb társadalmi-gazdasági összefüggésrendszerben elemezhető, nem beszélve a sajátos méretekről (pl. egy országos hatáskörű szervezet működése). Tehát ki kell dolgozni a nonbusiness szféra szervezetei számára a speciális modelleket.
- *hangsúly a válságmenedzselésen:* míg a csődmodellek középpontjában többnyire a fizetésképtelenség bekövetkezésének előrejelzése áll, a válságmenedzselés éppen ennek megelőzését (és a normál működés helyreállítását) célozza. Egyre fontosabbá válik a válságmegelőző és -kezelő intézkedések várható eredményé-

[16] *Dinya László és társai* (2004): Nonbusiness marketing és menedzsment (KJK–KERSZÖV Kiadó, Budapest, p. 1–416.).

nek előrejelzése, amelynek csak egy speciális esete a sikertelen válságmenedzselés következtében esetleg fellépő csőd.

- *hálózatok válságprognózisa:* amint egyre inkább szervezetek együttesének (hálózatának) versenyéről szól az üzleti élet, ugyanúgy a válságok/csődök is egyre inkább hálózatokat érintenek (pl. egy nagybank vagy kiterjedt beszállítói hálózatot foglalkoztató nagyvállalat csődje). Ennek előrejelzésére alkalmas módszerrel a szakirodalomban, illetve a gyakorlatban még nem találkoztam.
- *szimulációs modellek alkalmazása:* ahogyan növekszik az igény az egyre megbízhatóbb előrejelzésre, az egzakt, statisztikus matematikai formulák helyét várhatóan egyre inkább átveszik a sokféle elemzési módszert, széles körű adatbázist és heurisztikus megközelítési módot dinamikusan ötvöző, számítógépes szimulációs modellek. A peremfeltételek dinamikus változásának követése, az alternatív érzékenységi vizsgálatok lehetősége, az interaktív és testre szabható modellek iránti igény mind ezt húzza alá.
- *szakértői rendszerek alkalmazása:* az előző tendenciákból is következik, hogy a külső ügyfelek szempontjait teljesítő, passzív prognózis helyett egyre fontosabbá válik kielégíteni azt a jogos menedzseri igényt, hogy a válságkezelést aktív módon és professzionális színvonalon támogató számítógépes háttérrel rendelkezzenek. Ezt az ún. szakértői rendszerek (széles körű adat- és tudásbázisra épülő, felhasználóbarát programcsomagok) kifejlesztésével meg lehet valósítani.

5.4. „Nem a hibák – azok okai ellen harcolunk": válságot kiváltó tényezők

Ha már túljutottunk a válságtünetekre alapuló diagnózison, akkor eléggé konkrét sejtelmünk van róla, hogy szervezetünk milyen állapotban lehet, de arra még nem kaptunk útmutatást, hogy mi lehet az oka az esetleges válságnak. Két tipikus hibát a szervezetek e téren hajlamosak elkövetni:

- leegyszerűsítés: „mindennek az oka az alkalmatlan menedzsment – a megoldás a vezetés cseréje!";
- „tyúk-tojás" probléma: az egymással összefonódó kiváltó tényezők közül képtelenek kiválasztani a valódit (pl. a piaci árverseny erősödött-e fel, vagy a költségeink szaladtak el a versenytársakhoz képest – esetleg mindkettő?).

Számos irodalom foglalkozik a válságot előidéző tényezőkkel, számunkra legmeggyőzőbbnek tűnik *S. Slatter* (2003) munkája,[17] amely a válságmenedzselésen átesett cégek tapasztalatainak széles körű feldolgozásával összesen 11 olyan tényezőt nevez meg, amelyekre visszavezethetők a legkülönfélébb szervezeti válságok *(11. ábra)*. Az ábra számszerű adatai is fontosak, nemcsak a tényezők listája. Mielőtt tételesen feltárnánk a válságtényezők természetét, az ábrából néhány általános következtetést szeretnénk levonni:

[17] *Slatter, S.* (2003): Sustainable Recovery and Turnarorund Management (www.slatter.co.uk).

Tapasztalt ok	Előfordulási arány (%)	Mentés eredménye (%)	
		Felépült	Sikertelen
1. Gyenge vezetés	75	73	80
2. Nem megfelelő pénzügyi kontroll	73	67	90
3. Piaci verseny	40	20	100
4. Versenyképtelen költséggazdálkodás	35	36	40
5. Változó piaci igények	33	40	30
6. Fogyasztói árak emelkedése	30	30	30
7. Piaci erőfeszítések hiánya	22	17	40
8. Nagy fejlesztési projektek	20	20	20
9. Vállalatok felvásárlása	17	20	10
10. Rossz pénzügyi politika	15	13	20
11. Túlzott értékesítés	1	1	1
Összességében		**75**	**25**

11. ábra. Vállalati krízisek okai

- ha az egyes válságtényezők előfordulási gyakoriságát összeadjuk, világosan látszik, hogy a szervezetek válságát *nem lehet egyetlen kiváltó okra visszavezetni* – egyszerre több tényező hatása is felfedezhető a válságok megjelenése mögött;
- köztük kimagasló a gyenge menedzsment és a nem megfelelő pénzügyi kontroll gyakorisága – ezek a válságok többségénél jelen vannak;
- a válságtényezők – mint az várható volt – *belső* (szervezethez köthető) és *külső eredetűek* egyaránt lehetnek (a piaci verseny, az árak emelkedése és a fogyasztói igények változása környezeti változás);
- a válságkezelés eredményességét, illetve kudarcát jellemző adatok összevetése alapján látható, hogy *mely tényezők a fenyegetőbbek:* ahol a sikertelen kísérletek aránya jelentősen meghaladja a tényező előfordulási gyakoriságát, annak a tényezőnek a hatását – úgy látszik – nehezebb kivédeni. Ilyen például a piaci verseny vagy a gyenge marketing (piaci erőfeszítések hiánya);
- biztató, hogy összességében a mentési kísérletek *háromnegyede sikeresnek* bizonyult, és csak egynegyede volt eredménytelen.

Vizsgáljuk meg tételesen ezeket a leggyakrabban előforduló válságtényezőket, mert mindegyik esetében valós természetének megértése ezt szükségessé teszi.

Gyenge vezetés

A gyenge vezetés mint válságot előidéző leggyakoribb tényező önmagában nem sok konkrétumot jelent. Általában az első számú vezető és a csúcsvezetők gyenge teljesítményére gondolunk, de a kutatások szerint e mögött a következő különféle esetek húzódnak meg:

– *„one-man-show" jelenség:* nagyon sok válságba került cégre jellemző, hogy az első számú vezetője domináns, autokrata stílusú, valamennyi fontos döntést személyesen hoz meg, eltérő véleményeket nem tűrő módon (egyfajta „atyaistenként" vezeti a céget – „Zeusz-szerű" karakter). Önmagában ez a stílus nem feltétlenül eredményezi egy cég bukását, csak akkor, ha a szóban forgó vezető adaptációra képtelen, és a másoktól (kívülről, beosztottaktól) érkező ötleteket „ab ovo" elutasítja.
– *„féktelenség":* hiányzik az operatív vezetés fölött a tőle független stratégiai kontroll, visszacsatolás, például a cég vezérigazgatója és az igazgatótanács elnöke ugyanaz a személy. Vagy – ami majdnem ugyanaz – az igazgatótanács elnöke nem szakértő, és a vezérigazgató a „tenyeréből eteti". Főként a nagy szervezetek esetében fontos a „fékek és ellensúlyok" („checks and balances") összehangolt rendszere – a mondás szerint „az autóban a fék nem ellensége a gázpedálnak – mindkettő része a rendszernek, és arra szolgálnak, hogy a jármű célba érjen". Bármelyik elem hiányzik (ki van iktatva), az első „kanyarnál" gondok adódnak.
– *„show-hivatal":* a vezetőtestület (a menedzsment) összességében rossz hatékonysággal teszi a dolgát – a tervezés, a szervezés és az ellenőrzés is gyengén működik. Ennek számos oka lehet, például:
  – *nem szakember* a főnök, mégsem delegálja a hozzáértőknek a feladatokat;
  – szakember ugyan a főnök, de *csak azokat a feladatokat* delegálja a kollégákhoz, amelyekkel már végképp nem bír (teljesen „kínai" számára, vagy a kapacitásába nem fér bele);
  – *homogén testület:* szakmailag egynemű a vezetés, például csupa jogász vagy mérnök vagy közgazdász stb.;
  – *konszenzus hiánya a vezetésben:* nem igazán működik a kommunikáció köztük, ezért mindenki főként a saját elgondolásait követi, vagy pedig eleve hiányzik a konszenzus a követendő alapvető célokban.
– *„nem látják a fától az erdőt":* a menedzsment elvéti a vállalkozás lényegét, egyre több olyan – egyébként csábító – dologba fognak, amelyhez nem értenek. Tipikus formája a túlzott diverzifikáció a növekedési lehetőségek kihasználása érdekében – ez egyre inkább szétforgácsolja a csúcsvezetés energiáját, idejét, és éppen a lényeges tevékenységre (amelyben nagyok lettek) nem koncentrálnak kellő mértékben, pedig egyrészt ez hozza pénzt, másrészt, ha érett szakaszba kerül, könnyen elmulaszthatják az időbeni váltást.
– *„tábornok hadsereg nélkül":* vagyis a mélységi vezetés hiánya, másként szólva a kiválóan felkészült főnök mögött/alatt hiányzanak a hasonlóan kiváló középvezetők. Ilyen helyzet általában viszonylag lassú hanyatlással jár, a jobb menedzserek még jóval a nagy „krach" előtt apránként távoznak el a cégtől. A válságot többnyire egy vagy több hirtelen változás robbantja ki, amikor nagyon kellene a színvonalas vezetői csapat.

Nem megfelelő pénzügyi kontroll

Lényegében része lehetne az előző problémának, a gyenge vezetésnek, de míg az a szervezet egészét átfogja, ezúttal egy speciális, szűkebb működési terület, a pénzügyi ellenőrzés problematikája van a fókuszban, ami önmagában megér egy misét. Ilyenkor a vezetés képtelen egyértelműen feltárni a veszteségforrásokat (termékeket, tevékenységeket, vevőket), de ami talán még fontosabb: a nyereséges termékeket, vevőket (a „fejősteheneket"). Több területen is felmerülhetnek a hiányosságok: a cash flow-előrejelzés, a költségtervezés, a költségelszámolás területén egyaránt, vagy akár mindhárom területen egyidejűleg. Két alapeset lehetséges:

- *vagy eleve hiányzik* egyik-másik alrendszer,
- vagy létezik, de *rosszul működik.*

A rosszul működő alrendszerek legfőbb jellemzői a következők:

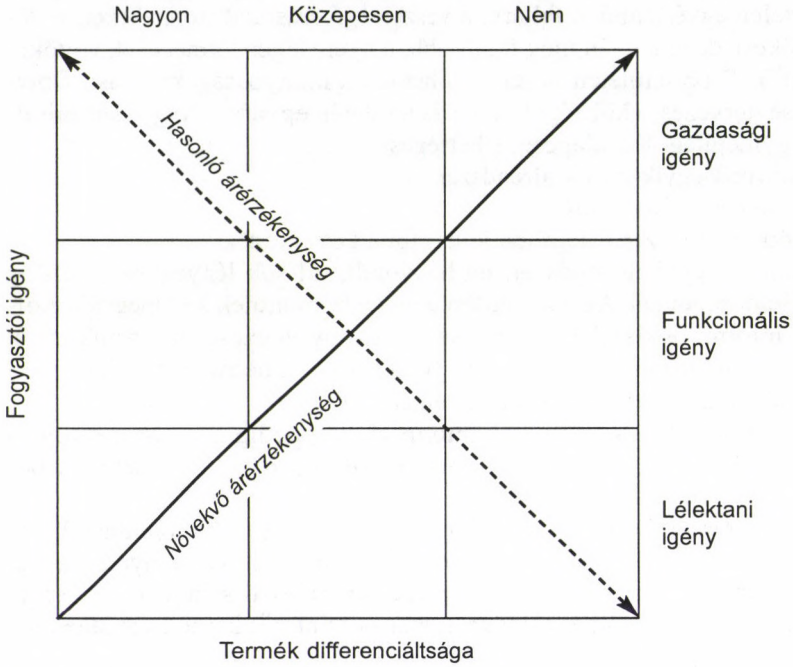
- *rosszul kialakított* ügyviteli rendszer: túl bonyolult, túl sok lényegtelen, esetleg téves információt produkál. Az alapkérdést a menedzsmentnek kell megválaszolnia („milyen információk kellenek munkánk hatékony végzéséhez, és mikor?"), és ez nem ruházható másra. Az ügyvitelszervezők vagy a beosztottak minden információt produkálnak, amit hasznosnak vélnek.
- *alig, vagy nem használják* a számviteli információkat, pedig a rendszer szolgáltatja azokat. Az üzlet „latin nyelve" a számvitel, de sok menedzser ezt nem beszéli.
- *a szervezeti felépítés* lehetetlenné teszi a hatékony ellenőrzést. Előfordulhat, hogy a szervezet túlcentralizált, így az ellenőrzési folyamat rendkívül bonyolulttá válik (nehéz tisztán látni, mi is zajlik a szervezet különböző szintjein). De az is megtörténhet, hogy az ellenőrzés túl távol („magas szintre") kerül a tényleges folyamatoktól.
- torzíthatja a tényleges képet az *általános költségek* költségviselőkre történő *felosztásánál alkalmazott módszer.* Ritkán tesznek például különbséget eltérő igényű, következésképpen eltérő költségű vevők között.

Piaci verseny

Elsőként a külső tényezők közül a versenyfeltételek megváltozását említjük meg a válságokok között. Kétféle módon is megjelenhet: termékek közötti versenyként vagy árversenyként (a gyakorlatban ezek összekapcsolódnak, de tartalmuk eltérő, ezért tárgyaljuk őket külön):

- *Termékverseny:* ezúttal nem a versenytársak termékeiről van szó, hanem arról, hogy a cég éretté vált termékeit mikor és hogyan váltja le újabbakkal. Pontosabban miért mulasztja ezt el, és kerül ezért válságos helyzetbe. Lehetséges okai:
  - sikertelen próbálkozások az öregedő termék helyettesítésére – nem sikerül megtalálni sok kísérlettel sem a megoldást;
  - túl sokáig tartó hit abban, hogy „jó még az öreg a háznál";
  - túlzott takarékosság az új termék bevezetésénél;
  - ötlet hiánya az új termék kifejlesztéséhez.
- *Árverseny:* a kemény árverseny számos ágazatban gyakori válságot kiváltó tényező. Intenzitását két tényező befolyásolja: egyrészt a termék jellege, másrészt

az ágazat versenyszerkezete. A *termék jellegét* alapvetően két tényező határozza meg, ezt mutatja be a *12. ábra*. Az árverseny fenyegetése annál nagyobb:
– minél kevésbé differenciált termékről van szó,
– és a *fogyasztói igény minél* kevésbé speciális.



12. ábra. Termékszerkezet árérzékenysége

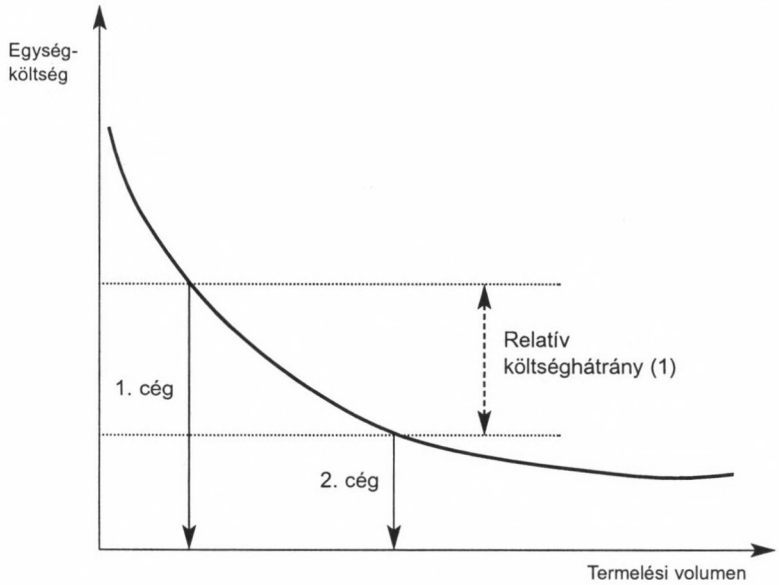
Ha egy cég portfóliójában kifejezetten árérzékeny termékek dominálnak, azt a céget az árverseny keményen sújthatja. Az *ágazati verseny* struktúráját a könyvünkben is kifejtett *Porter-féle versenyerők* határozzák meg (meglevő konkurencia – potenciális újonnan belépők – helyettesítő termékek fenyegetése, illetve a szállítók – vevők alkuereje). Összességében átlagnál intenzívebb árverseny esetén még a tisztes profit elérése is nehézségekbe ütközik. De látnunk kell, hogy az árverseny erőssége időről időre változó, másrészt egyazon ágazatban is eltérő a cégek versenypozíciója, mert eltérő stratégiákat próbálnak követni. Tapasztalat szerint, amely cégeknél hiányzik a termék–piaci fókuszálás (nem koncentrálnak kiválasztott szegmensekre), viszonylag differenciálatlan a termék, és a legnagyobb versenytársakhoz képest kedvezőtlenebb a költségszerkezet, azok a cégek igen gyorsan válságba kerülnek.

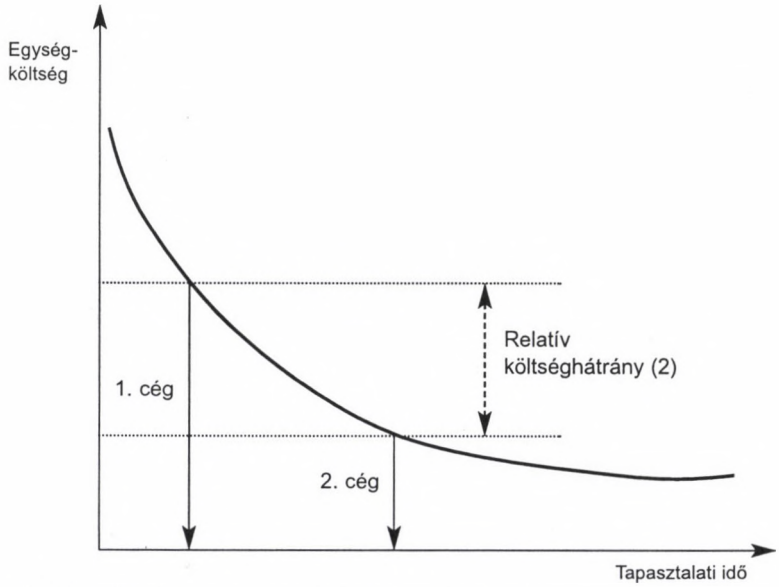
Versenyképtelen költségek

A versenytársakhoz képest túl magas költségek alacsonyabb profitot és alacsonyabb hitelfelvételi potenciált jelentenek, amelyek miatt kevesebb juthat a fejlesztésekre, a marketingre – egyszóval bekövetkezhet a fokozatos kiszorulás a piacokról. Számos té-

nyezőből fakadhat, hogy egy cég a versenytársaihoz viszonyítva csak magasabb költséggel tudja ugyanazt produkálni:

– *Relatív költséghátrányról* akkor beszélünk, amikor a két cég között technológiai, szervezési, menedzsment- – tehát általában működési – területen érzékelhető színvonalbeli különbség nem található, mégis felléphet a költséghátrány a következők miatt *(13. ábra):*





13. ábra. A volumen-hozadék és a tanulási görbe

– *eltérő a termelés volumene* (szérianagyság), amely a volumen és az egységköltség közötti ismert összefüggés miatt költséghátrányt jelent a kisebb méretben termelők számára;
– *eltérő ideje* foglalkoznak a termék előállításával (tapasztalati, vagy tanulási görbe), ami szintén jól ismert összefüggésen alapul: a rövidebb idejű gyártási tapasztalathoz (kevesebb tapasztalattal rendelkező céghez) magasabb egységköltség párosul a formálódó szervezési, technológiai stb. folyamatok többletköltségei miatt.

– *Abszolút költséghátrány:* ez már mérettől, termelési tapasztalattól függetlenül lép fel, és a cég működésének valamennyi területén (az erőforrások beszerzésétől kezdve azok átalakításán át az értékesítésig az értéklánc valamennyi elemét beleértve) előfordulhat, hogy a versenytársakhoz képest az adott tevékenységet, folyamatot nagyobb költséggel végzik. Néhány tipikus (gyakori) formája:
– nagyobb nyersanyag-, munkaerő- stb. költség;
– speciális termelési know-how hiánya;
– kedvezőtlen földrajzi fekvés (nagyobb szállítási költség) stb.

– *Diverzifikációs stratégiából származó költséghátrány:* nagyobb méretű, diverzifikált cégeknél előfordulhat, hogy az általános költségek termékekre (költségviselőkre) történő felosztásakor összvállalati stratégiai célokhoz illeszkedve (pl. bizonyos termékek preferált kezelése, kedvezőbb piaci pozíciójának biztosítása érdekében) egyes termékekre aránytalanul nagy, másokra aránytalanul kis felosztott költség kerül. Ha a versenytárs történetesen éppen az általunk ily módon diszpreferált terméket részesíti saját stratégiájának megfelelően előnyben, akkor a mi termékünk a versenyben hendikeppel indul.

– *Szervezeti felépítés miatti költséghátrány:* ha már az általános költségeknél tartunk, ezek vállalati szintű nagysága önmagában is versenytényező, amelyet befolyásol:
– az irányítás centralizáltsága (a centralizált, sokszintű hierarchia a laposabb szervezethez képest mindenképpen költségesebb);
– a túlzott mértékű bürokrácia (relatíve – legalábbis a versenytársakhoz képest – nagyarányú improduktív tevékenység, és annak többletköltsége);
– és a centralizált szervezet indirekt költségnövelő hatása a lassabb, pontatlanabb kommunikáció, a termelést végző egységek ebből fakadó alacsonyabb termelékenysége miatt.

– *Alacsony működési hatékonyság:* valahol összefügg a gyenge vezetéssel, de a szervezet valamennyi funkcionális működési területén megjelenhet, például:
– alacsony munkatermelékenység;
– berendezések megfelelő karbantartásának hiánya;
– ésszerűtlen üzemelrendezés;
– marketing kiadások szétforgácsoltsága;
– rosszul működő disztribúció, vevőszolgálat stb.

– *Szabályzók:* különösen a nemzetközi versenynek kitett cégek esetében okozhat jelentős költséghátrányt a kormányzati szabályozás változása (támogatások, elvonások, devizaárfolyamok, környezetvédelmi rendelkezések stb.). Hiszen elté-

rő országokban eltérő kormányzati prioritások (és költségvetési korlátok) érvényesülnek, miközben a különböző országok termékei (cégei) azonos piacokon versenyeznek.

Változó piaci igények

A piaci igények folyamatosan – néha ugrásszerűen – változnak (csökkenés, növekedés, irányváltás). Ebből akkor lesz válsághelyzet, ha a cég nem, vagy nem adekvát módon reagál rájuk. A piaci változások három típusát érdemes megkülönböztetni:

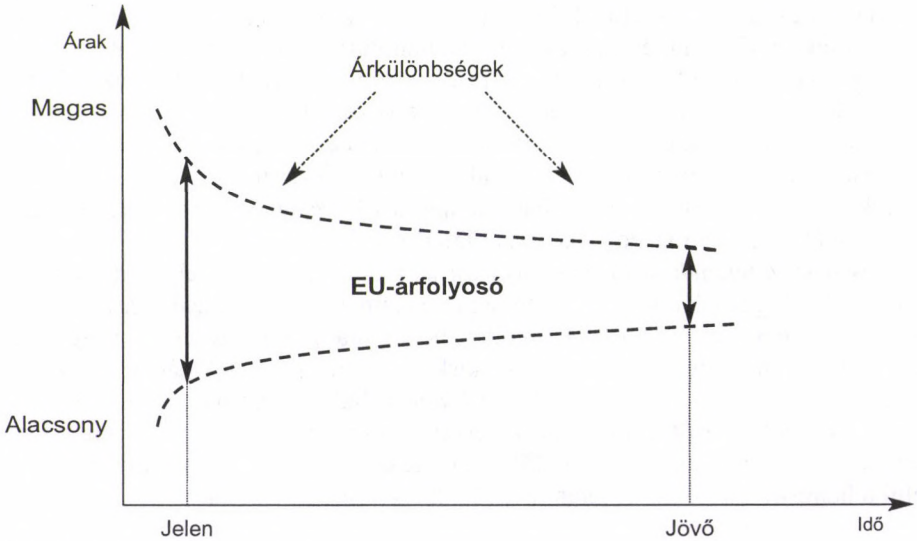
- *Hosszú távú „megatrendek":* ezekről már ejtettünk szót. Lényegében azok az átfogó, technológiai, gazdasági, társadalmi, kulturális és politikai tendenciák, amelyek ágazatokat (ennek révén termékeket, cégcsoportokat) értékelnek fel vagy le, és egyre újabb termékek/szolgáltatások iránti igényeket keltenek. A marketing koncepciója annak idején éppen ezek felismeréséből született meg.
- Ciklikus *piaci ingadozások:* ismeretesek a világméretű (globális), illetve lokális (ágazati) gazdasági ciklusok, amelyek hossza változó. Például az ipar vagy a mezőgazdaság klasszikus (4, illetve 5 éves) ciklusai, vagy ezek összefonódásából a 20 éves ciklusok stb. A ciklusok lefelé futó (recessziós) szakasza általában hosszabb, mint a felfutó ág, és a recesszió – miután valamennyi versengő céget érinti – csak akkor és azokra végzetes, akiknek egyéb problémáik is vannak (lásd a fentebb felsorolt válságtényezőket, pl. gyenge vezetést). A recesszió tehát mintegy exponálja a cégek erősségeit–gyengeségeit. Hatása gyakran kétlépcsős:
  - az első recesszió pénzügyileg megrendíti a céget, de az túléli;
  - a rákövetkező „boom" (fellendülés) idején a cég magához tér, de felépülése nem tökéletes, és a második recesszió leteríti.
- Igények *összetételének változása:* ilyenkor nem általában valamely termék/szolgáltatás iránti igény hanyatlik, hanem az értékesítés, a disztribúció formája iránt változik az igény (csomagolás, kiszerelés, hozzájutás), amire a cégnek reagálnia kell. A szupermarketek és a klasszikus kiskereskedelmi üzletek párharca ezt jól példázza. A vevőigények összetétele a *14. ábrán* látható. A vevők az idő–ár–minőség hármas tényezőt mérlegelik, amelyek konkrét megjelenési formája az ár esetében nem kérdéses, az idő, de főleg a minőség már jóval bonyolultabb. Ezen belül a hangsúlyeltolódások jelentik a cégek számára a kihívást.

Alapvető igények	Termékek	Szolgáltatások
Idő (= gyorsabban)	Elérhetőség, kényelem	Hozzáférhetőség, készségesség
Ár (= olcsóbban)	Ár	Ár
Minőség (= jobbat)	Teljesítmény, kiegészítő funkciók, megbízhatóság, konformitás, tartósság, szerviz, imázs	Kompetencia, kommunikáció, megbízhatóság, kézzelfoghatóság, biztonság, előzékenység, hitelesség

14. ábra. A vevőigények összetevői

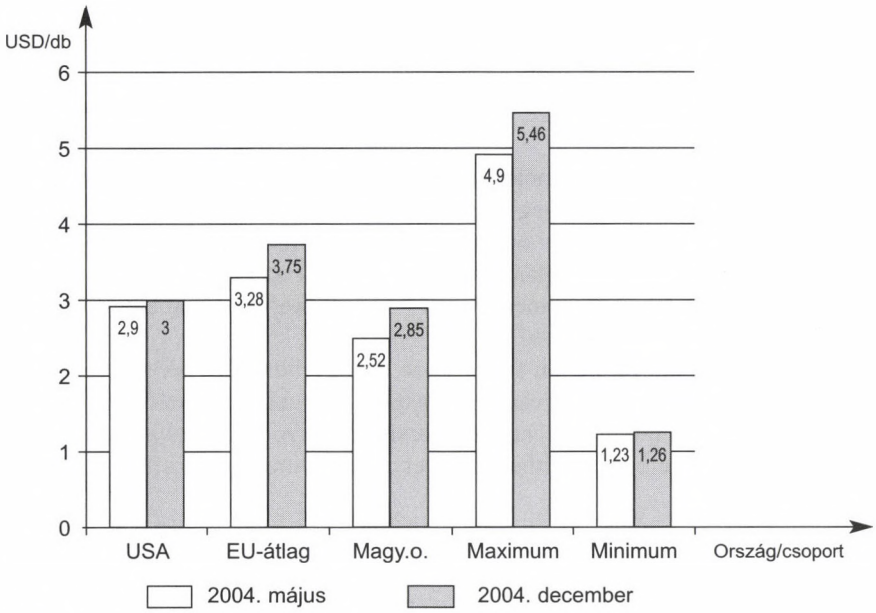
Fogyasztói árak emelkedése

Ismert üzleti kockázat, amellyel minden ágazatban minden cégnek számolnia kell, csak a mértékének időbeli alakulása számos tényező függvénye, és a beszerzési árak emelkedése, annak továbbhárítási lehetősége erősen ágazatfüggő. Az árak emelkedése *külső* (nemzetközi) és *belső* (hazai) tényezők szövevényes összjátéka. Például az élelmiszer-gazdaság sokat emlegetett „agrárollója" tipikus belső példája annak, hogy amennyiben a – különféle okok miatt – nyomott fogyasztói árakban nem érvényesíthető az erőforrások beszerzési költségeinek folyamatos növekedése, komplett ágazatok (és az abból élő régiók, cégek, emberek) kerülhetnek padlóra. Nemzetközi vonatkozásban pedig példaként szolgálhat az „EU-árfolyosó"-ként emlegetett jelenség *(15. ábra)*, ami azon a tapasztalaton alapul, hogy a globalizálódó piacokon az igények és szereplők mellett az árak is kiegyenlítődnek. Legszemléletesebb erre a Big Mac-index[18] alakulása, amelyből kitűnik *(16. ábra)*, hogy az EU-n belüli szóródás (átlagár, maximum) jóval kisebb, mint a világ többi részén. Az ábrából az is látszik, hogy a hazai Big Mac-ár gyors ütemben zárkózik fel a csatlakozást követően az EU-hoz.



15. ábra. Globalizálódó árak

[18] A *The Economist* alaptétele szerint a Big Mac-index (mint a szabványos és világszerte vásárolt termék ára) a vásárlóerő-paritás elve alapján azt hivatott megmutatni, hogy az egyes nemzeti valuták árfolyammozgásai milyen mértékben egyenlítik ki – vagy nem egyenlítik ki – az egyes áru- és szolgáltatáscsoportok összehasonlító árait.



Forrás: The Economist

16. ábra. A „Big Mac-index" alakulása egy éven belül

Piaci erőfeszítések hiánya

Gyakori tapasztalat a válságba került cégeknél, hogy a korábbi sikerek önelégültté teszik őket, és ennek minden mást megelőzve a marketing látja kárát. Tipikus jelenségek:

- rosszul kialakított értékesítési (ügynöki) ösztönzés;
- nem kapnak kiemelt figyelmet a kulcsfontosságú vevők, termékek;
- gyenge a vevőszolgálat;
- hiányos piaci ismeretek (főleg a vevők viselkedéséről);
- elavult, vagy teljességgel hiányzó prospektusok;
- gyenge, vagy nem is létező termékfejlesztés stb.

Nagy fejlesztési projektek

Összefoglaló néven így nevezhetnénk a nagy reményekkel indított, de rosszul sikerült fejlesztéseket, amelyek a céget válságba sodorják, és főbb formái a következők:

- *Alábecsült költségek:* a beruházás költségei jóval túllépik a tervezettet, és ez eladósodáshoz, és/vagy likviditási gondokhoz vezet. Oka sokféle lehet: eleve rossz költségbecslés a tervezéskor, gyenge ellenőrzés a kivitelezés során, utólagos tervváltoztatások, és változatos külső tényezők (beszállító partnerek késedelmei, installációs gondok stb.).
- *Megindítási nehézségek:* a tervszerűen sikerült kivitelezés még nem garancia a sikerre, mert adódhatnak műszaki–szervezeti–szervezési nehézségek a beüzemelésnél is.

- *Rossz időzítés:* ha egy jelentős termelőkapacitás éppen egy recessziós periódusra készül el, vagy szezonális ágazatnál a holtszezonra (lásd: szállodakapacitás), akkor pusztán a rossz időzítés is válhat válságtényezővé.
- Piaci belépés költségei: az Ansoff-féle mátrixból tudjuk, hogy a piaci belépés alapesetei:
  - új termékkel megjelenni már meglevő piacon – ekkor a kockázat a termékfejlesztéshez kötődik, annak költségei „szállhatnak el" (műszaki kockázat);
  - meglevő termékkel próbálkozni új piacon – ekkor a marketing költségei haladhatják meg jóval a tervezettet (lásd: neszmélyi borok az angol piacon);
  - és lehet új termékkel új piacon megjelenni – itt mindkét kockázat egyszerre felmerül (műszaki és piaci kockázat).
- *Elfuserált szerződések:* valójában nincs köze a nagy beruházásokhoz vagy fejlesztésekhez, de jellegénél fogva ezekhez hasonló kockázati tényező – egy, a cég számára létfontosságú beszállítói vagy értékesítési szerződés, amelyből nehéz kiszállni, könnyen térdre kényszerítheti a céget, amennyiben igen kedvezőtlen feltételeket tartalmaz.

Vállalatok felvásárlása

Korábban már tisztáztuk, hogy a vállalatok felvásárlása (bekebelezés) gyakori lépés az üzlet világában, de könnyen válhat válságtényezővé, ha nem mérlegelik körültekintően:
- *az illeszkedés szempontjait* (a felvásárolni kívánt cég adottságai mennyire egészítik ki az anyavállalat adottságait, mekkora erőfeszítést, időt kíván a két cég integrálása),
- valamint *az előnyök/hátrányok* listáját (rendelkezik-e azonnal kiaknázható piaci sikertényezőkkel, vagy jó ideig még az anyavállalat forrásaira szorul).

Mindent összevetve *három tipikus hiba* követhető el ezen a téren:
- a fenti szempontok szerint *„vesztes" kategóriába* sorolható vállalat bekebelezése – kompetitív előnyök nélküli, gyakorlatilag válsághelyzetben levő, vagy közvetlen az előtt álló cég, amelynek tevékenysége, stratégiája, kultúrája stb. erősen elüt az anyavállalattól;
- *túl drága felvásárlás* – értékén felül megvásárolni egy céget, ami gyakran előfordul a vagyoni értéket képviselő adottságok (pl. a „good-will") téves megítélése esetén;
- *a felvásárlást követő gyenge menedzselés:* a sikertelen akvizíciók egyik leggyakoribb hibája. Például az anyavállalat magára hagyja a felvásárolt céget, és nem alakítja ki a megfelelő működési rendszereket, ellenőrzési folyamatokat. Vagy olyan változtatásokat indít el (pl. átszervezés), amely nagy belső ellenállásba ütközik, és ennek leküzdésére megy el minden erő (meg pénz).

Rossz pénzügyi politika

A cégek válságában szerepet játszó pénzügyi politika három alaptípusát különböztethetjük meg:
- *Eladósodás:* a gyorsítási (gyorsabb növekedést célzó) szándék gyakran vezet agresszív hitelpolitikához, a normálishoz képest nagyobb arányú vagy kedvezőtle-

nebb konstrukciójú hitelfelvételhez. Általában ez nem annyira oka, inkább következménye a válságnak, de különösen kockázatos, ha az iparág jellemzően:
  - viszonylag nagy arányú állandó költségű tevékenységet jelent,
  - és/vagy ciklikus ingadozásokkal terhelt.
- *Konzervatív pénzügyi politika:* ennek jellemzői a visszafogott beruházások, a cég magas likviditása, alacsony adósságállomány, végsőkig elhúzódó kifizetések. Elvileg mindez dicséretes is lehetne, de kritikus piaci helyzetekben az ilyen cégek (amikor gyorsítani kellene a pozíció megőrzése érdekében) képtelenek agresszívebb politikára váltani, és magukra húzzák a válságot.
- *Alkalmatlan pénzügyi források:* rövid lejáratú forrásokból finanszírozni hosszú távú célokat – ami gyorsan likviditási gondokhoz vezet. Ezt a hibát az üzleti életben járatosabb cégek nemigen követik el, de láttuk, a mezőny zöme kis-középvállalat, ahol a menedzsment nem feltétlenül professzionális.

Túlzott értékesítés

A válságtényezők között legkisebb gyakorisággal szerepel, és azt a szituációt jelenti, amikor egy cég értékesítése (forgalma) gyorsabban növekszik, mint ahogy azt belső–külső pénzforrásból fedezni lenne képes. A felbillenő cash flow-mérleg pedig likviditási válságot idéz elő. Tipikus hiba a feltörekvő, új cégeknél, és oka a gyenge pénzügyi kontroll, illetve a hazardírozás.

5.5. Diagnózis után terápia: válságkezelő stratégiák kialakítása

A szervezet „egészségi állapotának" felmérését célzó diagnózis, valamint a válságot előidéző leggyakoribb tényezők ismeretében már abban a helyzetben kell lennünk, hogy pontos képünk van a válság természetéről, mélységéről. A válságtünetek alapján meghatározhatjuk, hogy azokat milyen tényezők idézik elő, és ezeknek az okoknak a kiküszöbölésére kell kidolgoznunk, majd megvalósítanunk egy válságkezelő stratégiát. A teendők azonban egymásra torlódnak, hiszen válsághelyzetben az idő szorít, a mozgástér igen szűk, eszközeink korlátozottak. Gyorsíthatja ezt a folyamatot, ha ismerünk bizonyos irányelveket, szabályokat, amelyekre támaszkodva viszonylag rövid idő alatt rátalálhatunk a jónak tűnő irányra.

Mindenekelőtt célszerű ismerni a válságmenedzsment egymásra épülő fázisait, lépéseit. Aztán – ha már diagnózis után a terápia következik – hasznos lehet tudni, hogy vannak olyan ún. elemi stratégiák, amelyekből építkezve a testre szabott (a válság jellegéhez illeszkedő) válságkezelő stratégia, azaz a terápia összeállítható. Azt sem árt tudni, hogy ezekből az elemi stratégiákból (mint a LEGO-elemekből) milyen megfontolások mentén célszerű felépíteni ezt a komplett stratégiát. Mindezekről a következőkben lesz szó.

5.5.1. A válságkezelés menetrendje

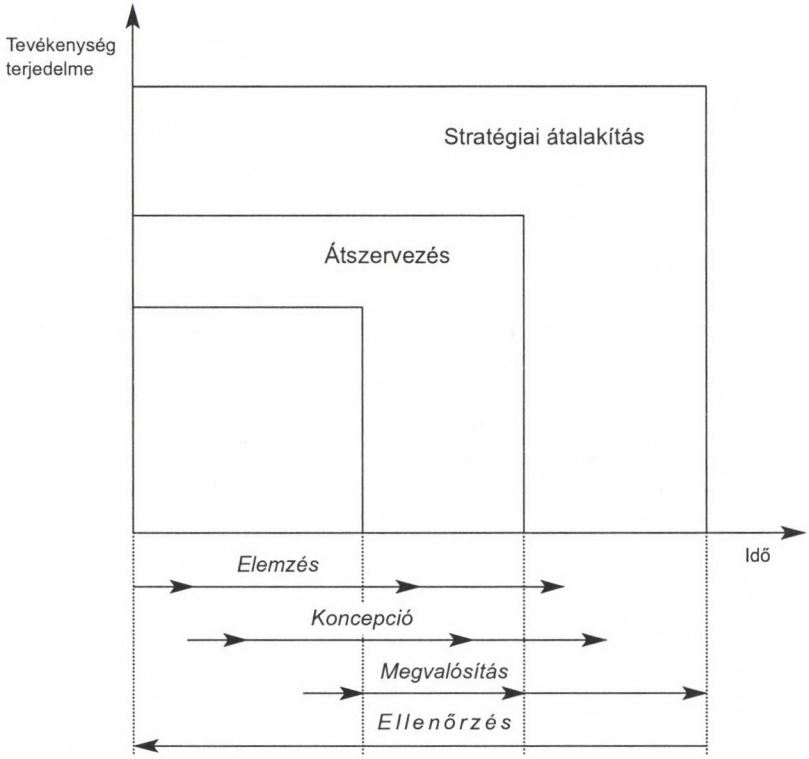
Ha egy szervezet eljut annak felismeréséig, hogy valódi válságban van, innen még hosszú az út a válságkezelés tényleges megkezdéséig. Annál is inkább, mert tapasztalat szerint a legtöbb esetben a „dezintegráció" szakaszában szánja el magát végleg a menedzsment erre a lépésre – miközben már a „krízis tagadása" vagy a „palástolt krízis" fázisban is lehetőség lenne rá. Igaz, a válságkezelés *megkezdésének szubjektív előfeltételei* ekkor még hiányoznak:

- *veszítse el a bizalmát* a menedzsment (és a szervezet) a korábban követett út iránt – csak ekkor lesz fogadóképes az irányváltásra;
- *számoljon le végleg a régi célokkal* – mielőtt hajlandó lenne újakat megfogalmazni;
- *szabaduljon meg a régi „szűrőktől"* (a beérkező információkat, felmerülő ötleteket szelektáló dogmáktól) – hogy vegye észre az új helyzetben nyíló új lehetőségeket;
- lássa be, hogy a *régi „receptek"* (rutinszerű megoldások) már nem működnek – csak ekkor hajlandó új receptek elsajátítására.

Ez egy sajátos, fájdalmas „öntanulási" folyamat, lényegében a szervezeti kultúra átrendeződésének, átalakulásának kezdete. Mindaddig amíg ez be nem következik, ambivalens döntések születnek: bár belátják a válságkezelés szükségességét, a megfordítási akciókat nem a kívánatos mélységben és intenzitással valósítják meg. Ezért van az, hogy általában a dezintegráció fázisában kezdődik a komoly kezelés – ekkorra érnek be a szubjektív feltételek.

A válságkezelés menetrendje igazodik a speciális helyzethez: ha ég a ház, mindenekelőtt tüzet oltunk, és nem azon meditálunk, hogy mihez kezdünk a tűz után *(17. ábra)*. Három, időben elkülönülő, de egymásra épülő, és egymást átfedő szakaszról beszélünk (csődprogram, átszervezés, stratégiai átalakítás), amelyek mindegyikéhez tartozik – természetesen változó tartalommal – négyféle feladat (elemzés – koncepciókészítés – megvalósítás – ellenőrzés). Az egyes szakaszok jellemzői a következők *(18. ábra)*:

- *Csődprogram:* a válságkezelés kezdeti szakasza, amelynek célja a rövid távú túlélés feltételeinek megteremtése, és időnyerés a radikális irányváltást célzó lépések előkészítéséhez. Ennek megfelelően a veszteségforrások mielőbbi felszámolása, kiadáscsökkentő intézkedések, bevételnövelés állnak a beavatkozások középpontjában, amelyek részint igen fájdalmasak (konfliktusokat szülnek), részint időnként ellentmondásosak is lehetnek (kiderülhet némelyikről, hogy nem elég hatásos, vagy éppenséggel nagyobb kárt okoz, mint hasznot) – de ezt a cél érdekében el kell viselni. Amire különösen vigyázni kell: ezekkel az intézkedésekkel nem veszélyeztethető a cég hosszú távú életképessége. A szakasz időtartama a szervezet méretétől függően néhány héttől néhány hónapig terjedhet.
- Átszervezés: amint érzékelhető, hogy a helyzet romlása megállt, sőt vannak biztató jelek a tendenciák kedvező fordulatára, elérkezett az idő a felépülés megkezdésére. Mindkét irányba (a megtett sürgősségi intézkedések eredményeinek stabilizálására, illetve a hosszabb távú remények éledezésére) tekintve el kell kezdeni a pénzügyi mérleg helyreállítását, a szervezeti átalakításokat, jól funkcionáló



17. ábra. A válságmenedzselés fázisai

Szakaszok / Tevékenységek	Csődprogram	Átszervezés	Stratégiai átalakítás
Elemzés	Vázlatos elemzés	Részletes elemzés	Stratégiai elemzés
Koncepciókészítés	„Tűzoltó" intézkedések	Felgyógyító terápia	Stratégiai terv
Megvalósítás	Akciók lebonyolítása	Projektek menedzselése	Stratégiai végrehajtás
Ellenőrzés	Válságkontroll	Projektellenőrzés	Stratégiai monitoring

18. ábra. A válságkezelés egyes szakaszainak feladatai

információs és kontrollingrendszer kialakítását, el kell végezni a piaci és értékelemzéseket a termékszerkezet átalakítása érdekében, sőt a motivációs rendszer újjáalakításával az új kultúra megteremtése is napirendre kerül. Ehhez már átfogó, átgondolt koncepcióra – nagyobb ívű projektek kellenek – és offenzív viselkedésre van szükség. Ez a szakasz már időigényesebb, a szervezeti mérettől függően fél évtől másfél évig is tarthat.

– *Stratégiai átalakítás:* az átszervezés időszakában megalapozott biztonság csak akkor lehet tartós, ha erre az alapra építve a szervezet stabil versenyelőnyök kiépítését is megcélozza. Erre kerül sor a stratégiai átalakítási szakaszban, ahol a hangsúly a piackutatáson, termék- és technológiafejlesztésen, a sikertényezők azonosításán, a vállalatok felvásárlásán, a portfólió menedzselésén van. Ehhez a szakaszhoz időtartamot már nem köthetünk, hiszen éppen az a lényege, hogy az új (5–8 éves távlatban gondolkodó) stratégia kidolgozásával, megvalósításának elkezdésével szinte észrevétlenül átlépünk a válságmenedzsmentből a stratégiai menedzsment birodalmába.

Tehát a múlt feldolgozása lényegében az 1. és 2. szakaszban történik meg, a 3. szakaszban pedig már a jövő kiépítésével foglalkozunk. A *17. ábra* azt is megmutatja, hogy az egyes válságkezelési szakaszok időben előre haladva egyre *táguló tevékenységi* (működési kört) fognak át: míg a csődprogram a legveszélyesebb területekre koncentrál, az átszervezés már lényegében a teljes szervezetet érinti, a stratégiai átalakítás pedig már ezen is túllép, hiszen a jelenben még nem is létező tevékenységekkel is foglalkozik, illetve a környezeti tényezők szélesedő körére is hatást gyakorol.

5.5.2. Elemi válságkezelő stratégiák

A célszerű menetrend ismeretében immár az a kérdés, hogy a felgyógyításhoz milyen „gyógyszerkészlet" áll a „terapeuta" rendelkezésére, amelyből összeállíthatja a „betegséget" megcélzó, speciális kúrához szükséges „panaceát". Magyarán: a komplex válságkezelő stratégiát milyen elemi stratégiákból kellene egységes egésszé ötvözni. A különféle kutatások eredményeként úgy tűnik, mintegy tízféle elemi stratégiából épülnek fel a legkülönbözőbb válságkezelő stratégiák. Ezt a tízféle elemi stratégiát nézzük meg kissé közelebbről *(19. ábra)*.[19]

Elemi válságkezelő stratégiák

(1) Változtatás a vezetésben
(2) Központosított pénzügyi ellenőrzés
(3) Szervezeti átalakítások
(4) Termék-/piaci változtatások
(5) Marketing fejlesztése
(6) Növekedés vállalat(ok) felvásárlásával
(7) Vagyon csökkentése
(8) Költségcsökkentés
(9) Beruházások
(10) Hitelállomány átstrukturálása

19. ábra. Elemi válságkezelő stratégiák

[19] *Slatter, S.* (2003): Sustainable Recovery and Turnarorund Management (www.slatter.co.uk).

Változtatás a vezetésben

Összhangban a leggyakoribb válságtényezővel (a gyenge menedzsmenttel), az egyik tipikus lépés a vezetés átalakítása, mely kétféle módon történhet: az első számú vezető lecserélésével, illetve a menedzsment részleges vagy teljes leváltásával.

- *Váltás a csúcson:* gyakran választják ezt a megoldást a tulajdonosok, aminek több jelentősége is van:
  - *„bűnbak" állítása:* az első számú vezető végső soron egyszemélyi felelősként irányítja a céget, a válságba jutás is a lelkén szárad. Erősen hiszik, hogy elmozdításával megszűnnek a problémák.
  - *szimbolikus szertartás:* mindenkit meg kell büntetni, aki veszélybe sodorja a céget, ez egyfajta demonstratív, a jövőnek is szóló büntetési rítus.
  - *bizalom megteremtése az új iránt:* egy új elképzelésekkel, ötletekkel, lendülettel érkező új vezető előtt meg kell tisztítani a terepet.
  - *„típusváltás":* nemcsak főnököt, de vezetői stílust is célszerű lehet váltani, és az új szituációnak megfelelőbb típusú személyt állítani a cég élére. Többféle választási irányelv is létezik:
    - sikerrecept adaptálása – azonos ágazatból már bizonyítottan sikeres menedzser „leigazolása". Előnyei kézenfekvőnek tűnnek: nincs szükség betanulási időre, a sikeresként érkező új főnök jó pozícióban van a demoralizált gárda felrázásához.
    - „szűz kéz a nyerő!" – diverzifikált, nagyobb cég esetén az általános menedzseri készségek, tapasztalatok fontosabbak lehetnek, mint az ágazat ismerete.
    - „zsoldos katona" – kifejezetten profi válságmenedzser beállítása, aki az eredményes válságkezelés után tovább is lép, újabb hasonló megbízatással. Indokoltságát az támaszthatja alá, hogy nem minden menedzser alkalmas a speciális készségeket igénylő válságkezelésre. Ilyen igények a következők:
      - átlagon felüli motivációs képesség,
      - rugalmasság,
      - minimális elemzésre alapuló, gyors döntések meghozatala,
      - tartós stressz, népszerűtlenség melletti munkavégzés,
      - a szervezeti ellenállást letörni képes, kitartó, lehetetlent nem ismerő, céltudatos és határozott egyén.
- *Új csapat:* gyakran nem elegendő az első számú vezető leváltása, mert:
  - a menedzsment hajlama a régi út követésére továbbra is megmarad;
  - kevés az idő az „agymosáshoz" (a gondolkodás, a stílus, a módszerek átállításához);
  - a krízis is csapatmunka volt – a főnökön kívül még mások alkalmatlansága is felmerülhet;
  - új stílus kell – az új főnök stílusa ütközhet a régi menedzsmentével, és saját embereivel jobban, hatékonyabban dolgozna.

Nem feltétlenül a teljes menedzsment lecseréléséről van szó, többnyire a részleges cserét választják. Szokásos megoldás a főnök és a pénzügyi vezető egyidejű leváltása.

Központosított pénzügyi ellenőrzés

A válságkezelés első lépései között szokásos megtenni – ez alaptörvény. Többnyire az új főnök (esetleg új pénzügyi vezető támogatásával) saját kezébe veszi a pénzügyi folyamatok irányítását egy időre. Bevezetésére nagyon rövid időt szabad szánni, különben nem éri el célját, és miután nincs idő mindenki meggyőzésére, autokratikus módon kell megoldani. Fő területei:

- cash flow-előrejelzés;
- költségtervezés;
- beruházások;
- költségelszámolás.

Szervezeti átalakítások

Általában hosszú távú folyamat, melyre akkut válsághelyzetben nincs igazán idő. Nem ezzel kell kezdeni, mert a gyors lépés kockázatai a következők:

- stratégiai tévedés – a gyorsan kialakított megoldás hosszabb távon tarthatatlannak bizonyul;
- elvonja a figyelmet – a tényleges gazdasági–üzleti problémákról;
- még nem tudni kezdetben, hogy a szervezeti gyengeségek okai vagy tünetei a válságnak;
- az új főnök tájékozatlan még az informális kapcsolatrendszer felől.

Vannak ugyanakkor alaphelyzetek, amikor elkerülhetetlen a szervezeti átalakítás már kezdetben is:

- megkönnyíti a „levetkőzést" – a cég egyes részeinek értékesítését;
- segíti a centralizált ellenőrzés bevezetését – ha pl. a menedzserek saját magánbirodalmaikként kezelik az általuk vezetett területeket;
- gyorsabbá teszi a személycseréket;
- erősíti az átláthatóságot – amikor a nagy, bonyolult konglomerátumot az áttekinthetőség érdekében kisebb, önállóbb egységekre kell bontani (többnyire új menedzserekkel azok élén)

Termék-/piaci változtatások

Többnyire akkor merül fel, amikor a versenyképességgel van probléma, és viszonylag gyors a hanyatlás. Ilyenkor két fő cél lebeghet a cég szeme előtt: rövid távú túlélés és profitszerzés (visszahúzódás rossz pozíciójú üzleti területekről, illetve a jó pozíciókra koncentrált piaci erőfeszítések), vagy amennyiben a túlélés már biztosított, hosszabb távú tartósabb pozíciók kiépítése (új termékek kifejlesztése, piacfejlesztés, diverzifikáció). A termék-/piaci fókuszálás megváltoztatása történhet:

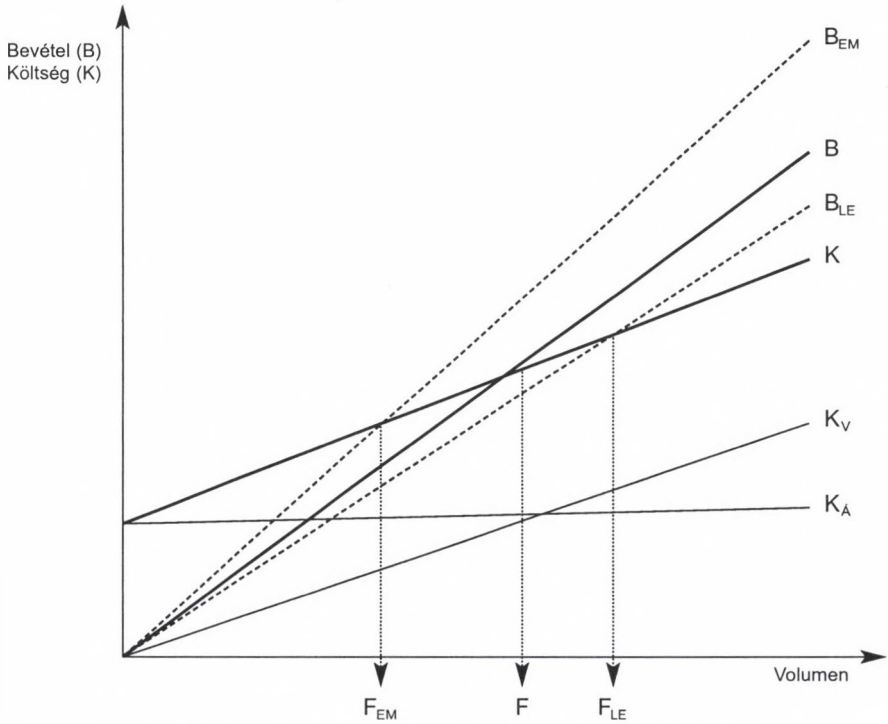
- termékvonalak leállításával, vagy újak beállításával;
- a vásárlókör bővítésével vagy szűkítésével;
- az értékesítési „mix" megváltoztatásával, speciális termékre és/vagy vevőrétegre koncentrálva;
- egy piaci szegmensből való teljes visszavonulással, vagy egy teljesen új piaci szegmensbe való belépéssel.

A M. Porter szerinti alapstratégiák (költségdiktáló, differenciáló, koncentráló) közül válságban levőknél csak a koncentráló stratégia választása lehetséges! A cég erőforrásai korlátozottak, a teljes piacon megvalósítani az első kettőt ilyen helyzetben lehetetlen. De a harmadiknak is vannak veszélyei:

– romlik az önköltség (termelésiméret-csökkenés);
– perspektivikus piacok elvesztése.

Marketing fejlesztése

A válságba került cégek ritkán rendelkeznek jól elkészített marketingtervvel, ezért az elemi stratégiák között alapvető feladatként felmerül a marketing fejlesztése (gyakorlatilag a marketing-mix elemeinek normális összehangolása). A marketing-mix elemei közül válsághelyzetben kulcsfontosságú az értékesítés és az árpolitika változtatása, mert ezzel gyors forgalomnövekedés érhető el. Nagy valószínűséggel rossz az értékesítési ösztönzés, nincsenek kiemelt célcsoportok, gyenge az értékesítési menedzsment. Vigyázni kell arra azonban, hogy az így felfutó termelést finanszírozni is tudni kell. Kritikus terület az árstratégia: a profit gyakran érzékenyebb 1%-nyi árnövelésre, mint az értékesítési volumen 1%-os emelkedésére. Az árakkal két dolgot tehetünk *(20. ábra)*:



F = fedezeti pontok alaphelyzetben, áremelésnél, árcsökkentésnél
B = árbevételek alakulása alaphelyzetben, áremelésnél, árcsökkentésnél

20. ábra. Áremelés/árcsökkentés hatása

– *Áremelés:*
  – Gyakori, kedvelt lépés, de csak alacsony árérzékenységű termékszerkezetnél lehetséges. A magasabb ár miatt csökkenő értékesítési volument (profitot) ellensúlyozza a növekvő fedezeti összeg, ami javítja a likviditást, és segíti a rövid távú túlélést, de hosszabb távon nem tartható fenn.
  – Hatékony, mert azonnali eredménnyel jár.
  – Gyors, mert nem igényel különösebb előkészítő munkálatokat.
– *Árcsökkentés:*
  – Válsághelyzetben ritkán alkalmazható, mert veszélyes. Egyrészt válságban levő cég ne akarjon az egészségesekkel árversenybe bocsátkozni, másrészt ha nagy a változó költség aránya a költségszerkezetben, a likviditási gondok gyorsan fokozódnak. Formái:
    – diszkont-akciók;
    – nem követni az inflációs árnövekedést – bújtatott árcsökkentés.

A marketing fejlesztésénél a másik kulcsterület az értékesítés fejlesztése. Ennek két bevált formája:

– *Koncentrálás kiemelt termékre/vevőre:* ahol szelekciós kritériumokként szóba jöhetnek a termékenkénti/vevőnkénti
  – értékesítési volumen,
  – növekedési ütem,
  – bruttó fedezet,
  – szezonalitás,
  – vevői reagálás gyorsasága.
– *Értékesítési tevékenység javítása:* amelynél a szokásos megoldások
  – koncentrálás kiemelt termékekre,
  – ösztönzési rendszer átalakítása.

Növekedés vállalat(ok) felvásárlásával

Válságkezelő stratégiaként meglepő, de gyakori megoldás. Nem tévesztendő össze azonban a diverzifikációs célú (új termékek, új piacok) felvásárlásokkal, itt hasonló profilú cég bekebelezésére törekszenek főleg olyan esetben, ha a válság tünete az értékesítés stagnálása, és oka a gyenge pénzügyi teljesítmény. Célja tehát:

– méretnövelés (skálahozadék kiaknázása);
– új technológia, elosztási csatornák megszerzésével „nagyobb sebességre kapcsolni".

Gyakori korlátja a tőkehiány (bár nem minden válságba került cégnél) és a kockázat (gyors döntéseknél a „zsákbamacska" tipikus esete). Célszerű *menetrendje* a következő:

1. *Felvásárlási cél meghatározása,* amelynek lehetőségei:
   – gazdasági cél (pl.: stratégiai pozíció javítása),
   – pénzügyi cél (pl.: cash flow-mérleg erősítése, profit növelése);
   – kockázatcsökkentés (pl.: függőségtől való távolodás);
   – szervezeti cél (pl.: a meglevő szervezet komplettálása);
   – társadalmi/politikai cél (válság esetén ez ritkán motivál).

2. *Jelöltek keresése* – változatos információs forrásokra alapozva (kamarák, média, szaktanácsadók, közvetítők stb.).
3. *Jelöltek elemzése* – klasszikus/átfogó értékelés, gyors átvilágítás.
4. *Kontaktus* – tárgyalások megkezdése, lebonyolítása, szerződéskötés.
5. *Felvásárlást követő időszak megtervezése* – gyakran elmarad, pedig megkerülhetetlen.
6. *Megvásárlás* – beillesztés az anyavállalatba.

Eszközállomány értékesítése

Gyakran összekapcsolódik a termék-/piaci váltással, hiszen kapacitások felszámolása megválást is jelenthet vevőktől, termékektől, piaci szegmensektől. Sokszor az egyetlen járható út, még ha jövedelmező üzletágat kell is eladni, vagy erős kilépési korláttal szembesülünk is. Két fő formáját különböztetjük meg:

- *Tárgyi eszközök értékesítése:* ennek során a vállalati méret is csökken. Lehet szó végleges vagy időleges értékesítésről, ez utóbbi esetben egyfajta visszlízing szerződés keretében a helyzet jobbra fordultával a cég fokozatosan visszavásárolja az eladott eszközt.
- *Végleges értékesítés:* gyakorlatilag bármilyen tárgyi eszköz, sőt komplett üzemegység is értékesíthető.
- *Üzemegységek értékesítése:* a cégek felső vezetése nem szívesen követi ezt a stratégiai lépést, mert az érintett egység vezetőivel, dolgozóival súlyos konfliktusok forrása, másrészt a hálátlan feladattal nem mindig áll arányban a várható haszon. Fő cél a minél gyorsabb forráshoz jutás, tipikus hiba, hogy az eladó a saját értékítéletéből indul ki, nem pedig a mások (potenciális vevők) számára elfogadható értékből. Történhet:
  - *Külső vevőknek* történő értékesítéssel: amelynek a sikeressége nagymértékben függ a professzionális lebonyolítástól. Javasolt lépések:
    - *tényszerű írásos anyag* készítése az eladni kívánt üzemegységről, amely a potenciális érdeklődők legfontosabb kérdéseire választ ad, pl.:
      - milyenek a legfontosabb pénzügyi mutatók, és azok tendenciája hogyan változik?
      - mi a magyarázata a jelzett változásoknak?
      - ezek az értékek az ágazatra jellemző normatív adatokhoz hogyan viszonyulnak?

    És mindezt nem leíró, hanem elemző jelleggel, kiegészítve egyidejűleg olyan következtetésekkel, amelyek felmutatják az üzemegység erősségeit, nem titkolva a gyengeségeket sem. Nagyon fontos, hogy az értéke (ára) ebben ne szerepeljen – az a későbbi tárgyalások kérdése, a bemutató anyag szerepe az „étvágycsinálás".
    - *perspektivikus vevők azonosítása* akik számára a felkínált üzemegység valamilyen szempontból érdekes lehet, pl.: vertikális vagy horizontális tevékenységi kapcsolódás, komplementaritás, disztribúciós vagy stratégiai illeszkedés stb. Információs forrásként hivatalos és nem hivatalos csatornák egyaránt szóba jöhetnek.

- *üzleti értékelés* – mielőtt a kiszemelt vevőkkel elkezdődnének a tárgyalások, szükség van egy objektív felértékelésre, amelyet célszerű alternatív módszerekkel párhuzamosan elvégezni.
- *a vevők megközelítése* – a vagyonértékelést követően kapcsolatba kell lépni a potenciális vevőkkel, ami lehetőség szerint ne direkt, hanem közvetett úton történjék, hogy érdektelenség esetén presztízsveszteség nélkül vissza lehessen vonulni. Ennek megoldásai:
  - *„kihangosítás"* – 5-6 potenciális jelölt értesítése a lehetőségről, de a konkrét vállalat/üzemegység megnevezése nélkül (pl.: „Érdekli-e Önöket X ágazatban egy ilyen és ilyen paraméterekkel rendelkező üzletág felvásárlása?"). Ennek formája rövid levél, telefonhívás a kiszemelt vevő vezetőjéhez – de a bemutató anyagot csak pozitív visszajelzés esetén elküldeni!
  - *„közvetítő parti"* – a potenciális vevők meghívása semleges témában egy összejövetelre, amely alkalom a puhatolózásra a kártyák kiterítése nélkül. Gyakran az érdekelt bankok vállalják ennek megszervezését.
- *kommunikáció az üzemegység vezetésével:* mindaddig, amíg a vevővel valamilyen szintű megállapodásra sor nem került, az értékesítésre szánt üzemegység vezetése ne tudjon az ügyletről – könnyen csírájában meghiúsíthatják az egészet. A kommunikációnak nincs optimális időpontja, teljesen szituációfüggő: A két szélső időpont: már a kezdet kezdetén (pl. ők készítik a bemutató anyagot), vagy az adásvételi szerződés aláírása után.
- *Vezetői kivásárlással:* ne feledjük, potenciális vevő lehet az adott üzemegység vezetése is – ennek a megoldásnak egyre nagyobb a népszerűsége. Ilyenkor az érdekeltek (az érintett vezetők és esetleg bevont tőkéstársak) a kivásárlásra alapítanak egy céget, és a tulajdon (részvények) a menedzserek és társaik kezébe kerül.

- *Speciális eszközök értékesítése:* nem komplett üzemegység (üzletág) eladásáról van szó, hanem egyéb speciális eszközökről (pl.: termékvonalak, épületek, ingatlanok, gépek, járművek, berendezések, sőt „franchise-jog" stb.). Minél speciálisabb a szóban forgó eszköz, annál időigényesebb vevőt találni rá, és ha az idő sürget, nagy a kínálat, vagy már nagyrészt amortizálódott eszközről van szó, gyakran csak „bagóért" adható el. Legkönnyebb megszabadulni a járművektől.
- *Időleges értékesítés* visszlízinggel kombinálva: ha nincs fölösleges (eladható) tárgyi eszköz, vagy kihasználatlan kapacitás, akkor a tulajdonjog értékesítése hozhat nagyobb összegű készpénzt a „konyhára", miközben az eladást követően megfelelő bérleti, vagy visszavásárlási szerződéssel továbbra is használatunkban maradhat. Ilyenek lehetnek:
  - kihasznált termelőkapacitások,
  - épületek (pl.: székház),
  - telephelyek.
- *Forgóeszköz-állomány csökkentése:* nem érinti a cég méretét, és jóval gyorsabban lehetséges, mint a tárgyi eszközök értékesítése. Gyakori formái:
  - *Készletcsökkentés:* módszere erősen függ a készletek jellegétől, pl. a nyersanyagoknál a legkönnyebb, féltermékeknél már folyamatátszervezéssel jár együtt, késztermékeknél pedig speciális akciókkal.

- *Nyersanyagkészlet csökkentése:*
  - beszerzés leállítása – ha nincs hosszú távú szállítói szerződés, vagy ilyen megléte esetén az újratárgyalható;
  - nagyobb megrendelések törlése – valamilyen ürügy mindig található (pl. szállítási késedelem);
  - áruvisszatérítés a szállítóhoz – valamilyen ürüggyel (pl. minőségi kifogások), vagy őszinte megbeszéléssel;
  - kisebb/gyakoribb rendelésekre áttérés;
  - szállítók cseréje – kiszámíthatóbb szállítókkal a biztonsági készletezés alacsonyabb szintű lehet;
  - fölösleg értékesítése – ezt csak végszükség esetén, mert általában nagy árveszteséggel jár.
- *Féltermékkészlet* csökkentése (folyamatátszervezési komplikációk)
- *Késztermékkészlet* csökkentése (speciális akciók problémái)
- *Kinnlevőségek csökkentése:*
  - *meglevő állomány lefaragása:*
    - lejárt követelések azonosítása, és abban a relációban további szállítások leállítása, amíg a követelésünk fennáll;
    - az adósok tisztelettel teljes megsürgetése a vevőszolgálat útján;
    - behajtási intézkedések bírósági úton;
    - faktoring szolgáltatás igénybevétele;
  - *vevőhitelezés visszafogása:*
    - rövidebb hitelezési idő (fizetési határidő);
    - nagyobb árengedmények gyorsabb vevőtörlesztés esetén.

Költségcsökkentés

Bármiféle költségcsökkentő lépés nagy szervezeti ellenállást vált ki, ezért különös figyelmet igényel. Számos lehetőség közül az anyag-, a bér- és az általános költségek csökkentését vesszük szemügyre, amelyek a legjelentősebb költségtételeket képviselik. A sikeres költségcsökkentés alapvető feltétele tehát az erős ellenállás leküzdése, amelynek főbb lépései:

- Jelentős javulást kitűzni minden területen (pl. 20% lefaragása!).
- Minden tevékenységet ennek tükrében kell megítélni – felülvizsgálni: valóban szükséges-e az adott tevékenység, valóban annyiba kerül-e?
- Valamennyi költségcsökkentési lehetőség azonosítása, ne csak néhányé.
- Agresszív „follow-up" szükséges az intézkedések megvalósítása érdekében – valóban a kalkulált kereten belül marad-e a tevékenységek költsége?

Anyagköltség csökkentése: lehetősége több területen is felmerül, de az a javaslat, hogy ezeket ne vagy-vagy, hanem is-is alapon kezeljük. Fő területei:

- *Beszerzés javítása:*
  - olcsóbban a korábbi szállítótól – megpróbálni a meglevő szállítókkal új megállapodást kötni;
  - alternatív szállítótól – megpróbálva alternatív beszerzési forrásokat feltárni, aminek természetesen kockázata is van (szállítási pontosság, minőség);

- gazdaságosabb rendelési mennyiségek – ehhez nem kell feltétlenül új szállítókat keresni, vagy meglevő szerződéseket átalakítani, és különösen magas infláció esetén előnyös.
- *Jobb anyaghasznosítás:* a válsághelyzetben levő cégeknél e téren többnyire jelentős tartalékok vannak. Feltárásuk két módja:
  - termelésszervezés változtatása (pl. veszteség csökkentése, technológiák felülvizsgálata);
  - értékelemzés – célszerű a nagy anyaghányadot tartalmazó termékeknél kezdeni.
- *Helyettesítő anyagok használata:* részben összefonódhat az előző pontban említett vizsgálódásokkal, mert keressük a korábbinál olcsóbb helyettesítő anyagokat. Ugyanakkor nem hagyható el a minőségi tesztelés az új anyagoknál (bár válsághelyzetben erre kevés az idő, továbbá az új anyagok használatával járó, gyűrűző költséghatás felbecsülése (ami lehet pozitív, vagy negatív irányú is).

Bérköltség csökkentése

- *Termelékenység növelése (relatív bérköltségcsökkentés):* gyakori hiedelem, hogy csak hosszú távú intézkedésekkel lehetséges, de vannak rövid távon is hatásos lépések:
  - vezetésistílus-váltás – új értékrend érvényesítése céljából, pl. a teljesítményorientált stílus bevezetése;
  - szervezeti változtatások – ilyen lehet a szervezet „lelapítása" (irányítási szintek kiiktatása), a döntések (és a felelősség) decentralizálása, a vezetés optimális terjedelmének biztosítása (áttekinthető számú beosztott besorolása egy vezető alá);
  - új ösztönzési rendszer – gyakorlatilag új kollektív szerződés kialakítása;
  - technológiai változtatások – a szűk keresztmetszetek átvilágítása, a technológiai állásidők felülvizsgálata);
  - személyi feltételek változtatása – az inkompetencia csökkentése szelektív nyugdíjazás, áthelyezés, továbbképzések révén.
- *Összes bérköltség redukálása (abszolút bérköltségcsökkentés):*
- Indirekt megoldások:
  - Könnyebb alternatívák, például:
    - természetes lemorzsolódás felvételilétszám-stoppal párosítva;
    - korábbi nyugdíjazások ösztönzése;
    - önkéntes távozások (vigyázni kell a kontraszelekció elkerülésére);
    - túlmunkák csökkentése, leállítása;
    - munkák átütemezése, fizetett szabadságolás;
  - Nehezebb alternatívák, például:
    - munkaidő-rövidítés;
    - bérek, jutalmak befagyasztása, csökkentése;
    - osztott munka bevezetése (korábbi munkakört – és bért – megfelezni két ember között).
- Direkt megoldás, azaz *létszámcsökkentés* – ez különleges helyzet, különleges mérlegelést és előkészítést igényel. A külső tényezők (gazdasági klíma, politikai

hangulat) és az emocionális tényezők is mérlegelést kívánnak. Ne feledjük, a rosszul végrehajtott létszámleépítés még növelheti is a válságot (pl. sztrájk). Ezért a végrehajtás *javasolt lépéssora* a következő:

1. Tervezés megszervezése
Célszerűen egy kis létszámú team végezze, és még néhány menedzser kapjon róla tájékoztatást „tudjon róla" alapon. A team tagjai:
- az érintett egység vezetője,
- más funkcionális területek vezetői, akik közvetve érintettek,
- jogi, PR-szakértők.

2. Jogi pozíciók tisztázása
A bonyolult munkajogi szituációkat alaposan körül kell járni, kerülve a törvénytelen elbocsátásokat. Ha a leépítésre a munkakör megszűnése a magyarázat, akkor arra a helyre újólag senki sem kerülhet. Nem célszerű különféle kényszerekkel méltánytalan feltételek elfogadására bírni távozókat. Célszerű viszont a konzultáció a szakszervezettel/szakszervezetekkel.

3. Rövid távú lépések megtervezése
Alapvető dilemma: bevonni vagy nem az érintetteket (vezetőket, dolgozókat), és ha igen, akkor milyen mélységben, milyen kérdésekben? Miről tárgyalni és miről nem? Számos ellenérv szól a bevonás ellen: időigényesség, konfliktus, viták, feszültség (ki a felelős a kialakult helyzetért?), a figyelem elvonása a munkáról, a megoldások hatékonyságát csökkentő kompromisszumok, a nyilvánosság beleszólása. Mégis legcélszerűbb alapállás, hogy tárgyalni és bevonni kell. Viszont a leépítés szükségességéről nincs tárgyalás, csak a megoldás módjáról (mértékéről, formáiról). Ehhez az alapideológia: „a leépítés azért szükséges, hogy a maradók munkahelyét megvédjük", illetve „a távozók gavalléros kompenzációt kapnak, és mindenben segítjük őket, hogy boldoguljanak".

4. Kontingenciatervek összeállítása
Fel kell készülni különféle szcenáriók bekövetkezésére, ha a létszámleépítés megindul, például: munkalassítások, rövidebb-hosszabb sztrájkok stb. Ezekkel szemben megelőző akciók szükségesek, pl.: készletek tartalékolása más – a létszámleépítésben nem érintett – üzemegységekben, feltétlenül kielégítendő vevők prioritási listájának összeállítása, kommunikációs terv a vevők részére, ha a szállításunk akadozna stb.

5. Döntés a leépítés részleteiről
Fontos a bejelentés időzítése, amelynek jogszabályi előírásain túl is vannak taktikai lehetőségei (pl.: nyugaton bevett szokás, hogy az érintettekkel pénteken közlik, hogy hétfőtől már nem számítanak rájuk – van idő megemészteni, nincs mód másokat hergelni). Az elbocsátandók kiválasztásának sokféle elve lehetséges (pl.: LIFO,[20] haté-

[20] „Last In – First Out" – aki később lépett be, azok korábban kikerülhetnek.

konyság növelése, konvertálhatóság, teljesítmények stb.). El kell dönteni a kompenzációk mértékét (minimum a jogszabály által előírt, vagy inkább afölött), imázsjavító és szociális felelősséget demonstráló az elhelyezkedés segítése.

6. Tájékoztató anyag összeállítása

Mindenképpen készíteni kell egy, a leépítési szituációt hitelesen összefoglaló tájékoztató anyagot a kívülállók, érintettek számára: „miért kellett így dönteni?" Elemei:

- Történeti okok – az idevezető út.
- Pénzügyi elemzés az elmúlt 5 évről – a jelen helyzet megértése, esetleg összevetve a versenytársak hasonló adataival.
- Jövőben várható helyzet felvázolása – előrejelzés, hogy mi várható, ha elmarad a leépítés.
- Alternatív költségcsökkentési lehetőségek elemzése, amelyből kiderül, hogy a leépítés az optimális megoldás.

Ennek a tájékoztató anyagnak a felhasználói a felső vezetés (hogy egy nyelven beszéljenek) és a szelektált tárgyalópartnerek.

7. Kommunikációs program kialakítása

Az eredményes létszámleépítés egyik fontos feltétele a jól megszervezett kommunikáció. Ennek kialakítási szempontjai a következők:

- Szituációs tényezők:
  - milyen a vezetés/beosztottak kapcsolata;
  - milyen erős a beosztottak pozíciója;
  - a vezetés mennyire egységes a lépés szükségességét illetően.
- A tájékoztató anyag célcsoportonként differenciált verziói – a tartalom ugyanaz, de más a forma, a stílus.
- Akcióprogram – definiálni kell a megcélzott rétegeket, a megvalósítandó kommunikáció formáját, időpontját, felelősét.
- Célcsoportok meghatározása:
  - csúcsvezetés, kulcsvezetők, egyéb vezetők – alapvető követelmény, hogy valamennyien értsék és támogassák a lépést;
  - állomány: érintettek/kimaradók – az érintettekkel személyesen, a többiekkel megnyugtatásul;
  - érdekképviseletek: kívül/belül – csak a lényeget, és az akciót megelőző napon
  - nyilvánosság, vevők – amennyire szükséges, módjával;
  - egyéb érdekeltek – a bejelentés napján (pl. bankok).
- Kommunikáció tartalma, formája, időpontja, felelőse.

Általános költség csökkentése: miután az összes költségeken belül (ágazattól is függően) az általános költség súlya elérheti a 30%-ot is, a költségcsökkentő intézkedések fontos terepét képezi. Főbb területei:

- Termelési általános költség:
  - termelési tevékenység méretének csökkentése – valamelyik egység bezárásával, ami kapcsolódhat az egység értékesítéséhez (de nem feltétlenül!), és ez ered-

ményezheti pl. a cash flow-mérleg javulását, ha az adott egység cash flow-egyenlege negatív volt;
  - kapacitáskihasználtság növelése – ha a termelési méret előbb említett csökkentése (bezárással) lehetetlen, akkor mindig adott a meglevő tevékenység hatékonyságának növelése.
- Marketing-/értékesítési költség lefaragása – de csak nagy óvatossággal, mert a vevők érzékenyen reagálhatnak, és leépíteni egy pozíciót mindig könnyebb, mint kiépíteni. Az alapkérdés mindig az: az adott folyó tevékenység kellően hatékony-e? Összetevői:
  - értékesítő személyzet, részleg költségei;
  - reklámköltségek;
  - vevőszolgálat költségei;
  - disztribúciós költségek.
- Egyéb általános költségek
  - K+F-költségek – felmerül a klasszikus rövid és hosszú táv konfliktusa: ami rövid távon luxusnak (lefaraghatónak) tűnik, az hosszabb távon a túlélés záloga lehet. Ezért csak szelektív csökkentés lehetséges: kutatási projektenként meg kell vizsgálni, milyen stádiumban van, milyen a siker valószínűsége, milyenek a piaci kilátások?
  - adminisztratív költségek – mint általában a költségeknél, itt is csak két változat létezik: melyek szükségesek feltétlenül a normál működéshez, és melyek a járulékosak, nélkülözhetők?

Beruházások

Válsághelyzetben viszonylag ritkán gondol egy cég arra, hogy egy nagyobb volumenű beruházással (fejlesztéssel) próbáljon meg a válságból kikászálódni – annál is inkább mert az ehhez szükséges tőkének is híján van. Mégis előfordulhat ez az elemi stratégia, mégpedig tipikusan akkor, amikor a céget felvásárolják, és az anyavállalat ad tőkét a beruházáshoz. Ilyenkor általában kapcsolódik hozzá még a marketingfejlesztés, a termék-/piaci változtatás és a költségcsökkentés mint kiegészítő elemi stratégiai lépések.

Hitelállomány átstrukturálása

Amikor a cég válsága alapvetően cash flow jellegű, válságkezelési megoldásként felmerül az adósságráta csökkentése: Ennek feltétele: megegyezés a hitelezőkkel, például a rövid távú hitel hosszú távú hitellé történő átalakításáról, vagy a kamatfizetés konvertálása hitellé stb. Gyakori a kapcsolódása különféle készpénzteremtő stratégiákkal, mint például a költségcsökkentés, a vagyoncsökkentés, és a marketing fejlesztése.

5.5.3. Testre szabott válságkezelő stratégiák kialakítása

Végighaladva a válságkezelő stratégiák alapvető fajtáin, amelyekből – mint arra számos elemi stratégiánál is már utaltunk – összeállítható a konkrét cég konkrét válsághelyzetének kezelésére szolgáló komplex stratégia, célszerű arról is szót ejteni, hogy milyen irányelvek mentén tanácsos összeválogatni ezeket az elemi stratégiákat. Más szóval, vizsgáljuk meg, hogy a regeneráló stratégiák kialakítását milyen tényezők befolyásolják. *(21. ábra.)*

Regeneráló stratégiákat meghatározó tényezők

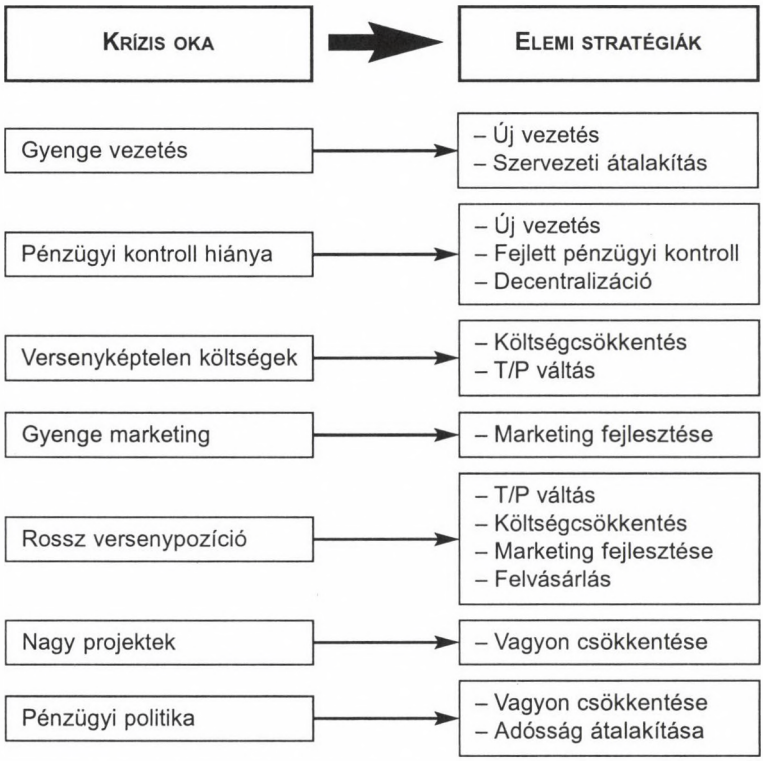
(1) A válság okai
(2) A válság mélysége
(3) Az érdekeltek beállítottsága
(4) A szervezet korábbi stratégiája
(5) Az ágazat jellemzői, helyzete
(6) A szervezet költség–ár viszonyai

21. ábra. Regeneráló stratégiákat meghatározó tényezők

Az mindenki számára nyilvánvaló, hogy a válságot előidéző tényezőktől nem lehet független a választandó regeneráló stratégia, mint ahogy a válság mélysége is feltételezhetően befolyásolja azt. És még néhány tényező ugyancsak figyelembe veendő – ezeket foglalja össze a *21. ábra*, és a következőkben ezeket tekintjük egyenként át.

A válság okai

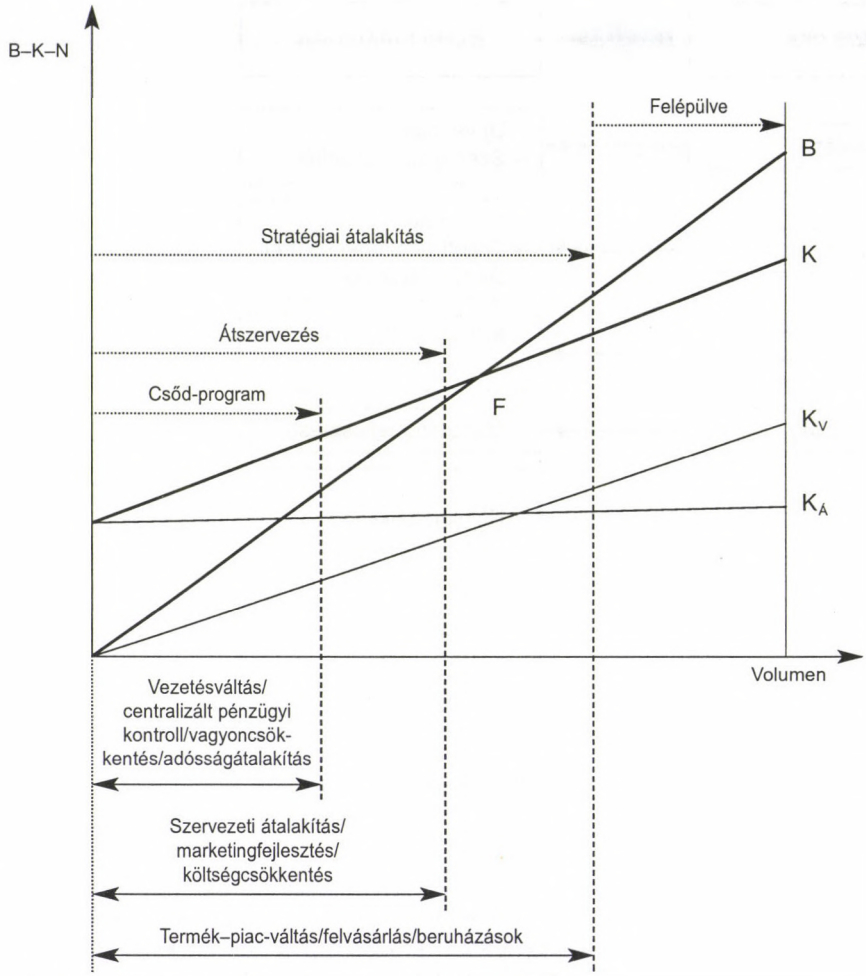
Az eredményes válságkezeléshez megfelelő stratégia kialakítása valamivel azért bonyolultabb feladat, mintsem egyszerűen valamennyi válságot előidéző tényezővel szembeállítani egy-egy elemi stratégiát. Részben, mert egyidejűleg több tényező eredményezi a válságot, így a felgyógyító stratégia is kombinált, részben pedig az elemi stratégiák egyszerre több irányban is hatnak. Például, ha a hanyatlás fő oka az árverseny, akkor csak ennek az egyetlen problémának a kiküszöbölése érdekében kombinálhatók a költségcsökkentő, eszközértékesítési, termék-/piacváltási, marketingfejlesztési, felvásárlási stratégiai lépések. Tapasztalat szerint a sikeres felgyógyításhoz tartozó elemi stratégiák száma átlagban jóval nagyobb, mint a kiváltó okok száma. Néhány tipikus (jellemző gyakorisággal előforduló) stratégiai kombinációt a krízist kiváltó okok függvényében a *22. ábra* mutat be. Látható, hogy egy-egy tipikus válságtényező többoldalú kezelése milyen lépéskombinációt kívánhat, és az is, hogy néha valóban elegendő egyetlen jól irányzott beavatkozás, többnyire azonban egymásra épülő, egymást támogató elemi stratégiák sora szükséges.



22. ábra. Regeneráló stratégiák és válságtényezők kapcsolata

A válság mélysége

Önmagában a válság okainak ismerete már sokban meghatározza a gondolkodásunkat, de még kevés lenne a felgyógyító stratégiához. Nem elhanyagolható a krízis mélységének tisztázása, amely a *23. ábra* szerint befolyásolja, hogy milyen időpontban (stádiumban) milyen lépések a célszerűek, és mi az, ami ellenjavallt. Mindezt a költségfedezeti diagram segítségével gazdasági érvekkel is próbáltuk alátámasztani. Csak a legpregnánsabb példákkal élve, amikor a csődprogram (azaz tűzoltás) folyik, nemigen jöhetnek szóba hosszabb távon eredményt hozó lépések (pl. termék-/piaci váltás, beruházások), ellenben igenis nagy szükség lehet a készpénzgeneráló, likviditást helyreállító stratégiákra. És a teljesítményválság (átszervezés) idején mindent meg kell tenni, hogy a fedezeti pont fölé kerüljünk, azaz a költségcsökkentés mellett bevételnövelő stratégiák is kellenek. Amikor a cég már a normális mozgásteret eredményező, kedvező fedezeti tartományban található, akkor már felépültnek tekinthető, és a válságmenedzselés helyett a versenyképességet célzó stratégiai menedzsment birodalmába léptünk.



23. ábra. Krízis komolysága – kezelési stratégiák

Az érdekeltek beállítottsága

A már korábbról megismert „stake-holder-térkép" elkészítése a válságkezelő stratégia eldöntésénél is jó szolgálatot tesz, hiszen – mint azt szintén láttuk – a cég menedzsmentje nincs feltétlenül magára hagyatva ebben a küzdelemben. Itt most a térkép elkészítése elsősorban azt a célt szolgálja, hogy a kulcsszemélyekkel egyeztessük, számukra milyen stratégiai lépések teljességgel elfogadhatatlanok, melyekhez nem nyerhető meg a támogatásuk. Nyilván ez adott esetben szakmailag roppant ésszerűnek tűnő stratégiai lépések helyett kevésbé hatékony, de támogatottabb megoldásokra ösztönzi a menedzsmentet. Vagy ellenkezőleg: a szembenálló stake-holderek intenzívebb meggyőzésére hívja fel a figyelmet.

A szervezet korábbi stratégiája

Még akkor is figyelembe veendő tényező, ha nem a korábbi stratégia vitte válságba a céget. Ennek eredménye ugyanis a kialakult szervezet (lapos–magas, rugalmas–merev, bürokratikus–produktív), a kialakult tevékenységi struktúra (diverzifikáltság, integráltság) és természetesen az erősségek–gyengeségek (kulcskompetenciák, termékek–szolgáltatások versenypozíciója, erőforrások színvonala, működési folyamatok színvonala). A szervezet „tehetetlensége" még ebbe az irányba visz tovább, és homlokegyenest eltérő stratégiát majd csak egy idő után leszünk képesek kialakítani, megvalósítani. Nagyobb méretű, bonyolult szerkezetű cégek esetében az elemi stratégiák közül vannak olyanok, amelyek csak összvállalati szinten (pl. új vezetés, decentralizáció, növekedés felvásárlással), mások csak üzletági szinten vethetők be (pl. marketingfejlesztés, termék-/piaci fókuszálás).

Az ágazat jellemzői, helyzete

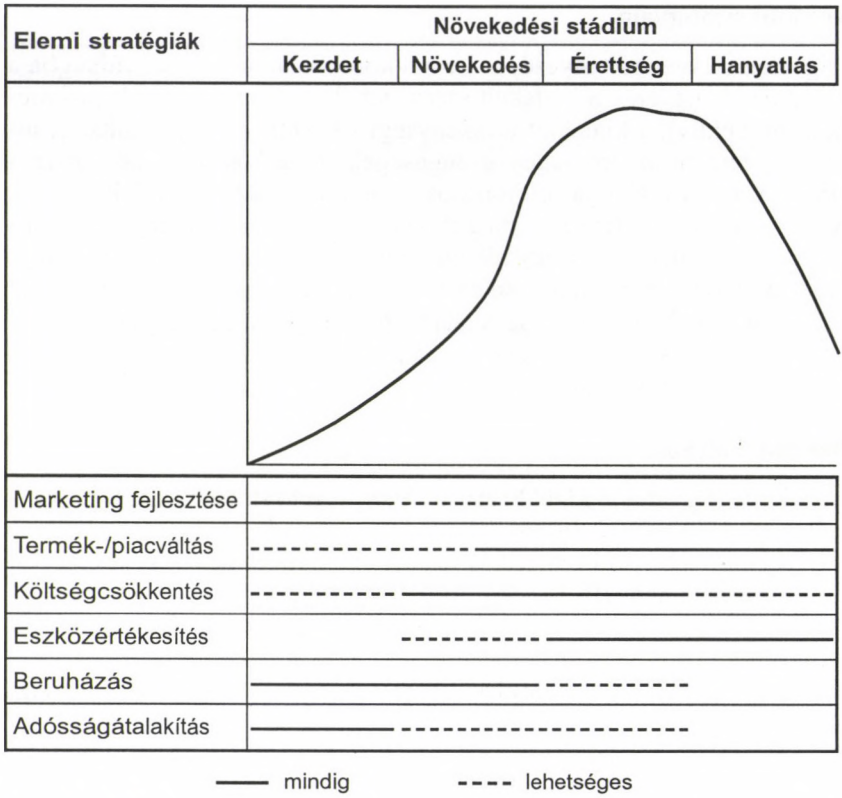
Az ágazati specialitásuk figyelmen kívül hagyása válságkezelő stratégiáknál igen kockázatos lenne. Ilyenek a következő ágazati jellemzők:

- a termék jellege (kevésbé differenciált és/vagy árérzékenyebb termékeknél a termék-/piaci átállás igen nehéz);
- piac szegmentáltsága (erősen szegmentált piacon nagyobb a lehetőség újabb rések felfedezésére);
- versenytársak ereje (elaprózott ágazatban könnyebb sikeres válságkezelést megvalósítani);
- kilépési korlátok (alacsony szintje az eszközértékesítési stratégiát könnyebbé teszi);
- technológiai változás üteme (minél gyorsabb a technológiai változás egy adott ágazatban, annál nehezebb egy hanyatló céget újra versenyhelyzetbe hozni);
- a konkurencia bosszújának fenyegetése (ahol a versenytársak „lusták", ott kevésbé lehet számítani durva visszavágásra, pl. a marketing fejlesztése esetén);
- vevők, szállítók alkuereje (ahol a vevők/szállítók koncentrációja alacsonyabb, ott az árnövelési/költségcsökkentési lépések esélye nagyobb);
- az ágazat növekedési üteme (azaz: helyzete az életgörbén) – vannak stratégiák, amelyek a nagy növekedési potenciállal rendelkező ágazatokban javasoltak, mások épp ellenkezőleg: a hanyatló stádiumba érkezett ágazatoknál *(24. ábra)*.

A szervezet költség–ár viszonyai

Végezetül a válságkezelő stratégiák kialakítását befolyásolja természetszerűleg, hogy az adott időpontban a cég helyzete a költségfedezeti összefüggésekkel miként jellemezhető. Ettől függően koncentrálhat a menedzsment a gyors fedezetnövelés reményében rövid távú költségcsökkentésre, marketingfejlesztésre (vagy mindkettőre). Elemezni kell, hogy a profit mire érzékeny leginkább: a volumen növelésére, az ár növelésére, vagy a költségek csökkentésére?

Ha mindezeket a szempontokat megpróbáltuk figyelembe venni, és sikerült megtalálni a sokféle korlátozó tényező mellett a legjobbnak tűnő válságkezelő stratégiát, akkor már „csak" annak megvalósítása van hátra.



24. ábra. Alkalmazható stratégiák az ágazat növekedése függvényében

5.6. A felgyógyulás útja: válság kezelése

Mindaz, amit eddig a válságmenedzselésről elmondtunk, főként irányelvekről, útmutatásról szólt, de a sikeres válságkezelés konkrét teendőit az adott szituáció határozza meg. Vannak persze közös vonások minden válságkezelésnél, így a menetrend (csődprogram–átszervezés–stratégiai átalakítás), továbbá az is, hogy párhuzamosan több, különféle elemi stratégiai lépéseket kell minél gyorsabban megvalósítani. Általános tapasztalat, hogy az *első néhány nap (nagyobb méretű cégnél néhány hét) a válságkezelés eredményessége szempontjából kritikus*, és bármilyen természetű válságról is van szó, a következő nyolc akciót kezdetben célszerű végrehajtani:[21]

– *Ellenőrzés átvétele:* amennyiben vezetőcsere (cserék) is történnek, az új vezető (vezetés) „jogi" beiktatásának formalitásaival kezdődik, majd a következő lépése megtételére kerül sor:

[21] *Dinya L.* (2003): Válságmenedzsment (KRF, Gyöngyös).

- *pénzügyi prognózis* készítése a következő néhány hónapra – a legfőbb teendő egy gyors előrejelzés, és ahogyan az idő engedi, ennek a finomítása. Alapjául szolgálnak a mérleg, a kinnlevőségek és adósságok állománya, tőke, vagyon kapcsán rendelkezésre álló információk. Ha már lenne ilyen, mások által elkészített elemzés, azon pontról pontra végighaladva ellenőrizni a realitását. Célja: tisztázni a belátható időn belül várható cash flow-helyzetet – amennyiben nem történne változtatás, hová jutnánk? Mikorra várható a következő kiadási csúcs, és mekkora? Ha új vezetés lépett be, számíthat az információk visszatartására;
- a *készpénzfolyamatok centralizálása* – főként, ha a cég áttekinthető, kevés számú önállóbb egységből áll. Cél: a kiadások – bevételek egy kézben tartása;
- *beruházási döntések* szabályozása – leállítása, vagy bizonyos összeghatár felett a főnök engedélyéhez kötve;
- a *bérgazdálkodás* központosítása – felvételek, megbízások, kiküldetések, szerződések;
- *készletek* ellenőrzésének a bevezetése – gyors helyzetkép, jelzőrendszer kiépítése;
- *kinnlevőségek* feldolgozása, behajtási intézkedések;
- *rendészeti* szigorítások.

- *Kommunikáció erősítése:* a PR-munka egyik legfőbb feladata a hitelképességi imázs javítása (tárgyalások, tájékoztatások, partnerek meglátogatása stb.). Célcsoportok:
  - bankok – de csak akkor felkeresve őket, amikor már kész a felgyógyító stratégia, akkor viszont feltétlenül informálni őket, mint „résztulajdonosokat";
  - szállítók – megelőzendő, hogy türelmetlenségükben ellenakciókat indítsanak, illetve biztosítandó a szállítások folyamatosságát;
  - szakszervezetek – helyi/országos képviselőiket tárgyilagosan tájékoztatni, de semmiféle ígéret nem teendő;
  - vevők – megelőzendő a hírnevet rongáló pletykákat, híreszteléseket, versenytársi akciókat (eszközei: média, posta, reklám, személyes látogatás);
  - alkalmazottak – velük a folyamatos kommunikáció kulcsfontosságú.
- *Korábbi vezetés tájékoztatása:* mindegyik menedzserrel egy hosszabb beszélgetést lefolytatni, amelynek a célja kettős – egyrészt információt kapni a területükön kialakult helyzetről, másrészt felmérni őket (alkalmasságukat, ellentmondásaikat). Ez kombinálható a válságkezeléssel összefüggő, azonnali feladatok kiadásával is. Ennek alapján kialakulhat a kép: kikkel lehet együttműködni, hol kellenek feltétlen cserék, mi lehet akadálya az esetleges cseréknek. Vezetők elküldésének néhány alapszabálya:
  - a napi működés szempontjából kritikus területen dolgozó menedzsert, pl. termelésvezetőt az első napokban elküldeni nem célszerű (hacsak nincs helyébe azonnali jelölt);
  - ha valakinek felmondunk, még aznap hagyja el a munkahelyét, és adja át az ügyeket másnak;
  - válságban levő cég nem könnyen talál megfelelő, új menedzsereket – időlegesen válságszakértők is felvehetők bizonyos beosztásokba.

– *Működés kiértékelése:* még a válságkezelés megkezdése (hivatalba lépés) előtt készíteni kell egy gyors helyzetelemzést –, bejárva a céget, elbeszélgetve az emberekkel, átnézve nyilvántartásokat, kimutatásokat –, hogy a belépéskor már legyen valamiféle képünk a válság lehetséges okairól és a kezelés lehetséges módjáról. Ennek főbb elemei:
  – mérlegelemzés, pénzügyi mutatók és arányszámok az utolsó 5 évről;
  – fedezeti pont, ár–költség viszonyok elemzése;
  – a fentiek összevetése hasonló cégek mutatóival;
  – a készpénzfolyamatok visszamenőleges elemzése;
  – értékesítési adatok feldolgozása (volumen – érték – szezonalitás – felfutó és hanyatló termékek – kulcsvásárlók azonosítása);
  – fő termékek profit/fedezet hozzájárulásának elemzése – ha nincs normális kalkulációs rendszer, akkor becsléssel;
  – piaci szegmensenként a profithozam/marketingköltségek/kinnlevőségek/reklamációk intenzitásának elemzése;
  – főbb termelési mutatók elemzése – kapacitások és kihasználtságuk, szűk keresztmetszetek;
  – személyzeti adatok feldolgozása – létszám, fluktuáció, kvalifikáltság, régiek–újak aránya;
  – kulcstermékek versenypozíciójának meghatározása – koncentrálva a nagy volumenű/nagy profitot vagy veszteséget képviselő termékekre, meghatározva a versenyelőnyök, hátrányok természetét.

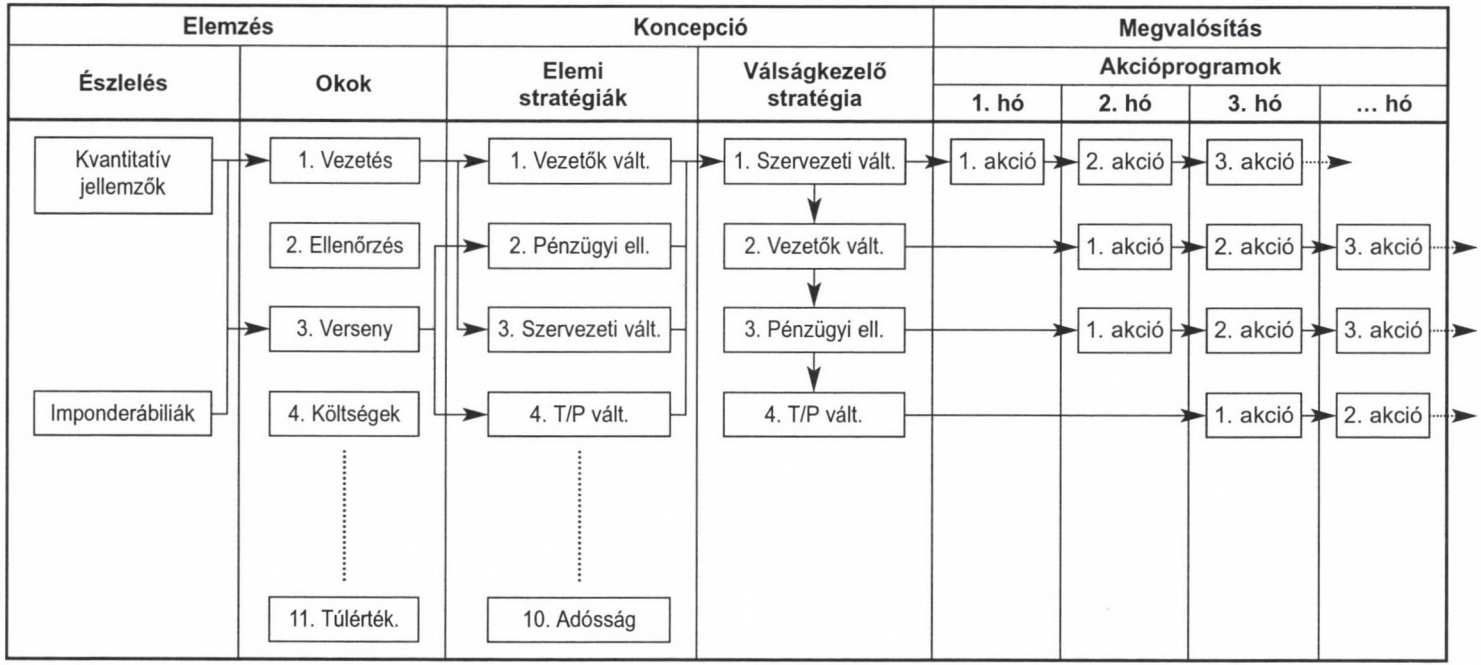
Természetesen ez a lista nem „szentírás" (adott esetben bővíthető, szűkíthető), és – a gyors munka, információ töredékessége miatt – gyakran keveredenek benne az okok és a tünetek. Mégis alkalmas arra, hogy a válságmenedzser figyelmét a fő problémákra irányítsa.

– *Akcióterv készítése:* miután a válságkezelő stratégia alapvetően összeállt, a menedzsmentnek el kell készítenie a megvalósítását megalapozó akciótervet. Ennek legfőbb lépései:
  – a válságkezelés feladatainak meghatározása, listázása;
  – a feladatok rangsorolása fontosság és időbeliség szerint;
  – feladatonként a szükséges akciók eldöntése;
  – egyeztetés a felelősökkel, és a végleges akcióterv írásos rögzítése.

A *25. ábrán* láthatjuk, a válságmenedzsment teljes folyamatának lépéseit, és azt is, hogy az elemzés–koncepciókészítés–megvalósítás tevékenységei időben, szakmailag hogyan kapcsolódnak egymáshoz.

– *Szervezeti változtatások:* a válságmenedzselés kezdeti fázisában ritkán ajánlott, de ha mégis indokoltnak látszik, célszerűbb ezt fokozatosan, lépésenként megvalósítani – adaptációs kényszer az érintettek számára, és van akinek ez gyorsabban, van akinek lassabban megy.

– *Vezetők/beosztottak motiválása:* fontos szerepe van a változtatásokkal szembeni ellenállás legyőzésében a célhoz kötött ösztönzés bevezetésének. Módszerei:
  – vezetői szerep demonstratív érvényesítése, elfogadtatása – az új prioritások, rövid távú célok megértetése, elfogadtatása minden hatalmi eszközzel, idült konfliktusok kisöprése, bizonyítási lehetőségek felkínálása, felelősségek személyre szóló definiálása, és mindenekelőtt a sürgősség elfogadtatása;



25. ábra. A válságmenedzsment folyamata

– kommunikáció – a normál helyzethez képest a kommunikáció szerepe felértékelődik (meg kell törni a válsághelyzetben szokásos titkolózást, a centralizált ellenőrzés hatékony kétirányú információáramlást igényel, a helyzet és a teendők állandó tudatosítása minden irányítási szinten folyamatos feladat). A fő kommunikátor a válságmenedzsment vezetője, eszközei a rendszeres fórumok, találkozók, szükség és lehetőség szerint a „házi sajtó";
– új elvárások rendszerének kialakítása – ez a szervezeti kultúra megváltoztatásának első lépése. Kezdődik a főnök példamutatásával (tényked és, viselkedés), és végigfut a szervezet minden szintjén a teljesítmények mérhetővé tételével.
– *Információs rendszer hatékonyabbá tétele:* amíg ez nem valósul meg, a teljes ellenőrzés sem jöhet létre. Mire a válságkezelő stratégia elkészül, ennek is működnie kell, különben az előrehaladás nem mérhető. Alkalmasnak kell lennie a menedzsment napi munkájának segítésére, reális információk szolgáltatására, a készpénzfolyamatok és az értékesítés előrejelzésére, érzékenységi elemzések elvégzésére, és főként a teljesítmények mérésére (a motivációs rendszer hatékony működtetése érdekében).

A kezdeti időszak akcióit követően már kezünkben kell legyen a válság kezelésére alkalmasnak tűnő stratégia, és annak megvalósításához a szükséges feltételeket megteremtettük. Ezt követően már „csak kitartás és jó szerencse" szükséges a válságból való kilábaláshoz.

A válságmenedzsmentről szóló fejezet végén érdemes egy pillantást vetni az üzlet világából származó aktuális esetre, amely azt példázza, hogy milyen összetett tényezők sodorhatnak cégeket válságos helyzetbe, és hogy a mentési kísérletek legalább ilyen változatos, a kreativitást, a szívósságot és gyakran az érdekcsoportokkal való együttműködést sem nélkülözhető menedzseri erőfeszítéseket jelentenek.

A Pilis időt kér és pénzt ígér

Két hetet kér tagjaitól a Pilis-Invest. Az ingatlanszövetkezet vezetői utána közölnék, miképp rendezik a tízmilliárdra rúgó tartozást. Addig azonban, a befektetők dühétől tartva, zárva maradnak az irodáik. Közben egy másik szövetkezet, a Baumag befektetői azt ígérik: a hétvégén ismét a Parlament előtt követelik 40 milliárd forintjukat. Információink szerint ennek mintegy negyede lehet meg.

Komor, mosolytalan emberek várták az újságírókat tegnap a Pilis-Invest sajtótájékoztatóján. „Azért gyűltünk össze, hogy ne csak a bezárt ajtókat fényképezzék" – kezdte leplezetlen keserűséggel az ingatlanszövetkezet elnöke. Tallér Károlynak megvolt az oka a szomorúságra, a Pilis-Invest ugyanis március 2-a óta nem fizet befektetőinek, s nem fogad újabb befizetéseket sem. Igaz utóbbitól aligha kell félniük. Az elmúlt fél évben 2,5 milliárd forintot vittek ki a cégből a befektetők. Hiába próbálták Tallérék visszszaszerezni a bizalmat, nem sikerült. Azt ugyanis nem ők veszítették el. A Pilisnél legalábbis azt állítják: más ingatlanszövetkezetek „bedőlése" ingatta meg a beléjük vetett bizalmat. Kétségtelen, az elmúlt hónapokban a sajtó a különböző ingatlanszövetkezeti botrányoktól, látványos csődöktől és rendőrségi razziáktól volt hangos. Vagy itt vannak a lassan menetrendszerű hétvégi Baumag-tüntetések a Parlament előtt. Hiszen a Baumag

volt a mintegy tucatnyi cég közül a legnagyobb, mégis bedőlt, ott sem tudnak fizetni. Tizennyolcezer befektető vár 40 milliárd forintjára, a Magyar Hírlap információi szerint azonban optimális ingatlanértékesítés esetén sem lehet 10–15 milliárdnál többet kiszedni a cégből.

A Pilis-Invest vezetőinek ez az összeg bőven elég lenne, Tallér szerint 4100 kuncsaftjának követelése tízmilliárd körül van. Ennyijük pedig van ingatlanban – állítja. A vagyont azonban nem nevesíti. A Pilis honlapja két befektetést nevez meg mindössze: a Hotel Kőszeget, illetve néhány Magdolna-völgyi építési telket. Azonban az nem világos, hogy ez mennyit ér, s egyáltalán mennyi benne a Pilis érdekeltsége. Tallérék a válaszokat két héten belül ígérik, tizenöt napon belül küldöttgyűlést tartanak, s ekkora dolgozzák ki a válságtervet is. A küldöttgyűlésig „kollégáik biztonsága érdekében" zárva tartják irodáikat. Pénzt úgysem tudnának fizetni. Az elnök cáfolta, hogy bírósági eljárás folyik a Pilis-Invest ellen, s bankjuk zárolta számlájukat. Bár később finomítva megjegyezte: eddig még erre vonatkozó jelzést sem kaptak, s véleménye szerint erre semmi szükség. Ugyanakkor a kifizetések szüneteltetését a Pilis több irodájában a héten még azzal indokolták, hogy rövidesen zár alá kerül a vagyon. Úgy tudjuk, erről már döntés született. Először a miskolci irodára kerülhet rendőrségi pecsét. A végső döntést azonban a Fővárosi Bíróság fogja várhatóan kimondani, ez esetben rövidesen felszámolóbiztos jelenhet meg a Pilis-Invest Retek utcai központjában. A felszámolást több befektető is kezdeményezte, sőt hasonló ügyben volt, aki a cégbíróságnál jelentkezett be. Attól függően, hogy melyik bíróság lép előbb, felszámoló vagy végelszámoló megy a Pilishez. Ennek azonban inkább csak technikai jelentősége van, utóbbi esetben a Pilis alapítói és vezetői valamelyest jobb helyzetbe kerülnek. Persze ez csak akkor igaz, ha van értékesíthető ingatlanvagyon. Két hét, s talán kiderül.

Forrás: MH – Máté T. Gyula, Neustadtl Dániel

6. Üzletben nincs barátság: és a nonbusinessben?

6.1. Üzlet, vagy nem üzlet: a nonbusiness szektor sajátosságai

Amikor a gazdaság szereplőit, a különféle gazdasági szervezeteket említi valaki, szinte kivétel nélkül mindenki elsőként az üzleti vállalkozásokra gondol – pedig ez egyre kevésbé állja meg a helyét. Méretét, társadalmi súlyát, nem utolsósorban *gazdasági szereplői* számát tekintve ugyanis az üzleti szektoron kívüli nem üzleti, azaz a *„nonbusiness" szektor legalább ennyire fontos* szerepet játszik a társadalmi igények kielégítésében. A társadalmi igények minél magasabb színvonalú kielégítésére való természetes törekvés új megvilágításba került, amikor a tudomány, a politikusok és a közvélemény is azt kezdte firtatni, hogy ebben az üzleti szektor mellett az állam – vagy tágabb értelmezésben a nonbusiness szektor – mekkora szerepet vállaljon, annak melyek az ésszerű formái, korlátai. A második világháborút követő fellendülés időszakában az állam (a közszféra) szerepvállalása egyre erősödött, és elvezetett a *jóléti államok* megjelenéséhez, ahol az állam rendkívül széles skálán bekapcsolódik a társadalmi igények kielégítésébe (gazdasági tevékenységek ösztönzése–működtetése, átfogó újraelosztási rendszerek működtetése, szociális egyenlőtlenségek csökkentése stb.). Az 1970-es évektől kezdődően azonban – a szaporodó kormányzati kudarcok, és számos új kihívás nyomán – egyértelművé vált, hogy újra kell gondolni az üzleti és a nem üzleti szektor között kialakult munkamegosztást. Ehhez pedig tisztázni kell, hogy milyen tevékenységek, illetve milyen szereplők melyik szektorhoz tartoznak. Csak így tárhatjuk fel ugyanis az üzleti és a nonbusiness szektor közötti eltéréseket, és amennyiben a siker, vagy a válság fogalma a nonbusiness szereplők esetében is értelmezhető, akkor a hozzájuk vezető út sajátosságait is.

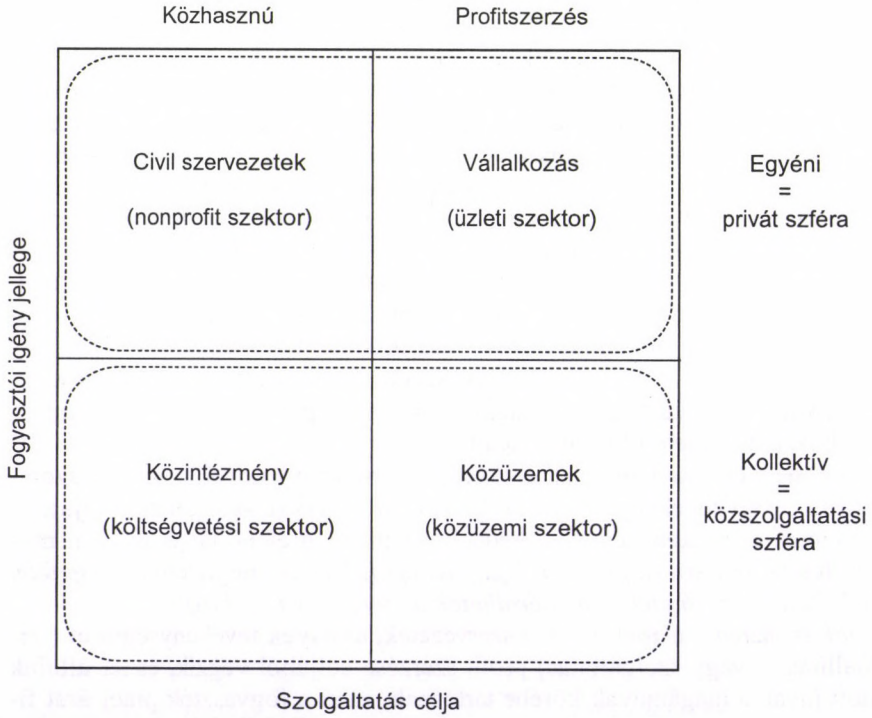
A társadalmi igényeket kielégítő szereplőket célszerű[1] mindenekelőtt abból a szempontból vizsgálni, hogy tevékenységüket *milyen céllal végzik* (a szolgáltatás célja), illetőleg hogy ennek a tevékenységének eredményeként megjelenő javak milyen módon kerülnek felhasználásra *(fogyasztói igény jellege)*. Ennek megfelelően *négyféle,* egymástól jól elkülöníthető *szektorba sorolhatók a szereplők (1. ábra):*

- *Vállalatok (= üzleti szektor):* azok a szervezetek, amelyek tevékenységüket (termékelőállítás és/vagy szolgáltatás) profit szerzése céljából végzik, és az általuk előállított javak a magánjavak körébe tartoznak, azaz a fogyasztók piaci árat fi-

[1] *Dinya L. és társai* (2004): Nonbusiness marketing és menedzsment (KJK–KERSZÖV Kiadó, Budapest).

zetnek értük. Ezen belül gazdálkodási forma szerint megkülönböztethető a vállalatok két nagy csoportja: az egyéni és a társas vállalkozás, amelyeknek még további változatai léteznek.

- *Közintézmények (= költségvetési szektor):* a gazdaság azon szereplői, amelyek kollektív igényeket kielégítő szolgáltatásokat végeznek, és az így előállított közjavakkal a céljuk nem profit szerzése, hanem az adott igény kielégítése. Mivel közösségi (politikai) döntés sorolhat ebbe a körbe szolgáltatásokat, amelyeket következésképpen közpénzekből (állami költségvetésből) finanszíroznak, a közintézmények közfeladatokat látnak el.
- *Közüzemek (= közüzemi szektor):* a gazdasági élet speciális szereplői, mert alapvetően kollektív igényeket kielégítő szolgáltatásokat végeznek, de ezeket csak részben finanszírozzák közpénzekből, mivel az előállított javak a megfizettethető javak körébe tartoznak. Törekvésük a rentábilis működés, lehetőség szerint a profitszerzés.
- *Civil szervezetek (= nonprofit szektor):* azok a szervezetek, amelyek ugyan egyéni igényeket elégítenek ki, de azokat nem a fogyasztók finanszírozzák, hanem a társadalom más szereplői (nem az állam) átvállalják a finanszírozást. Ennélfogva tevékenységük célja nem profitszerzés, hanem közhasznú, és az előállított javak a közös javak körébe tartoznak.



1. ábra. Munkamegosztás a társadalmi igények kielégítésében

Miután a mindennapi életben *gyakran inhomogén a szereplők tevékenysége* (pl. vállalatok is szponzorálnak, támogatnak közhasznú szolgáltatásokat, lásd: kulturális szolgáltatás, egészségügyi vagy óvodai ellátás stb., vagy a rendőrség is végezhet időnként üzleti jellegű biztonsági szolgáltatást stb.), az egyes szervezetek besorolásánál a statisztikai osztályozás kapcsán már említett elvből kiindulva *a fő tevékenység lehet a mérvadó.*

A gazdasági élet szereplőinek négyféle kategóriája egyben alapul szolgál négy különböző *szektor* elhatárolásához:

- *üzleti szektor:* az egyéni és társas vállalkozásokat tömöríti, amely a statisztikai ágazati osztályozás alapján[2] az A-tól K-ig terjedő jelű ágazatok szereplőit foglalja magába;
- *költségvetési szektor:* a központi és helyi szintű közigazgatás, a védelem és a kötelező társadalombiztosítás szervezetei (L), az oktatás (M) és az egészségügyi valamint szociális ellátás intézményei (N);
- *közüzemi szektor:* gyakorlatilag a villamosenergia, a gáz-, gőz-, vízellátás területén szolgáltató szervezetek (E);
- *nonprofit szektor:* az egyéb közösségi, személyi szolgáltatást végző (O), alapvetően civil szervezetek, mint az érdekképviselet, az egyházak, a politika, a kultúra és a sport szervezetei.

Ennek alapján már értelmezhető a *nonbusiness szektor*, továbbá még néhány, a szakirodalmi forrásokban gyakrabban szereplő szféra fogalma is:

- *Nonbusiness szektor:* a gazdasági élet azon szereplőit tömöríti, amelyeknek fő tevékenységét a kollektív igényeket kielégítő, és/vagy közhasznú szolgáltatások képezik. Statisztikai elemzés alkalmával idesorolhatók a *költségvetési, a közüzemi és a nonprofit szektor* szervezetei.
- *Privát szféra:* tágabban értelmezzük, mint a magángazdaságot (másként: az üzleti szférát). A privát szférához ugyanis azokat a gazdasági szervezeteket soroljuk, amelyek döntően az egyéni jellegű igényeket kielégítő szolgáltatásokat végzik, alapvetően tehát a nonprofit és az üzleti szektor szereplőit foglalja magába.
- *Közszolgáltatási szféra:* mindazon gazdasági szereplők idetartoznak, amelyek a kollektív jellegű igényeket kielégítő szolgáltatásokat, azaz a közszolgáltatásokat állítják elő. A döntően közpénzekből finanszírozott *közszolgáltatások* körének terjedelme egy adott időpontban közösségi döntés (politikai prioritások) függvénye, azaz erősen függ egy adott ország politikai berendezkedésétől, a gazdaság, a költségvetés és a háztartások helyzetétől, történelmi hagyományoktól és nemzeti kultúrától, hogy:
  - a megfizettethető szolgáltatások közül milyen szolgáltatásokat és milyen mértékben fizettetnek meg a fogyasztókkal (vagy más szemszögből: ezek közül milyen szolgáltatásokat és milyen mértékben finanszíroz az állami költségvetés),
  - amely szolgáltatásoknál pedig a fogyasztók hozzáférése valamilyen oknál fogva nem korlátozható (közjavak), azokat milyen színvonalon finanszírozza a költségvetés (azaz: milyen színvonalon biztosítja az állam a szolgáltatást, és

[2] Forrás: KSH, Budapest, 2004.

ennek függvényében mennyire utalja azt a privát szféra hatáskörébe, pl. gyengén ellátott rendőrség = hiányos közbiztonság – ezt kompenzáló, üzleti célú őrző-védő vállalkozások, biztonsági és önvédelmi berendezéseket gyártók, forgalmazók, és/vagy civil szerveződésre alapuló polgárőrség belépése).

A gazdasági szereplők most tárgyalt kategorizálása *egyrészt alkalmas* arra, hogy *azonosítsuk a nonbusiness szektor szereplőit*, és azokat tanulmányozva megismerjük az üzleti szektortól eltérő sajátosságaikat, ebből pedig meghatározhassuk a marketing és menedzsment terén megnyilvánuló speciális feladatokat, kihívásokat. Másrészt viszont *arra is alkalmas,* hogy statisztikai elemzések révén *meghatározzuk a nonbusiness szektor gazdasági (társadalmi) súlyát*, jelentőségét. Mielőtt azonban erre rátérnénk, célszerű a fenti képet teljessé tenni a következő vonatkozásban:

- amikor *társadalmi igényekről* és azok kielégítéséről beszélünk, nem hagyható figyelmen kívül, hogy ezek az igények mennyiségi és minőségi értelemben gyorsulva változnak (pl. a globalizáció hatására stb.), tehát kielégítésük mértéke attól függ, hogy az ezt végző szereplők (szektorok) mennyire képesek követni e változásokat;
- valamennyi igényfajta kapcsán minden igénylőnél (fogyasztónál) elvileg felmerül a „make-or-buy" döntés (azaz: „magunk előállítani – vagy – megvásárolni mástól", illetve *közszolgáltatásoknál: „make-or-get"*, azaz: „magunkról gondoskodni – vagy – megkapni az államtól"), ami a gyakorlatban azt jelenti, hogy:
  - a társadalmi igények egy bizonyos (nem is kevés) hányadát nem feltétlenül a gazdasági szereplők elégítik ki (akik mások számára állítanak elő javakat akár profitszerző, akár közhasznú céllal), hanem a háztartáson belül önmaguk megoldják – természetesen változó mértékben és professzionalizmussal,
  - így a gazdasági szereplők négy szektorra bontása mellett fel kell tüntetnünk a háztartásokat is, akik nemcsak végső fogyasztói a gazdasági szereplők által előállított különféle javaknak, de az igények egy részét saját maguk fedik le,
- továbbá a gazdasági szereplők (a négy szektor) egymás számára is állítanak elő javakat, nemcsak a háztartások számára, tehát a *kölcsönhatások* a 4 + 1 szektor között igen bonyolultak;
- a kölcsönkapcsolatok, kölcsönhatások mentén nem pusztán javak (termékek, szolgáltatások) áramlanak, hanem információ, pénz és munkaerő is;
- és ráadásul ez a komplex rendszer időben is eléggé változékony, *dinamikus:* a kölcsönhatások jellege, formája, struktúrája, a javak–információk–pénz–munkaerő áramlásának intenzitása időről időre alaposan átalakulhat az egyes szektorok között;
- mindez az időbeli változékonyság az érdekeltek számára úgy jelenik meg, hogy a társadalmi igények változását az egyes szektorok pillanatnyi fejlettségüktől, rugalmasságuktól függően próbálják követni kínálatuk struktúrájának formálásával. A társadalom rendelkezésére álló *erőforrások optimális felhasználása* érdekében elvileg egy konkrét igényt annak a szektornak kellene kielégítenie, amelyik arra a leghatékonyabban képes. Miután az igények társadalmilag optimális hatékonyságú kielégítése a gyakorlatban nehezen megvalósítható, ha valamelyik szektor esetében kellőképpen széles a szakadék bizonyos igények és azok kielégítési lehetősége, módja között (magyarán: képtelen az adott szektor a társadalom

által elvárt módon és mértékben kielégíteni a megnövekedett vagy megváltozott igényeket), ott megjelenhet kínálatával egy másik (vagy több más) szektor a maga sajátos érdekeltségei és játékszabályai szerint;
- ebből kiindulva *egy társadalom annál kevesebb feszültséggel* működik:
  - minél harmonikusabban fejlettebbek fentebb nevezett szektorai (azaz minél kevesebb köztük a fejlettségi színvonalbeli különbség),
  - minél rugalmasabban képesek követni ezen szektorai az igények változását (azaz szereplőik, és a viselkedésüket meghatározó játékszabályok is rugalmasak),
  - minél zökkenőmentesebb köztük a munkamegosztás (kooperáció, helyettesítés).

Általánosságban elmondható, hogy a modern társadalmakban a társadalmi igények minél teljesebb kielégítésének alapfeltétele az abban résztvevő szektorok (üzleti és nonbusiness szektor) harmonikus (egymással összhangban levő) fejlettsége és köztük a társadalmi hatékonyságot maximálisan érvényre juttató munkamegosztása. Hazánkban a politikai rendszerváltást követő első évtizedben *lezajlott a gazdasági rendszerváltás* is (privatizáció, a piacgazdaság alapjainak kiépülése, gazdasági szerkezetváltás, új típusú menedzsment megjelenése stb.). Ez a folyamat *még csak a kezdeteknél tart a civil szektorban* (az ún. „tudati rendszerváltás" lassú folyamat, pedig ez feltétele a civil szektor kívánatos fejlődésének), *a közszférában viszont már napirendre került* (szervezeti hatékonyság, működési szabályok, menedzsment átalakulása stb.). Amennyiben a közszféra reformja késik, az fékezheti az üzleti szektor versenyképességének erősödését és a civil szektor fejlődésének felgyorsulását is. A közszférával szembeni erősödő kihívásokra eddigi működési módjának megváltoztatása lenne a lehetséges válasz, nem pedig a pusztán takarékosságot célzó, különféle „csomagok" bevezetése. Egyidejűleg a közszféra kívánatos átalakulásának összhangban kell lennie a kialakult piacgazdaság követelményeivel is, ezért a fejlettebb országok ilyen irányú tapasztalatai jól felhasználhatók.

A közigazgatási reform halaszthatatlanságát alátámasztó nyilvánvaló érvek (EU-csatlakozás előnyeinek és lehetőségeinek kiaknázása, a magyar gazdaság versenyképességének növelése stb.) rendre szembetalálkoznak az ellenérdekű lobbykkal, a rövid távú politikai döntési horizonttal, az eltérő szakmai koncepciók körüli vitákkal – és ennek eredménye a „sompolygó reform", ami a közszféra egészére ugyanúgy jellemző.

A nonbusiness szektort képező három, egymástól is részben eltérő vonásokkal rendelkező szektor legfontosabb kvalitatív jellemzőit, valamint összevetésül az üzleti szektor ugyanazon jellemzőit a *2. ábra* mutatja. A megkülönböztetéshez fontosnak tartjuk az egyes szektorokhoz tartozó gazdasági szereplők tevékenységét (előállított javak, kielégített igények, tevékenység célja), működésének (szervezet fajtája, szférához sorolás, tulajdonforma, működési forma, fogyasztás finanszírozója) jellemzőit alapul venni. A vizsgált nyolc jellemző alapján látható, hogy:
- minden vonatkozásban eltér egymástól a költségvetési és az üzleti szektor,
- a nonprofit szektor több dologban hasonlít az üzleti szektorra, mint akár a közüzemi, akár a közintézményi szektorra,
- a közüzemi szektor átmenetet képez a költségvetési és az üzleti szektor között, és legtávolabb áll a nonprofit szektortól,
- következésképpen az általunk nonbusinessnek nevezett szektor egyáltalán nem tekinthető homogénnek, és érdemes megfontolni, hogy amikor a marketing-, vagy

Szektorok / Jellemzők	„Nonbusiness" szektor			Üzleti szektor
	Közszolgálati szféra		Nonprofit szektor	
	Költségvetési szektor	Közüzemi szektor		
Szervezetei	közintézmények	közüzemek	civil szervezetek	vállalatok
Előállított javak	közjavak	megfizethető javak	közös javak	magánjavak
Kielégített igények	kollektív	kollektív	egyéni	egyéni
Fogyasztás finanszírozója	költségvetés	költségvetés + fogyasztó	adományozó, szponzor	fogyasztó
Tevékenység célja	közhasznú	profitszerzés	közhasznú	profitszerzés
Szférához sorolás	közszolgáltatási szféra	közszolgáltatási szféra	privát szféra	privát szféra
Tulajdonforma	állami	állami/vegyes	magán	magán
Működési forma	költségvetési intézmény	vállalat	alapítvány, egyesület, közhasznú társaság	egyéni, társas vállalkozás

2. ábra. A „nonbusiness" szektorhoz tartozó szervezetek fontosabb kvalitatív jellemzőinek összefoglalása

a menedzsmenteljárások nonbusiness jellegű alkalmazásáról beszélünk, ezt mennyire differenciáltan tegyük.

Magyarán: az összehasonlítás alapján például úgy tűnik, a nonprofit szektorban eredményesen alkalmazható módszerek közelebb állhatnak az üzleti szektor megoldásaihoz, mint a nonbusiness szektorhoz tartozó másik két szektorhoz.

Az elvégzett statisztikai elemzések bizonyították,[3] hogy a nonbusiness szektor ilyen kvalitatív jellegű szempontok alapján tapasztalható differenciáltsága kvantitatív (számszerű) adatokkal is alátámasztható – akárcsak a nonprofit és az üzleti szektor hasonlósága.

A szakirodalmi forrásokban (legalábbis a nonprofit szektor vonatkozásában) találkoztunk arra irányuló kísérlettel is,[4] hogy kifejezetten a szervezetek irányítása, tehát a menedzsment szempontjából fontos jellemzők szempontjából adjanak képet az adott szektorról. Ezek a következő működési jellemzők lennének:

– mi a szervezet célja?
– kik a tagjai?
– milyen a jellemző irányítási mechanizmus?
– milyen tipikus környezetben kell működnie?

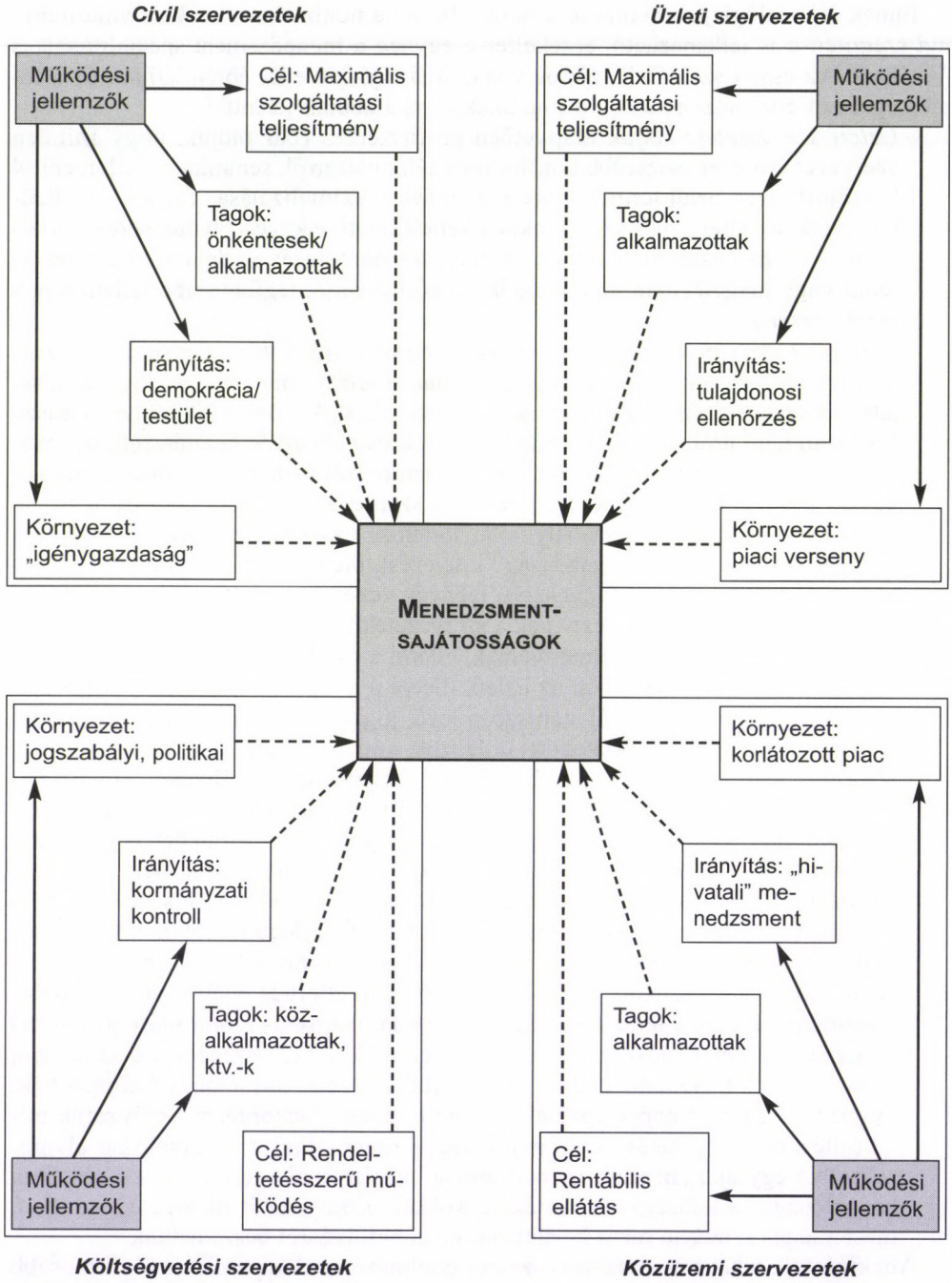
[3] *Dinya L. és társai* (2004): Nonbusiness marketing és menedzsment (KJK–KERSZÖV Kiadó, Budapest).

[4] *Peter Schwarz*: Management in Nonprofit-Organisationen (Schweizerische Volksbank, Serie „Die Orientierung", Nr. 88., 1986).

Ennek az analógiájára nemcsak a nonprofit, de a nonbusiness szektor valamenynyi szegmense is jellemezhető, érzékeltetve egyben a menedzsment specialitásait is *(3. ábra)*. Az egyes szektorok sajátos vonásait (kiegészítve az ábrán látható és a tömörség miatt értelmezésre szoruló fogalmakat) az alábbiak jelentik:

- *Üzleti szervezetek:* céljuk alapvetően profitszerzés (bár tudjuk, hogy minden szervezet esetében ésszerűbb konfliktusos célrendszerről, semmint egyetlen célról beszélni), ezen belül természetszerűen annak maximalizálása. Tagjaik az alkalmazottak, akikkel – más szektorokhoz képest relatíve kevesebb megkötést tartalmazó – munkaviszonyban állnak. A működés irányítását a tulajdonosok közvetlenül vagy megbízottaik útján végzik, és környezetük legfontosabb jellemzője a piaci verseny.
- *Nonprofit szervezetek:* szemben az üzleti szervezetekkel itt az alapvető cél a korlátozott erőforrásokkal maximális szolgáltatási teljesítmény elérése. Mindezt sajátos összetételű személyi állománnyal érik el, akik között különféle státuszú (gyakran nem professzionális) alkalmazottak, és változó felkészültségű, motivációjú önkéntes dolgozók is találhatók (jelentős részben fizetés, díjazás nélkül végzik munkájukat). Ennek megfelelően a szervezet irányítása döntően testületi úton, demokratikus játékszabályokkal történik, és környezetének jellemzésére azért használjuk az „igénygazdaság" kifejezést, mert a szervezetet az üzleti alapon kielégítetlen, egyéni fogyasztási igények vezérlik.
- *Költségvetési szervezetek:* ezeknek a szervezeteknek a célja megfelelni a rendeltetésszerű működés követelményeinek, ellátni a rájuk háruló ellátási kötelezettségeket. Tagjaik – ellentétben az üzleti, illetve a nonprofit szektorral – közalkalmazotti vagy köztisztviselői státuszban levő, jogszabályok által jelentős mértékben védett (és egyben korlátozott) dolgozók, ami a menedzsment mozgásterét is alaposan leszűkíti. Köztulajdonban lévén irányításuk szabályozott állami felügyeletre lapul, amelynek letéteményese a mindenkori (tehát időközönként változó politikai prioritásokkal fellépő kormányzat), és környezetükben is meghatározó elem a politikai alapon nyugvó viszonylagos túlszabályozottság.
- *Közüzemi szervezetek:* átmeneti helyzetben lévén a költségvetési szervezetek és a vállalatok között működési jellemzőik is „hibrid" jellegűek: céljuk a közellátás rentábilis megvalósítása, amely döntően azt jelenti, hogy bár a fogyasztóik fizetnek a szolgáltatásokért, ez a piaci áraktól való eltérítés miatt kevés a rentabilitáshoz (és főként a fejlesztésekhez) – így a költségvetés időről időre többlettámogatások révén biztosítja ezen szervezetek működőképességét (és a közüzemi szolgáltatások folyamatosságát). Tagjai a vállalatokhoz hasonlóan alkalmazottak, míg irányításukban éppen speciális – nem teljesen piackonform – helyzetük miatt (eltérített szolgáltatási árak, mesterséges monopolhelyzetek, politikai elvárások stb.) egyfajta „hivatali menedzsment" érvényesül – értve ezen a részbeni hasonlóságot a költségvetési intézményekkel. Környezetét illetően az említett, mesterséges szituáció miatt korlátozott piaci befolyásról beszélhetünk.

Áttekintettük tehát a nonbusiness szektor értelmezésével kapcsolatos legfontosabb kérdéseket, dilemmákat, és egyben javaslatot is tettünk a későbbi elemzéseket lehetővé tevő megközelítésmódra. A nonbusiness szektor egyes szegmenseinek működési sajátosságait összevetve megalapozottnak tekintjük azt a kijelentést, hogy ezen a szek-



3. ábra. Az egyes szektorok fontosabb működési sajátosságai

toron belül a civil szféra és a közszféra jellemző vonásai között hasonló nagyságrendű különbségek fedezhetők fel, mint az üzleti és a nonbusiness szektor között. Tehát *ennek az inhomogenitásnak a szervezetek sikerének vagy válságának értelmezésekor is meg kell jelennie.*

6.2. Siker a közszférában

Ismerve a közszolgáltató szervezetek működési terepének, környezetének sajátosságait, az üzleti vállalkozások belső játékszabályaitól számos ponton alapvetően eltérő jellemzőit, nem utolsósorban pedig évszázadok alatt kialakult hagyományait, könnyen hajlanánk arra, hogy a sikeres közszolgáltató szervezetek titkát egészen más helyen keresgéljük, mint a sikeres vállalkozásokét. Bár a szakirodalom nem bővelkedik a közszolgáltatók sikerességét elemző forrásokban (annál inkább a sikeres vállalkozásokkal foglalkozó összegzésekben), érdemes kísérletet tenni egyfajta összehasonlító szintézisre. A sikeres közszolgáltató sajátosságainak feltárásához, rendszerezett áttekintéséhez célszerű követni a McKinsey 7'S-modell[5] logikáját, és mielőtt egyenként rátérnénk az egyes tényezőkre, definiálni is kell azokat a közszféra szemszögéből *(4. ábra)*.

Stratégia	A közszolgáltató szervezet küldetésének és a környezeti változásokhoz történő alkalmazkodásnak megfelelő célok, változtatási és végrehajtási programok.
Struktúra	A közszolgáltató szervezet feladatainak optimális elvégzését szolgáló vertikális és horizontális munkamegosztás, kooperáció és hatáskör delegálásrendszere.
Rendszerek	A közszolgáltató szervezet formálisan szabályozott működési területei és módjai, a feladatok ellátását szolgáló, egymáshoz kapcsolódó folyamatok.
Stílus	A közszolgáltató szervezetet irányító menedzsment jellemző viselkedési módja, amely formális és informális úton befolyásolja az egyének és a szervezet működését.
Személyzet	A közszolgáltató szervezet valamennyi szereplője, objektív és szubjektív jellemzőikkel, adottságaikkal egyetemben.
Képességek	A közszolgáltató szervezet egészének birtokában levő közös ismeret, tudás, tapasztalat, valamint kooperációs és tanulási képesség.
Kultúra	A közszolgáltató szervezet egészére jellemző, szereplőinek többsége által elfogadott, preferált és követett értékrend, amely meghatározza a szervezet viselkedését.

4. ábra. A McKinsey 7'S-modell értelmezése a közszférában

[5] *T. J. Peters–R. H. Waterman*: In Search of Excellence (Harper & Row, Publishers, New York, 1982), magyar fordításban: A siker nyomában (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1986).

A hét tényező táblázatban is érzékeltetett két csoportra bontása megegyezik az eredeti modell kidolgozói által javasolt, ún „hard"[6] és „soft"[7] tényezőcsoportokkal. A következőkben *ezekre a tényezőkre támaszkodva mutatjuk be* a jövőben *sikeresnek lenni kívánó szervezet jellemzőit* – amely a jelenlegi működési jellemzők esetenként komoly mértékű átalakítását igényli.

Mint ismeretes, a McKinsey 7'S-modell alapján feltárt sikerkritériumok nemcsak a kutatókra, de az üzleti világ menedzsereire is jelentős hatást gyakoroltak, Peters és Waterman nyomán kutatók serege kezdett további hasonló vizsgálatokba: részben ezen kritériumok esetleges időbeli változásait, részben az üzlet világán kívüli érvényességüket kutatva.

Közülük is kiemelkedőnek tekinthető *P. Kotter* munkája,[8] amely három szempontból is tanulságosan összevethető az elődök eredményeivel:

- a siker mércéjének a gyorsuló változásokhoz való alkalmazkodást tekinti, és ennek különféle szervezeti feltételeit foglalja rendszerbe (megfogalmazása szerint „a jövő szervezetének" legfontosabb jellemzőit rendszerezi),
- ugyancsak az üzleti szervezetekre (és hasonló vállalati körre, tehát az észak-amerikai üzleti szférára) vonatkoznak megállapításai,
- viszont csaknem másfél évtizeddel későbbi időpontban születtek az eredmények, így lehetőséget kínálnak a sikerkritériumok időbeli változásának vizsgálatára is.

A siker (sikeres szervezet) fogalmának értelmezésére közszférában még jóval kevesebb törekvéssel találkozhatunk, ezek közül talán nem túlzás a Peters–Waterman-koncepció hatásához mérni *D. Osborne–T. Gaebler* munkásságát,[9] amely szintén széles körű primer kutatás alapján megkísérli összefoglalni a közigazgatás (tágabb értelemben a közszféra) kívánatos reformjának fő irányait, és ennek kapcsán az *új típusú közszolgáltató szervezetek működésének kívánatos jellemzőit.* Miután a közszféra fellendülő, majd lekókadó reformja hazánkban már a rendszerváltás óta napirenden szerepel (lényegi átalakulások nélkül), ezek az elvek számunkra ma éppoly aktuálisak, mint tíz éve – sőt az EU-csatlakozás közszférát is érintő óriási kihívásai miatt ma talán a legidőszerűbbek. Vessük össze tehát ezt a sikeres szervezetek jellemzőit vizsgáló, három kiemelkedő jelentőségűnek ítélt forrást, mert ennek révén választ kaphatunk néhány izgalmas kérdésre, nevezetesen:

- ha nincs is időponttól független recept a sikerre, vannak-e közel állandónak tekinthető összetevői?
- a sikerrecept időbeli változása mennyire gyors, mennyire erőteljes, milyen irányú?

[6] A szervezeti működés „hard" tényezőinek tekintették a stratégiát, struktúrát és a rendszereket, mert ezek explicit módon és viszonylag egyértelműen leírhatók, értelmezhetők.

[7] „Soft" tényezőknek tekintették a főként az emberi erőforráshoz kapcsolódókat, így a vezetési stílust, a személyi állományt, a szervezet képességeit és kultúráját, mert ezek elemzése – következésképpen formálása is – jóval kevésbé egzakt módon történhet.

[8] *P. Kotter* (1999): A változások irányítása (Kossuth Kiadó).

[9] *D. Osborne–T. Gaebler* (1992): Reinventing Government (Addison-Wesey Publishing Company Inc., Reading), amely magyar fordításban „Új utak a közigazgatásban" címmel is megjelent (Kossuth Könyvkiadó, 1994).

– és főként, ami minket elsősorban érdekel: van-e közös vonása az üzlet világában, illetőleg a közszférában a siker receptjének?

A szemléletesség és a könnyebb összevethetőség kedvéért a hivatkozott forrásokban szereplő kritériumrendszereket némileg az eredetitől eltérően csoportosítottuk, és egyetlen átfogó táblázatban összesítettük *(5. ábra)*. Mivel a Peters–Waterman, illetve a Kotter szerinti lista egyaránt 8-8 kritériumot tartalmaz, itt elegendő volt a sorrendeket úgy alakítani, hogy a tartalmilag összevethető jellemzők kerüljenek egymás mellé. Az Osborne–Gaebler által a közszolgáltató szervezetekre kialakított lista 10 jellemzőt tartalmaz, így abban a szakmai logika alapján összekapcsolható néhány jellemzőt összevontuk, törekedve itt is a 8 elem kialakítására, majd a sorrendet ezúttal is a vállalkozásokra érvényes listával való egybevethetőség szempontjai szerint alakítottuk ki. Fontos leszögezni, hogy *mindegyik lista* szerzője *egyértelművé teszi:* a sikeres szervezet működésében feltárt közös jellemzőkről van szó, amelyeknek kiépítése esetén egy konkrét szervezet *nem teljes garanciát,* pusztán igen *jelentős esélyt biztosíthat magának az áhított sikeres működésre.*

Üzleti szféra			Közszféra	
Peters/Waterman (1986)	→	**Kotter (1999)**	⇒	**Osborne/Gaebler (1994)**
Cselekvésre orientált	(1)	Kifinomult veszélyérzet	(1)	Problémák megelőzése
Szoros vevőkapcsolat	(2)	Intenzív kommunikáció	(2)	Piac- és ügyfél-orientáció
Önállóság, vállalkozó szellem	(3)	Jövőkép, stratégia	(3)	Küldetésvezérelt
Legfontosabb az ember	(4)	Adaptív kultúra	(4)	Támogató és mobilizáló
Azt csinálja, amihez ért	(5)	Rövid távon is eredményes	(5)	Eredményközpontú
Vesenyorientáció	(6)	Tartós eredményesség	(6)	Versenybarát
Legegyszerűbb szervezet	(7)	Kompetens/motivált dolgozó	(7)	Vállalkozó szemléletű
Szigorú/engedékeny vezetés	(8)	Csapatmunka	(8)	Decentralizált

5. ábra. A sikeres szervezet változó jellemzői *(a szerző szerkesztése a források feldolgozásával, szintetizálásával)*

Ha összevetjük a sikeres vállalkozások jellemzőit másfél évtizednyi időkülönbséggel tartalmazó két listát, első ránézésre nem sok közös vonás fedezhető fel. Ismerve azonban a rövid megfogalmazások mögött meghúzódó tartalmi hátteret, részleteket, érdekes összefüggésekre bukkanhatunk.

A *„cselekvésre orientált szervezet"* minden téren kerüli a formalitásokat, beleértve a megszokások, rutinszerű eljárások, vagy a bürokratikus látszattevékenységek kérdését is. Ezzel a célratörő, aktív beállítottsággal igyekszik minél gyorsabban kézzelfogható, praktikus megoldásokat találni a felmerülő problémákra. A *„kifinomult veszélyérzet"* ehhez képest érzékelhető hangsúlyeltolódást jelent, mert arra utal, hogy az alaposan felgyorsuló környezeti változásokra adandó válasz akkor lehet igazán sikeres, ha nemcsak aktívan reagál a szervezet a kihívásokra, de lehetőség szerint proaktív módon elébe is megy azoknak. És már nem is kell nagy fantázia hozzá, hogy a *sikeres közszolgáltatónál* megfogalmazott *„problémák megelőzése"* kritériumot egyértelműen ezzel kapcsoljuk össze.

A *„szoros vevőkapcsolat"* említése a sikeresség egyik feltételeként ma már elcsépelt közhelynek is minősíthető – mindaddig, amíg túl a szavakon ennek gyakorlati megvalósításában a BPR[10] filozófiáját a gyakorlatban is alkalmazni kezdjük. A Business Process Redesign (üzleti folyamatok újjáalakítása) alapgondolata az, hogy a klasszikus szervezetek számára mindaddig csak szavakban „császár" a vevő, amíg azoknak a hierarchikus, vertikális felépítésében minden folyamat a vezetőket és nem a vevőket szolgálja. Ha a szervezet valóban vevőközpontú, akkor ott a vezetők is szolgálnak, mégpedig oly módon, hogy biztosítják a folyamatok koordináltságát a vevőigények maximális kielégítésének alárendelve. A vertikális szervezetek ilyen szemléletű, ún. horizontális átrendezése alapvetően felforgatja a korábbi folyamatszervezési és szervezetkialakítási elveket. Látszólag ehhez nem sok köze van az *„intenzív kommunikációnak"*, de valóságban ez a két dolog több szálon is kapcsolódik:

- a vevőkapcsolat szorossága az információs társadalom és a hálózati gazdaság korában alapfeltételként igényli a vevőkkel való intenzív és operatív kontaktust;
- a szervezetek „vagyonának" egyre fontosabb összetevőjévé válik a vevőkapcsolatok rendszere, amelynek karbantartása, gyarapítása, azaz menedzselése már önálló szakterületté is vált CRM („customer relationship management") elnevezéssel;
- a technikai fejlődéssel (informatika, Internet, hálózatok) a vevőkapcsolatoknak új és új formái jelennek meg, amelyeknek újdonsága éppen a kommunikáció új lehetőségeiben gyökerezik;
- a szervezetek horizontális szemléletű átalakításával egyidejűleg a vevők klasszikus fogalma kiegészül a „belső vevők" kategóriájával, akik belső kommunikációjának megszervezése, biztosítása korábban ismeretlen feladatként jelentkezik.

A *„piac- és ügyfél-orientáció"*, mint *sikerkövetelmény a közszolgáltató szervezeteknél*, ebben az összefüggésben nem vitás, hogy idetartozik – legfeljebb az jelenthet némi meglepetést, hogy korábban senki sem beszélt a közszolgáltatások piacáról, és senki sem tekintette vevőnek azok igénylőit.

Az *„önállóság, vállalkozó szellem"* lényegében annak a paradigmaváltásnak a megfelelője, amikor a klasszikus „small is beautiful" („a kicsi a szép") szlogen átalakul „small within big is beautiful" jelszóvá, azaz: „a kicsi a nagyban a szép" – ami annyit jelent, hogy a kisvállalkozásokra jellemző rugalmasságot, vállalkozó szellemet a sikeresség érdekében be kell csempészni a nagyméretű vállalatbirodalmi keretek közé. Ennek megoldására találták ki az ún. belső vállalkozói rendszert, amelyben a decentralizált döntések, az informalitás és a „termékhősök" kerülnek előtérbe a központosító, bürokratikus játékszabályokkal szemben. Mára már hasonló elvárás jelenik meg a felső vezetéssel szemben is, amelynek megfelelője a *„jövőkép és stratégia-központú irányítás"* – nagyjából azzal összhangban, ahogyan a napi feladatokat hatékonyan megoldó menedzserekről áthelyeződik a hangsúly a jövő menedzselésére is képes vezetőkre. Bár a *közszolgáltató szervezetek* irányítása *esetében* a stratégiai szemlélet kimondott elvárásként korábban nemigen került szóba, ma már *sikerességük nehezen választható el* alapvető funkciójuk pontos megfogalmazásától, és tevékenységüknek

[10] *A. R. Tenner–I. J. DeToro* (1998): BPR – vállalati folyamatok újraformálása (Műszaki Könyvkiadó).

abból történő levezetésétől (*„küldetésvezérelt közszolgáltató"*). Ez pedig tartalmilag igencsak összecseng az üzlet világának hasonló sikerkövetelményével.

A *„legfontosabb az ember"* követelmény (lehántva róla a rossz emlékű mozgalmi áthallásokat) a maga korában annak tudatosítását célozta, hogy a sikeres vállalatok képesek voltak a lehető legtöbbet „kihozni" dolgozóikból (ötletek, tudás stb.). Ehhez képest az újabb követelmény még tovább megy: olyan uralkodó értékrendet céloz meg, amely a dolgozók viselkedését, ténykedését annak megfelelően orientálja, hogy a szervezet (azaz az emberek) képesek legyenek folyamatosan alkalmazkodni a változásokhoz (*„adaptív kultúra"*). Ennél a pontnál mutatkozik az *első lényeges eltérés üzleti és a közszféra között* a sikeresség követelményeinek tekintetében: az itt szereplő *„támogató és mobilizáló szervezet"* kritériumnak csak halvány kapcsolata lehetne az üzleti szféra itt említett jellemzőjéhez. A közszolgáltató szervezet katalizáló és az érdekelteket is mobilizáló szerepe irreleváns az üzleti szférában, hiszen a vállalkozások sikere nem azon múlik, képesek-e vevőiket mobilizálni a szolgáltatások színvonalának növelése érdekében. Legfeljebb akkor érdekes, amikor a vállalkozások valamilyen okból összefognak a közszférával bizonyos közszolgáltatások (közjószágok előállításának) támogatására.

Amíg a vállalkozó számára vagy húsz évvel ezelőtt a siker fontos zálogaként megfogalmazható volt, hogy *„azt csinálja, amihez ért"*, mára ez már inkább így hangzik: „ahhoz kell értenie, amit csinálnia kell", azaz gyorsan változó környezetben a kompetenciák is gyorsan le- és átértékelődnek: *„tartósan is eredményes"*-nek kell lenni, különben nincs hosszú táv! Ez az új kompetenciák gyors elsajátításának készségét helyezi előtérbe, ami már messze nem túllép a „suszter maradjon a kaptafánál" analógián. Közszolgáltatónál mindez kicsit másként fest: itt a teljesítmény jelenti az eredményességet, és ennek mérése abszolút nem hagyományos. Ha az „eredmény-központúságot" meg akarjuk valósítani, akkor fontos a következő alapelvek rögzítése:

- Nem azonos a munka ellenőrzése és az eredmény mérése! Gyakori hiba, hogy a részfolyamatok jó teljesítését (outputját) regisztrálják, és nem a végcél teljesülését. Pl. egy felsőoktatási intézmény formális teljesítménye mérhető a végzettek számával, de a valós teljesítményt azok elhelyezkedésével kellene jellemezni.
- Nem azonos a hatékonyság (= milyen ráfordítással érték el a kitűzött célt) és az eredményesség (= milyen mértékben érték el a kitűzött célt) mérése! Közszolgáltatások klasszikus dilemmája: az ügyfelek általában az eredményességet kérik számon, míg a finanszírozó a hatékonyságot.
- Nagy a különbség a rövid távú/közvetlen eredmény, és a hosszú távú/közvetett eredmény között! Pl. lehet ösztönözni a bíróságot az ügyek gyorsabb lebonyolítására – de ha ez a téves ítéletek arányának növekedésével jár, akkor más megoldást kell keresni.

A *„versenyorientáció"* klasszikusan azt jelenti, hogy a vállalkozó jól ismeri a versenytársakat, azok lépéseit (szándékait), és persze a versenyszituációt meghatározó tényezőket (versenyerőket) meg azok változásának trendjét is. A *„rövid távon eredményesség"*-hez ma már ez kevés: ehhez – mint láttuk – tartósan megalapozott versenyképesség (fenntartható kiváló versenypozíció) szükséges. Ez pedig a jövőbeli versenyszituációban és a jövőbeli versenypozícióban gondolkodást (és cselekvést) igényli a sikerre törekvőktől. A „versenybarát" magatartás látszólag rendkívül idegen a köz-

szférától – mindaddig, amíg figyelembe nem vesszük azt, hogy míg korábban a közszolgáltatások monopolhelyzete volt a jellemző, ma már egyre kevésbé (pl. vasúti közlekedés, postai szolgáltatások, telefonszolgáltatás stb.). A monopolhelyzetek felszámolódása versenyhelyzetet eredményez, amelynek előnyeit a közszolgáltatásoknál sem vitatják:

- *Nagyobb hatékonyság:* számos nemzetközi felmérés igazolja, hogy a közintézmények szolgáltatásai átlagban 35–75%-kal drágábbak, mint az ugyanilyen célú, de magáncégekkel kötött szerződések.
- *Az ügyfelek igényeinek kielégítésére kényszerít:* a verseny a versengő szervezetek között a lehető legjobb piaci pozíció megszerzéséért folyik, és ez végső soron azon múlik, hogy az ügyfelek igényeinek kielégítésében tartósan ki eredményesebb. Nem véletlen, hogy ennek kapcsán a közszolgáltatásban is felértékelődnek a rendszeres igényfelmérések, a professzionális marketing és az ügyfélszolgálat, az ügyfelek véleményének visszacsatolása.
- *Elismeri az innovációt:* míg a monopólium az elért helyzet megőrzése érdekében alapvetően érdektelen az innovációban, elnyomja azt, addig a versenyhelyzet ösztönzi azt.
- *Erősíti az alkalmazottak azonosulását a munkával:* általános tapasztalat, hogy versenyhelyzetben a csapatszellem, a szervezettel és a közösséggel való azonosulás jóval erősebb, mint a kényelmességre csábító monopolhelyzetben. Ez pedig könnyebbé teszi a menedzsment dolgát, amikor a közös célok megvalósítására kell ösztönözniük az alkalmazottakat.

A *„legegyszerűbb szervezet"* fontos szempont volt mindaddig, amíg a nagy vállalatbirodalmak sokszintű hierarchiájának gyengeségei szakmai evidenciává nem váltak („lapítsd le a piramist!"), és általános jelleggel meg nem jelentek a különféle, rugalmas szervezetek (üzletági, mátrix stb. típusúak). A rugalmas működés kulcskérdésévé ekkor váltak a *„kompetens, motivált dolgozók"*, azaz a szervezeti működés „hard" tényezőjéről a hangsúly a „soft" tényezőkre (személyzet, kompetenciák, kultúra, vezetési stílus) helyeződött. A közszolgáltató szervezetekben a jóval nagyobb rugalmasság megteremtése úgy vetődik fel, hogy miként lehetne erősíteni a *„vállalkozói szemléletet"*. A hagyományos közszolgáltatók ma még többnyire szentségtörésnek érzik, ha valaki a vállalkozói szellemet kéri rajtuk számon. Alapvető dilemmájuk a következő:

- a költségvetési rendszer pénzköltésre és nem bevételszerzésre ösztönöz (legkevésbé pedig profit elérésére);
- következménye: állandó deficit a költségvetésben, ráadásul az adófizető polgárok elégedetlenek a magas adók és az alacsony minőségű szolgáltatások miatt.

A dilemma megoldására számos – nem is eredménytelen – tapasztalat ismert a fejlett országok gyakorlatában. Ezek mindegyike végső soron arra irányul, hogy a közszolgáltató próbáljon „pénzt csinálni" – nem csak elkölteni. A meglevő forrásokkal még több forrást generálni többféle módon lehetséges:

- *Beruházások esetében:* mennyi tőkét lehet mobilizálni meglevő forrásainkkal? Ennek tipikus példája az ún. „PPP-konstrukció" – azaz a „Private-Public-Partnership", amelynek keretében – gyakran igen bonyolult szerződésekkel körülbástyázva – egy-egy létesítmény vegyes finanszírozásban valósul meg.

– *Szolgáltatások megfizettetése:* nemzetközi tapasztalat, hogy az emberek ezt jóval könnyebben elfogadják, mint az adók emelését (pl. szemétbegyűjtés, víz- és csatornaszolgáltatás, parkolás stb. megfizettetése).
– *Befektetési szemléletű pénzköltés:* meghonosítható a közszférában is az a vállalkozói szemlélet, amikor a ráfordítással együtt annak a hozadékát is mérik.
– *Vezetői érdekeltség kialakítása a források megszerzésében:* miután a költségvetési intézményekben a vezetői érdekeltség korábban a többletforrások megszerzéséhez nem kötődött, ennek bevezetése fontos lehetőséget jelenthet.
– *„Belső vállalkozások" létrehozása:* potenciálisan bevételtermelő tevékenységek teljes vagy részleges önelszámolóvá tétele (pl. sport- vagy szabadidős létesítmények, de: nem a rendőrség!).
– *Szolgáltatások valós költségének megállapítása:* ez az alapja a vállalkozói megközelítésnek. Ahhoz, hogy bármilyen közszolgáltatás kapcsán hozam–ráfordítás kalkulációt végezhessünk, a teljes költséget kell ismerni, amelynek összetevői: közvetlen + közvetett költségek (pl. normatív támogatású gyógyító tevékenység valós költségének ismerete nélkül lehetetlen megítélni, hogy a normatíva elegendő-e vagy sem a finanszírozáshoz).

A *„szigorú/engedékeny vezetés"* sajátos dilemmáját az oldotta fel, hogy a döntéselőkészítés folyamatát kiterjesztették a beosztottak minél szélesebb körére, hasznosítva ezzel az operatív információkat, és motiválva egyben a az érintetteket. Mára ez már valóságos „csapatmunkává" fejlődött – legalábbis a sikeresnek bizonyuló szervezetek esetében. A bürokratikus közszolgáltatók működésében – főként a közigazgatásban – ez utópiának tetszhet, de a sikeres közszolgáltatók tapasztalata szerint a „decentralizáció" valami hasonló eredménnyel jár. Erre az utóbbi évtizedben számos példa akadt a gyorsuló és egyre átfogóbb társadalmi változások következményei miatt:

– Az *ipari társadalomban* a kialakult nagy, centralizált szervezetek nélkülözhetetlenek voltak a fejletlen információs technológia miatt (=lassú, kézimunka igényes, papír alapú kommunikáció), a foglalkoztatottak alacsonyabb átlagos kvalifikáltsága, a relatíve lassú változások, valamint az elszigetelt szervezetek (és piacok) miatt is. Ezekben a centralizált nagy szervezetekben a sokszintű hierarchia, a bürokrácia és a tekintélyelvű irányítás képezte a működés alapját, amelynek két alapvető oka volt:
  – az információk összpontosítása így a leghatékonyabb,
  – a dolgozók koordinált irányítása így optimális.
– Az *információs társadalom* gyökeresen más szituációt jelent: korlátlan az információáramlás (= mindenki mindenhez hozzájuthat), megvalósulhat a „just-in-time" kommunikáció távoli helyszínek között (= az internet révén), sokkal magasabb a kvalifikáltság (= önállóság lehetősége), gyorsulnak a változások (= gyors reagálás igénye), létrejön a hálózati társadalom/gazdaság (= minden szereplő bekapcsolva, és a változások akadálytalanul tovagyűrűznek). Ennek eredménye pedig az, hogy a klasszikus szervezetek radikálisan átalakulnak a versenyszférában, de egyben erősödik a kihívás a közszféra szervezeteinek átalakulására is!

A közszolgáltató szervezetek átalakításának feladata a következőképpen merül fel: meg kell oldani a növekvő komplexitás kezelését, amely:

- Hagyományos megközelítésben a közszféra felduzzasztásával, újabban informatizálásával történne (Pl. a reflexek így működnek: költségvetési válsághelyzet van? Akkor központosítsunk, szükséges a hivatalok megerősítése – „biztosok" kinevezése hozzávaló apparátussal).
- Korszerűen: a döntési folyamatok lerövidítése decentralizálással és a döntések, valamint az ahhoz társuló felelősség delegálásával, azaz: a csapatmunka megerősítése.

Összességében tehát a sikeresség útja a közszférában (tágabb értelemben a nonbusiness szektorban is) *feltűnő konvergenciát mutat* az üzleti szektorban követhető úttal – azzal a nem elhanyagolható eltéréssel, ami a két szektor szereplőinek (szervezetek, menedzserek) eltérő mozgásterét a jövőben is jellemezni fogja.

6.3. Siker- és kudarcsztorik

6.3.1. Állami válságmenedzselés, vagy szanálás

Háttér

Amikor egy vállalat válságos helyzetbe kerül, és a kilábalás meghaladja a saját erejét (vagy legalábbis több mint kétséges annak sikere) szerencsés esetben megpróbálhat megkapaszkodni olyan védőernyőben, amelyet az állami költségvetésből állítottak és tartanak fenn ilyen esetekre. Ez a piackonform módon működő, mert normatív jelleggel hozzáférhető állami válságmenedzselés. Ahhoz viszont, hogy egyedi döntés alapján kapjon valaki speciális állami mentőövet, már több kell egyszerű szerencsénél – ehhez nyomós politikai indokok kellenek, vagy... állami tulajdonú vállalatnak kell lenni. De minden jóban van valami rossz: közalkalmazottakkal karcsúsítási programot megvalósítani még ilyen hátszéllel sem egyszerű. Talán a privatizáció? Vannak helyzetek, amikor szakmai és/vagy politikai megfontolásból ez sem járható út – a békát le kell nyelnie a költségvetésnek, mégpedig évről évre...

Elvek és gyakorlat az EU-ban

A közös piacon zajló verseny torzítatlanságát védő elv az, hogy *az állam nem finanszírozhatja egyetlen társaság működését sem.* A gyakorlat viszont azt mutatja, hogy négy formában kaphatnak a cégek állami pénzt anélkül, hogy az Európai Bizottság versenyigazgatósága tiltottnak minősítené és kamatostul visszafizettetné azt:

1. Ha a bizottság a támogatást külön engedélyezi.
2. Ha a támogatás összege (három év alatt kevesebb mint százezer euró) túl kicsi ahhoz, hogy torzítsa a versenyt.
3. Ha a cég által elvégzett közfeladatok költségeinek megtérítését szolgálja.
4. Ha egy-egy veszteséges cég megmentését segíti.

Ez utóbbi kalap alá igyekszik bezsúfolni a legtöbb uniós kormány a gyanús állami támogatásokat, ezért a bizottság tovább szigorította július elején az erre vonatkozó szabályokat. A kilencvenes évek elején Magyarországon az állami tulajdon aránya meghaladta a 85 százalékot, mára a magyar gazdaság több mint négyötöde magántulajdonban van. Konkrétan: 1990-ben 1859 állami vállalat várt magánosításra, a cégek akkori értéke 1670 milliárd forint (1990. évi árfolyamon mintegy 26,5 milliárd dollár) volt. 2003. december 31-én az ÁPV már csak 158 társaságot ellenőrzött, ezek vagyona 849,5 milliárd forintot (4,09 milliárd dollárt) tett ki. Ebből 32 társaság egésze, többségi vagy kisebbségi tulajdonrésze marad tartós állami tulajdonban.

A *privatizációs hullám* végigsöpört egész Kelet-Közép-Európán, de az elmúlt évtizedben Nyugat-Európa is beadta a derekát. A *korábbi tabukat, mint a közszolgáltatások vagy az infrastruktúra magánosítása, sikerült megtörni.* Olyan, korábban az állam örökös hitbizományaként kezelt cégek kerültek magánkézbe, mint a brit vasút vagy a német távközlési monopólium. A gyors változást *több tényező váltotta ki.* A *legfontosabb talán* a hetvenes évek végétől magasabb ütembe kapcsoló *globalizáció*, amely felpörgette a nemzetközi versenyt. A kormányoknak és az uniónak nem volt választásuk: belevágnak a privatizációba (és nem mellékesen a piaci liberalizációba, azaz a korábbi monopóliumok lebontásába), vagy tétlenül szemlélik, ahogy *a régió lassan elveszíti versenyképességét* a világban. S ne feledkezzünk meg *az Egyesült Államok fokozódó* gazdasági, kulturális *térhódításáról,* amely számottevően átformálta az európai társadalmak értékrendjét. Aktív szerepet játszott *a költségvetési éhség* is: a privatizáció több százmilliárd dollár bevételt hozott a növekvő szociális kiadásait egyre nehezebben finanszírozó nyugat-európai büdzséknek.

Hazai privatizációs lehetőségek

Richter: A gyógyszergyártó cégnek 25 százaléka az államé. Ez ma eladó, igaz, sajátos módon. Ugyanis csak a részvényt megtestesítő kötvényt adják el, ez öt év múltán váltható részvényre. Vagyis a határidő lejártáig a vevőnek tulajdona lesz ugyan, de szavazni – dönteni – az állam fog a gyógyszergyár közgyűlésein.

Mol: Az olajcég ügyében semmi sem biztos. Az állam kezében lévő mintegy 12 százalékos tulajdonrész persze eladó. De hogy kinek, mikor, egyben vagy külön? Nos, ez mind ismeretlen. S akkor még nem esett szó a gázüzletág hasonlóan homályos értékesítéséről, igaz, ez csak közvetetten érinti a kormányzatot.

Hollóházi Porcelánmanufaktúra Rt.: Az ÁPV Rt. a múlt héten hirdette meg privatizációs pályázatát, amelyben a társaság 99,25 százalékos állami részvénycsomagját kínálja eladásra. A cég két éve veszteséges, pénzügyi helyzete romlik, adósságállománya félmilliárd forint. A 227 éves vállalkozásnak az idén azonban már van esélye a nullszaldóra.

Bábolna: Az elmúlt években mintegy húszmilliárd forintba került a Bábolna Rt. életben tartása. A cég vezetése tavaly némiképpen ledolgozta a korábbi rekordveszteséget, de privatizálása csak a cég kettéosztásával lehetséges. A „rossz" részét azonnal piacra dobják, a baromfitermelési vertikumot tartalmazó „jó" céget pedig várhatóan ősszel értékesítik.

MVM: A Magyar Villamos Művek Rt. helyzete az Orbán-érában az indokoltnál jóval kisebb áremelések miatt rendült meg. Több tízmilliárdos veszteség érte az akkor még monopolhelyzetben lévő céget. Gazdálkodása azóta helyreállt, ám 49 százalékos részvénycsomagjának tőzsdei értékesítését egyelőre jegelik. Az MVM hosszú távú szerződésekkel gyakorlatilag magához láncolta az olcsón termelő hazai erőműveket. Paks is a portfóliójához tartozik.

Szerencsejáték Rt.: Az állam aranytojást tojó tyúkja. Csak tavaly 57,3 milliárd forinttal gyarapította a költségvetést, nyeresége 13,8 milliárd forintra rúgott. A tisztán állami tulajdonú cég 25 százalékos részvénycsomagjának tőzsdei értékesítése „vészhelyzetben" többször felvetődött, de a politika nem állt a javaslat mögé. Privatizációja jelenleg nem szerepel napirenden.

Balatoni Halászati Rt.: A halászati cég elsősorban a horgászturizmussal és halgazdálkodással foglalkozik, mindkettő nyereségorientált piaci tevékenység. Tartós vesztesége miatt azonban már egyre inkább a 600 millió forintos vagyona feléléséből tartja fenn magát a cég. Ezért a tulajdonosi jogokat gyakorló környezetvédelmi és vízgazdálkodási tárca az önkormányzatok és a Balatoni Fejlesztési Tanács tulajdonosként való támogatását forszírozza.

Malév: A vállalat viszonylag sikeresnek számít a veszteséges állami cégek között: az év első öt hónapjában „csak" ötmilliárd forint az üzemi vesztesége. A veszteséges nemzeti légitársaságok állami támogatása miatt az EU már többször fellépett. Emiatt szűnt meg a Swissair és a belga Sabena is. A Malévnál ez elkerülhető lenne, ha befektetőt vonnának be. Jelenleg a kínai Hainannal történő fúzió tűnik a legesélyesebbnek.

MÁV Rt.: Komplett privatizációjára senki sem gondol. Az államvasút bizonyos veszteséges feladatait ugyanis (személyszállítás a szárnyvonalakon) senki sem venné át, illetve meg. Működtetésük amúgy is inkább olyan közszolgáltatás, mint az egészségügy. Más területekre (teherszállítás, a vasúthoz kapcsolódó szolgáltatások) elvileg be lehetne vonni magántőkét. Jelenleg azonban a részleges privatizációnak sincs realitása. Az EU szabályai miatt fokozatosan liberalizálni kell a szállítást, azaz be kell engedni az állami sínekre a magánvasutakat.

Magyar Posta Rt.: Helyzete a vasútéhoz hasonló. A tavaly veszteséges, idén már nyereséges cég egyes részlegeit akkor lehetne eladni, ha előbb hatékonyan újjászerveznék őket, és leválasztanák a postáról. De a nyugdíj és a levelek kézbesítése a tanyákra alighanem még sokáig állami feladat marad. Liberalizáció itt is lesz, egyre több részpiacra kell beengedni a magánvállalkozásokat.

Tankönyvkiadó: A Nemzeti Tankönyvkiadó Rt. 75 százalék mínusz egy szavazatnyi részvénycsomagját kínálja megvásárlásra az ÁPV Rt. A maradék az államé marad. Az oktatásban használt tankönyvek eladásában a piacon vezető szerepet játszó vállalat jó befektetésnek számít. A cég tavalyi, adózás utáni nyeresége a négymilliárdos forgalom mellett elérte a 465 milliót.

Szakmai és politikai vita: szükséges-e a további privatizáció?

„igen"

Békesi László közgazdász, volt pénzügyminiszter: A privatizáció leállítása gazdaságilag teljesen abszurd, és ellentétes minden józan célkitűzéssel. Az ellenzéknek éppen támogatnia kéne az állami vállalatok hangsúlyozottan piaci alapú, versenyeztetésen nyugvó eladását. A magánosítás ugyanis több szempontból is jó az államnak. Például mentesíti azoktól a vállalkozásoktól, amelyek viszik a pénzt. Ennek tipikus példája a Malév vagy a Dunaferr. Ugyanis egy magántulajdonos, aki maga viszi bele a tőkét, hatékonyabban tudja üzemeltetni az adott vállalatot, mint az állam. Másrészt az utóbbi 3-4 évben folyamatossá vált az államadósság növekedése, Ilyen esetekben kifejezetten előnyös az olyan cégek, mint a Richter vagy a Mol, kisebbségi állami portfólióját értékesíteni. Ez enyhíti az államadósság nyomását, csökkenti a terheket. Úgy gondolom, ezt kifogásolni populizmus. Végül van egy harmadik szempont is. Ha az állam nem tud hatékonyan működtetni egy vállalatot, érdemesebb a magántőkére bízni, hogy az kockáztasson. Ez lenne a helyes megoldás a MÁV vagy akár a Magyar Posta egyes részeinek esetében is.

„nem"

Bod Péter Ákos közgazdász, volt jegybankelnök: Makrogazdasági, pénzügyi szempontból már nem indokolt a privatizáció. Ez a következtetése az általam elnökölt Baross Gábor Társaságnak a kérdésben. Korábban két ok miatt kellett magánosítani az állami vagyont. Az egyik, mert az ország eladósodottsága miatt szükség volt a devizabevételekre. A másik, hogy jelentősen csökkentsék az állami szektor méretét. Mára már egyik ok sem áll fenn. Persze jól jönne a bevétel, de a most szóban forgó összegek nem jelentenek markáns többletet. Azok esetében, amelyek ma állami tulajdonban maradtak, egyedi döntéseket kell hozni. A hátramaradt tételekben sok az olyan, amely nem része a nemzeti örökségnek, és például mérete okán is túl kicsi ahhoz, hogy állami maradjon. Ilyen a Malév. Vannak azonban olyan nagy múltú mezőgazdasági egységek, amelyek a nemzeti örökség részét képezik. És vannak olyan cégek, amelyek ezer szállal kötődnek az engedélyezési hatóságokhoz, súlyuk óriási, és stratégiai tényezők. Ilyen Paks, a Magyar Villamos Művek gerinchálózata vagy a Szerencsejáték Rt. Ezeknek hosszú távon állami tulajdonban kell maradniuk.

Forrás: MH – 2004. 07. 28.

És akkor mi legyen a MÁV-val – reform vagy válságkezelés?

A MÁV jelenlegi ötvenezer munkavállalója közül 2007-ben már csak negyvenezer foglalkoztatását tervezi. A létszámleépítés része a 2002-ben elindított hatékonyságjavítási programnak, amellyel négy év alatt 47,5 milliárd forintot kellene megtakarítani.

A MÁV Rt. *hatékonyságjavítási programja* keretében az idén 12,5 milliárd forint (ötvenmillió euró) megtakarítását tervezi. Ez – ismerve az első fél év eredményeit – valószínűleg teljesül – jelentette be Mándoki Zoltán vezérigazgató. Hozzátette: a 2002–2007 közötti időszakra elkészített program alapján az állami vállalat 4,75 milliárd forint (19,1

millió euró) hatékonyságjavulást remél. Ez 13,5 milliárd forint bevételnövekedésből és 34 milliárd forint költségcsökkenésből áll össze.

A vasútreform érdekében számos hatékonyságnövelési projektet indított be a társaság. Ennek részeként *húsz százalékkal csökkentik* négy év alatt *a dolgozók létszámát.* A most meglévő mintegy ötvenezer vasutasból 2007-ben csak negyvenezret fognak tehát alkalmazni. A létszám-racionalizálás mellett *több nagy értékű ingatlanát is eladja* a vállalat, amely *számos vállalkozását kiszervezi,* vagyis piaci viszonyok között működteti tovább. (A kiszervezés is csökkenti a létszámot, bár ez jórészt csak formális változás, önmagában nem növeli a hatékonyságot, legfeljebb a költség munkabér helyett szolgáltatásként jelenik meg a vasút kiadásai között.) Mándoki Zoltán közölte: a takarékosság jegyében vélhetően jelentősen csökkentik majd a papírfelhasználást és a telefon-, valamint a postai költségeket.

Mándoki közölte: idén a várható deficit 48,4 milliárd forint lesz. A társaság eladósodottsága meghaladja a 150 milliárd forintot (604 millió eurót), saját tőkéje pedig a jegyzett tőke kétharmada alá süllyedt. A vezérigazgató bejelentette: *heteken belül sor kerül* egy *állami garanciával fedezett, csaknem hatvanmilliárd forintos hitelfelvételre*, amely a MÁV idei működéséhez szükséges. A hitelből negyvenmilliárdot működésre fordítanak, a fennmaradó húszmilliárd forintból beruházásokat finanszíroznak.

Kérdés, hogy a vasutas érdekvédelmi szervezetek mit szólnak a vállalat megújítását célzó programhoz és ezen belül leginkább a húszszázalékos létszámleépítéshez? Erre a vezérigazgató csak annyit jegyzett meg: *a szakszervezeteknek is érdekük*, hogy a MÁV eredményesen működő vállalattá váljék. A Vasutasok Szakszervezetének elnöke elmondta: valóban érdekeltek egy jól működő vállalat kialakításában, de ezt a célt nem mintegy tízezer dolgozó elbocsátásával lehet elérni. *Az elnök szerint* a MÁV vezetése által *emlegetett vasútreform inkább válságkezelésnek tekinthető.*

Európai színvonalú vasúttársaságot *csak jelentős fejlesztésekkel* lehet létrehozni. Például úgy, hogy lecserélik a Nyugati pályaudvaron az évtizedes biztosítóberendezést, amely most hetven ember munkáját igényli – hangsúlyozta a legnagyobb vasutas-szakszervezet vezetője. Elmondta még, hogy a közelmúltban petíciót nyújtottak be a gazdasági és közlekedési miniszterhez, amelyben a többi között hangsúlyozzák: *nem tudnak elfogadni ilyen nagy mértékű létszámleépítést.*

Forrás: MH – 2004. 09. 03.

6.3.2. Válságmenedzselés az állami szférában

Háttér

Mint az imént láttuk, az állam – hogy mentesítse a büdzsét a folyamatos válságkezelés kiadásaitól – szívesen hajlana a privatizációra. Előfordulhat azonban, hogy ehhez még utoljára mélyen a zsebbe kell nyúlnia, és kistafíroznia a menyasszonyt. Vagy talán nem is utoljára?

Mi legyen a családi ezüst maradékával?

Az ellenzék leállítaná a privatizációt, a parlament többsége azonban aligha ért majd egyet ezzel. A kormány elvi okokból támogatja a további magánosítást, és az ÁPV Rt.-nek sem jönne rosszul a tervezett 77 milliárd forintos bevétel. Kérdés csak az, hol a határ: el lehet-e adni a villamosvezeték-gerinchálózatot, Paksot vagy például az „aranytojást tojó" Szerencsejáték Rt.-t?

Érthető lenne az ódzkodás a privatizációtól, ugyanis ha egy picit is rosszul csinálják, nem hoz hasznot a költségvetésnek. Az elmúlt 14 évben kormányonként eltérően alakult a privatizációs bevétel. 1990 és 2004 között (változatlan áron, tehát a tetemes inflációval nem számolva) 2012,5 milliárd forint privatizációs bevételre tett szert az ÁPV Rt., ebből 1111,4 milliárd forint folyt be a kincstárba. Vagyis a privatizációban beszedett minden egyes forintból csak 55 fillér jutott a kasszába. A legtöbb pénzt – 767 milliárd forintot – 1994–98 között fizették be a költségvetésbe, és ez az időszak vezeti a hatékonysági versenyt is. Míg 1995 és 1999 között a privatizációs bevétel minden forintjából 68,5 fillér az államkasszába került, ugyanez a mutató az 1999–2002-es költségvetési években csupán 18 fillér volt. 1990–94. között a két vagyonügynökség, az ÁVÜ és az ÁV Rt. hatékonysága 67 százalékos volt, míg az utóbbi két évben (2003–04-ben) a bevételek 35 százaléka került csak a költségvetésbe. A fennmaradó 895 milliárd forint elment a veszteséges vállalatok „reorganizálására" az apparátus működtetésére, környezetvédelmi károk helyreállítására, az önkormányzati vagyonrészek kifizetésére (csak ez utóbbira 160 milliárd forintot költöttek). A kasszába befolyó magánosítási bevételeket az állam felhasználja folyó kiadásaira: így lett a Matáv-részvényből autópálya, tanári fizetés vagy vécépapír a minisztériumokban. Például az 1995-ös bevételek jelentős részét államadósság-törlesztésre költötték. A privatizációs csúcsnak – mint utaltunk rá – vitathatatlanul a 1995–1996-os évek számítottak, ekkor számos stratégiai vállalatot – a Matávot, áram- és gázszolgáltatókat – magánosítottak. Az biztos, hogy *a veszteséges állami vállalatok ügyében a kormánynak valamit lépnie kell*, mégpedig hamarosan. Ezeknek a cégeknek az adófizetők pénzéből történő *finanszírozását* ugyanis *az EU meg fogja torpedózni* az uniós versenyszabályok miatt. A közös piacon zajló verseny torzítatlanságát védő elv ugyanis az, hogy az állam nem finanszírozhatja egyetlen társaság működését sem. Ebbe a háttérbe illeszthető az egyetlen magyar (a „nemzeti") légitársaság, *a MALÉV bukdácsolása*, ahol – mint a fentiekből is látható – nemcsak az érintett, állami tulajdonú cég sorsa, de a kormányzati büdzsé „válságmenedzselése" is fontos motivációs tényező a „tulajdonos" számára.

Nekilendülések és megtorpanások – „Húzd meg, ereszd meg!"

1992 – Privatizáció: Az olasz Alitalia és a Simest befektetési társaság nyerte a Malév kisebbségi tulajdonrészének megvásárlására kiírt első pályázatot.

1997 – Államosítás: A hazai bankok által alapított Air Investhez kerültek az olaszok részvényei, mert ehhez a feltételhez kötötte az EU a gondokkal küszködő Alitalia megsegítését. A bankoktól később az állam visszavásárolta a cég részvényeit.

2000 – Privatizáció: Húsz légitársaságot hívott meg az ÁPV Rt. az újabb privatizációs pályázatra, ám a magánosítást az ajánlatok beadásának napján indoklás nélkül lefújták.

2004 – Privatizáció: A kormány jóváhagyta a Malév privatizációjának menetrendjét, a cég csaknem teljes részvénycsomagjára vevőt keresnek.

Forrás: MH – 2004. 07. 28.

A Malév-sztori

Túlteljesített a Malév

A tervezettet másfél milliárd forinttal meghaladó eredményt ért el a Malév az első negyedévben; az *egész évre nullszaldós gazdálkodást célzott meg* a nemzeti légitársaság – mondta tegnap Sándor László elnök-vezérigazgató, aki egy éve vette át a társaság vezetését. Mint mondta, 2003 tavaszán még azt rebesgették, hogy kinevezése a Malév felszámolásának előkészítését célozza, mára viszont már *túl vannak a válságmenedzselés időszakán*, és a cég felfuttatásán dolgoznak. Ezt jelzi, hogy idén novembertől a Malév a világ legnagyobb légi szövetségének, a Sky Teamnek a tagja lesz, a többi között az Air France, a holland KLM és a cseh CSA társaságában. A talpra állásban kétségtelenül szerepet játszott *a kormány múlt év végi döntése*, amely alapján *tízmilliárd forintos tőkejuttatásban részesítették a céget*, ebből hárommilliárd átutalása még hátravan. A feltételek teljesítésével azonban nem lehet akadálya annak, hogy az összeget megkapja a társaság – vélte az elnök-vezérigazgató. Ezt az is megalapozza, hogy a Malév a múlt év utolsó hónapjaitól eredményesen gazdálkodik, s a trend ebben az évben tovább erősödött, aminek jele a *terven felüli másfél milliárd forintos eredményjavulás.* A mutatók kedvezőbb alakulásában a *költséghatékonyság javítása* mellett az értékesítés növelése is fontos szerepet játszott; ahogy Sándor László megjegyezte: takarékoskodásból nem lehet meggazdagodni. Bár korábban fontolgatták az elég jelentős veszteséget termelő hosszú távú járatok leállítását, sikerült olyan konstrukciót találni, hogy továbbra is üzemeltetik a New York-i és a torontói járatokat, a korábbiaknál sokkal jobb hatásfokkal. Nyár végén kínai partnerrel újraindul a pekingi járat, amelyhez szintén sok reményt fűz a társaság. Az optimizmusra okot adhat, hogy a világ légi közlekedésében éppen a távol-keleti és a közép-európai térség forgalma nő az átlagot jóval meghaladó mértékben.

Forrás: MH – 2004. 04. 14.

Húsz járatot nem indít a Malév a sztrájk miatt

Húsz mai járatát kénytelen törölni a Malév, mivel a Légiközlekedési Dolgozók Független Szakszervezete (LDFSZ) hajnaltól éjfélig *sztrájkot hirdetett.* A Malév mai 67 járatából úgy igyekeztek kiválasztani a húsz földön maradót, hogy minél kevesebb utast érintsen a kimaradás, illetve, hogy a menetrendben minél közelebbi időpontban más géppel elutazhassanak az érintettek – mondta Sándor László, a magyar légitársaság elnök-ve-

zérigazgatója, akinek becslése szerint akár 80 millió forint (mintegy 320 ezer euró) *veszteség érheti a céget* a munkabeszüntetés miatt. Természetesen arra is van mód, hogy az utasok módosítsák repülésük időpontját, ha ez nem lehetséges, akkor a repülőjegy teljes árát visszafizeti a Malév. Az utasoknak ma arra is fel kell készülniük, hogy esetleg nem a megszokott szolgáltatást – például étel-ital ellátást – kapják a fedélzeten. A Malévnál működő hat szakszervezet közül néggyel, a pilótákat, az utaskísérőket, a repülőgép-szerelőket és mérnököket, valamint a kereskedelmi-adminisztratív dolgozókat tömörítővel sikerült bérmegállapodást kötni a légitársaság vezetőségének, ők idén és jövőre is arra számíthatnak, hogy reáljövedelmük némileg növekedni fog. A sztrájkot meghirdető LDFSZ 30 százalékos *követelését viszont teljesíthetetlennek ítélte* Sándor László, aki elmondta, hogy a fedélzeti takarítók külsős cégbe történő *kiszervezésében sem tudtak dűlőre jutni.* Ez utóbbival kapcsolatban Szűcs Gábor, az LDFSZ elnökhelyettese elmondta lapunknak, hogy csak megfelelő garanciák mellett hajlandók belemenni a kiszervezésbe, magyarul kezeskedni kell a 86 átkerülő dolgozó foglalkoztatásáért, s azért, hogy nem fog csökkenni jövedelmük. Szűcs Gábor hozzátette, már a 30 százalékos béremelésről is lemondtak, megelégednének azzal, ha húszezer forinttal többet vihetnének haza. A tárgyalásokat mindenesetre tovább folytatják a Malév vezetőségével. Ha továbbra sem sikerül megállapodni, további sztrájk, sztrájkok várhatók – tette hozzá a szakszervezeti vezető.

Forrás: MH – 2004. 04. 27.

Hárommilliárdot kap a Malév, ha nem emel bért

A Malévnak az idei évet mindenképpen nyereséggel kell zárnia, ez a feltétele annak, hogy megkapja a hárommilliárd forintos tulajdonosi támogatást az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő (ÁPV) Rt.-től. Mindezen túl a nemzeti légitársaság egyetlen fillér plusztámogatásra sem számíthat az ÁPV Rt.-től. A pénzt csak októberben folyósítják a Malévnak, ám addig a légitársaságnak ismételten át kell dolgoznia és el kell fogadtatnia üzleti tervét az ÁPV Rt. igazgatóságával. A vagyonkezelő jelezte, hogy elégedett az első negyedévben foganatosított költségcsökkentő intézkedésekkel, mert azok kedvező hatásai már most látszanak. Azt is világossá tették, hogy mindez nem elegendő, további megszorításokra lesz szükség ahhoz, hogy bármekkora, de pozitív eredménnyel zárhassák a 2004-es üzleti évet. Az állami tulajdonos mindenesetre nem sok jót ígér a bérkövetelésekkel előálló s Ferihegy életét kedden sztrájkjával megbénító szakszervezetnek. Az eddig engedélyezett béremelésen túl további pluszjuttatások kifizetéséhez nem járulnak hozzá, úgyhogy felettébb kérdéses, hogy az ugyancsak feltételül szabott „munkabéke tartós megőrzése" miként valósítható meg komolyabb feszültségek nélkül. A munkavállalóknak és a szakszervezeteknek meg kell érteniük, a nyolcszázalékosnál nagyobb béremelésre nincs több pénz – nyomatékosította a kormányszóvivő azt követően, hogy a kabinet jóváhagyta a tőkejuttatást.

Forrás: MH – 2004. 04. 29.

Még az idén privatizálják a Malévot

A kormány tervei szerint még az idén magántulajdonba kerülhet a Malév teljes állami tulajdonrésze. A részvények 97 százalékának sikeres értékesítésére – a korábbi kudarcok ellenére – komoly esély van, ugyanis szakmai befektetők érdeklődnek a Malév privatizációja iránt – mondta akormányszóvivő a kabinet ülését követő tájékoztatón. Az esetleges szakmai befektetőkkel a kormány is folytatott tárgyalásokat – tette hozzá.

Az óvatosabb „A" terv helyett a radikálisabb „B" verzió mellett döntött a kormány. Az ÁPV Rt. igazgatósága a múlt héten még a nemzeti légitársaság kisebbségi – 49 százalékos – részvénypakettjének eladását támogatta. Ehhez képest meglepetést keltett a teljes állami részvénycsomag eladására vonatkozó kormánydöntés. A most elfogadott magánosítási stratégia szerint nyílt, egyfordulós pályázaton értékesítik a céget. A cél, hogy a Malév a jövőben is megőrizze a nemzeti légitársasági jellegét. Ezért a kormány akár konzorciumok jelentkezését is elfogadja, sőt szimpatizálna az olyan ajánlatokkal, ahol résztulajdonosként a hazai tőke is megjelenne. A *privatizáció célja a krónikus tőkehiány rendezése.* Ennek érdekében komoly tőkeemelést kell végrehajtaniuk a leendő tulajdonosoknak, mi több a Malév *36,2 milliárd forintos* (146 millió euró) *tartozását is át kell vállalniuk.* Ez utóbbi húsba vágó kérdés az állam számára, hisz a tartozás jelentős részére – 33 milliárd forintra – garanciát vállalt.

A nagy kérdés persze, hogy *mennyit hozhat a konyhára a Malév eladása.* A légitársaság értékéről még óvatos becslések sem láttak napvilágot. Jegyzett tőkéje mindössze 11,7 milliárd forint (47 millió euró), saját gépei nincsenek, a harminc gépből álló flottát lízingelik. Ami a gazdálkodását illeti, a tavalyi év gyászos volt: az adózás előtti veszteség elérte a 13,5 milliárd forintot, miközben árbevétele 110,7 milliárd forintot tett ki. A *mélyrepülésért felelős okok* között a társaság vezetősége a SARS-vírus miatt *visszafogott utazási kedvet, az iraki háború kedvezőtlen hatásait, az emelkedő üzemanyagköltségeket jelölte meg. Persze az éppen zajló flottacsere, a forint gyengülése és a forintkamatlábak drasztikus emelkedése* sem hatott kedvezően a Malév mérlegére. Az egyetlen pozitívum az volt, hogy nyolc százalékkal nőtt az utasszám. A gondok orvoslására az állam idén tízmilliárdos tőkeinjekciót ígért a cégnek, ebből hétmilliárdot már ki is fizettek. Hárommilliárd átutalását a gazdasági mutatók alakulásától tette függővé a kormány.

A vállalat élére tavaly kinevezett Sándor László 2004-re már nullszaldót, 2005-re pedig már szolid nyereséget ígért. Az *első fél év adatai* azt mutatják, hogy a *hatmilliárdos költségtakarékossági program* ha lassan is, de meghozza az eredményét. A múlt évhez viszonyítva az első hat hónapban a magyar légitársaság *a menetrendszerű forgalomban* 1 229 000 utast szállított, ami *24 százalékos növekedést* jelent. Igaz, a fapadosok színre lépésével *kiéleződött verseny* miatt az árbevétel az első hat hónapban „csak" 39,04 milliárd forintra (156,4 millió euró) gyarapodott. De ez így is 15,4 százalékkal több, mint egy éve. Az *üzemanyagárak* most is gondot okoznak: idén eddig kétmilliárd forint többletköltséget jelentett a kerozin drágulása, az emiatt bevezetett négyeurós jegypótlék megszüntetése épp ezért nincs is napirenden.

Visszatérve a privatizációhoz: információk szerint a Malév iránt a legélénkebben a magyar származási multimilliomos, Soros György résztulajdonában lévő Hainan Airlines érdeklődik. Kína nagyságra negyedik légitársaságával közösen indítja el pekingi járatát jövő hétfőn a Malév. A Malévban való tulajdonszerzés mindkét fél érdeke. Az új tu-

lajdonos belépése megoldaná a Malév krónikus alultőkésítettségét, a Hainan számára pedig a magyar légicég megvásárlása azonnali belépést jelentene az európai légipiacra. A kérők között található még a francia-holland Air France-KLM, mely már jelezte, hogy szívesen venne kisebb részesedést a Malévban. Úgy tudjuk, az osztrák Austrian Airlines is indulna a privatizációs pályázaton.

Forrás: MH – 2004. 07. 29.

Mindenképpen magyar többségi tulajdonban maradna a Malév

A Malév tegnap két héten belül immár másodszor ismertette az első féléves eredményeit. A *repeta időzítése nyilván nem véletlen*, hiszen a légitársaság vezetése épp a teljes privatizációt jóváhagyó kormánydöntés másnapján dicsekedett el újra számaival. A cég idén befejezi hatmilliárdos költséghatékonysági programját, ami előfeltétele annak, hogy megkaphassák a tőkehelyzetük rendezéséhez beígért hárommilliárd forintos állami támogatást. Utóbbi egyébként nem ellenkezik az uniós előírásokkal – jegyezte meg Sándor László.

A privatizációt érintő konkrét kérdések elől kitért az elnök-vezérigazgató. Annyit azonban elárult, hogy a cégnek legalább 51 százalékban magyar tulajdonban kell maradnia, ez ugyanis az alapfeltétele annak, hogy a repülési-leszállási jogokat megtarthassa a vállalat. Hogy ez miként valósul meg, az a jövő zenéje. Ennek tükrében viszont már érhető, hogy a kormányszóvivő miért buzdította a hazai befektetőket, hogy akár konzorciumba tömörülve vegyenek részt a várhatóan ősszel megjelenő privatizációs pályázaton.

Forrás: MH – 2004. 07. 30.

6.3.3. BKV: Budapesti Közlekedési Válság?

Háttér

Néha az állami cégek válságkezelése messze túllép a gazdasági/gazdálkodási megfontolásokon, és átcsúszik a politika világába. Itt már a racionális megfontolások szinte elválaszthatatlanul összekeverednek a politikai lobbyk kötélhúzásával.

A *közüzemek* a nonbusiness szektoron belül sajátos, átmeneti helyzetben vannak a költségvetési intézmények és az üzleti vállalkozások között: közösségi igényeket elégítenek ki (emiatt működésük, fejlesztésük finanszírozásában esetenként jelentős mértékben teherviselő az állami költségvetés), másrészt szolgáltatásaik mértékével, színvonalával kapcsolatosan ügyfeleik éppoly kemény igényeket támasztanak, mint bármely piaci szereplővel szemben. Ennek következtében ez a három főszereplős játszma (közüzemek–költségvetés–állampolgárok) igen bonyolult, gyakran nagy publicitás mellett zajlik, nem utolsósorban pedig állandóan átpolitizálódik, és az érintettek az érdekeik érvényesítését szolgáló eszközökben messze túllépnek az üzleti tranzakcióknál használatos eszköztáron.

Mindez persze azt is eredményezi, hogy lehetetlen klasszikus módon megítélni egy közüzem sikerének vagy éppen válságának kiváltó okait, felelőseit. Csak egy biztos:

siker esetén (ami azt az igen ritka, „kegyelmi" pillanatot jelenti, amikor az ügyfelek nem zúgolódnak a szolgáltatások miatt) mindenki igyekszik a dicsőséget lehetőség szerint kisajátítani, válság esetén viszont ritkán lehet megtalálni a felelőst (következésképpen a válságmenedzselés is rendszerint kifullad, és a költségvetés némi adomány segítségével időlegesen levegőhöz juttatja a fuldokló céget). Ezt a sajátos, „húzd meg – ereszd meg" játszmát az alábbi sztori illusztrálja.

Egy nagyváros kiutat keres – tünetek, diagnózis, kilátások, külföldi megoldások

Budapest mára *nagy parkolóházzá vált.* Ha elosztjuk a fővárosban közlekedő maximális, egymilliós autószámot az összes szilárd burkolatú út mennyiségével, *egy autóra* egy átlagos garázs területe, *25–50 négyzetméter jut* – állítja Szirmay Tamás építészmérnök, a Parking Kft. igazgatója. Budapesten jelenleg *ezer lakosra 340 autó jut,* de ez a szám még így is csak a fele az európai nagyvárosokban használatban lévő autók számához képest.

Bár a fővárosban sokan most is úgy érzik, már nem férne el több autó, a gépjárművek száma rohamosan növekszik, és *hamarosan eléri az EU-s átlagot.* Urbanisztikai szakemberek szerint egy nagyváros sem tud előre cselekedni, csak olyan dolgokkal foglalkozik, amelyek már átlépték a problémaküszöböt. Tokióban a közlekedési káosz megelőzése érdekében borzasztó küllemű emeletes utakat építettek, és csak az vehet magának új autót, aki igazolni tudja, hogy van üres garázsa – mondja Szirmay. Londonban és Amszterdamban pedig olyan magasra emelték a parkolási díjat, hogy már büszkén állítják: nincs parkolási gond.

A városok gépjárműforgalmának növekedését elsősorban a *tömegközlekedés markáns fejlesztésével* lehet megoldani – mondta Molnár László, a Fővárosi Mérnöki Tervező Iroda igazgatója. A tömegközlekedési hálózatot *megbízhatóvá kell tenni* annyira, hogy az utas ki tudja számítani, mennyi idő alatt ér el az úti céljához. Ahhoz, hogy minél több autós vegye igénybe a tömegközlekedést, *emelni kell a szolgáltatás színvonalát,* növelni kell *a kötött pályás járművek,* a villamos, a HÉV, a metró és az elővárosi vasútvonalak *számát* – véli az igazgató. A különböző vonalaknak *egymáshoz is csatlakozni kell,* ehhez pedig nélkülözhetetlen a MÁV, a BKV és a Volán járatainak összehangolása.

A legtöbb autós Budapestre a környező településekről, a külvárosokból érkezik, vagyis az autós forgalmat az átszálló csomópontokon lehet megállítani. Emiatt szükséges minél több ingyenes, őrzött P+R parkolót létesíteni. *Bécsben 30 ezer P+R parkoló van, Budapesten ezzel szemben csak 4000.* A belváros közlekedését külső elkerülő utakkal és hidakkal kell megoldani. Ennek az elképzelésnek része lesz például az Aquincumi híd építése, a budai rakparti villamosvonal továbbfejlesztése – tájékoztatott Molnár László.

Pozsgai András, a Környezetgazdálkodási Intézet (KGI) Környezetvédelmi Intézetének igazgatóhelyettese szerint Budapest *légszennyezettsége nem mutat javuló tendenciát.* A kén-dioxid mértéke például évről évre emelkedik. A KGI Környezetvédelmi Intézete csütörtökön és a vasárnapi autómentes napon is végzett összehasonlító méréseket. Ezekből kiderül, hogy a kimondottan rákkeltő benzol-toluol-xilol értéke a tizedére csök-

kent vasárnap a gépjárműforgalomtól elzárt területen. „Mivel *egyre több az autó, egyre nagyobb a károsanyag-kibocsátás* is. Hiába korszerűsödött a hazai autóállomány, még mindig nagyon sok dízel üzemű gépjármű van forgalomban" – állítja Pozsgai.

Kezdeti lépések: előbb a Lánchíd, aztán az Andrássy út?

MH: Ön azt mondta, *autómentessé kell tenni Budapest belvárosát.* Mennyi idő alatt és milyen mértékben lehet ezt elérni?

Demszky Gábor, Budapest főpolgármestere: Az a cél, hogy Budapest átjárható, tiszta és élhető várossá váljon. Ehhez szükség van a *tömegközlekedés további fejlesztésére* is. Elengedhetetlen *a BKV normatív állami támogatása,* mivel a fővárosi tömegközlekedés csak így tartható fenn. Természetesen nem az egyik évről a másikra akarjuk lezárni Budapest belvárosát. Néhány éve felújítottuk és *sétálóutcává alakítottuk* a Ráday utcát, *csillapított forgalmúvá* vált a Nagymező utca is. Hamarosan a Király utca is átalakul, főleg a gyalogosok használhatják majd. Budapest képtelen lépést tartani a motorizáció fejlődésének ütemével. A főváros ennél több autót már nem képes befogadni. Naponta 1,1 millió gépkocsi jár a város útjain, ami évi 20 ezer autóval, azaz egy 80 kilométeres összefüggő kocsisorral növekszik. A nagyvárosokban *a tömegközlekedésnek nincs alternatívája.*

MH: Van-e olyan *külföldi példa,* amely Budapest számára iránymutató lehet?

D. G.: Az európai nagyvárosok polgármestereivel gyakran egyeztetek erről. Római kollégámtól tudom, hogy ott például a *nyári időszakban teljesen lezárják a belváros* egy részét, így szoktatják át a polgárokat a tömegközlekedés használatára. A Városháza szakemberei már dolgoznak azon az elképzelésen, hogy a Lánchidat jövőre több hétvégére zárjuk le a forgalom elől, mint idén. Annak a lehetőségét is megvizsgáljuk, hogy jövő nyáron az Andrássy út Bajcsy-Zsilinszky út–Oktogon közötti részét is hétvégenként csak a gyalogosok birtokolják. Budapesten azonban nehéz az autósokat rászoktatni arra, hogy a város szélén lévő parkolókban hagyják az autójukat, onnan a metrót vagy az elővárosi vasutat használják. Pedig megéri, hiszen tömegközlekedéssel általában gyorsabban lehet eljutni egyik helyről a másikra.

MH: Cél-e a közigazgatási-üzleti központ kitelepítése a Belvárosból?

D. G.: Több évtizedes hagyomány, hogy a város szívében helyezkednek el a bankok, minisztériumok és egyéb hivatalok. Nem hiszem, hogy a hivatalok, bankok elköltöztetése lenne a cél. Inkább az, hogy akinek erre van dolga, az is használja a tömegközlekedést.

Talán az angol példa: a londoni Citybe 1850 forintért lehet behajtani

Negyven százalékkal csökkent London belvárosának autóforgalma az idén év elején bevezetett City-díj hatására. Minden autó, amely belép a londoni belváros körülbelül 21 négyzetkilométernyi területére, köteles napi ötfontos (1850 forint) „belépőjegyet" fizetni. A sokat vitatott lépés elviselhetőbbé tette a Cityben lakók és dolgozók mindennapjait. Másfelől azonban a belváros kereskedői azt panaszolják, hogy amióta bevezették a

belépőjegyet, 20 százalékkal csökkent a forgalmuk. Azért is bosszankodnak, hogy a fizetőkapukon keresztül megközelíthető területet 800 kamerával figyelik, így egyfajta Big Brother-effektus lép fel.

Az útdíjat naponta reggel héttől este fél hétig bankkártyával kell kifizetni hétfőtől péntekig. *Aki bliccel*, 40 fontos (15 ezer forintos) *büntetést fizet*, de ha már két hetet késik, annál a büntetés felugrik 80 fontra (30 ezer forintra). A hétmilliós fővárosban csak a taxik, megkülönböztetett járművek, kismotorosok, rokkantak és alternatív üzemanyaggal működő járművek nem fizetnek díjat. Akik a Cityben laknak, 90 százalékos kedvezményre jogosultak. Ezek közé tartozik a brit miniszterelnök, Tony Blair családja is. Blair azonban – mint tavasszal kiderült – elfelejtette bejelenteni a családi kocsit, és jogtalanul vette igénybe a 90 százalékos kedvezményt. Emiatt 1400 fontos (félmillió forintos) büntetést kellett fizetnie.

Lukács András, a Levegő Munkacsoport elnöke: Már nemcsak a környezetvédők elképzelése, hanem az Európai Uniónak is a hivatalos programja, hogy az autóvezetőket a *tömegközlekedés használatára ösztökéljék* a nagyvárosokban. Az Amerikai Egyesült Államok nagyvárosi agglomerációiban 1990 ás 2000 között 22 milliárd dollárt költöttek az utak kiszélesítésére és építésére, ennek ellenére ugyanott 2000-ben 40 százalékkal több időt töltöttek el az emberek forgalmi dugóban, mint tíz évvel korábban. Azokban az országokban viszont, ahol *szigorúan korlátozták az autósokat*, sokkal jobb lett a helyzet. Budapestet is élhetőbbé, vonzóbbá kell tenni, s akiknek tényleg használniuk kell a gépkocsijukat, tudjanak szabadon közlekedni.

Normatív támogatás vagy állandó konszolidáció?

Törvénytervezetet készít a főváros, hogy átadhassa az államnak a BKV-t. Az önkormányzat azért szeretne megválni a tömegközlekedési feladatoktól, mert az ígéretek ellenére sem szerepel állami támogatás a jövő évi költségvetési tervben. Az SZDSZ politikai nyomásgyakorlásra készül a parlamentben.

Politikai nyomásgyakorlásra készül az SZDSZ annak érdekében, hogy bekerüljön a jövő évi költségvetésbe a nagyvárosi tömegközlekedés állami támogatása – mondta lapunknak Bőhm András, a szabaddemokraták fővárosi frakcióvezetője. A politikus szerint a jelenlegi állapot nem végleges, és nyilvánvalóvá kell tenni a közvélemény előtt, hogy ha működésképtelenné válik a BKV, az a kormány felelőssége, hiszen az állam nem biztosítja a működéshez szükséges forrásokat. „Akár polgári bíróság is kimondhatja, hogy az állam mennyivel tartozik a nagyvárosi tömegközlekedési feladatokat ellátó önkormányzatoknak" – vélte az SZDSZ frakcióvezetője, hozzátéve, hogy „erről most még nincs szó".

Vajda Pál szocialista főpolgármester-helyettes nem aggódik. Szerinte, *ha nincs normatív támogatás, egy újabb konszolidációval* is rendezhető átmenetileg a BKV helyzete, igaz, ez hosszú távon többe kerül. A főpolgármester-helyettes hiszi, hogy lehet kompromisszum a kormány és Budapest között.

Az önkormányzatok a 90-es évek elején kapták meg a tömegközlekedési feladatokat, ekkor azonban még az SZJA száz százalékával rendelkeztek – mondta Vajda. Az Antall-kormány ezt előbb 50, majd 25 százalékra csökkentette. Kompenzációként a BKV 2,7,

majd 2,3 milliárd forintos támogatást kapott, amit 1996-ban a Horn-kormány megszüntetett. Az Orbán-kormány öt százalékra csökkentette az SZJA helyben maradó részét, ezt emelte tízre a Medgyessy-kabinet.

Az unió országaiban a nagyvárosi tömegközlekedés hiányát az állam, a régiók és az önkormányzatok közösen finanszírozzák. Magyarországon *évente mintegy 32 milliárd* forintot kellene előteremteni a feladatra – Vajda Pál szerint – kétharmad-egyharmad arányban az államnak és az önkormányzatoknak.

Forrás: MH – 2003. 09. 23.

Most még megmenthető a BKV – vagy ha nem, lássuk a következményeket!

Beindult a lobbizás a nagyvárosi tömegközlekedés normatív támogatásáért. Leginkább Budapestnek van szüksége az állami milliárdokra, hiszen a cég már csak jövőre tud hiteleket felvenni a működéséhez. Normatív támogatás híján „kemény intézkedéseket" ígér Aba Botond, a BKV vezérigazgatója.

Szili Katalin, az *Országgyűlés elnöke* is jogosnak tartja az önkormányzatok igényét a nagyvárosi tömegközlekedés támogatására. Erről a parlamenti elnök azután beszélt, hogy találkozott a támogatásért lobbizó főpolgármesterrel. Demszky Gábor a jelek szerint igen elszánt, hogy az eladósodó BKV megkaphassa az államtól a milliárdokat. A főpolgármester az Index szerint az SZDSZ frakcióülésén például arra biztatta a szabaddemokrata képviselőket, hogy *ne szavazzák meg a költségvetést,* ha az a normatív támogatás nélkül kerülne a parlament elé.

Normatív támogatás híján *„kemény intézkedéseket"* ígér Aba Botond, a BKV vezérigazgatója. A tömegközlekedés nem fog ugyan leállni Budapesten, de *jelentős elbocsátás* lehet a cégnél. Beruházásokat kellene leállítani, lehet, hogy *nem vásárolnának új buszokat.* A 4-es metró építését és a 2-es metró felújítását, illetve az új nagykörúti villamosok vételét nem érintenék az intézkedések – mondta Aba Botond.

„Járhatatlan lesz a város, hiszen ha sokkal ritkábban járnak majd a buszok, mindenki elővesszi az autóját, mopedjét, biciklijét, ezt azonban már nem bírja el a város úthálózata" – figyelmeztet Aba Botond. A BKV vezérigazgatója szerint még a szóban forgó nyolcmilliárd forint is kevés a budapesti tömegközlekedés szinten tartásához.

Demszky Gábor főpolgármester azt mondja, hogy a következő három évben *a normatívának duplájára kellene emelkednie,* hogy a nagyvárosi tömegközlekedés talpon maradjon. A kormány tavaly átvállalta a BKV addig felgyülemlett 37,3 milliárd forintos adósságát, ám a normatív támogatás hiánya miatt a cég ismét az eladósodási pályára lépett. A működési veszteség januártól azonnal elkezdett újratermelődni, s az idei év végére várhatóan 27,4 milliárd forint lesz. Ha minden marad a régiben, *a jövő év végére eléri a 38–40 milliárd forintot* – állítja Demszky Gábor. Ez a tisztán működési veszteség nem tartalmazza a műszaki szinten tartáshoz az elszámolt amortizáción felül szükséges forrásigényt, aminek a nagysága *további évi 22–25 milliárd forint.* Az eszközpótló beruházások elmaradása *fokozatos leépüléséhez és a szolgáltatás minőségének drasztikus romlásához* vezet.

Vajda Pál MSZP-s főpolgármester-helyettes nem aggódik ennyire. Mint mondja, a helyi közlekedés mindenképp működni fog. A BKV teljesítménye nem csökkenthető tovább. Bécsben horribilis összegeket költenek arra, hogy a budapesti 60 százalékhoz hasonló szintre hozzák fel a tömegközlekedésnek az autókhoz viszonyított arányát. Vajda szerint két megoldás közül választhatnak a döntéshozók: vagy megkapja a normatív támogatást a nagyvárosi tömegközlekedés, vagy jövőre újra konszolidálni kell a BKV-t, esetleg más városi közlekedési társaságot. Az utólagos adósságátvállalás többe kerül az államnak. A BKV jövőre még hitelképes, így kölcsönből finanszírozható a működése, de azután már nem. A főváros mozgástere beszűkült, legfeljebb a megkezdett beruházások rovására szabadíthatna fel forrásokat. Ehhez azonban *nemzetközi szerződéseket kellene felbontani*, amit Vajda elfogadhatatlannak tart.

Az ország költségvetéséhez képest kis tétel a nagyvárosi tömegközlekedés támogatása. Országosan tavaly 110 milliárd forintba került az ágazat, és 31 milliárd forint volt a veszteség. Ezt a 31 milliárd forintot kellene előteremteniük normatív támogatás formájában az államnak és az önkormányzatoknak kétharmad-egyharmad arányban, vagyis a kormányra 21 milliárd forint jut.

Forrás: MH – 2003. 10. 01.

Rózsaszín BKV-álom és a pőre valóság – meddig feszíthető a húr?

Átlagosan harminc százalékkal emelkedik jövőre a BKV tarifa – jelentette be Demszky Gábor főpolgármester. A teljes árú bérletért 6070, a diák- és nyugdíjas-bérletekért 2932 forintot kellene fizetni. A budapesti városvezetés szerint oly nagy a BKV hiánya, hogy e nélkül csődbe mehet a cég.

Demszky Gábor szerint a tarifaemeléstől akkor sem lehet eltekinteni, ha a BKV az államtól megkapja a 8,5 milliárd forintos normatív támogatást, a kormány pedig megszünteti a fővárost sújtó diszkriminatív intézkedések közül legalább az egyiket: vagy az illetékelvonást, vagy adóerőképesség-megállapítást. Ezekkel ugyanis 30 milliárd forintot vesznek el jövőre a fővárostól. Aba Botond, a BKV vezérigazgatója azt mondja: a 8,5 milliárdos *normatív támogatás esetén még mindig hiányozna* 30 milliárd forint a BKV költségvetéséből. Ennek legfeljebb felét finanszíroznák a bankok. *Hitelfelvétel nélkül* viszont Demszky Gábor szerint *csak jövő márciusig tud működni* a közlekedési vállalat.

A tarifaemelés mellett *kényszerintézkedéseket is* bevezetne a BKV. Megszűnne például a metróbiztonsági szolgálat, elbocsátanák az alkalmazottak egy részét – közölte Aba Botond. Atkári János SZDSZ-es gazdasági főpolgármester-helyettes szerint azonban ez is csak átmenetileg oldaná meg a gondokat, hosszabb távon nem működhet ilyen pénzügyi feltételekkel a BKV.

A jelenlegi helyzet oka, hogy a mindenkori kormány 1995 óta nem biztosítja a tömegközlekedési feladatok ellátásához a szükséges forrásokat. Tavaly hiába vállalta át a Medgyessy-kabinet a BKV 38 milliárdos adósságát, a finanszírozás változatlan maradt, így a hiány újratermelődött. A cég már nem tud többet megtakarítani, korábban drasztikus létszámleépítést hajtott végre, s privatizálta az összes tevékenységet, ami nem kötő-

dött a közlekedéshez. Eladható ingatlana se nagyon maradt. Gazdálkodását könyvvizsgáló is átvilágította, és alig talált további megspórolható tételeket.

A költségvetés miatt a fővárosi önkormányzat stabilitása veszélyben van. A városvezetés szerint ilyen kényszerhelyzetben szóba kerülhet egyes beruházási szerződések felmondása is. Ám a 4-es metró építését és a 2-es metró felújítását csak legvégső esetben fújnák le.

Forrás: MH – 2003. 10. 03.

Tovább privatizálna a BKV – utolsó mentsvár a kiszervezés

A korábbi privatizációkat okolja a BKV eladósodásáért a fővárosi MIÉP-frakció. A BKV évekkel korábban olyan tevékenységeket is értékesített, amelyekért most külön fizetnie kell a piacon. A közlekedési vállalat vezetői viszont állítják: mindez tíz éven belül megtérül.

A korábbi privatizációk, kiszervezések miatt gyorsult fel a BKV eladósodása, az idei 27 milliárd forintos hiány a következménye annak, hogy a közlekedési vállalat évekkel korábban olyan ágazatokat, cégeket is értékesített, amelyek nyereségesek, illetve önfenntartók voltak. Legalábbis ezt állítja a fővárosi közgyűlés tulajdonosi bizottságának alelnöke, a fővárosi MIÉP frakcióvezetője, Zsinka László. Az ellenzéki politikus szerint a BKV óriási hibát követett el, amikor egyszeri bevétel reményében stratégiailag is fontos tevékenységeket kiszervezett. Azokat *a munkákat, amelyeket korábban házon belül meg lehetett oldani, most külső cégekkel végezteti el a BKV,* s ezért minden évben komoly összegeket kell kifizetnie. Zsinka László szerint nem lehet véletlen, hogy az a 38 milliárd forint adósság, amelynek kiegyenlítését a kormány tavaly átvállalta, évek alatt gyűlt fel, most azonban egy esztendő elég volt 27 milliárd forint deficit kitermeléséhez. Nyilván, mert a BKV-nak újabb kiadásai adódtak a korábbi privatizációk miatt – állítja Zsinka.

Legfeljebb évi egymilliárd forint többletköltséget okoz a BKV-nak, hogy a piacon kell megvásárolnia bizonyos szolgáltatásokat, így aligha eredeztethető innen az idei év végére tervezett 27 milliárd forintos hiány – állítja Szentgyörgyi Tamás, a BKV gazdasági vezérigazgató-helyettese. Sőt szerinte *a kiszervezés miatt csökkentek a beruházási igények.*

A drasztikus *hiány oka,* hogy a fővárosi önkormányzat ebben az esztendőben *csak hárommilliárd forint működési támogatást* adott a BKV-nak, szemben a tavalyi 15 milliárd forinttal. A két legjelentősebb privatizációból, a Trafficom és az informatikai ágazat értékesítéséből 8,8 milliárd forintot szedett be a BKV 2001-ben.

A takarítást is külső vállalkozásba adták. Az 1996-ban eldöntött *nagy reorganizáció becslések szerint tíz év alatt egész biztosan megtérül a BKV-nak* – mondta a vezérigazgató-helyettes. Az informatikai hálózat üzemeltetésének privatizálása után például a BKV-nak nem kell olyan problémákkal foglalkoznia, hogy lesz-e pénz a legújabb vállalatirányítási rendszerrel kapcsolatos fejlesztésekre.

A BKV eladott cégeiből nem mindegyik tudott megállni a piacon, köztük az Építési Szolgáltató Kft., amelynek privatizációján a BKV százmillió forintot bukott. De ez csak mérleg szerinti veszteség – közölte a gazdasági igazgató. Az ugyancsak privatizált Pe-

ron Reklám Kft. nyereségesen működik, ebben a BKV 25 százalékkal maradt tulajdonos.

A közlekedési vállalat orvosi és egészségügyi cége, a KEPSZ Kft. végelszámolása jelenleg folyamatban van. Ez azonban a gyakorlatban nem jelent majd semmi változást, hiszen eddig is alvállalkozások végezték ezeket a feladatokat. Bizonytalan a sorsa a vasúti és busz járműjavító cégnek. A veszteséges társaságok fellendülését tőkebevonástól várják a BKV vezetői, de még nem döntöttek arról, hogy eladják-e vagy részben privatizálják ezeket az üzletágakat. Szentgyörgyi Tamás biztos benne, hogy *jó döntés volt a kiszervezés,* mert így tiszta képet lehetett kapni, hogy mely ágazatok rontják a BKV eredményességét. Az igazgató szerint a budapesti tömegközlekedés jövőjét nem ez, hanem az állami és az önkormányzati támogatás nagysága, valamint a tarifa határozza meg.

Forrás: MH – 2003. 11. 24.

Meglepett vállalatok – megálmodtuk, aztán felébredtünk...

Némileg meglepetésként érte az érintetteket a tömegközlekedési normatívára vonatkozó kormányfői elképzelés. A lapunk által megkérdezett közlekedési vállalatok és hivatalok a sajtóból értesültek ugyanis a hírről. A támogatás a fővárosi BKV számára a legégetőbb, minthogy a cég hiánya – a főpolgármester szerint – ötvenmilliárd forint.

A tömegközlekedés normatív állami támogatása – amely 2005-től esedékes – elsősorban a budapesti közlekedés számára jelentene megváltást. Demszky Gábor főpolgármester szerint a BKV-nál idén már 50 milliárd forintos hiány keletkezett, *év végére pedig százmilliárd forint is lehet a tényleges veszteség* az amortizációs hiánnyal együtt. A normatív finanszírozás bevezetésével a kormány megteremtette a MÁV, a Volán, a BKV közlekedési szövetség bevezetésének pénzügyi lehetőségét is – mondta Demszky. A főpolgármester szerint az önkormányzatok olyan helyzetbe kerülnek, hogy finanszírozhatják a közlekedési cégeket, amelyeknek az *EU-normák szerint önfinanszírozóknak kell lenniük.*

A Pénzügyminisztériumban (PM) tegnap még nem tudtak semmilyen részlettel szolgálni a 2005-től bevezetendő városi közlekedési normatíva részleteiről. Draskovics Tibor pénzügyminiszter nyilatkozata szerint a normatíva bevezetése évi 15–20 milliárd forintos kiadást jelent a költségvetésben. Mondván, hogy a 2005-ös költségvetés előkészítése éppen csak elkezdődött, így a 15–20 milliárd forint fedezetéről sem nyilatkoztak a PM-ben. Idén az államháztartás 8800 milliárd forintból gazdálkodik, ehhez képest nem okoz gondot 15–20 milliárd forint előteremtése. Ám a deficitet az idei 1180 milliárd forintról ezermilliárd forintra szeretné a PM lefaragni, miközben adócsökkentésre is készül, vagyis a különböző ígéretek akadályozzák a négyéves felzárkózási program, végső soron az euró 2010-es bevezetését.

Forrás: MH – 2004. 05. 27.

Csőd felé? – nincs mese: újra állami szanálás lesz!

A BKV nem rosszul működik, hanem veszteségre van ítélve – így vélekedik a városháza arról, hogy a fővárosi közlekedés megint a csőd felé tart. A két év alatt felhalmozott újabb 45 milliárd forint veszteséget csak a kormány állhatja – vagyis az adófizetők.

Februárra becsődölhet a BKV – ezt a következtetést vonják le néhányan a budapesti közlekedési társaság pénzügyi helyzetéből. A BKV óriási adósságot halmoz fel az év végére, miközben költségvetésének várhatóan mintegy felét teszik ki a kölcsönök. A 43 milliárd forintos adósságállományból *30 milliárd a működési kiadásokra felvett hitel.* Úgy tudjuk, a BKV vezetősége válságstábot hozott létre a krízis átmeneti kezelésére, ám egy megtakarítási csomaggal (például prémiumok megvonásával és más kiadások átütemezésével) is mindössze két-hárommilliárd forintot tudtak elkülöníteni.

Tapasztalatok szerint egyes buszok és villamosok ritkábban járnak, mint máskor év közben, így *nagy a zsúfoltság.* Antal Mihály, a BKV forgalmi igazgatója cáfolta azt az értesülésünket, hogy takarékossági okokból nem álltak volna vissza a nyári menetrendről az őszire. Antal Mihály a városban az utóbbi hetekben tapasztalható torlódásokkal magyarázza, hogy a járatok nem mindig tudják tartani a menetrendet. Egy lapunk birtokába került dokumentumból viszont az derül ki, hogy a BKV vezetősége a nyáron úgy döntött, szeptemberben egyes kevésbé forgalmas járatokon „kismértékű, az utaskiszolgálást nem veszélyeztető teljesítménycsökkentést valósítanak meg", és erről nem tájékoztatják az utasokat, a megállók tábláin sem cserélik ki a menetrendet.

Információink szerint a BKV-nál és a fővárosi önkormányzatnál is *arra számítanak, hogy* amint két évvel ezelőtt, *a kormány most is átvállalja az adósságot.* 2002 végén az államkasszából konszolidálták a BKV-t. Ha most nem így lesz, veszélybe kerülhet a tömegközlekedés működése, mivel mind a BKV, mind a főváros lényegében kimerítette hitelkeretét, így nem tud újabb banki kölcsönöket felvenni. Az sem segít a helyzeten, ha a kormány állja Medgyessy Péter távozó kormányfő korábbi ígéretét, és az állam beszáll a tömegközlekedés finanszírozásába. A külföldi nagyvárosokban elterjedt és idehaza is sokat emlegetett *háromlábú finanszírozás lényege,* hogy az állam, az önkormányzat és a közlekedési vállalat közösen, arányosan állja a cechet. Szentgyörgyi Tamás gazdasági igazgató szerint a BKV saját bevételeiből 35 milliárd forinttal szállna be a finanszírozásba. Ha a kormány is vállalná a saját részét, akkor sincs megmentve a BKV, mivel városházi szakértők szerint *a fővárosi önkormányzat nem tudja előteremteni saját részét,* mintegy 30 milliárd forintot.

A BKV esetleges csőd közeli állapota a nyaralóügyével és a terepjáróbérlés körüli botránnyal nehéz helyzetbe került Demszky Gábor főpolgármester pozíciójának megrendülését is hozhatja. Információink szerint szocialista körökben létezett is egy terv Demszky eltávolítására a BKV csődjének felhasználásával. Kérdéses, beveti-e az MSZP a korábbi forgatókönyvet most, hogy az új kormányfő mögött felsorakoztak az SZDSZ-es főpolgármestert nem szívelő vidéki és a kerületi szocialista polgármesterek. Úgy tudjuk, Gyurcsány Ferenc miniszterelnök-jelölt „badarságnak" tartja az elképzelés kivitelezését. Budapesti MSZP-s politikusok és kerületi polgármesterek sem tartják valószínűnek Demszky megbuktatását a BKV csődje által, mert *ez a botrány a kormányra is visszaüthet.*

Gyárilag veszteséges

A BKV mintegy 45 milliárdos év végi hiánya semmiképp sem vezethet ahhoz, hogy egyik napról a másikra leálljon a tömegközlekedés Budapesten – mondta lapunknak Atkári János főpolgármester-helyettes, aki szerint van remény arra, hogy ez a felhalmozott adósság hét-nyolc év alatt eltűnjön. A BKV Rt. ezt a veszteséget két év alatt produkálta, hiszen 2002 végén szanálták a vállalatot, addig fölhalmozott adósságait eltüntették. Atkári szerint azonban *a veszteséges működés nem a vállalat vezetőinek hibája.* „A BKV két módon adósodik el. A bankhitelek miatt és az eszközállomány értékvesztéséből. A keletkezett lyuk betömésére, ha más forrás nem állna rendelkezésre, a BKV-nak 150 százalékos tarifaemelést kellene végrehajtania, amely nem vállalható. Szakértők megvizsgálták a vállalat működését, és azt találták, hogy az elmúlt két racionalizálás után *már csak két hely maradt, ahol spórolni lehetne: a sport és az üdültetés.* E két tevékenység felszámolása azonban amellett, hogy szociálisan érzékeny területeket érintene, *az adóssághoz képest elenyésző,* mintegy 800 millió forint *megtakarítást hozna*" – mondta Atkári. A főpolgármester-helyettes szerint a BKV-t pénzügyileg *nyereségesen működtetni nem lehet,* hanem az államon keresztül az ország adófizetői kénytelenek fenntartani. A budapesti tömegközlekedés ugyanis országos érdek, nemcsak azért, mert a fővárosiakon kívül rengeteg vidéki is utazik Budapesten (a BKV utasainak 35–40 százaléka az agglomerációból érkezik), hanem azért is, mert egy jól működő főváros rengeteg adóbevételt juttat az államkasszába.

Ami a BKV csődhelyzetét illeti, Atkári elmondta: májusban született egy megállapodás a fővárosi önkormányzat és a kormány között, amely reményt ad arra, hogy eltűnik a BKV vesztesége. Lényege, hogy 2005. január elsejétől olyan pénzügyi rendszer léphet életbe, amely folyamatosan betömi a BKV működésével keletkező lyukat. A megállapodás részleteit a jövő évi költségvetésben dolgozzák ki. A most meglévő adósság azonban csak hét-nyolc év alatt tűnhet el – mondta Atkári János.

Tanács a civilektől

Egy biztos: akkora bajban van a BKV, hogy *a napokban civil szervezeteket hívott* az Akácfa utcai központba, s arra kérte őket, *hogy lobbizzanak a közlekedési vállalatért* a politikusoknál. A BKV olyan szervezeteket is asztalához ültetett, amelyekkel amúgy – a budapesti tömegközlekedést ért kritikák miatt – nem túl jó a viszonya. Köztük volt a Városi és Elővárosi Közlekedési Egyesület (VEKE) is. Dorner Lajos szóvivő közölte, a beszélgetésen elhangzott, hogy a BKV adóssága az év végére elérheti a 45 milliárd forintot is. Dorner szerint ez azt jelenti, hogy ha a kormány nem szanálja a céget, és nem változtatnak sürgősen a tömegközlekedés finanszírozásán, *februárig működik a BKV.*

Szentgyörgyi Tamás, a BKV Rt. gazdasági igazgatója nem tagadja, hogy nagy a baj. Év végére az adósságállomány valóban elérheti az 43 milliárd forintot. A bankok bizonyára azért hiteleznek az eladósodott cégnek, mert tudják, hogy a tömegközlekedés úgysem állhat le. Vagy az állam, vagy a főváros garancia a hitelek visszafizetésére. *Az adósságállomány egyébként az elmúlt két évben keletkezett.* Tavaly 22 milliárd forintra szerződött a BKV különböző hitelintézetekkel, idén pedig összesen mintegy 28 milliárd forintot venne fel. A cég saját bevétele 35 milliárd forint, a kormány normatív támogatásként 5,9 milliárd forintot adott, a főváros pedig három-három milliárdot fejlesztésre és működtetésre. Az állam 18 milliárd forinttal járul hozzá a diák- és nyugdíjasbérletek árkiegészítéséhez.

A Városi és Elővárosi Közlekedési Egyesület szerint amelyik cég működési kiadásokra vesz fel kölcsönt, az csődben van, hiszen az ilyen hitel visszafizetésének forrásai kitermelhetetlenek. Ha a BKV nem kapja meg a működéséhez szükséges forrásokat, az uniós gyakorlatnak megfelelően fel kell bontania a fővárossal nyolc évre megkötött üzemeltetési szerződést, amellyel az önkormányzat gyakorlatilag bebetonozta a BKV-t az immár szabad európai uniós tömegközlekedési piacon. Az EU ugyanis kötelezővé teszi a vállalkozások beengedését a nem kötött pályás járatok üzemeltetésébe. Varsóban a legforgalmasabb belvárosi buszjáratot (amilyen nálunk a 7-es) egy ottani reklámcég működteti, s a reklámbevételekből fenn is tudja tartani azt.

Tíz százalék bliccel

A BKV Rt. többmilliárdos *veszteségének bizonyos részét* az a bevételkiesés teszi ki, amelyet *a bliccelők okoznak* a közlekedési vállalatnak. A BKV nem tudott pontos számot mondani, de az biztos, hogy ez az összeg milliárdos nagyságrendű. A társaság tájékoztatása szerint hat évvel ezelőtt készült utoljára felmérés a jegyvásárlók és az utasok arányáról, azóta ehhez, illetve az új útvonalakhoz viszonyítva saccolják meg a bliccelők számát. Eszerint az *utasok körülbelül tíz százaléka* nem vált jegyet, amikor a fővárosi tömegközlekedést veszi igénybe.

Naponta ellenőrzik a buszokat, de azóta is volt tűzeset

A BKV *tűzveszélyes autóbuszainak forgalomból való azonnali kivonását* és a cégen belüli hanyag karbantartásért okolható vezetők felelősségének megállapítását sürgette tegnap Kupper András, a fővárosi Fidesz–MKDSZ-frakció vezetője. A BKV járatainál tapasztalt meghibásodások kiszűrése érdekében a buszok napi műszaki szemlézését írta elő Demszky Gábor Aba Botonddal, a BKV vezérigazgatójával folytatott megbeszélése után.

Londonban a polgármester a vezérigazgató

Világszerte *többféle tömegközlekedési modell létezik.* Prágában a BKV-hoz hasonlóan egyetlen óriáscég látja el a feladatot. Ott azonban az önkormányzat az éves költségvetés csaknem felét fordítja tömegközlekedésre. Az amerikai modell lényege a teljes körű privatizáció. Sok városban még a metrókat is magánvállalkozások működtetik. Ilyen körülmények között azonban nincs helyük a veszteséges járatoknak, így ez a megoldás sem alkalmazható Budapesten.

A német modell, a Stadtwerke lényege, hogy minden városüzemeltetési feladatot, köztük a víz- és csatornaszolgáltatást, a parkolást és a tömegközlekedést is egy holdingba szervezik. Budapesten ez a modell is kivitelezhetetlen a közműcégek privatizációja miatt.

Marad a londoni megoldás. A Transport for London tulajdonképp egy közlekedési szövetség, melynek vezérigazgatója a főpolgármester. A rendszerben nem passzolják le a döntéseket a bürokrácia szintjeire, osztályaira, alosztályaira. Ez a modell lenne leginkább alkalmazható Budapesten. Ám *így sem lehet megkerülni a tömegközlekedés állami és önkormányzati finanszírozását.*

Forrás: MH – 2004. 09. 21.

6.3.4. Önkormányzatok válságmenedzselése – „Ej, ráérünk?"

Háttér

A közüzemek kapcsán még lehet találkozni az üzleti életre erősen emlékeztető érvekkel, megfontolásokkal (lásd: karcsúsítás, hatékonyságjavítás stb.), de a közigazgatás szervezeteinek működésében – legyen az makro- vagy mikroszintű szervezet – a siker és a kudarc egyaránt sokkal bonyolultabb kérdés: gyakran csak hit kérdése, hogy egy szituációt ki tekint sikernek, és ki válságnak?

Az *önkormányzati rendszer* magyar modellje *felülvizsgálatra vár.* Ennek oka, hogy túl sok, ráadásul folyamatosan gyarapodó ellátási kötelezettséget keresztezett a méreteket tekintve végletekben mozgó településstruktúrára épülő önkormányzati szerkezettel... Nem a véletlen műve volt e képződmény kialakulása. Ellenkezőleg, e szisztéma a *rendszerváltás kezdetén* megfelelő puffer volt annak kikísérletezésére, milyen mértékben szükséges és lehetséges leépíteni a kormányzati szektort. A helyi önkormányzatok mint politikailag legitim, önálló hatalmi tényezők arra is alkalmasnak látszottak, hogy a mindenkori központi kormány decentralizálja a kényelmetlen döntéseket és azok végrehajtását. Például hogy ne a minisztérium zárja be a feleslegessé vált iskolákat. Miután azonban lezárult a rendszerváltás, az önkormányzatok ily módon való kihasználása megingathatja a rendszer egészébe vetett bizalmat.

Az *uniós csatlakozás előnyeinek kihasználása* és a magyar *gazdaság versenyképességének növelési kényszere* még sürgetőbbé teszi a kormányprogramban is szereplő *közigazgatási reform* végrehajtását. Ezért is meglepő, de korántsem mulatságos az a ráérős tempó, ahogy eddig a reformok előkészítése folyt. Persze mindig lehet okokat találni. Világos például, hogy *komoly ellenérdekek* érvényesülnek a lényegi változtatásokkal szemben. A reformok mindenkori paradoxona, hogy – legalábbis rövid távon – a végrehajtóik érdekei ellen is hatnak. Lehet arra is hivatkozni, hogy a világ- és a hazai gazdaság állapota, miegymás óvatosságra int. De reformokra mindig akkor van szükség, amikor „helyzet van". Az aktuális „helyzet" az EU-csatlakozás közelsége és ennek igen bonyolult fiskális politikai hatása. Egyfelől ugyanis alapvető érdeknek látszik az EU közös költségvetéséből lehívni mindazt, ami elvileg jár, de legalábbis elkerülni, hogy az ország nettó befizető legyen. Ez viszont a folyó évi államháztartásokat terhelő saját erő lekötését követeli meg. Másfelől *a közszektorban* számos *olyan beruházási szükséglet* lenne, amit nem támogatnak az EU úgynevezett strukturális és kohéziós alapjai. Félő, hogy ezek elmaradnak, ami nem kevés feszültséget teremthet. Harmadrészt nyomós érvek szólnak *az eurózónához való mihamarabbi csatlakozás* mellett is, ami *az államháztartás költekezésének is jelentős felső korlátot szab.*

A *reform elodázhatatlan, tartalma* azonban egyelőre *definiálatlan.* Elvileg sokféle korszerűsítési irány létezik, amiről szakmai műhelyek, szakértők sora publikált sokszor egymásnak is ellentmondó elképzeléseket. Megye vagy régió? Radikális feladatkör-szűkítés vagy a közszolgáltatások további decentralizációja? A fent vázolt helyzetben a pénzügyi decentralizáció könnyen a fiskális egyensúly fenntartását veszélyeztetheti, ezért nem biztos, hogy az eurózónához csatlakozás előtt érdemes elvenni a Pénzügyminisztériumtól az önkormányzati források szabályozását. Bizton állítható ugyanakkor, hogy e szabályozás főbb elemeit legalább egy politikai ciklusra garantál-

ni kell. Semmi reformszerűt nem teszünk, ha a kiinduló állapoton nem változtatunk, azaz ha a helyi önkormányzatokat továbbra is konfliktuskonténerként, forrásaikat pedig a maradékelv alapján kezeljük. A *reformnak azzal kell indulnia*, hogy meghatározzák, mekkora legyen a kormányzati szektor és ezen belül mekkora az önkormányzati. Ezzel kapcsolatban lehetetlenség nem figyelembe venni, *milyen közszolgáltatáshoz* kell juttatni az unió polgárait az ország különböző részein. Ez ugyanis nem pusztán társadalompolitikai kérdés, hanem a gazdasági versenyképességet is egyre közvetlenebbül meghatározó tényező. A *globalizált világgazdaságban helyi gazdaságok versenyeznek a befektetőkért*, s komoly súllyal esik a latba a különböző települések, régiók tőkevonzó tevékenysége, a vállalkozóbarát környezet, a közszolgáltatások kielégítő szintje. Az államháztartás mostani deficitje ebben az eddigieknél is keményebb korlátot jelent.

Persze a reformhoz *az is kell, hogy az önkormányzatok szintjén is sok minden megváltozzon.* Hiszen náluk is egyszerre van jelen *hiány és pazarlás.* A fiskális centralizáció hívei arra hivatkoznak, hogy az önkormányzatok a nem hatékony gazdálkodás miatt nem is érettek az önálló gazdálkodásra. Ebből a felfogásból legitimálják azt a folyamatot, amelynek lényege, hogy tudatosan szűkíteni kell az önkormányzati szektor mozgásterét. A *valódi fiskális decentralizáció* hívei, illetve az önkormányzatok önállóságát féltők viszont kategorikusan tagadják, hogy a szektorban jelentős tartalékok rejlenének még. Látható, hogy reformernek lenni sem könnyű.

Forrás: HVG – 2003. augusztus 23.

Válságban az önkormányzatok

A települési önkormányzatok csaknem fele küzd pénztelenséggel, ráadásul harmaduk gazdasági helyzete olyan sanyarú, hogy a Pénzügyminisztériumtól is támogatásban részesültek. A pénzügyi tárca 15 milliárd forint többletforrást osztott szét a napokban a 1087 önkormányzat között. Az Állami Számvevőszék megállapítása szerint a gazdasági problémák az önkormányzati rendszer felaprózottságából erednek, erre „rásegít" a felelőtlen gazdálkodás is.

A magyar önkormányzati rendszer gazdasági válságára az elmúlt napokban két esemény is ráirányította a figyelmet: az Állami Számvevőszék tegnap ismertette a 350 helyi önkormányzat ellenőrzését összefoglaló jelentését. E szerint a vizsgált önkormányzatok 47 százaléka 2002-ben forráshiánnyal, vagyis pénztelenséggel küzdött. A jelentés szerint ennek kialakulásában „a kedvezőtlen adottságok, a túlzott mértékű kötelezettségvállalások (...), valamint az intézményi kapacitások alacsony kihasználtsága és a célszerűtlen szervezeti struktúra" egyaránt közrejátszott. Az önkormányzatok gazdálkodásában tehát egyszerre van jelen a pazarlás és a pénzhiány. A Pénzügyminisztérium (PM) a napokban kihirdette az „önhibájukon kívül hátrányos helyzetben lévő önkormányzatok", azaz pénzügyes szakzsargonban az „önhikis" támogatások eredményét. A pályázaton részt vevő 1131 önkormányzat 21,2 milliárd forintos támogatási igénnyel jelentkezett. Az önkormányzati rendszer pénztelenségét jól jelzi, hogy a PM végül 1078 településnek összesen 15 milliárd forintos támogatást adott.

Vagyis a 3167 önkormányzat közül minden harmadik folyamatosan a csőd szélén táncol.

Jellemzően kistelepülések részesültek támogatásban: az ezer fő alatti kisközségek a támogatások 31, az 1000–3000 lakosú falvak pedig 33 százalékát kapták. Ugyanakkor nagyobb városok – Kalocsa, Balassagyarmat, Miskolc – is jogosultak voltak önhikis támogatásra, a napi működési gondok tehát nem csak a kistelepülések sajátosságai. A költségvetési törvény több oldalon keresztül tárgyalja a települések támogatásának szigorú kritériumrendszerét.

A magyar önkormányzati rendszer végletekig felaprózódott, a kis települések képtelenek fenntartani intézményeiket – erre a következtetésre jutott egymástól függetlenül a PM és az Állami Számvevőszék. Az önkormányzatok egyszerűen nem rendelkeznek annyi adóbevétellel, hogy iskoláikat, egészségügyi intézményeiket, polgármesteri hivatalukat el tudnák látni – véli a pénzügyi tárca a probléma fő okaként. Ezen a problémán a települések adóztatási gyakorlata sem segít. Az önkormányzatok sok esetben kivetik ugyan a helyi adókat, ám ezzel párhuzamosan az adókötelezettség száz százalékát elérő kedvezményeket biztosítanak. Sokkal több pénz a jövőben sem jut az önkormányzatokra a PM szerint. Az állami számvevők úgy vélik, az államnak is támogatnia kell a társulásokat.

Felelőtlenség és pénztelenség

Az országos adatok szerint folyamatosan romlik az önkormányzatok pénzügyi helyzete. A települések tartozásai gyarapodnak, ami jelzi, hogy egyre növekvő mértékben csak hitelekből tudják feladataikat ellátni. Tömegesek a kirívó szabálytalanságok a települések 2002. évi gazdálkodásában: az ellenőrzött önkormányzatok kétharmada nem rendelkezett hosszabb távra szóló gazdasági programmal. Nem tartották be a költségvetési előterjesztések szerkezetére, tartalmára vonatkozó előírásokat. Az önkormányzatok csaknem fele a törvényt sértve, nem a jóváhagyott költségvetés szerint gazdálkodott. Az önkormányzatok 88 százaléka nyújtott nem szociális ellátásként támogatást alapítványoknak, vállalkozásoknak, magánszemélyeknek úgy, hogy nem ellenőrizte a felhasználást. Minden negyedik önkormányzat a közbeszerzési szabályok megkerülésével intézi beszerzéseit – olvasható az Állami Számvevőszék jelentésében.

A támogatott önkormányzatok rangsora
(támogatás összege szerint, millió forint)

1. Borsod megyei önkormányzat	309,6
2. Somogy megyei önkormányzat	266,5
3. Balassagyarmat önkormányzat	192,9
4. Kazincbarcika	158,8
5. Kőszeg	144,4
6. Ózd	111,1
7. Mezőkövesd	100,9
8. Csurgó	94,9

9. Miskolc	85,8
10. Dombóvár	84,6
...	
1077. Szabadkígyós	124 ezer Ft
1078. Kozmadobja	46 ezer Ft

Forrás: MH – 2004. 05. 20.

6.3.5. Verseny az Európa kulturális fővárosa címért

Háttér

Ha valami nonprofit, akkor az a kultúra. Vagy – látva a városok tülekedését a nagy világesemények megrendezési jogáért, lásd: olimpia, világkiállítás stb. – talán nem is annyira nonprofit ügyről van szó? És miként lehet sikerrel venni egy látszólag nonprofit ügyben az akadályokat? Talán csak nem profitorientált eszközökkel?

Tizenegy nagyváros remél a dicsőségen kívül pluszforrásokat az Európa kulturális fővárosa cím elnyerésétől. A pályázók a rangos rendezvénytől várják azoknak a beruházásoknak a megvalósulását, amelyek eddig – elsősorban pénzhiány miatt – elmaradtak.

„Az a város, amely elnyeri a 2010-re szóló, Európa kulturális fővárosa címet, valószínűleg hosszú távra megalapozza a jövőjét" – jegyezte meg az erre rástartoló kaposvári önkormányzat projektvezetője. Tavaly december 31-én zárult le ugyanis a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma (NKÖM) által 2004 nyarán meghirdetett kétfordulós pályázat beadásának határideje, amelyre Kaposvár mellett még tíz város – Sopron, Győr, Székesfehérvár, Veszprém, Eger, Pécs, Debrecen, Kecskemét, Miskolc és Budapest – jelentkezett. A következő másfél-két hónapban héttagú, államigazgatási és területfejlesztési szakemberekből, valamint közgazdászokból, építészekből, szociológusokból álló zsűri rostálja meg a pályázatokat, ősszel pedig nemzetközi szakértőkkel tíztagúra bővülő bizottság nevezi meg a győztest, amely egy németországi várossal tandemben egy teljes évre megkapja a kitüntető címet.

A kezdeményezést 1985-ben Melina Merkuri akkori görög kultuszminiszter indította el. Kezdetben nehezen áttekinthető rendszer alapján, kormányközi megállapodásokat követően jelölték ki a városokat, majd 1999-ben – a maastrichti szerződésben előírtaknak megfelelően – változtattak a gyakorlaton, 2005-től pedig rotációs rendszer lép életbe. A tagállamok között 2019-ig kialakított sorrendet 2004. május végén úgy korrigálták, hogy az újonnan csatlakozott országokból választottak egyet-egyet a meglévők mellé, így kerül sorra 2010-ben egy német várossal közösen egy magyar is.

Noha az EU csupán minimum 200 ezer, maximum 1 millió euróval támogatja magát a programot, a versengő városok nem véletlenül bíznak mégis kiemelt uniós és állami apanázsban – és ennek következtében felpörgő gazdasági fejlődésben. Az eddigi gyakorlat szerint a rendezők átlagosan 30–50 millió eurót fordítottak a projektre, amihez hozzávetőleg 30-30 százalékos arányban az adott városon kívül a tartomány és a központi kormány is hozzájárult. A maradék 10 százalék körüli összeget pedig a vállalkozói szféra adja össze. Miután Magyarországon nincsenek tartományok, a pályá-

zó városok az EU alapjaiból elnyerhető támogatásban és nagyobb kormányzati szerepvállalásban bíznak, noha ezekre nem kaptak ígéretet. Sőt az NKÖM kiadványa azt hangsúlyozza, „ha egy polgármester az uniós források reményében kezdene a vállalkozásba, legjobb, ha bele sem fog a tervezésbe".

A kincstári intést a városok aligha veszik komolyan, legalábbis erre lehet következtetni a beharangozott, városonként átlagosan 10–20 milliárd forintos fejlesztésekkel egymásra licitáló, a korábbi évek álmait megvalósítani remélő programok alapján. A nyilatkozó polgármesterek azt hangsúlyozták ugyan, hogy az általuk felsorolt beruházások jelentős része – zömében a forrással együtt – szerepel az önkormányzat középtávú fejlesztési tervében, ám azt is hozzáfűzték, hogy az összegek java részét az EU által Magyarország számára 2007 és 2013 között folyósítandó több mint 6 ezermilliárd forint fejlesztési pénzből remélik kikanyarítani. Nem teljesen alaptalanul, hiszen Mesterházy Balázs, a Hiller István kultuszminiszter által tavaly októberben kinevezett miniszteri biztos azt elismerte: a támogatásra méltónak ítélt programokkal előrukkoló városok valóban előnyösebb helyzetbe kerülhetnek a 2007-től induló második nemzeti fejlesztési terv pályázatain.

A pályázók közül Miskolc, Győr és részben Pécs szeme előtt a skóciai Glasgow példája lebeg, amely 1990-ben arra használta fel a lehetőséget, hogy átformálja hanyatlóban lévő iparváros-szerkezetét, és a kultúrára, valamint a szolgáltatói szektor kiépítésére helyezze a hangsúlyt. Az EU ugyanis nem elsősorban egész éven át tartó fesztiváldömping megrendezésére ösztönzi a címet elnyerő várost, hanem például olyan kulturális, történelmi, művészeti mozgalmak előtérbe helyezését díjazza, amelyben az adott település vezető szerepet játszott, vagy születéséhez hozzájárult, és ennek felélesztése érdekében infrastrukturális beruházások, városszerkezeti átalakítások is beleférnek a programba.

Miskolc kifulladt iparváros jellegét tervezi átalakítani, és kulturális hagyományait szeretné hangsúlyosabbá tenni. Fedor Vilmos alpolgármester szerint ki kell aknázniuk, hogy ez az egyik legrégebbi magyar település, belvárosa ideiglenes műemléki védelem alatt áll, az 1600-as években épített Rákóczi-házon kívül megtalálható itt az első, 1823-ban épült hazai kőszínház, amelyben magyar nyelven adták elő a színműveket (és máig helyet ad a Miskolci Nemzeti Színháznak), és amelyet most felújítanának. Ezenkívül egy bőkezű városi adományozó gyűjteményére alapozva létrehoznának egy kortárs múzeumot is. De szerepel a programban az első magyar rockmúzeum is, mégpedig a lillafüredi, hajdani Horthy-bunkerben, amelynek használati jogát tavaly az önkormányzat térítésmentesen megkapta a Kincstári Vagyoni Igazgatóságtól. A képviselő-testület februárban dönt arról, hogy a használati jogot (ugyancsak ingyenesen) átengedi a három magyar rockzenész – Benkő László, Sztevanovity Zorán és Bródy János – által jegyzett közhasznú magánalapítványnak. Az alpolgármester összesen 15–20 milliárd forintos beruházási költséggel kalkulál, amiből a város 3–5 milliárd forintot vállal magára, a többit az EU-alapokból és a kormánytól szednék össze, 10–20 százalék erejéig a magántőkére is számítanak.

Győr úgyszintén puhítana a gyárvárosjellegen, és használaton kívüli üzemeket, gyárakat alakítana át múzeummá, koncert- és rendezvénycsarnokká, ám ipartörténeti hagyományait sem titkolná. A Neotechnológiai Múzeum névre keresztelt kiállítóhelyen a múlt és a jövő technikai vívmányait mutatnák be, így együtt lenne látható a

Rába elődje által a második világháború idején kifejlesztett, Botond nevet viselt terepjáró és az Audi legújabb típusa. Balogh József polgármester állítása szerint a pályázatba beírt, 10–15 milliárd forintra taksált beruházások 80 százalékát akkor is megvalósítja a város, ha nem nyer a pályázaton, legfeljebb lassabb lesz az ütem.

Eger a „Város a város alatt" szlogennel állt elő: a mintegy 100 kilométer hosszú érseki pincerendszert alakítanák át kulturális központtá, és a föld alatt építenék meg az új tudományos központot is. A város évek óta dédelgeti a tervet, amiről azonban forrás hiányában eddig lemondott. Debrecen viszont mindenképpen megvalósítja a pályázatban beígért fejlesztéseit, így a lakótelepi rekonstrukciót, az új konferencia-központot, a néprajz és az új kortárs művészetek múzeumát, valamint a meglévő színház mellé stúdió-, illetve kamaraszínházat is épít – mondta Gulyás Gábor projektvezető. Ha alulmarad a versenyben, csak a tágabb értelemben vett regionális kapcsolat jegyében Nagyváradon megépíteni tervezett Transsylvaniai Múzeumról mond le, netán elhalasztja.

A történelmi múlt és a modern művészetek együttélésének hangsúlyozására erősítene rá a pécsi önkormányzat, és elsőként jelezte, hogy Szegeddel, valamint a régió több településével közösen vállalkozna a rendezvényre. Toller László polgármester szerint a baranyai város már 1998-tól készül a cím elnyerésére, és forrásait részben ennek érdekében átcsoportosítva évi 2–3 milliárd forintot fordított kulturális beruházásokra, amivel így Toller szerint jócskán megnőtt az esélyük. Feltéve, hogy a vidéki városok finanszírozási lehetőségeit messze felülmúló főváros kiszáll a versenyből. Ami Toller szerint illő is volna, nemcsak azért, hogy teret hagyjon számukra a fejlődésnek, hanem azért is, mivel ezt a lehetőséget – a pécsi polgármester értelmezésében – az EU az utóbbi években nem a fővárosoknak, hanem a régiók városainak szánja (lásd Lille, Genova példáját).

Budapestnek azonban esze ágában sincs visszalépni, sőt Schiffer János főpolgármester-helyettes szerint a döntésnél azt is mérlegelni kell, hogy a legkisebb beruházással mégiscsak a főváros tudná a legtöbb hasznot hozni az országnak. Budapest a Nyugat és Kelet kapujában lévő metropolis jellegére erősítene rá, például a kortárs művészetek megjelenítésére, de pályázatából kiderül, hogy elsősorban régóta húzódó beruházásait lódítaná meg a várható pluszpénzekből. Így megépítenék az aquincumi hidat, rendbe tennék a Várkert bazárt, a Közraktárak épületegyüttesét, a lerobbant óbudai gázgyár helyén létrehoznák az évek óta halogatott műszaki múzeumot, amelyben tudományos centrumot is kialakítanának.

Forrás: HVG – 2005. január 12.

Lille, Genova: ugyanarról másképp

Brüsszel valószínűleg azzal is hangsúlyozni kívánta, hogy 2004 különösen fontos év lesz az unió életében, hogy egyszerre két alapító ország városa, az észak-franciaországi Lille és a Tenger Csodás Nagyasszonyának nevezett Genova együtt nyerte el az Európa kulturális fővárosa címet. Az alig 190 ezer lakosú francia város és a több mint 600 ezres egykori olasz kikötő-nagyhatalom – az EU előírásainak megfelelően – egyazon témára,

az utazásra építette a kulturális-turisztikai eseménysorozatot, ám más-más megközelítésben. Míg a franciáknak úgy, ahogy van, ki kellett találniuk magukat – hiszen Lille, az egykori bányászváros legfeljebb futballcsapatáról, hipermodern metrójáról és évente egyszer megrendezett hatalmas bolhapiacáról ismert –, Genova, ha sokat vesztett is hajdanvolt fényéből, mégiscsak Kolumbusz szülővárosa, a mediterrán világ egykori nagyhatalma.

A régvolt Flandria fővárosa – a szomszédos Belgium és az egész északfrancia régió több mint száz városával, településével összefogva – valóban impozáns kulturális rendezvénysorozattal rukkolt ki. A hangsúlyt a dinamizmusra, a modern építészeti, technikai megoldásokra helyezték, teljesen újjávarázsolva a várost, amelyet számos meghökkentő installációval dobtak fel francia és külföldi művészek: egy régi ipari negyed textilgyárában 3 ezer négyzetméteren berendezték az őrültségek művészeti házát, a város központjában hatalmas villódzó, zenélő acélíveket állítottak fel, a régi pályaudvart rózsaszínbe öltöztették, a Lille melletti Roubaix főterére az ég felé meredező gyökerű fákból épített erdőt „telepítettek", ugyanitt egy több mint száz éves uszodát múzeummá alakították át. Az 1998-ban bezárt operát Mozart Don Giovannijával nyitották újra, Rubens-, Watteau-, Chagall-, Rodin-, Rembrandt-kiállításokat rendeztek a városban és környékén, és persze számos, nemzetközi hírességeket is felsorakoztató komoly- és könnyűzenei előadás is szerepelt az összesen 2 ezer rendezvényt magában foglaló programban. A több mint 70 millió eurós büdzséből megvalósított rendezvénysorozat – amelynek költségeit a város, a régió, a francia állam és különböző projektek támogatásával, összesen 5 millió euró hozzájárulással, az unió állta – szeptemberig közel 8 millió látogatót vonzott.

Genova elsősorban régi dicsősége újrafényezésére, na meg a három évvel korábbi G8 csúcson történt atrocitások feledtetésére használta a kulturális év adta lehetőségeket. Nem véletlenül lett a kulturális rendezvénysorozat vörös logóján a GeNova2004 a „hívószó", amit Új Genovának is lehet olvasni. A település már korábban benevezett az EU Urban2 nevű város-rehabilitációs programjára, így Brüsszel 30 millió eurós támogatásával az olasz állam, Liguria tartomány és maga a város összesen 200 millió euró értékben teljesen felújította Genova közel harminc múzeumát, színházait, mintegy kétszáz régi nemesi palotáját, belvárosi útjait. És persze új létesítmények is születtek, felépítették például a tenger és a hajózás Galata nevű, négyemeletes, 6 ezer négyzetméteres modern szentélyét a régi kikötőben. Az olaszok egyébként három nagy téma, a tenger, a régi korok művészete és a modern város köré csoportosították közel kétszáz rendezvényüket, s ezek mindegyikének egy-egy reprezentatív eseménnyel adóztak. Az amúgy is nagy forgalmú kikötővárosba szeptemberig közel 2 millióan zarándokoltak csak a GeNova2004 eseményeire; egy felmérés szerint a hat leglátogatottabb rendezvény egymagában közel 22 millió euró többletbevételt eredményezett, de sokat hozott a konyhára a kongresszusturizmus 30 százalékos fellendülése is. És hogy mennyit használ egy város ismertségének, vonzerejének az Európa kulturális fővárosa cím elnyerése, azt jól mutatja, hogy 2004-ben állítólag 1 millió új, Genovával kapcsolatos weboldal jelent meg az Interneten.

Forrás: HVG – 2005. január 12.

7. Minden összefügg mindennel: siker és válság a hálózati gazdaságban

7.1. Nincs élet a hálózaton kívül: a hálózati gazdaság sajátosságai

„Egy ... korszakhoz érkeztünk, ahol eddig szilárd értékek tűnnek el egyik napról a másikra. A hálózati és az indusztriális gazdaság közti különbség legalább akkora lesz majd, mint az élő és az élettelen anyag között"[1] – olvasható számos hasonló megfogalmazás között a hálózati gazdaság megjelenésével foglalkozó, rendkívül gyorsan bővülő szakirodalomban. Ugyanakkor többnyire egységes az álláspont abban, hogy mindezt egyetlen tényezőre – az internet folyamatos térhódítására – visszavezetni túlságosan leegyszerűsítő megközelítés lenne. Az internet mint „GPT" (General-Purpose-Technology, azaz: általános célú technológia)[2] a szokványos technológiai innovációtól valóban különbözik, mert nemcsak egy adott (az informatikai) ágazatban jelent ugrásszerű fejlődést, hanem gyakorlatilag valamennyi ágazatban, ahol az információ előállítása, kezelése, szállítása és terjesztése kulcsfontosságú. Ezért illetik GPT jelzővel, mint – utólag – a könyvnyomtatást vagy a gőzgépek forradalmát, de ennek ellenére inkább gyorsítója, semmint kiváltója a globalizációval összefüggő hálózatképződési folyamatnak a gazdaságban. Az viszont kétségtelen, hogy az internet rendkívül felerősíti a piacgazdaság önszervező, öntanuló folyamatait. A gazdaság – akárcsak a természet – rendszereinél a rendszerelmélet[3] axiómáival összhangban egyebek között érvényesül a szinergia,[4] az önfenntartás,[5] az önszerveződés,[6] nem utolsósorban pedig a komplexitás[7] tulajdonsága is. Ez utóbbi tulajdonság egyik legfontosabb következménye,

[1] Idézet Kevin Kelly-től, in: *Bak Árpád* (2003): Mit tanulhat egy vállalat a hangyabolyoktól? (Piac & Profit, 2003. június, p. 4–9.).

[2] U.S. Department of Commerce: The Emerging Digital Economy I–II. 1998. (http://www.ecommercecomission.org)

[3] „...amelyet a realtivitáselmélet és a kvantummechanika után a 20. századi természettudományok harmadik nagy paradigmaváltásaként tartanak számon...", in: *Bak Árpád*: Mit tanulhat egy vállalt a hangyabolyoktól? (Piac & Profit, 2003. június, p. 4–9.).

[4] Azaz: a rendszer több, mint a részeinek összessége, tehát kapcsolódó elemei együtt – „egészként" – olyan tulajdonságokra tesznek szert, amelyek nem vezethetők rájuk vissza egyenként.

[5] Annak a révén, hogy a rendszer nyitott és állandó input-output kapcsolatban van a környezetével.

[6] Az önszervező rendszerek nemcsak fenntartják magukat, de képesek a növekedésre és belső struktúrájuk átalakítására is.

[7] A komplex rendszer rendelkezik egy alapvető és egyszerű törvények által irányított, jól megfigyelhető architektúrával. Ezek a törvények egyaránt érvényesek a sejtekre, a számítógépes hálózatokra, a nyelvekre vagy a társadalomra is.

hogy a komplex rendszer nem felülről diktált utasítások, elképzelések, hanem elemeinek egyszerű szabályokat követő, önálló szerveződése révén építi fel önmagát. Az internet szerepe az egyébként évszázadok óta létező és formálódó gazdasági hálózatok gyorsuló növekedésében azért fontos, mert korábban soha nem ismert hatékonyságú infrastruktúrát biztosít a hálózatok valós idejű működéséhez (tértől és időtől függetlenítve az összekapcsolt szereplőket). Az önszervező, komplex rendszerek alulról épülnek fel, tehát a központi irányítás szerepe nem domináns, a belső hibákkal szemben igen ellenállók, vagyis jellemzi őket a robusztusság.[8] Ugyanakkor a komplexitás növekedése, a hálózat pontjainak, illetve azok belső kapcsolatainak bővülése egyre kevésbé áttekinthetővé teszi a rendszert, ami az esetleges változások/változtatások következményeinek kiszámítását is egyre bizonytalanabbá teszi. A komplex hálózatok viselkedése *nemlineáris logikát* követ: kis változások aránytalanul nagy következményekkel járhatnak.[9]

A tendenciákat elemezve megállapítható, hogy nincs olyan gazdasági szervezet, amelyik ne lenne tagja valamilyen – formális és/vagy informális – hálózatnak. Többek szerint[10] a jövőben már nem is a vállalatokat, hanem a vállalatok együtteseit („klaszterek", clusters) kellene a gazdaság alapegységeinek tekinteni. A hálózatok gyors bővülése számos tényezőre vezethető vissza:

- a rövidülő termékéletciklusok egyre nagyobb rugalmasságot, alkalmazkodóképességet követelnek a gazdasági élet szereplőitől, ami a klasszikus, nagyméretű vállalatbirodalmak „karcsúsodását" idézi elő: az alapképességekre specializálódva „kiszervezik", azaz piaci alapokra helyezik tevékenységük jelentős részét („outsourcing");
- a kiszervezett tevékenységeket végző, önálló szervezetekkel szoros, szabályozott együttműködésben, hálózat formájában tevékenykednek, amelyben egyszerre van jelen a verseny és a kooperáció („coo-petition");
- más oldalról a verseny globalizálódása, és ezzel a hatalmas tőkeerőt képviselő versenytársak megjelenése arra kényszeríti a kis- középméretű vállalkozásokat, hogy stratégiai szövetségeket, hálózatokat létrehozva próbáljanak közösen kiaknázható versenyelőnyökre szert tenni (innováció, beszerzés, értékesítés, termelés, marketing stb.), amelyet „virtuális integrációnak" is neveznek;
- nem utolsósorban pedig az informatikai hálózatok gyors fejlődése és terjedése infrastrukturális lehetőséget teremt a korábban elszigetelt, szeparált vállalati értékláncok tényleges vagy virtuális összekapcsolására.

Ez a folyamat a fejlett gazdaságokban az 1990-es években már olyan jelentőssé vált, hogy gazdasági elemzők esetenként „gazdasági paradigmaváltásról", „új gazdaságról", „e-gazdaságról", „digitális gazdaságról", a *„hálózati gazdaság"* korának beköszöntéről írnak. Nyilván ebben van némi túlzás, de az tény, hogy a gazdaság működ-

[8] Lásd: *Albert–László Barabási* (2003): Behálózva (Magyar Könyvklub, Budapest, p. 1–367.).

[9] Idézet *Malcolm Galdewell*: The Tipping Point c. könyvéből (in: *Bak Árpád*: Mit tanulhat egy vállalat a hangyabolyoktól? (Piac & Profit, 2003. június, p. 4–9.).

[10] *Horváth P.–Ihász A.* (2002): Hálózat – klaszter – gyakorlat – szerepek (www.humanfokusz.hu/cikk.php3?id=160).

désével kapcsolatos korábbi fogalmaink tartalmilag pontosításra (sőt újradefiniálásra) szorulhatnak:[11]

- a piac, és határainak, szegmenseinek definíciója megváltozik: a klasszikus, szegmentált gazdaság jellemzői (és ehhez kapcsolódóan a piaci információk aszimetrikus elérése, a mesterséges gazdasági korlátok) eltűnőben vannak, a fogyasztás szerkezete globalizálódik;
- a klasszikus vásárlói prioritások (ár, minőség, idő) közül az ár szerepe fokozatosan háttérbe szorul (miután az árak a homogenizálódó piacon kiegyenlítődnek), akárcsak az időé (adott a csaknem azonnali elérési lehetőség), és előtérbe kerül a minőség;
- a termelési tényezők mobilitási korlátai folyamatosan csökkennek, és felértékelődik a humán tőke (vállalati tudástőke) szerepe;
- a vállalati szervezetekben a bürokratikus struktúrák helyét fokozatosan átveszik a külső–belső hálózatok;
- és megjelenik számos, korábban ismeretlen, ezért újonnan definiálásra váró fogalom: a virtuális értéklánc, és annak új szereplői (konfigurátorok, operátorok), a hálózati menedzsment és menedzserek stb.

Ezért is az új gazdaság paradigmája a menedzsment számos klasszikus „ökölszabályát" átértékeli: a stabilitásra törekvés helyett a folyamatos alkalmazkodás, a szervezeti hierarchia állandó kiterjesztése helyett annak lebontása (piaci kapcsolatokon alapuló hálózattá alakítása), a hosszú távú tervezés helyett az azonnali reagálás kerül középpontba. Ennek következtében viszont jelentősen *átalakul a menedzsment szerepe* is: az elmosódó szervezeti határok előtérbe helyezik a kooperációs készséget (a klasszikus versengéssel szemben), a cég tudásának menedzselését (a fizikai folyamatok menedzselésével szemben). Nem utolsósorban pedig a paradigmaváltás miatt *át kell gondolnunk a klasszikus vállalati* (szervezeti) *funkciókat:*[12]

- profit termelése mellett számos más társadalmi funkció is megjelenik (a vállalatok a korábbitól eltérően nem annyira „terméket és/vagy szolgáltatást" visznek piacra, hanem fogyasztóik valamilyen „problémáját oldják meg");
- a tevékenységek funkcionális elhatárolása helyett rugalmas folyamatszemléletben gondolkodnak (a tevékenységek soros egymásra épülése mellett/helyett erősödik azok párhuzamossága/egyidejűsége);
- vállalatok versenye helyett hálózatok versenye kerül az előtérbe (miután minden vállalat a hozzá kapcsolódó – ráadásul dinamikusan változó és nyitott – hálózattal együtt jelenik meg/próbál érvényesülni a piacon);
- fokozottabban érvényesül az etikai felelősség kérdése (a szereplők szoros egymásrautaltsága a társadalom minden szereplőjével szembeni felelősséget erősíti, és egyben gyengíti az egyoldalú haszon maximalizálásának elvén alapuló törekvéseket).

[11] S. Hougaard–H. J. Duus, 1999.

[12] Idézi *Chikán Attilát Eller Erzsébet* (2003): A piac és a profit után c. cikkében (in: Piac & Profit, 2003. június, p. 14–17.).

Az új gazdaságban a *marketing klasszikus* – termelési szempontú – *megközelítését*, a 4P-t[13] fokozatosan *felváltja* a 4C[14] alapú marketing-mix, amely már – minden más szempontot megelőzve – a vevők (fogyasztók) igényeire koncentrál. Sőt a legújabb marketingirodalmakban[15] már a fogyasztók értékpreferenciájának módosulását a 4E[16] növekvő érvényesüléseként fogalmazzák meg. Ez – számos elhamarkodott állítással szemben – nem azt jelenti, hogy el kell felejteni a hagyományos marketing törvényszerűségeit: a piaci működés törvényei, a piac feltérképezése, a vevők szegmentálása és igényeik megismerése, kielégítése alapjában véve ugyanazt az igényt támasztja a vállalatokkal szemben. Csakhogy míg a klasszikus marketing módszereivel például képtelenség feloldani az ellentmondást a nagy cégek kiváltságát képező nyereséges szérianagyság, illetve a piaci résekben a fogyasztók egyedi igényeit is kielégíteni képes, főként kis cégek előnye között, addig az e-marketing és a CRM[17] lehetőségeit professzionális módon kiaknázó nagy cégek is megvalósíthatják a testre szabott kínálatot, a hálózattá szerveződés és az e-piacterek pedig a kis cégek számára is elérhetővé teszik a világpiacot. Ily módon a *korábbi versenyszabályok alaposan átalakulnak*, és a megmerevedett piaci erőviszonyok fellazulhatnak. Az információs és a piaci hálózatok összekapcsolódásából születő, alapvetően új gazdasági modellt egyes szakértők „kollaboratív kereskedelem"-nek vagy „integrált (hálózati) gazdaságnak" is nevezik.[18]

„Az új gazdaság nem abban különbözik a régitől, hogy többet, vagy hatékonyabban termel, mint korábban. A lényeg az, hogy *az új gazdaságban más módon termelnek és kereskednek*, mint a régi időkben."[19] Ez annyit tesz, hogy a termelés materiális elemeinek (föld, tőke, munka, folyamatok) korábban domináns szerepe háttérbe szorul a „soft" elemekkel (szervezeti kultúra, szervezeti tudás, információ) szemben. Itt nem pusztán helycseréről van szó, hanem minőségi váltásról is, tudniillik a materiális erőforrások mindig korlátosak, ezért valamilyen célhoz kötődő felhasználásuk mindig csökkenti a más célra felhasználható mennyiséget, míg a felértékelődő információ, tudás a felhasználás kapcsán nemhogy szűkülne, éppenséggel szaporodik. Ez természetesen *új igényeket* támaszt a képzéssel, *oktatással szemben* is, amely jelenleg még mindig a mennyiségi (lexikális) tudás átadására koncentrál. Ehelyett az önálló tanulási és szintetizáló készség kialakítására, és az élethosszig tartó tanulás igényének kialakítására kell azt alkalmassá tenni.

[13] Product = Termék, Price = Ár, Place = Helyszín, Promotion = Ösztönzés.

[14] Customer value = Vevőérték, Cost = Költség, Convenience = Hozzájutási kényelem, Communication = Párbeszéd.

[15] Idézi *Eller Erzsébet*, in: Üzleti kommunikáció az informatikai forradalom után (Piac & Profit, 2003. március, p. 41–42.).

[16] Environment = Környezet iránti érzékenység, Education = Képzés fontossága, Empathy = Együttérzés a társadalom más tagjaival, Ethics = Erkölcsi felelősség érvényesülése az üzleti életben.

[17] Customer Relationship Management = Ügyfélkapcsolati menedzsmentrendszer.

[18] Idézi *Bak Árpád*, in: Az on-line áruháztól az elektronikus piactérig (Piac & Profit, 2003. március, p. 34–37.).

[19] Idézet *László Ervintől*, in: Milyen élet vár ránk? (Piac & Profit, 2003. március, p. 80–82.).

Az *új (hálózati) gazdaság sajátos vonásai* a hagyományos gazdaság alapvető összefüggéseit árnyalva és kiegészítve érvényesülnek,[20] és meghatározzák korunk gazdasági folyamatait:

- Szemben a hagyományos javak előállításával, a hálózati gazdaság alapvető erőforrásának, az információ előállításának határköltsége állandóan csökken, és a nullához közelít (miután az információ előállításának magas fix költsége az elenyésző költségű sokszorosítás révén kvázi végtelen nagyságú szériára vetíthető). Emiatt egyre jellemzőbbé válik az ingyenes információhoz jutás, és már nem az információ költsége, hanem az általa nyújtott érték alapján mérlegel a „fogyasztója". Ez pedig megszünteti a monopolizálhatóságát – az információ mindenkié, gyakorlatilag a szabad javak közé sorolhatóvá válik. Ilyen erőforrással a hagyományos gazdaságban nem találkozunk.
- Folyamatosan csökken az információ tárolásának, feldolgozásának és átvitelének (kommunikációnak) is a költsége („Moore-törvény": a chip-ek tárolókapacitása 18 havonta megduplázódik, ára pedig felére csökken).
- A hagyományos tudásátadási formák (intézmények, módszerek, infrastruktúrák) helyébe egyre inkább olcsóbb, tömegesebb és rugalmasabb formák lépnek (távoktatás, e-learning, „just-in-time teaching", felnőttképzésre alapuló „life-long-learning" stb.).
- Szemben a klasszikus gazdasággal, ahol az információ elérhetősége és gazdagsága között fordított az arányosság,[21] a hálózati gazdaságban az információ egyidejűleg lehet elérhető és gazdag (miután kvázi mindenki mindenkivel kapcsolatban áll).
- Szemben a hagyományos gazdasággal, ahol a versenystratégiák kialakításánál a közvetlen versenytársakra kellett koncentrálni, a hálózati gazdaságban emellett a kiterjedt partneri körre (hálózatra) is figyelni kell – elszigetelt vállalatok helyett egyre inkább nyitott, dinamikusan változó hálózatok versenyeznek egymással.
- Új vonás a „hálózati hatás"[22] megjelenése, amelynek lényege, hogy minél nagyobb a résztvevők száma a hálózatban, annál nagyobb az ebből származó előnyük. Egyfajta pozitív (öngerjesztő) visszacsatolás ez, mely erősíti az ágazati koncentrációt, és bizonyos esetekben elvezethet akár a „győztes mindent visz" szituációhoz[23] is, ahol a hálózat csillagszerű képződménnyé válik.
- A korábbitól eltérően az áttekinthetőbb piacok, a nagyobb választék és technológia biztosította új lehetőségek miatt az új gazdaságban egyszerűbbé válik az üzleti partnerek közötti váltás, tehát a hálózat építése, fejlesztése. Mindez azt ered-

[20] *M. E. Porter* nyomán (Strategy and Internet, Harvard Business Review, March, 2000., p. 62–69.).

[21] Fordított arányosság: minél szélesebb kör számára elérhető az információ, annál kisebb a gazdagsága. Az információ gazdagságát meghatározó tényezők: egyénre szabottsága, interaktivitás lehetősége és egységnyi idő alatt hozzáférhető mennyiség.

[22] „Hálózati hatás" = amint egy hálózatban a csatlakozók száma elér egy kritikus szintet („penetrációs küszöb", minimális kapcsolati háló) a hálózati externáliák miatt lavinaszerűen növekszik a csatlakozók száma.

[23] Lásd: *Albert–László Barabási* (2003): Behálózva (Magyar Könyvklub, Budapest, p. 1–367.), ahol erre a Microsoft példáját említi.

ményezi, hogy felértékelődik a partnerek kölcsönös érdekeltségét maximálisan figyelembe vevő együttműködés.

- Megnövekszik az ágazatokban lehető legszélesebb körben elfogadott és alkalmazott normák, szabványok (standardok) szerepe, miután a hagyományos gazdasághoz képest sokkal egybefüggőbb piacok, partneri hálózatok ezt igénylik. Ez magyarázatot ad a konkurensek közti – hagyományos kategóriák alapján értelmezhetetlen – stratégiai szövetségek növekvő számára is.

Mielőtt azonban rátérnénk arra, hogy miként jellemezhető az új gazdaságban a sikerhez vezető út, ideje szétválasztani, és tartalmilag is tisztázni néhány alapvető fogalmat:[24]

- *Információgazdaság:* olyan szektorok összességét jelenti, amelyekben elsősorban az információ előállítása, kezelése, feldolgozása, tárolása és továbbítása teremt értéket, illetve adható el a piacon.
- *Hálózati gazdaság:* a hálózatba kapcsolt szereplők közötti összeköttetés, illetve a szereplők elérhetősége a fő értékteremtő tényező, mégpedig a hálózat nagyságának a függvényében növekvő mértékben.
- *Új gazdaság:* olyan gazdaságműködési modell, ahol a piaci koordináció szokásos jellemzőiben alapvető változásokat feltételezünk. E változások szükséges, de nem elégséges feltételének tekinthetjük a gazdasági szereplők hálózatos szerveződését, valamint azt, hogy az információ árucikké, egyúttal pedig versenyképességi tényezővé válik. Tehát *az új gazdaság* lényegében *az információ- és a hálózati gazdaság* új minőséget eredményező *együttese.*

És nagyon fontos hangsúlyoznunk, hogy az így definiált új gazdaságnak legalább négyféle értelmezése ismeretes (hozzátéve egyúttal, hogy egyik sem kiforrott még!):[25]

- *Gazdaságelméleti értelmezés:* amely szerint a gazdaság több szokásos működési törvénye (például a csökkenő hozadék elve vagy a Philips-görbe) az új gazdaságban többé nem vagy csak igen korlátozottan érvényes, és nincsenek számottevő tranzakciós költségek sem.
- *Vállalat-gazdaságtani értelmezés:* Az új gazdaság ebben az értelmezésben új vállalatgazdasági, illetve üzleti modellt jelent, ahol már a vállalati szervezet hagyományos kontúrjai is elmosódnak.
- *Infrastrukturális megközelítés:* a technikai feltételeket helyezi előtérbe, pontosabban arra a kritikus tömegre koncentrál, amelyet el kell érnie a távközlési infrastruktúrának, illetve a hálózati fejlődésnek ahhoz, hogy egyáltalán létrejöjjenek az új gazdaság keretfeltételei.
- *Szektorális felfogás:* az új gazdaság határait sokféleképpen ítélik meg, amelyet strukturális vonatkozásban valószínűleg nem a termelői-szolgáltatói, hanem a felhasználói oldalon kellene megvonni. Nem arról kell beszélni, hogy mely cégek tartoznak oda s melyek nem, hanem inkább arról, hogy az egyes cégek tevékenységében mekkora hányadot tesz ki az „újgazdasági" komponens. Ez alapvetően eltér a hagyományos (termelői/szolgáltatói alapú) ágazati osztályozástól.

[24] Alapul véve *Török Ádám* (2004): „Buborék és kristálygömb" c. tanulmányát (Magyar Tudomány, 2004/2.).

[25] Ugyancsak *Török Á.* fenti tanulmányára támaszkodva.

Ezek után már összefoglalhatjuk, hogy melyek az így értelmezett új (hálózati) gazdaság legfőbb sajátosságai:[26]

- önszerveződő hálózatok versenye – egyedi szereplők helyett;
- minél kiterjedtebb, annál vonzóbb a hálózat („növekvő hozadék" törvénye!);
- minél több lehetőséget aknáz ki a hálózat, annál több tárul fel;
- minél nagyobb a hálózat, annál egyszerűbb/olcsóbb a csatlakozás;
- fő (közös) cél a hálózat értékének maximálása, nem pedig az egyes szereplőké;
- folyamatos az innováció – még a sikeres termékek/szolgáltatások esetében is;
- a tranzakciók nem helyhez kötődnek, hanem térben zajlanak;
- stabilitás és állandóság helyett a „teremtő káosz" a cél;
- a szereplők technikai kapcsolata csak első lépés a személyes kapcsolat felé;
- ami szabványosítható, az automatizálható – az emberek végezzenek kreatív munkát.

7.2. Új lehetőségek és/vagy új kihívások

A hálózati gazdaságban mindezek ellenére *sem tűnnek el a hagyományos verseny szabályai, elvei, hanem jelentősen módosulnak*, kiegészülnek azok. A jól ismert *Porter-féle versenyerők* alakulását elemezve, főbb jellemzőik a hálózatok átfogó jelenléte nyomán következőképpen alakulnak:[27]

- A *beszállítók alkupozíciója* azokban az ágazatokban erősödik, ahol a beszállítást végző cégek a hálózatok révén a korábbinál több potenciális vevőhöz férhetnek hozzá, beleértve a közvetítő szerepben levő korábbi vevők megkerülésének és a végfelhasználóhoz való közvetlen szállításnak a lehetőségét is. Más esetekben (például vevőik növekvő szállítói körből válogathatnak, az elterjedő ágazati szabványok csökkentik a differenciálás lehetőségét) csökken a szállítók alkuereje.
- A *vevők alkupozíciója* azokban az ágazatokban gyengül, ahol a hálózatok révén növekvő számú vevő között választhatnak a versenyző cégek, javul ott, ahol a vevők növekvő szállítói körből válogathatnak, illetve az ágazati szabványok terjedése csökkenti a differenciálás lehetőségét a versenyző cégek oldalán.
- A *helyettesítő termékek fenyegetése* erősödhet a szélesebb áttekintést lehetővé tevő piacok miatt.
- Az *új belépők fenyegetése növekvő*, mert a hálózati gazdaságban csökken a belépési korlát, új versenyzők tömege bukkanhat fel.
- A *meglevő riválisok* fenyegetése erősödik, mert a szabványok miatt csökken a differenciálás lehetősége, a verseny az ár felé terelődik, és a homogenizálódó piac miatt a versenytársak köre is bővül.

Tehát a *hálózati gazdaságban a verseny intenzitása* az ágazatok többségében *növekvő*, ami tovább erősítheti a hálózati szerveződések iránti törekvést, miután egyre

[26] *Kevin Kelly* (1994): New Rules for the Network Economy (Addison–Wesley).

[27] Lásd *M. E. Porter*nél ugyanott! Az egyes versenyerőknél a hálózati gazdaságban keletkező +/– hatások egyenlegét próbáltuk megfogalmazni.

kevesebb esélye marad azoknak, akik egyedileg próbálkoznak. Nem véletlen, hogy *a Porter nevéhez fűződő másik modell*, amely nem a versenyt gerjesztő erőket, hanem a *versenyelőnyök forrásait* rendszerezi,[28] már a versengő szereplőket klaszterként[29] kezeli. Ebben a rombusz-modellben a szervezetek *globális versenyelőnyeinek lokális forrásai* a következők:

- *„Input-feltételek fejlettsége"* = az alapvető szervezeti erőforrások lokális menynyisége, minősége, költsége és specializáltsága (természeti, humán erőforrás, tőke, valamint infrastruktúra).
- *„Versengés fejlettsége"* = a helyi verseny intenzitása, állandó innovációra ösztönzése, alkalmazható stratégiák jellege.
- *„Keresleti – output – feltételek fejlettsége"* = a lokális piac vevőinek igényessége, nyomása, speciális összetétele és dinamikája.
- *„Kapcsolódó ágazatok fejlettsége"* = a támogató, kiszolgáló (nonprofit) ágazatok elérhetősége, minősége, pozitív technológiai externáliák.

Bár *a két modell* a verseny két különböző megközelítéséről szól, *úgy véljük*, hogy a következő logika mentén összekapcsolhatók, *integrálhatók:*

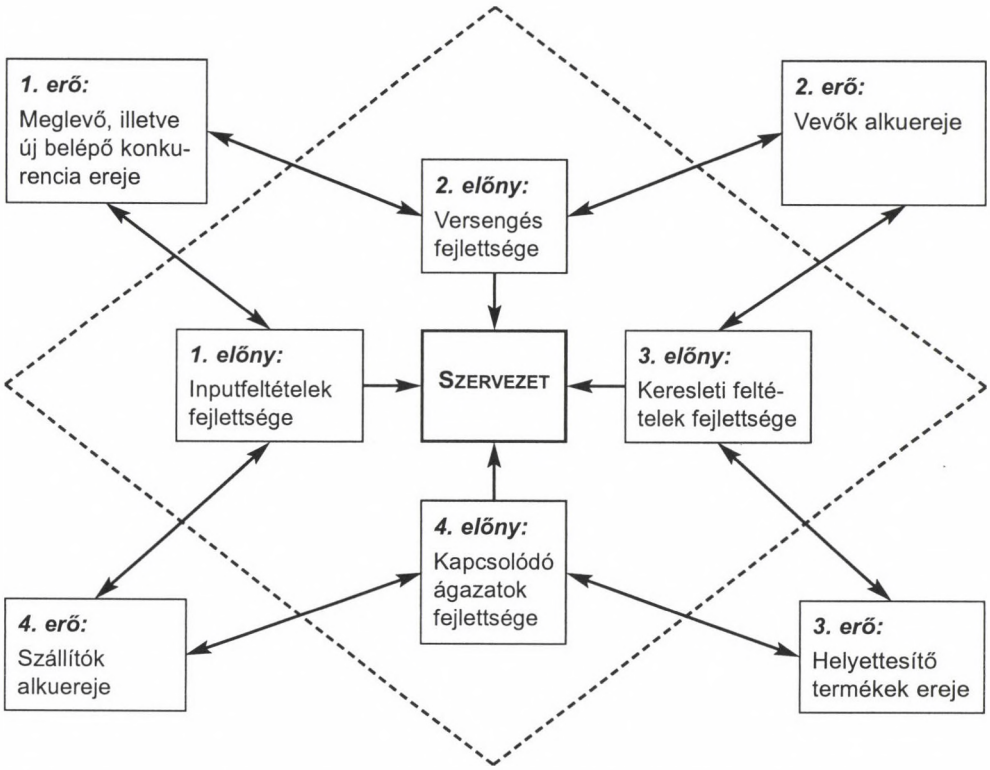
- *a versenyerők* a Porter-féle modell szerint meghatározzák egy adott ágazatban a verseny intenzitását, a *versenyszituációt* (ahol értelemszerűen minél intenzívebb, minél több és nagyobb erő gerjeszti a versenyt, annál fenyegetőbb ez a szereplőkre nézve);
- a természeténél fogva állandó változásban levő versenykörnyezetben (versenyszituációban) egy adott *szervezet versenypozíciója* folyamatosan átértékelődik;
- a szervezet evidens célja *versenyképességének* tartós megőrzése, fejlesztése, amelyhez a stratégiai menedzsmentből ismert SWOT-elemzésben szereplő belső erősségein („S", vagyis „strenghts") túl a rombusz-modell szerinti külső forrásokból származó *versenyelőnyökre* („O" vagyis „opportunities") is támaszkodhat;
- vagyis egy konkrét piacon egy adott szervezet *versenypozíciója* a verseny intenzitásának, valamint a külső és belső forrásokból származó lokális versenyelőnyöknek az *eredőjeként* jelenik meg.

Ezt integrált versenymodell formájában az 1. ábra szemlélteti. A modellben úgy helyeztük el a szervezet körül *tágabb körben a versenyerőket, szűkebb körben a külső versenyelőnyök* forrásait, hogy érzékeltessük:

- egy adott szervezet számára a *hálózatszerűen hozzákapcsolódó többi szervezet* teremti meg a potenciálisan kiaknázható *külső versenyelőnyöket* (ez megfelel a hálózati gazdaság megjelenésével kapcsolatban tárgyalt kitételnek, nevezetesen hogy vállalatok versenye helyett egyre inkább hálózatok – klaszterek – versenyéről célszerűbb ma már beszélni);
- *miután ezek a több ágazat szereplőit átfogó hálózatok* próbálnak a versenyerők által kialakított versenyszituációban tartósan *versenyképes pozíciót elfoglalni*, az ágazaton belüli verseny fogalma egyre tágul, ágazatközi átfogó versennyé válik;

[28] Az ún. „gyémánt"- vagy „rombusz"-modell, in: *M. E. Porter* (1998): Clusters and the New Economics of Competition (Harvard Business Review, 6/1998., p. 77–90.).

[29] Klaszter: egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatainak, kapcsolódó és támogató iparági szereplőinek földrajzi koncentrációja, együttese (forrása: lásd az előző M. E. Porter közleményt!).



1. ábra. A versenyelőnyök „rombusza" és a versenyerők kapcsolata a hálózati gazdaságban

- a *versenyerők fogják körül a hálózatot* (illetőleg az egymással versengő hálózatokat), és annak megfelelő szereplőire fejtik ki hatásukat, amelynek fenyegetéseivel szemben főként (de természetesen nem kizárólagosan) az *alábbi előnyökre* támaszkodhat egy szervezet (illetve egy hálózat):
- a *meglevő, illetve potenciálisan belépő konkurenciával szemben* a hálózat alapvetően a versengés és az inputfeltételek fejlettségéből meríthet előnyt:
  - minél fejlettebb (kifinomultabb) a versengés, a szereplők annál otthonosabban mozognak ezen a terepen, és *kevésbé védtelenek* pl. a változó versenyfeltételek fenyegetésével szemben, *mint a* késhegyig menő versenytől elszokott, *elkényelmesedett szereplők*,
  - másrészt minél *fejlettebb az input-tényezőkkel* való ellátottság (erőforrások) színvonala, annál rugalmasabban történhet szükség esetén az input-szerkezet átalakítása, illetőleg annál stabilabb az erőforrás-alapú minőségi előny – azaz potenciálisan annál *nagyobb a konkurenciával szembeni védettség*;
- a *vevők alkupozíciójának erőssége (fenyegetése)* a versengés és a keresleti feltételek fejlettségével kompenzálható:
  - ha erős (fenyegető) a vevők alkupozíciója, lokális előnyként támaszkodhatunk a már említett versenyzői rutinra (versengés fejlettségére),

– illetve a fejlettebb keresleti feltételek miatti nagyobb innovációs képességre;
– a *helyettesítő termékek fenyegetése* a keresleti feltételek és a kapcsolódó (támogató) ágazatok fejlettsége révén ellensúlyozható:
  – a helyettesítő termékek fenyegetésével szembeállítható a fejlettebb keresleti feltételeken alapuló nagyobb innovációs készség,
  – illetve a támogató (nem velünk azonos üzletben érdekelt, de számunkra fontos kapcsolódó szolgáltatásokat, kiegészítő termékeket gyártó) szervezetek nagy választéka;
– végezetül a *szállítók alkupozíciójának erőssége* az inputfeltételek és a kapcsolódó ágazatok fejlettségével tompítható:
  – a szállítók alkupozíciót erősítő törekvéseit gyengítheti a rendelkezésünkre álló széles kínálatú és kiváló minőségű, alternatív inputválaszték,
  – továbbá a velünk szinergikus kapcsolatban álló kiszolgáló szervezetek fejlettsége, nagy választéka.

Az egyértelműség és a szemléletesség kedvéért a meglevő, illetve az újonnan belépő konkurenciát (mint közvetlen versenytársakat) *Portertől eltérően* nem választottuk külön, miután hatásuk a versenyszituációra ugyanolyan formában jelenik meg. Mindez azt is jelenti, hogy az *integrált modell szerint:*

– az inputfeltételek fejlettsége leginkább a szállítók alkupozíciójával, valamint a konkurencia súlyával függ össze (ez utóbbi is kézenfekvő, hiszen a konkurencia ugyanolyan, vagy hasonló inputokat igényel, és nemcsak az értékesítési, de a beszerzési piacokon is versenyt támaszt);
– a versengés fejlettsége a konkurencia súlyával és a vevők alkupozíciójával függ össze szorosabban;
– a keresleti feltételek fejlettségét jobbára a vevők alkupozíciója és a helyettesítő termékek súlya befolyásolja;
– a kapcsolódó ágazatok fejlettségét pedig alapvetően a szállítók alkupozíciójával és a helyettesítő termékek súlyával lehet összefüggésbe hozni.

Természetesen a modell nem azt sugallja, hogy akár a versenyerők, akár a versenyelőnyök egymástól teljesen elszigetelten jelentkeznek – köztük a *rendszerszerű és dinamikusan változó összekapcsolódás* egyértelmű, csak igyekeztünk a lényeges, közvetlen összefüggésekre, mint kiemelt figyelmet érdemlő hatásmechanizmusokra koncentrálni.

Tehát a *globalizálódó verseny elsődleges szereplőivé* az egyedi vállalatok helyett egyre inkább *a hálózatok válnak*, amelyek szereplői a szűkebb környezetükben potenciálisan kiaknázható, lokális versenyelőnyökre építve lehetnek sikeresek. Minél több területen és *minél magasabb színvonalú a helyi versenyelőny*, annál nagyobb esélye van a lokális szereplőknek a globális sikerre, és éppen a potenciális helyi versenyelőnyök optimális kihasználása érdekében születnek hálózatok. A versenyt gerjesztő versenyerők ugyanakkor befolyásolják a versenyelőnyök mértékét az integrált modell szerinti módon: minél intenzívebb a verseny, annál jelentősebb mértékű és speciálisabb összetételű versenyelőny szükséges a sikerhez.

Értelmezésünk szerint a hálózati gazdaságban a verseny kapcsán jelentkező módosuló, illetve újszerű összefüggések között a fentebb vázoltak a legjellemzőbbek. Ugyan-

akkor célszerű megkülönböztetnünk a *gazdasági hálózatok két*, eredetét tekintve eltérő *típusát*:[30]

- a gazdasági szereplők döntő többsége által elfogadott és követett, egyéni viselkedésüket szabályozó, egyszerű elvek következtében *spontán megjelenő*, a szereplők által nem szándékoltan létrehozott, általunk *informálisnak nevezett hálózatokat*,
- és a meghatározott gazdasági szereplők által *tudatosan kezdeményezett*, mesterségesen létrehozott, általunk *formálisnak nevezett hálózatokat* (amelyek működését a spontán hálózatokban érvényesülő önszervező elveken túl egyéb, a résztvevők által követett, formalizált szabályok is szabályozzák).

Az informális, önszerveződő hálózatok a természetben és a társadalmakban hasonló törvények alapján keletkeznek és fejlődnek, vagy szűnnek meg, és jelenlegi ismereteink szerint ezek a törvények a következők:[31]

- A valós hálózatok nyitottak (= új pontok csatlakozási lehetősége), és dinamikusak (= időben változó struktúra).
- Az új pontok csatlakozása a „népszerűség elvét" követi (= a legtöbb kapcsolattal rendelkező ponthoz igyekszenek kapcsolódni, „a gazdag egyre gazdagabbá válik", szélsőséges esetben előfordulhat a „győztes mindent visz" jelenség is[32]).
- A pontok között „alkalmassági verseny" van (= a kedvezőbb hálózati pozíciót a kapcsolatok létrehozásában versenyképesebb pontok nyerik el, és ez ad lehetőséget arra, hogy a korábban belépők helyzeti előnyét a későbben érkezők ledolgozzák).
- Mindezek nyomán a komplex hálózatok legfontosabb strukturális jellemzője, a hálózati pontok gyakorisági eloszlása a hozzájuk tartozó kapcsolatok száma szerint negatív kitevőjű hatványfüggvényt követ: a kevés kapcsolattal rendelkező („periferikus") pontok nagy tömegét jóval kevesebb számú, de számos kapcsolattal rendelkező pont („összekötő") követi, és található igen kisszámú, de nagyon sok kapcsolattal rendelkező igazi „középpont".
- Az egyes konkrét hálózatokban különféle „torzító mechanizmusok" létezhetnek, amelyek összefüggenek az öregedés, fejlődés folyamatával, és hálózatspecifikus módon „ronthatják" a struktúra hatványfüggvény szerinti alakulását.

Amíg a potenciális hálózatok szereplőinek (pontjainak) kritikus hányada nem követ egységes szabályokat, addig abban a közegben az egyéni viselkedés dominál, és ennek eredménye a rendezetlenség, a káosz. A rendezetlen (kaotikus) jelenségeket, eseményeket előidéző szereplők működési jellemzőit véletlenszerű eloszlással lehet leírni (haranggörbe), amelynek legfontosabb tulajdonsága, hogy van a jellemzőnek

[30] *László Dinya–Szilvia Domán* (2001): Managerial Challenges in the Network-Economy (in: „International Scientific Days 2001", Slovenska Pol'nohospodarska Univerzita, Nitra, 2001., Vol. 1., p. 148–151.).

[31] Támaszkodva *Albert–László Barabási* (2003): Behálózva (Magyar Könyvklub, Budapest, p. 1–367.) c. művére, mely ilyen tételes összefoglalást a törvényekről nem közöl ugyan, de a hálózatok megjelenésének történeti áttekintésével, valamint széles körű empirikus kutatások eredményeinek feldolgozásával eljut a törvények megfogalmazásáig.

[32] Amikor egyetlen kiemelkedő szereplő birtokolja a kapcsolatok kimagasló többségét, az utána következők szerepe eltörpül mellette, és a többiek egymás közti kapcsolatainak száma is elenyésző (pl. Microsoft). Ilyenkor a hálózat csillagszerű elrendeződésűvé válik.

egy tipikus (átlagos, leggyakoribb) értéke, és az ettől ± irányban eltérő működési jellemzővel rendelkező szereplők gyakorisága exponenciálisan (igen meredeken) csökken a nulláig. Ezt számtalan példával igazolja a természet, a társadalom és a gazdaság is. Fontos természetesen, hogy nem akármilyen jellemzőről van szó, hanem a viselkedéssel szorosan összefüggőről. Legfontosabb ebből a szempontból az egyes hálózati pontokhoz tartozó kapcsolatok száma. Ellenben azokban a rendszerekben, ahol az önszerveződés érvényre jut (a szereplők kritikus tömeget meghaladó hányada egységesen követ meghatározott szabályokat), ott a szereplők jellemzőit a Pareto-típusú, említett hatványfüggvény írja le, amelynek legfontosabb következménye, hogy nincs tipikus (átlagos) szereplő, mert a szereplők gyakorisági megoszlása egy folyamatosan csökkenő kontinuumot követ, ahol a jellemzők szélsőséges értékei éppúgy természetesek, mint a közbenső értékek. Ez annak köszönhető, hogy a szereplők egyedi viselkedésüket csak az adott szabályok keretei között érvényesítik, és emiatt életbe lépnek az önszerveződő hálózatokra megfogalmazott általános tipológia.[33] Ezeket az irodalom skálafüggetlen hálózatoknak is nevezi,[34] mert az eloszlásnak nincs a skála egy bizonyos pontjához köthető csúcsa. Az ilyen belső struktúrával rendelkező rendszerek a kívülálló szemével nézve egységes hálózatként funkcionálnak, mert a rendezetlenség (a kaotikus viselkedés) helyett megjelent a szervezettség, amely alapvetően az egyedi szereplőket szorosan összekötő központoknak köszönhető.

Attól függően, hogy egy adott hálózat pontjai között a kapcsolatoknak van-e kitüntetett iránya,[35] előfordulhatnak irányított és irányítatlan hálózatok. Míg az irányítatlan hálózatok topológiai szempontból homogénnek tekinthetők,[36] addig az irányított hálózatok tipikusan a következő fő „kontinensekre"[37] oszlanak:

- központi mag: amelynek minden egyes pontja másik pontjából elérhető (homogén);
- a „be" kontinens pontjaiból el lehet jutni a központi magba, de onnan vissza már nem;
- a „ki" kontinens összes pontja csak a központból érhető el, de a központba visszafelé már nem vezet út;
- vannak ún. „csövek", melyek a központi mag megkerülésével közvetlen összeköttetést teremtenek a „be" és a „ki" kontinens pontjai között;
- végezetül pedig lehetnek az irányított hálózatnak olyan részei, amelyek „szigeteket" alkotnak (pontjai csak egymás között érhetők el, más csomópontokból nem), illetve „leágazások"-ként jelennek meg (egy-egy összekötővel csatlakoznak a „be" vagy a „ki" kontinenshez.

Mint látni fogjuk, a gazdasági hálózatok alapvetően irányítatlanok, mert szereplői között jellemzően kétirányú kapcsolat létezik.

[33] Anélkül, hogy messzemenő következtetést vonnánk le belőle, de meg kell említenünk, hogy az üzlet világában általános érvényűnek ismert Pareto-szabály – más néven „80/20-as" szabály – is hatványfüggvény! Mint ismeretes, azt fogalmazza meg, hogy az okok kb. 20%-a felel a következmények kb. 80%-áért.

[34] *Albert–László Barabási* (2003) : Behálózva (Magyar Könyvklub, Budapest, p. 1–367.).

[35] Ennek sokféle oka lehet, pl. a web-háló linkjei technikai okokból irányítottak (két pont között gyakran csak egyirányú a kapcsolat.

[36] Elvileg bármelyik pontjából bármelyikbe el lehet jutni.

[37] *Albert–László Barabási* (2003): Behálózva (Magyar Könyvklub, Budapest, p. 1–367.).

7.3. Gazdasági hálózatok

A szakirodalomban az üzleti hálózat, illetve gazdasági hálózat kifejezéseket gyakran szinonim módon használják,[38] mi ezt nem tennénk a következők miatt:

- Az üzleti szféra az általunk korábban már bevezetett felosztás szerint csak azokat a gazdasági szereplőket tömöríti, amelyek tevékenységüket domináns módon profitszerzés céljából végzik, és azzal alapvetően egyéni igényeket elégítenek ki (változatos jogi formában működő „vállalkozások"). A gazdasági szféra viszont magába foglalja az üzleti szférán túlmenően a közszférát (kollektív igényeket kielégítő szervezetek, ezen belül a nem profit érdekeltségű közintézmények, illetve a profitérdekeltségű ugyan, de jelentős mértékben közpénzekből is finanszírozott közüzemi szolgáltatók), valamint a civil szervezeteket tömörítő nonprofit szférát is.[39]
- A valóságban a társadalmi igények kielégítésében a mindenkori munkamegosztás szerint résztvevő valamennyi szereplő gazdasági jellegű tevékenységet végez (terméket és/vagy szolgáltatást állít elő más szereplők számára, függetlenül attól, hogy azt ki finanszírozza, és hogy profitorientált céllal, vagy közhasznú jelleggel végzi.
- Az üzleti hálózatokban gyakorlatilag mindig jelen vannak a közszféra szereplői (pl. felsőoktatási, kutató intézmények), sőt a civil szféra (pl. alapítványok, közhasznú társaságok) szereplői is[40] – tehát célszerűbb őket a valóságnak megfelelően gazdasági hálózatoknak nevezni, mintsem üzleti hálózatoknak.
- A nemzetközileg érvényes statisztikai nyilvántartás szerint „...az adminisztratív nyilvántartásban szereplő, jogilag létező, adószámmal rendelkező valamennyi egység..." gazdasági szervezetnek tekintendő,[41] amelyeket gazdálkodási forma szerint különféle egyéni és társas vállalkozások (az általunk értelmezett tipológia alapján: üzleti szféra és közüzemi szektor együttesen), költségvetési intézmények, továbbá nonprofit szervezetek kategóriájába sorolnak. Ez akkor válik különösen fontossá, amikor statisztikai elemzésekkel kívánjuk tanulmányozni a gazdasági – és nem pusztán a szűkebben értelmezhető üzleti – hálózatok strukturális jellemzőit.

A gazdasági hálózat jóval többet jelent a szokásos munkamegosztásnál, a szállítókat és vevőket magába foglaló piaci kapcsolatrendszernél: ez a klasszikus szereplőket teljesen újszerű módon egyesítő, új minőséget képviselő *konfiguráció*. Számosan vitatják, hogy a hálózat új szervezeti forma lenne[42] a következők miatt:

[38] Például *Kocsis Éva* (1999): Tanuló hálózatok – hibrid elrendeződés és stratégiai járadékvadászat (Vezetéstudomány, 1999/2. sz., p. 1–13.).

[39] *Dinya László* (2000): A közszféra szerepe a régiók versenyképességének növelésében (in: „Versenyképesség-regionális versenyképesség", JATEPress, Szeged, p. 117–123.).

[40] Lásd például *Buzás Norbert–Lengyel Imre* (2000): Ipari parkok fejlődési lehetőségei (JATEPress, Szeged, p. 125–174.).

[41] Magyar statisztikai évkönyv, KSH, 2001., p. 265–266.

[42] *Angyal Ádám* (2003): A hálózatok mint többközpontú szervezetek (Vezetéstudomány, 2003/7–8. sz., p. 76–87.).

– amíg a szervezet rendelkezik határozott struktúrával és hierarchiával, addig a hálózatra ez nem érvényes (nyitott, tagjainak száma és kapcsolatrendszere dinamikusan változó);
– míg a szervezetnek van többnyire legitim vezetése, központja, addig a hálózatnál ez nem mindig egyértelmű (különösen igaz ez az önszerveződő hálózatokra);
– a szervezet valamilyen meghatározott jogi formát ölt, de a hálózatra ez sem jellemző minden esetben (az együttműködés játékszabályaiban is gyakran keverednek a formális-informális elemek);

De többen érvelnek amellett, hogy a hálózat „új szervezeti forma",[43] amelynek megjelenését a következők jellemzik:
– a kötetlen munkarend térhódítása (szemben a klasszikus 8 órás munkarenddel);
– a nagy vállalati birodalmak vertikális dezintegrációja (az „outsourcing-hullám" eredményeként);
– a középvezetők népes serege helyett a piac által koordinált kooperációk (egyben eltüntetve/átalakítva a középvezetői munkaköröket);
– határok nélküli szervezet (miután a klasszikus szervezetek határa,[44] akárcsak a nyitott hálózatoké, egyre inkább elmosódó).

Egyesektől az sem áll távol, hogy a klasszikus szervezettel szemben „antiszervezetként" fogják fel a hálózatot,[45] és véleményünk szerint helytálló lehet (mert eléggé kifejezi a lényeget) az általunk javasolt „just-in-time szervezet" kifejezés[46] is. E megkülönböztető sajátosságok miatt célszerűbb a gazdasági hálózatokat a tagjai egyedi célkitűzéseinek megvalósítását szolgáló szervezetközi kapcsolatrendszert tartalmazó *szerveződésnek*[47] tekinteni. Ennek *meghatározó elemei* a következők:[48]
– a hálózat tagjai viszonylagos autonómiával rendelkező, önálló szervezetek;[49]
– a hálózat egésze racionális célrendszernek alávetve működik, és eredménye a tagok között megoszlik;
– a hálózat tagjai között tartós, kölcsönös, ismétlődő kapcsolat létezik, és az együttműködés minden szereplő számára előnyösebb, mint a „dezertálás";
– a hálózat komplex, nyitott, dinamikusan változó szerveződés.

Jogos igény, hogy ezeket a szerveződéseket képesek legyünk szereplőik azonosításával körülhatárolni, és megelőzni azt a megfoghatatlan helyzetet, amikor a gazdasági szervezetek mindennemű kapcsolatát (eseti piaci kapcsolatok, versenytársak isme-

[43] *Szabó Katalin* (1999): Hálózatok hiperversenyben (Vezetéstudomány, 1999/1. sz., p. 15–25.).

[44] Lásd a „környezet" újszerű felfogását, mely szerint azokat a tényezőket jelenti, amelyekre a szervezetnek nincs, vagy elhanyagolható a hatása. Ezek pedig egyrészt a szervezet fizikai határán belül („belső környezet"), vagy kívül is („külső környezet") megtalálhatók, másrészt a szervezet állandóan kísérletezik befolyásolási övezetét tágítani – vagyis a környezet és a szervezet határa folyamatosan változó, elmosódó.

[45] *Szabó Katalin* (1999): Hálózatok hiperversenyben (Vezetéstudomány, 1999/1. sz., p. 15–25.).

[46] Az elnevezés azon az analógián alapul, hogy a hálózatok struktúráját az állandó alkalmazkodás, és nem a klasszikus szervezetekre jellemző stabilitásra törekvés vezérli.

[47] A szerzőtől származó elnevezés.

[48] *Angyal Ádám* nyomán.

[49] Minden szervezet autonómiája a környezet által behatárolt, következésképpen nem korlátlan, hanem viszonylagos.

rete stb.) hálózati ismérvnek tekintjük. Ugyanakkor nehézséget jelent az egzakt kritériumok hiánya:

- Az autonómia mekkora hányadának feláldozása árán sorolható egy szervezet valamely hálózat kötelékébe?
- Milyen gyakoriságú vagy súlyú ismétlődés alapján minősülhet egy kapcsolat tartósnak?
- Ha a hálózat tagjainak köre (és kapcsolatrendszere) folyamatosan változó, akkor hogyan különböztethetők meg a tagjai a nem tagoktól? Azaz: miként határolható el a hálózat és környezete?

Egyértelműen látszik, hogy *számos módszertani kérdés még megoldandó,* ha a valódi hálózatokat érdemben (nemcsak logikai sémák alapján) tanulmányozni szeretnénk. Kiindulópontként érdemes a legegyszerűbb megközelítést választani, amelyhez társíthatók a hálózatok általános összefüggéseinek feltárásával kapcsolatos legújabb eredmények is.

A gazdasági hálózatok „pontjai" (a gazdasági szereplők) kapcsolatainak vizsgálatánál célszerű alapul venni a szervezeti struktúrák leírásának elfogadott fő jellemzőit.[50]

Elsődleges strukturális jellemzők:

- *Munkamegosztás:* egy nagyobb feladatkomplexum részfeladatokra bontása és telepítése szervezeti egységekhez. *Hálózatok esetében* a résztvevők összes feladata jelentheti a komplexumot, amelynek „újrafelosztása" az együttműködő résztvevők között azon alapul, hogy a munkamegosztásban kölcsönös előnyök érdekében vállalt feladataik teljesítésére törekszenek, és alapvetően minősülhetnek *„szállítónak"*,[51] vagy *„vevőnek"*,[52] attól függően, hogy két szereplő között milyen irányú a kapcsolat. A gazdasági (hálózati) szereplők munkamegosztáson alapuló kapcsolataihoz azok *irányán* túl tartozik egy alapvető jellemző:[53] a *kapcsolat intenzitása.* Egy adott kapcsolat ugyanis csak akkor tekinthető a hálózati kapcsolatrendszer részének, ha intenzitása (súlya) meghalad egy bizonyos mértéket, amit legalább két tényezővel célszerű minősíteni (mindkettőhöz rendelhető akár kvantitatív mérce is):
  - a kapcsolat *tartóssága:* milyen időtávú és/vagy gyakoriságú tranzakcióról van szó a szereplők között (eseti, vagy *tartós* kapcsolat). Eseti (nem, vagy csak adhoc jelleggel ismétlődő) tranzakció nem minősülhet a szereplők hálózati együttműködésének.
  - a kapcsolat *erőssége:* milyen szoros összefonódást jelent az adott kapcsolat a partnerek között (egydimenziós akkor, ha egy meghatározott tevékenységre irányul, vagy *többdimenziós,* ha összetett és többrétű tevékenységet foglal magába).

[50] Leírását lásd például *Dobák Miklós* (2003): Szervezeti formák és vezetés (KJK–KERSZÖV, Budapest, p. 43–56.) könyvében, amelyet a szerző egészített ki a gazdasági hálózatokra vonatkozó értelmezésekkel.

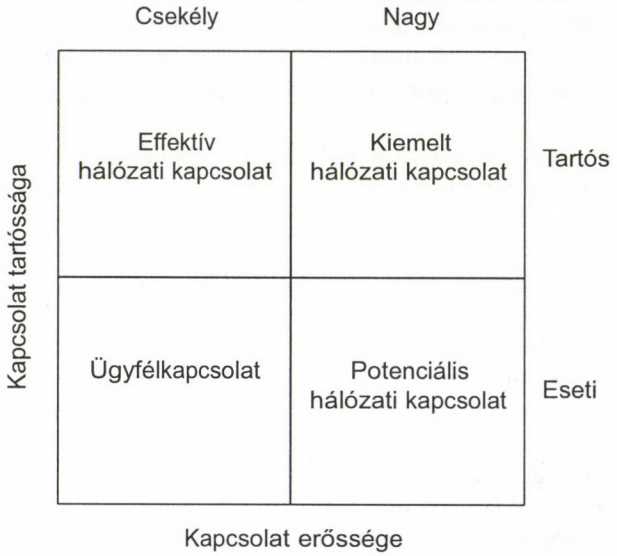
[51] Abból kiindulva, hogy funkciójának teljesítéséhez valamiféle produktumot (terméket és/vagy szolgáltatást) kell az azt igénylő „vevők" számára előállítania, amiből következik, hogy egy szervezet funkciótlan (és létezése indokolatlan) ha nem produkál semmit, vagy amit produkál, az senkinek sem kell.

[52] Annak megfelelően, hogy rendeltetésszerű működéséhez erőforrásokra van szüksége, melyet a „szállítóitól" vásárol meg.

[53] *Albert–Barabási* ezt súlyozásnak nevezi.

Ezen az alapon a kapcsolati intenzitás négyféle lehetőségét nevezhetjük meg *(2. ábra)*:

- *kiemelt hálózati kapcsolat* = amikor a két szereplő kapcsolata tartós, és erőssége nagy
- *effektív hálózati kapcsolat* = amikor a felek kapcsolata tartós, de nem kiemelkedő erősségű
- *potenciális hálózati kapcsolat:* azok az eseti kapcsolatok, amelyek a partnereket sokrétűen összekötik, és célszerű azokat tartóssá fejleszteni
- *ügyfélkapcsolat:* a partnerek eseti, és egydimenziós ügyletet jelentő kapcsolatai.



2. ábra. A hálózati kapcsolatok intenzitása

Hatáskörmegosztás: a szervezet irányítási szintjeinek (hierarchia, függelmi viszonyok, szolgálati utak, döntési – utasítási, illetve jelentési – ellenőrzési relációk) kialakítását jelenti. *Hálózatok esetében* ez – és ebben alapvető különbség van a hálózatok és a klasszikus szervezetek között – *másodlagos jelentőségű* strukturális jellemző, mert a résztvevők formális alá-fölérendeltsége helyett partneri viszonyok léteznek (jogi függetlenség). Természetesen hálózaton belül lehetséges jelentős eltérés a szereplők súlya, mérete, kockázatának és érdekeltségének mértéke, innovativitása, versenyképessége stb. között, azaz szereplőnként változó a hálózaton belüli mozgástér és az érdekérvényesítő képesség (befolyás mértéke), mint ahogy a szereplők kölcsönös függősége sem feltétlenül és mindig szimmetrikus. De éppen a nyitottság (ki- és belépés lehetősége, azaz a szereplők jogi függetlensége) és a *dinamikusság* (a kapcsolatrendszer változékonysága, rugalmassága) az a két tulajdonsága a gazdasági hálózatnak, melyek a hatáskörmegosztást másodlagos jelentőségű jellemzővé teszik, és lényegében besorolják a koordináció alá.

Koordináció: a munkamegosztás következtében tevékenységileg, a hatáskörmegosztás miatt pedig hierarchikusan elkülönült szervezeti egységek szervezeti célok megvalósítására irányuló együttműködésének (kooperációjának) szabályozása. Hálózatok esetében a *szereplők elkülönültsége* a jogilag önálló (független) státuszra, és a szervezetközi (nem szervezeten belüli!) munkamegosztásra alapul, ezért a koordináció itt az elkülönült szervezetek hálózati célok megvalósítására irányuló együttműködésének szabályozását jelenti. Eszközei pedig – akárcsak a szervezeten belüli koordinációnál[54] – lehetnek *strukturálisak*[55] (kivéve a hierarchiát, és idesorolva ugyanakkor a személyorientált eszközöket), illetve *technokratikusak.*[56] A koordináció mértéke alapján osztályozva a hálózat szereplői közti kapcsolatokat *(3. ábra)* a következő lehetőségeket találjuk:

- *szoros partnerség:* a szereplők közti kapcsolat strukturális és technokratikus eszközökkel egyaránt alátámasztott, szilárd alapokon nyugvó hálózati partneri viszony;
- *formalizált partnerség:* a kapcsolat technokratikus szabályozása dominál, a strukturális eszközök szerepe másodlagos;
- *informális partnerség:* a kapcsolat egyértelműen informális (személyes) tényezőkön, játékszabályokon nyugszik;
- *laza kapcsolat:* a szereplők közti kapcsolat ad hoc jellegű, tág teret adva az egyéni értelmezéseknek.

3. ábra. A hálózati kapcsolatok a koordináció függvényében

[54] *Dobák Miklós* (2003): Szervezeti formák és vezetés (KJK–KERSZÖV, Budapest, p. 43–56.).

[55] Például: ad-hoc és állandó bizottságok, teamek, projektek, közvetlen információcsere, termékmenedzserek, és mint személyorientált eszközök a vezetők (koordinátorok, ún. hálózati brókerek) kiválasztása, konfliktusok feloldása, hálózati kultúra és értékrend.

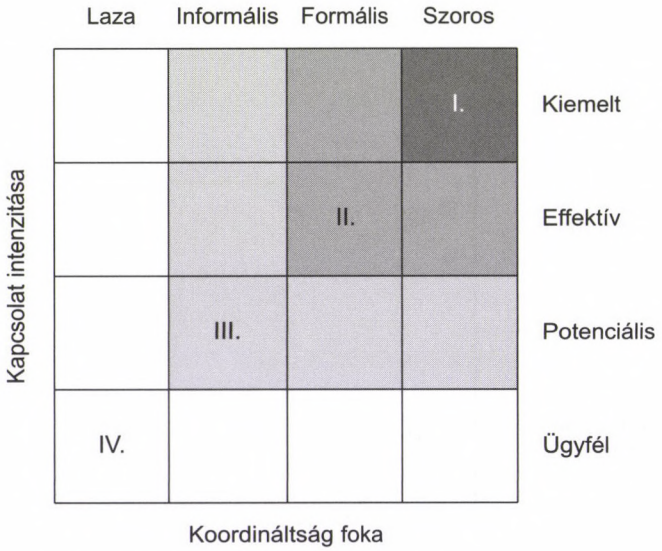
[56] Például: formálisan rögzített (leírt) szabályok, szabályzatok, procedúrák, tervek, programok, ügyrendek, költségkeretek és elszámolások.

Összességében a kapcsolatok intenzitása és a koordináció mértéke alapján a hálózati kapcsolatok fő kategóriát a *4. ábra* tekinti át.

Másodlagos (származtatott) strukturális jellemző:

– *Konfiguráció:* az előző három strukturális jellemző eredőjeként megjelenő szervezeti forma, amely leírható a szervezet mélységi tagoltságával (az irányítási szintek száma), szélességével (az egyes irányítási szintekhez tartozó alárendeltek – szervezeti egységek, vagy alsó szintű vezetők esetén beosztottak – száma), szervezeti egységek mérete (hozzájuk tartozó foglalkoztatottak száma). *Hálózatok esetében* – miután hierarchiáról nincs szó – a mélységet másként értelmezzük, a szélesség és a szervezeti egységek méretének leírására pedig célszerű a komplex hálózatoknál általános érvényűnek tekintett fogalmakat alkalmazni *(5. ábra):*

– *Hálózati mélység:* a szereplők kapcsolati intenzitásától és kapcsolati koordináltságától függően beszélhetünk különféle „mélységi szinteken" körülhatárolható (egymásba ágyazódó) hálózatokról: a hálózat magjáról,[57] az effektív hálózatról[58] és a teljes hálózatról.[59] Az egyéb kapcsolatok már túlmutatnak az ily módon körülhatárolt hálózaton, lényegében a hálózat és a gazdasági szuperhá-



I. = centrális kapcsolatok (a hálózat központi szereplői)
II. = stabil kapcsolatok (a hálózat összekötői)
III. = alakuló kapcsolatok (a hálózat perifériikus tagjai)
IV. = hálózatközi kapcsolatok („gyenge kölcsönhatások")

4. ábra. A hálózati kapcsolatok kategóriái és a hálózat konfiguratív jellemzői

[57] Hálózat magja: az egymással szoros és kiemelt partneri kapcsolatban levő szereplők együttese.

[58] Effektív hálózat: a hálózat magján túlmenően a az effektív partneri kapcsolattal, és formálisan koordinált módon kapcsolódó szereplők is tagjai.

[59] Teljes hálózat: az effektív hálózaton túlmenően a perifériikus tagokat is tartalmazó hálózat.

Jellemzők	Klasszikus szervezetek	Gazdasági hálózatok
1. Részei	szervezeti egységek	önálló gazdasági szereplők
	belső kapcsolatrendszer	szervezetközi kapcsolatrendszer
	szervezet határa	elmosódó határvonal
2. Strukturális jellemzők	munkamegosztás	kapcsolati intenzitás
	hierarchikus szintek	mellérendeltség
	bürokratikus koordináció	önszervező kooperáció
3. Konfiguráció jellemzői	mélységi tagoltság	kooperációs szintek
	irányítás terjedelme	hálózati szélesség
	szervezeti egységek mértéke	hálózati pozíció
4. Szervezettípusok	lineáris	irányított
	többvonalas	irányítatlan
	többdimenziós	komplex
5. Topológiai jellemzők	normál eloszlás	hatványfüggvény
	egyedi sajátosságok	fraktál-szerkezet

5. ábra. Klasszikus szervezeti jellemzők módosulása a gazdasági hálózatokban

ló összeköttetéseihez tartoznak. A gazdasági hálók dinamikus és nyitott jellege miatt ugyanazon szereplők hálózati mélység szerinti besorolása változó. Tanulmányozásához szükséges a hálózati térkép („hálózati organigram"), amelynek egy lehetséges formája a vizuálisan a gazdaságmatematikából ismert hálókra emlékeztet, illetőleg input-output mátrix formában is megadható.

– *Hálózati szélesség:* fontos konfigurációs jellemző, amely azt mutatja meg, hogy mennyire szoros a hálózat egyes mélységi szintjein a belső összefonódás. Két tetszőleges szereplő között annál közvetlenebb a kapcsolattartás (információ-, tudás- stb. áramlás), minél kevesebb közvetítőre van ehhez szükség. A hálózati szereplők számától és kapcsolatrendszerének topológiájától függően a hálózat szélessége jellemezhető a tetszőleges két tag közötti kapcsolat megvalósításához szükséges közvetítők maximális számával. Ha minden szereplő egymással közvetlen kapcsolatban áll, akkor ennek értéke = 1, és minél nagyobb ez az érték, annál lazábban összekapcsolt (szélesebb) hálóról van szó. A hálózati térkép alapján (megfelelő módszerrel) ez meghatározható.

– *Hálózati pozíció:* az egyes szereplők hálózaton belüli kapcsolatrendszerének kiterjedtsége jellemzi hálózati pozíciójuk súlyát, fontosságát (a klasszikus szervezeteknél ezt neveztük korábban „méretnek"). Mint a hálózatok általános törvényeinek ismeretében tudjuk, a komplex, önszerveződő hálózatoknál a pontok gyakorisági eloszlása a hozzájuk tartozó kapcsolatok száma („a pontok mérete") szerint hatványfüggvényt követ (amelyet bizonyos mechanizmusok torzíthatnak). Azaz: minden ilyen hálózatban létezik egyfajta „pozíció" szerinti (nem függőségi!) hierarchia: nagyon sok kapcsolattal rendelkező, relatíve kis számú

„hálózati középpont", nagyobb számú, de kevesebb kapcsolattal rendelkező „összekötők", és legnagyobb a csak néhány kapcsolattal rendelkező „periferikus tagok" száma.[60]

A gazdasági hálózatok belső kapcsolatrendszerének tanulmányozásánál tehát két elsődleges strukturális jellemzőre koncentrálunk: két szereplő egy konkrét kapcsolatában miként jelenik meg a *munkamegosztáshoz kötődő* kapcsolati intenzitás (amelynek alapesetben négyféle fokozatát különböztetjük meg), illetve a *koordináció* (amely szerint a kapcsolat négyféle módon szabályozható a technokratikus és strukturális eszközök eltérő dominanciájú kombinálásával). Mindkét strukturális jellemző kvantifikálható is (skála hozzárendelésével), így a hálózatok mélységi és szélességi jellemzői árnyaltabban is elemezhetők, mint a fentebbi, leegyszerűsített kvalitatív fokozatokra alapozva.

A hálózatok működésének általános törvényei a *gazdasági szuperhálózat* szereplőinél véleményünk szerint a következőképpen jelennek meg:

1. „A gazdasági szereplők *vevői szerepükben* a lehető *legalkalmasabb szállítóktól* igyekeznek vásárolni."
2. „A gazdasági szereplők *szállítói szerepükben* a lehető *legalkalmasabb módon* akarják *kielégíteni vevőik igényeit.*"

Természetesen a gazdasági szereplők racionalitása számos tényező következtében korlátozott,[61] ezért a „lehető legalkalmasabb" mérce érvényesítésekor általában heurisztikus szabályokat[62] követnek. De a korlátozott racionalitás messze nem azonos az irracionális döntésekkel, és úgy tűnik, már ennyi is elég, hogy a hálózatokra jellemző rend megjelenjen a gazdaságban. Ennek fontosabb következményei a gazdasági hálózatokra nézve:

- a szereplők „szállítóként" a vevőiknek történő megfelelési kényszer hatására saját értékláncuk[63] folyamatos innovatív fejlesztésére törekszenek, mert aki ebben a legeredményesebb, az kerül legjobb pozícióba a hálózatban – azaz érvényesül a „gazdag egyre gazdagabb lesz" jelenség;
- ennek nyomán a szereplőket tömörítő hálózatban elvileg adott a lehetőség a struktúra hatványfüggvény szerinti alakulására (akik a legversenyképesebbek a vevői igények kielégítésében, azokhoz kapcsolódik a vevők legnagyobb hányada, akik erre kevésbé képesek, vagy kevésbé kívánnak megfelelni ennek, azok rendre gyengébb hálózati pozícióba kerülnek);
- a szereplők mint „vevők" ugyanezt a hatást váltják ki saját szállítóiknál, és így tovább... következésképpen a láncreakció végigfut az egymáshoz kapcsolódó

[60] Következésképpen minél nagyobb az eloszlást leíró hatványfüggvény kitevője, annál szélsőségesebb az eloszlás (annál inkább egy, vagy néhány központ köti össze a tagokat), fordított esetben pedig annál kiterjedtebb a tagok közvetlen kapcsolatrendszere.

[61] *H. A. Simon* (1983): Korlátozott racionalitás (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest).

[62] Vagyis a gyakorlat számára kielégítő megoldásokra vezető ún. „ökölszabályokat" („alkalmazott józan ész"), lásd: *H. A. Simon* (1982): A vezetői döntés új tudománya (Statisztikai Kiadó Vállalat, Budapest). A „heurisztikus szabályokról" nem bizonyítható egzakt módon, hogy követésük esetén optimális eredményt adnak, de rosszul strukturált, bonyolult problémák esetén a gyakorlat számára nélkülözhetetlenek.

[63] *David Ford* és társai (2003): Business Marketing (KJK–KERSZÖV, Budapest).

hálózatokon, és a gazdaság valamennyi szereplője valamilyen szinten érintettje lesz ennek a folyamatnak;

- azokban a hálózatokban, ahol valami oknál fogva a szereplők az önszerveződés fenti általános alapelveitől eltérő szabályokat követnek (pl. nem piacgazdasági környezetben működnek), ott vagy a véletlenszerű, vagy a dominánsan felülről szervezett hálózatra utaló, nem hatványfüggvénnyel leírható struktúrát találjuk.

A gazdasági hálózatok alapsémája ezek alapján már felvázolható. Önmagában véve bármelyik kiragadott szereplőt és a hozzátartozó kapcsolatrendszert vizsgáljuk, ezek külön-külön irányított hálóra látszólag emlékeztető struktúrát követnek, akárcsak az összekötő szerepet játszók révén egymáshoz kapcsolódó, egymásba ágyazódó hálózatok összes szereplőjét magába foglaló ún. szuperhálózat. Miután azonban a hálózatok valamennyi pontja között kétirányú a kapcsolat (teljesítés – ellenszolgáltatás), a hálózat nem tekinthető irányítottnak. Sőt, a többféle szereplővel egyidejűleg kapcsolatban levő szállítók (pl. pénzügyi szolgáltatók, logisztikai szolgáltatók) vagy vevők (pl. nagykereskedők, kiskereskedők) nyomán máris megjelenik a gazdasági szuperhálózat. A *„gazdasági szuperhálózat"* fogalmat azért vezetjük be, mert ezzel is hangsúlyozni kívánjuk, hogy a fejlett gazdaságban a szereplők kiterjedt kapcsolatrendszere szinte áttekinthetetlenül bonyolult, egymásba ágyazódó hálózatokat tartalmazó, szuper-méretű hálózatot képez, amelyben – akárcsak az interneten, vagy az emberek közötti ismeretségi hálókon[64] – néhány szereplő közvetítésével szinte bármelyik célzott szereplő elérhető. Igaz, e pillanatban még – megfelelő kutatások híján – nem vagyunk abban a helyzetben, hogy a gazdasági szuperhálózat „szélességét" az internethez hasonlóan mérőszámmal jellemezzük, de a multinacionális vállalatbirodalmak/szervezetek – mint potenciális központok – ismeretében nincs okunk feltételezni, hogy ez megoldhatatlan. Ebben a gazdasági szuperhálózatban összesen ötféle szereplővel találkozunk, akiket az fűz össze, hogy valamilyen igényük[65] kielégítése érdekében kooperálniuk ésszerű más szereplőkkel, és ennek során – korlátozott racionalitással ugyan, de követik az önszerveződő gazdasági hálózatok alapelveit. A szuperhálózaton belül aszerint lehet körülhatárolni részhálókat, hogy azokon belül a szereplők az általános törvényeken túl milyen speciális, csak az adott részhálóra érvényes, további közösen elfogadott elveket követnek egységesen.

Fontos röviden áttekinteni a gazdasági hálózatok szereplőin túl a köztük levő *kapcsolatok fajtáit.* A szakirodalom a szervezetközi kapcsolatok rengeteg tipizálási lehetőségét kínálja, de számunkra legmegfelelőbbnek tűnik a szereplők közti viszony jellegének megfelelő tipizálás, mely szerint:

[64] Lásd *Albert–László Barabási* (2003): Behálózva (Magyar Könyvklub, Budapest, p. 1–367.) c. könyvét, amelyben kimutatják, hogy az internet több mint 1 milliárd honlapját tekintve két tetszőleges honlap között kb. maximum 19 „kattintásnyi" távolság van, az emberek között pedig ez mindössze maximum 6 lépésnyi!

[65] Lásd *Dinya László* (2000): A közszféra szerepe a régiók versenyképességének növelésében (in: „Versenyképesség-regionális versenyképesség", JATEPress, Szeged, p. 117–123.), ahol a szereplők igényei lehetnek egyéni vagy kollektív igények, céljai pedig profitszerzés, vagy közhasznúság. Ennek megfelelően definiálható négyféle gazdasági szereplő (lásd a 3. pont 2. bekezdésében!), és ötödikként, mint a társadalmi igények kielégítésének végső célpontját a háztartásokat („végső fogyasztók").

– szállítói/vevői reláció: amelynek keretében a két kapcsolódó szereplő közül az egyik valamilyen erőforrást bocsát a másik rendelkezésére, és ezt ellenszolgáltatás követi. Gyakorlatilag ebben a relációban zajlik mindenféle tranzakció a felek között, legyen az klasszikus termék/szolgáltatás adásvétele, információcsere, pénzügyi műveletek, eszköz és munkaerőmozgás.
– függőségi reláció: amelynek keretében a két szereplő befolyásolja egymás viselkedését (rivalizálás/kooperáció).

Az informális gazdasági hálózatok tanulmányozása gyakorlatilag még a kezdeteknél tart,[66] a *formális hálózatok* működésével kapcsolatban már jóval több a tapasztalat. Ez utóbbiak ismerete azért lehet fontos, mert ahol a hálózati gazdaság kialakulása még csak kezdeti stádiumban van, ott tudatos kormányzati és helyi lépésekkel ezt a folyamatot *katalizálni lehet.* A *hálózati együttműködések tapasztalatainak* elemzése azt mutatja, hogy a *sikeres hálózati kooperáció főbb feltételei* az alábbiak:[67]

– *indulási feltételek* (= az eredményesség szükséges feltétele): már a kezdet kezdetén körültekintően kell mérlegelni két fontos feltételrendszert:
  – üzleti alapon történő működés feltételei
  – valódi partnerségre alapuló kapcsolatrendszer megteremtése
– *hálózati menedzsment feltételei* (= az eredményesség elégséges feltétele): a hálózati kapcsolatok napi működtetése során biztosítani kell két újabb fontos feltételrendszert:
  – professzionális vezetés feltételei
  – szakszerű szervezés feltételei.

Amennyiben a sikeres hálózati együttműködés indulási feltételei hiányosak, az így létrejövő (akár csak néhány partnert tömörítő) hálózat eleve nagy kockázatot vállal: az induláskor már beprogramozott kockázatok a napi működés során visszatérően felmerülnek, a menedzsment energiájának, figyelmének és idejének nagy része ezeknek a kezelésére fordítódik – és a folyamatos „konfliktus-menedzsment" előbb-utóbb válságmenedzsmentbe torkollik.

Ha a *megfelelő induló feltételek kialakítása* sikerül, de a napi működéshez szükséges feltételrendszerben merülnek fel hiányosságok, a potenciálisan sikerre programozott kooperáció eredményessége elmarad a várakozástól, és a csalódott partnerek útja előbb-utóbb szétválik. A hálózat sikeres működéséhez *valamennyi felsorolt feltételről* egyidejűleg gondoskodni kell, miután azok nem függetlenek egymástól.

A hálózatok keletkezését, ezt követően kívánatos ütemű fejlődését menedzselni ma még újszerű, szokatlan feladat, de ahol tudatosul, hogy jól működő hálózatok nélkül egyre nehezebb a szereplők, ennek kapcsán pedig az érintett *régiók versenyképességéről* beszélni, ott *kormányzati szinten* is felmerül a folyamat ösztönzése. Miután az egyik legfontosabb vezérelv az önszerveződés, fontos tisztázni, hogy *melyik szereplőnek milyen szerepet* célszerű vállalnia.

[66] *Dinya L.–Domán Sz.* (2004): Hálózatok a gazdaságban (Gazdálkodás, 9. sz. különkiadás, p. 46–62.).
[67] *Dürmüller, Ch.* (2002): Checkliste für erfolgreiche Allianzen (New Management, 71. k. 6. sz. p. 35–41.).

Az NCOE[68] számos tanulmányt készített annak érdekében, hogy helyi, állami, illetve országos szinten feltárja, hogyan alakítható ki, és tartható fenn egy virágzó, növekvő vállalkozói gazdaság a 21. században.[69] Fókuszcsoportokra és esettanulmányokra alapozva keresték a választ arra, hogy *hasonló demográfiai adottságokkal rendelkező régiók között miért van virágzó üzleti élettel, vagy lemaradással jellemezhető? Általános tapasztalatuk* szerint a különbség *„hard"* (= erős egyetemek, vállalkozói tőkéhez való hozzáférés, jó infrastruktúra) és *„soft"* tényezőkkel (= vállalkozói kultúra, hálózatosodás) együttesen magyarázható. A *hálózatok központi elemét jelentik a vállalkozói klímának* (= kulturális, társadalmi, gazdasági miliőnek), amely támogatja új vállalkozások születését. Üzleti hálózatokról már a középkor óta beszélhetünk (pl. céhek, kamarák), de az 1980-as évektől a gazdasági növekedés, versenyképesség empirikus kutatásai a figyelem középpontjába állították őket. Nincs (és nem is lehetséges) olyan leírás, amely az ideális hálózat sémáját taglalná: céljaik, tevékenységi körük, tagságuk, belső és külső kapcsolatrendszerük, hatókörük, méretük, élettartamuk, működési szabályaik stb. túlságosan változatosak. Fő rendeltetésük kapcsolatrendszer építése és fenntartása a szereplők között, és ennek alapvető célja információ (tudás) megosztása, terjesztése, valamint üzleti lehetőségek teremtése. Az előbbi különösen fontos az új vállalkozások számára, az utóbbi az érettebbek számára. A *hálózatok konkrét előnyei a régiók számára* a következők lehetnek:

- *„Bróker"-tevékenység:* főként az újak számára fontos az erőforrások (tőke, technológia, vevők, tanácsadók, szakemberek, stratégiai partnerek) és a vállalkozók közti kapcsolatrendszer mielőbbi kiépülése.
- *Közös elképzelések kialakítása:* a hálózat alkalmas fóruma a szereplők összehangolásának a vélemények, elképzelések kialakításában (pl. regionális kilátások, kihívások – lehetőségek – korlátok, költségvetési prioritások), beleértve az üzleti és a közszféra szereplőinek összehangolását is.
- *Kulturális váltás erősítése:* mindenekelőtt az új gazdaságban boldoguláshoz kapcsolódó értékek demonstrálása, terjesztése, erősítése (pl. vállalkozókészség, innováció, együttműködés, tudás prioritása stb.).
- *Civil vezetők kinevelése:* a hálózatok mobilizálják a privát szférában fellelhető vezetői tartalékokat, terepet adnak a potenciális vezetők kiemelkedéséhez.
- *A közösség „márkázása":* a hálózatok révén az adott régió, közösség arculata is formálódik, felértékelődik a közvélemény szemében.
- *Regionális versenyképesség:* az erősen „behálózott" régiók erősen versenyképesek is. A hálózatok csökkentik a piaci belépési korlátokat, és növelik a gazdasági súlyt, potenciált – ami a munkahelyek teremtésével, a régió jólétével szoros kapcsolatban van.

[68] National Commission of Entrepreneurship = Vállalkozások Nemzeti Bizottsága (USA).

[69] *E. R. Pages–S. Garmise* (2001): Building Entrepreneurial Networks (National Commission on Entrepreneurship, Washington/USA, p. 1–43.).

7.4. A hálózati szereplők tapasztalatai

7.4.1. Sikersztorik

Ott, ahol már jó ideje működnek

Tapasztalat szerint a legsikeresebb hálózatokat maguk a vállalkozók alapítják és működtetik. *Mit tehet az a régió, ahol hiányzik a vállalkozási tradíció?* Van lehetőség *kormányzati beavatkozásra,* de a következő *feltételekkel:*

- csak indirekt módon
- vállalkozókra bízva az irányítást
- kicsiben kezdve
- vállalkozások aktív bevonásával.

A *hálózatok kiépítésének célszerű lépései*[70] a következők, amelyek különösen figyelemreméltók *az egyes régiók speciális igényeihez idomuló,* potenciálisan létrehozható (fejleszthető) hálózatok szempontjából:

1. *„Mérd fel a terepet":* a helyi igények tisztázása, kooperációs tapasztalatok diagnózisa, civil hálózatok létezése, hálózati igény és affinitás mértéke, szűk keresztmetszetek, új lehetőségek, optimális hálózattípus meghatározása. Működőképes hálózat csak valódi közös igényekre, érdekekre alapulhat – ezt fel kell tárni.
2. *„Vázold fel a tervet":* eldöntendő, hogy valóban egy új hálózat alakítása a megoldás, vagy más célszerűbb. Alternatívák: meglevő hálózat kiterjesztése, létező kormányzati programok köré hálózatok telepítése, teljesen új hálózat alapítása. Egyik sem lehetséges helyi, független fejlesztő szervezet nélkül – kell egy címzett felelős (megbízott vállalkozó), némi pénzforrás, helyiség, szakértő(k).
3. *„Alakítsd ki a vezetést":* a hálózatot célszerűen önként vállalkozó üzletember vezesse, részidős vagy főállású néhány alkalmazottal, a stratégiai döntéseket igazgatótanács hozza (munkabizottságokra támaszkodva). Milyen vezető kívánatos: felülemelkedni képes (= nem új vállalat építése a cél, hanem egy közös érdekeket érvényesítő hálózaté), élő kapcsolatrendszerrel rendelkezik, helyi respektusa van, világosan látja saját előnyét is ebben a feladatkörben.
4. *„Indulj el kísérleti lépésekkel":* a hálózat megalapozásának kezdeti teendői magukba foglalják a logisztikai, kommunikációs, ütemezési, team-építési, oktatási feladatokat.
5. *„Hálózati marketing":* hasonlóan bármely üzleti vállalkozáshoz, a marketing itt is kritikus tényező. Eszközei: hagyományos reklám (újság, e-mail, web-site, média stb.), nyitott tagsági politika, alacsony költségek, hatékony márkázás stb.
6. *„Szélesítsd a hálózatot":* egy hálózat sikerének fokmérője, hogy miként járul hozzá további hálózatok születéséhez, a diverzifikációhoz – a vállalkozói régió kiépüléséhez.

[70] *E. R. Pages–S. Garmise* (2001): Building Entrepreneurial Networks (National Commission on Entrepreneurship, Washington/USA, p. 1–43.) nyomán kiegészítve más források és saját primer kutatások tapasztalataival.

7. *„Hálózatok hálózatai":* a fejlődés következő lépcsőjén a létrejövő hálózatok egymással is összekapcsolódnak.
8. *„Hadd forrjon a leves":* a hálózatok katalizálják a régió fejlődését – fokozatosan kialakul az új vállalkozási kultúra. A siker nem garantált – főleg a gyors siker nem (min. 3–4 év után jelentkezik a tartós hatás). A fejlődésnek menetrendszerű fázisai (és krízisei) vannak.
9. *„Menjen útjára":* a hálózatépítés olyan, mint a gyermeknevelés: akkor sikeres, ha egy idő után a saját lábára áll („önmenedzselő fázis"). A hálózat szabadon engedése nem jelenti a kivonulást belőle: csak a fenntartó/támogató intézmény partnerré válik.
10. *„Meséld el a sztorit":* a vállalkozói klíma meghonosítása egy régióban akkor tekinthető végérvényesnek, ha már a hálózatok, kiemelkedő vállalkozók sikersztorijai is közismertté válnak, az üzleti hősök országos szinten elismertek, és a régió növekedése példaként szolgál más régiók számára. Ez már a hálózati marketing magasabb szintje: a szájreklám.

Ezek a lépések nem feltétlenül jelentenek kronológiai sorrendet is – közülük többet gyakran szimultán kell megtenni.

Bár a hálózatok kiépülése sokféle módon történhet, a *sikeres hálózatok* rendelkeznek néhány *közös jellemzővel* (= a „best practices"[71] közös vonásai):

- *kiemelkedő menedzsment,* vezetők, akik kreatív vízióval és azok valóra váltási képességével is rendelkeznek
- *kapcsolatrendszer folyamatos építése,* ami több mint kapcsolatteremtés – része a bizalom teremtése, a szoros, napi és informális kapcsolatrendszer, rendszeres információcsere
- *kis méretben kezdés,* ami gyakran nehezebb, mint egy nagyobb méretű, általánosabb profillal rendelkező hálózat kialakítása – de áttekinthetőbb, informálisabb és hatékonyabb lehet
- *hosszú távú egyetértés,* amelynek biztosítása nehéz feladat, mert a kezdeti ellenállás, hibák és problémák aláásháthatják – ehhez rugalmas, a helyi igényeket, adottságokat (és azok változását) jól ismerő menedzsmentre van szükség
- *se erőltetés, se kényszer,* csak indirekt ösztönzés, kommunikáció, meggyőzés
- *új hálózatok gerjesztése,* akár formális, akár informális módon valamennyi szóló hálózat egyik legfontosabb célja – csak így érhető el a kulturális változások „láncreakciójához" szükséges „kritikus tömeg"
- *kapcsolat az emberekkel és nem a cégekkel,* miután kapcsolatrendszer csak emberek között (és nem cégek között) létezhet. Ezért a valós cél nem a cégek, hanem az emberek közötti szövetségek kialakítása – olyanok között, akik meg akarják osztani ötleteiket, tudásukat másokkal, és akik tanulni akarnak másoktól.

Az amerikai gazdaságban a '90-es évek közepén a gyorsan növekvő, nagy kockázatot vállaló, innovatív cégek teremtették a munkahelyek több mint 2/3-át. Ezek a cégek nemcsak alkalmazottaik és vevőik megelégedésére szolgáltak, de a közösséget is erősítették. Az évtized végén 18 fókuszcsoportban mintegy 250 vállalkozó bevonásá-

[71] Best practices = legjobb gyakorlatok, a bevált üzleti fogások feltárását és alkalmazását jelenti.

val országos vizsgálatot végeztek, hogy megállapítsák: milyen tényezőknek köszönhető az üzleti siker, illetve hogy milyen tényezők tesznek vállalkozóvá egy közösséget? *Legfőbb tapasztalatok:*[72]

- Míg korábban a gyorsan növekvő cégek elsősorban arra koncentráltak, hogy ehhez miként szerezhetnek pénzt (tőkét), ma már a fő gond: hogyan találhatnak és tarthatnak meg *kvalifikált szakembereket?* Ezért most a *képzési és bevándorlási reform* került a prioritások élére.
- Egy sikeres vállalkozói közösség a lokális üzleti kultúrától függ, amelynek alapvető intézménye a széles körű, informális hálózatok – a „magányos farkas"-szerű vállalkozó a múlté. A mai üzletember hálózati lény, aki a *naprakész információk cseréjére* koncentrál: hol található a szükséges pénz, menedzser, alkalmazott, tanácsadó, szállító, vevő, új technológia. A politika felelőssége ilyen hálózatok teremtése, fejlesztése.
- A jó politika fenntartja és erősíti a vállalkozói fellendülést – amihez a kormányzat és a vállalkozók *folyamatos párbeszédén* túl két alapvető döntés szükséges:
  - a kormányzatnak fenn kell tartania a vállalkozói régiók fejlődését támogató általános kereteket,
  - a kormányzatnak ösztönöznie és támogatnia kell a vállalkozókkal közvetlenül együttműködő, hálózatépítő intézményeket.
- A *helyi önkormányzatoknak* alkalmazkodniuk kell a vállalkozások speciális igényeihez, ha komolyan gondolják a helyi gazdaság fejlesztését.

Széles körű primer vizsgálatok alapján a *vállalkozók főbb problémái* (fontossági sorrendben):

- Megfelelően képzett munkaerő megszerzése: valamennyi szinten (vezető – műszaki – kezdő), jó elemző és kommunikációs készséggel, pozitív munkaattitűd és vevőorientált gondolkodás.
- Tőkéhez való jutás: különösen az induló vállalkozások finanszírozása, illetve a kockázati tőke. Beruházási forrás bőven van, de ez kevésbé kötődik az innovációhoz. Másrészt a tőkeforrás lehetősége földrajzilag és demográfiai csoportonként is szóródik.
- Infrastruktúra, beleértve a vállalkozástámogató intézményeket is: internet, közművesített helyiség, ennek költsége, egyetemek, szakképzők.
- A kormányzat és a vállalkozók viszonya: ügynökségek, programok, támogatások, adók, adminisztráció, jogi környezet.

A vállalkozók *sikerének pedig az alábbi regionális tényezőit* tárták fel (azokban a régiókban sikeresebbek a vállalkozások, amelyek a következőkkel jellemezhetők):

- sokféle tőkéhez jutási lehetőség
- megfelelő vállalkozói kultúra (kockázatvállalás, innovativitás, kooperáció, üzleti etika)
- hálózatok működése
- támogató infrastruktúra
- kormányzati támogatások.

[72] *D. Mellinger* (2000): Building Companies, Building Communities: Entrepreneurs in the New Economy (NCOE, Washington /USA, p. 1–29.).

Magyar próbálkozások a klaszterekkel

A *klaszterek* az általunk *formálisnak nevezett gazdasági hálózatok* legismertebb és leggyakrabban tanulmányozott formáját képviselik. Pontos definíciójuk körül van némi zavar, de ez nem szokatlan a hálózatok esetében, hiszen új jelenségről van szó, és ilyenkor ahány kutatócsoport, annyi kísérlet történik a minél kifejezőbb elnevezés megtalálására, mígnem kialakul valamiféle szakmai konszenzus. Az egyik alapműnek számító EU-dokumentum[73] szerint négy különböző iskola létezik a *klaszterek definiálására:*

- Az olasz iskola központi kategóriáját a hasonló tevékenységet végző KKV-k térbeli koncentrációja révén kialakuló iparági körzetek alkotják; ebben a megközelítésben kiemelt szerepet játszanak az externáliák, a társadalmi- valamint a bizalmi tőke.
- A kaliforniai iskola a vertikális dezintegráció révén létrejövő termelési kapcsolatok alkotta hálózatokra helyezi a hangsúlyt, ahol a hálózat működtetésének legfőbb célja a költségek csökkentése.
- Az északi vagy skandináv iskola klaszter-fogalmában a kizárólag helyben hasznosítható lokális tudás, különösen a nem kodifikált, rejtett tudás játszik kiemelt szerepet, valamint az ezek hatására létrejövő innovációk.
- A porteri klaszter-megközelítés szerint az előző három iskola mindegyike egy adott helyhez kötött, a vizsgált régió társadalmi rendszereiben gyökerező folyamatként jellemezte a klasztert; pedig a fő hangsúly a helyspecifikus elemeken van. Porter ugyanis nem a regionális gazdaságot és a klasztereket vizsgálta elsősorban, hanem a vállalati szintű versenyelőnyöket és azok forrásait. A klaszter alapját ez esetben a vállalatok és intézmények közötti együttműködés és információáramlás teremti meg.

Főként a porteri megközelítésre épül a pillanatnyilag legelfogadottabb *hazai definíció,*[74] mely szerint „a klaszterek földrajzi közelségen alapuló vállalati stratégiai szövetségek, amelyek a külső versennyel szemben egységesek, belső viszonyaikat pedig egyaránt jellemzi a konkurencia és a közös helyi érdekek összehangolása, a partnerek közötti bizalmi tőke megléte. A klaszter vállalkozásait informális kapcsolatok kötik össze, a közösen végzett innovációk, a piaci igényekhez igazodó képzés, a hálózaton belüli közvetlen és célzott információáramlás révén csökkenthetők a tranzakciós költségek, ezáltal pedig az adott térség vállalkozásainak versenyképessége növekszik".

Mindezt azért bocsátjuk előre, mert a hazai hálózatok – eléggé feltáratlan – tapasztalatairól beszélni talán főként a klaszterek területén lehetséges.[75] A klaszterek szempontjából a magyar gazdaságot 3 részre oszthatjuk:

- *Külföldi közvetlen tőkebefektetés* (FDI-alapú) klaszterek. Ezek az exportorientált gépgyártó és gépkocsigyártáshoz kötődő iparágak gyakorlatilag a rendszerváltást

[73] European Commission (2002): Regional clusters in Europe, Observatory of European SMEs Enterprise Publications, No 3.

[74] *Lengyel Imre* (2002): Magyar Építőipari Klaszter (Szeged).

[75] *Nikodémus Antal–Gecse Gergely* (2002): Klaszterek a posztszocialista országokban – Magyarországi klaszterek (GKM, Budapest).

követően a semmiből jelentek meg. Ezen iparágak klaszterizációjának kiváló példái a Pannon Autóipari Klaszter (PANAC), mely a magyar GDP 10%-át reprezentálja, valamint a Mátészalkai Optomechatronikai Klaszter (MOK).

- Szintén jelentősek a Magyarország kiváló földrajzi fekvésének köszönhető, a 90-es évek végétől felgyorsuló logisztikai beruházások. Jelenleg Budapestet és az autópályák környékét egyfajta raktárgyűrű veszi körül s bár a megtelepedett logisztikai szolgáltatók súlya jelentős a *logisztikai alapú klaszterek* még csak embrionális szakaszban vannak.
- A *hazai bázisú klaszterek.* E klaszterek alapja a 90-es évek végén meginduló építőipari és turisztikai keresletnövekedés. Az építőipari klaszter típus legjobb példája a Magyar Építőipari Klaszter, mely a 6 legnagyobb magyar építőipari vállalatot foglalja magában (Betonút Rt., Kész Kft., Középületépítő Rt., Magyar Építő Rt., Vegyépszer Rt., ZÁÉV Rt.). A turizmus és a részben ehhez kötődő jelentős hazai termálforrások előnyeit, szinergiáit aknázza ki a Pannon Termál Klaszter.

A posztszocialista jelleget figyelembe véve a klaszterek viszonylag rövid múltra tekintenek vissza a magyar gazdaságban. A hazai klaszterek modelljei és általában a legjobb kapcsolatai is osztrákok, valamint olaszok. Bár az első klaszter csak 2000-ben jelent meg Magyarországon, a számuk 2002-ben már 19, ezenkívül 11 klaszter embrionális fejlődési szakaszban volt.

A magyar klaszterek még formálódnak és ez a legfőbb oka annak, amiért átfogó értékelésükre még nem került sor, és a klaszterekkel foglalkozó tanulmányok jelentős része elméleti jellegű. A 2002-ben már funkcionáló 19 magyarországi klaszter igen változatos: autóipari, fa- és bútoripari, elektronikai, termál, élelmiszeripari, építőipari, textil, turisztikai és optomechatronikai egyaránt van köztük. A 7 EU-régió között viszont jelentős különbségek tapasztalhatók:

- A Nyugat-Dunántúli Régióban 5 klaszter van: a Pannon Autóipari Klaszter (PANAC), a Pannon Termál Klaszter (PANTERM), a Pannon Elektronikai Klaszter (PANEL), a Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter (PANNONFA) és a Pannon Gyümölcsklaszter. A Nyugat-Dunántúli Régió finanszírozta és hozta létre klaszterei számára a Pannon Gazdasági Kezdeményezést (PGK).
- A Közép Dunántúli Régióban 4 klaszter van: a Közép-Magyarországi Autóipari Klaszter (vagy Esztergom Klaszter), a Közép Dunántúli Fa- és Bútoripari Klaszter, a Pápai Hús és Élelmiszeripari Klaszter, valamint a Közép-Dunántúli Elektronikai Klaszter.
- A Dél-Dunántúli Régió egyetlen klasztere a Dél-Dunántúli Regionális Geotermikus Energiahasznosítási Klaszter.
- A Közép-Magyarországi Régióban 3 klaszter található: az ÉKE-Macro-TQI Klaszter, a Magyar Épírőipari Klaszter és a Saxon Export Klaszter.
- A Dél-Alföldi Régió 3 klasztere a Dél-Alföldi Regionális Textilipari Klaszter, a Dél-Alföldi Építőipari Klaszter, valamint a Dél-Alföldi Közmű és Útépítési Klaszter.
- Az Észak-Alföldi Régióban szintén 3 klaszter található: a Mátészalka Optomechatronikai Klaszter (MOK), az Észak-Alföldi Termál Klaszter (melyet gyakran Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Termálklaszternek is hívnak), illetve az Alföldi Gazdaságélénkítő Klaszter (AGKlaszter).
- Az Észak-Magyarországi Régióban 2002-ben még nincs klaszter.

Az európai klasztereknél általában a KKV-k ösztönzik a hálózatok létrehozását, így a klaszterizációt alulról-felfelé (bottom-up) irányuló folyamat jellemzi. Ezzel ellentétben Magyarországon a multinacionális vállalatok helyi cégei próbálják meg szélesíteni és mélyíteni a beszállítói bázist és hazai KKV-ket szervezni maguk köré. Ezt egyfajta felülről-lefelé irányuló (top-down) megközelítésnek nevezhetjük. A kétféle megközelítés között óriási különbség van. Magyarországon emellett még a KKV-k viszonylagos passzivitása is akadályozza a klaszterfejlődést. Ezt három tényezőre vezethetjük vissza: a bizalmi tőke és a pénzügyi források hiányára, valamint a KKV-k közvetlen befektetésre koncentrálására. Végül még egy tényező, amely ezt a folyamatot gátolhatja: a magyar közigazgatási rendszer túlcentralizált, a jogszabállyal létrehozott régiók pedig még nem működnek tökéletesen.

Ez utóbbi azért probléma, mert józan meggondolás szerint a magyar klaszterpolitikának regionális alapúnak kellene lennie, bár a jelenlegi 7 statisztikai régiónak se tapasztalata, se know-how-ja, se finanszírozási lehetősége nincs arra, hogy egy ilyen programot egyedül valósítson meg. A legjelentősebb szerepet a klaszterpolitikában ezért a központi kormányzat játssza, a regionális szint szerepe egyelőre csekély, a megyei és önkormányzati szint pedig csak esetleges szerepet játszik a klaszterek fejlesztésben (néhány kivételtől eltekintve).

Kormányzati szinten a klaszterek fejlesztését 2001-től külön pályázati forrás szolgálta (RE-1 jelű pályázat regionális klaszterek létrehozására és szolgáltatásaik fejlesztésére), amely a Regionális Gazdaságépítő Program (REGÉP) egészével együtt egyfajta klaszter alapú gazdaságfejlesztési modellnek tekinthető. A program 3 pillére közül az első a regionális innovációs rendszer (a regionális hálózati csomópontok: az ipari parkok, a logisztikai központok és a technológiai inkubátorok) megerősítése volt. A második pillér a formálódó klaszterek támogatását segítette, a harmadik pillér pedig a regionális elektronikus mintapiacok létrehozása volt (a regionális hálózatok közötti e-kapcsolatok megerősítését szolgálta).

A klaszterek létrehozásának támogatása azért fontos, hogy Magyarországon is létrejöjjenek olyan üzleti és nem üzleti szervezetekből álló, regionális alapon szerveződő hálózatok, amelyek képesek növelni a vállalkozások versenyképességét, továbbá mérséklődjenek – a klaszterekben megvalósuló együttműködések révén – a nagyvállalatok, valamint a kis- és középvállalatok közötti jövedelmezőségi különbségek. Miután a klaszter a részt vevő felek piaci logikán és piaci értelemben vett önkéntességen alapuló együttműködése, az állam azt elsősorban közvetett eszközökkel segítheti:

- a támogatást az értékláncba szerveződött szakágazati együttműködés, a területileg koncentrált vállalkozások kooperációs hálózatának regionális kiépülésére célszerű összpontosítani;
- segítséget kell nyújtani ahhoz, hogy egy szakmailag zárt, de az adott szakmán belül nyitott hálózat cégei közös alapanyag-beszerzés, technológiai és minőségügyi fejlesztés, a közös termékkínálat és marketing révén a piacon kínálkozó esélyeket nagyobb hatékonysággal, a közös fellépés erejével használják ki;
- a klaszter vállalkozásai közötti elektronikus kereskedelem ösztönzésén keresztül elő kell segíteni a klaszter virtuális vállalattá fejlesztését.

Ennek legfontosabb eszközei:

- a szervezeti rendszer, azaz a klaszter-menedzsment kiépítésének, valamint a hozzá kapcsolódó információs rendszer megteremtésének támogatása, továbbá
- a klaszter-menedzsment működésének, az általa végzett szolgáltatások, illetve ezek fejlesztésének a kezdeti támogatása.

Az állami szerepvállalás tehát alapvetően az induló feltételek megteremtésére, és korlátozott számú hazai klaszter kialakítására összpontosít. Ehhez látni kell a klaszterfejlesztés alapelveit: a központi kormány csak közvetett szerepet játszhat ebben, a kormány csak a magvető tőkét (seed money) biztosítja (ami azt jelenti, hogy a klaszternek önfenntartónak kell lennie), végül pedig az állami támogatás csak a klaszterépítéshez csak önrésszel együtt célszerű. Ennek megfelelően a pályázó klaszter legfeljebb 25 millió Ft-os (100 ezer eurós) támogatást (az ÁFA nélküli fejlesztés összköltségének 50%-át) nyerheti el, és legalább 25%-os saját forrással kell rendelkeznie.

Ha megvizsgáljuk, hogy tapasztalható-e valamiféle összefüggés Magyarországon a régiók fejlettségi színvonala és a hálózatosodás mértéke (jelen esetben az ott működő klaszterek száma) között, a számok – a fejlett gazdaságokban megjelenő, és korábban említett tendenciától eltérően – nem utalnak szignifikáns összefüggésre *(6. ábra)*. Ennek több olvasata is lehetséges:

- A hálózatosodás Magyarországon még csak a kezdeteknél tart, és a gazdasági szervezetek számához képest elenyésző a klaszterekben érdekeltek száma, azaz gazdasági súlya, hatása.
- Magyarország nemcsak a GDP, de valamennyi fejlettségi mutató alapján még a legnagyobb jóakarattal sem sorolható a fejlett gazdaságok közé (talán ehhez leg-

EU-régió	Bruttó hazai termék (milliárd Ft)	Egy főre jutó bruttó GDP			Klaszterek száma* (db)
		Ezer Ft	Országos átlag %-a	Sorrend	
Közép-Magyarország	7 636,2	2701	164	I.	3 + 2 = 5
Közép-Dunántúl	1 630,8	1462	89	III.	4 + 2 = 6
Nyugat-Dunántúl	1 713,0	1703	103	II.	5
Dél-Dunántúl	1 194,0	1204	73	IV.	1 + 1 = 2
Észak-Magyarország	1 357,3	1050	64	VII.	0 + 2 = 2
Észak-Alföld	1 652,7	1062	64	VI.	3 + 1 = 4
Dél-Alföld	1 556,4	1136	69	V.	3 + 3 = 6
Összes/átlag	**16 740,4**	**1648**	**100**	**–**	**19 + 11 = 30**

* Megkülönböztetve a 2002-ben már meglevő, illetve akkor még csak alakulóban levő klasztereket.

Forrás: Nikodémus Antal–Gecse Gergely (2002): Klaszterek a posztszocialista országokban – Magyarországi klaszterek (GKM, Budapest).

6. ábra. A magyar klaszterek és az EU-régiók

közelebb áll a többi hazai EU-régiót kimagaslóan megelőző Közép-Magyarországi régió) – következésképpen az ott jellemző összefüggéseket nálunk számon kérni megalapozatlan.

- Mégis a legfontosabb talán annak ismerete, hogy a hálózatok elterjedtségével szorosan összefüggő vállalkozási aktivitás mértéke és a GDP-növekedés között szignifikáns korreláció csak kétéves (!) időeltéréssel mutatható ki.[76] Magyarán: a vállalkozói aktivitás növekedésének hatását kb. kétéves csúszással lehet egyértelműen kimutatni a GDP növekedésében. Márpedig nálunk az első klaszterek 2000. évi megjelenését követő lassú létszám – azaz: gazdasági súly – növekedést követően csak mostanában kerülünk olyan helyzetbe, hogy ezt a kérdést tanulmányozzuk. A korábbi GDP adatok ebből a szempontból irrelevánsak.

Regionális szerepvállalás – a Pannon Gazdasági Kezdeményezés (PGK)

Habár a tanulmányok egy része azt hangsúlyozza, hogy a klaszterek felépítésére használt top-down politika gyakran sikertelen, a magyar közszféra ilyen irányú beavatkozása az embrionális állapotban lévő klaszterek támogatására sikeresnek tekinthető. A Pannon Gazdasági Kezdeményezés klaszterei azonban valószínűleg állami támogatás nélkül is megszülettek volna, mert a 90-es évek végén már igen erős gyökerekkel rendelkeztek.

A Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács, a Regionális Idegenforgalmi Bizottság, és a Nyugat-Pannon Regionális Fejlesztési Rt. 2001. október 16-án aláírta a Pannon Gazdasági Kezdeményezést létrehozó megállapodást.

A PGK céljai a következők:

- Hozzájárulni:
  - egy vonzó, innovatív gazdasági környezet megteremtéséhez a Nyugat-Dunántúli Régióban
  - a régióban a belső gazdasági kohézió megerősödéséhez
  - a régió általános megújulási képességének a kialakulásához.
- Felállítani a hálózatok megerősödéséhez szükséges szervezeti rendszert.
- Támogatni a résztvevő szervezetek közötti világos feladatmegosztás meghatározását.

A PGK elő kívánja segíteni:

- a régióban versenyelőnnyel rendelkező ágazatok hálózatszerű fejlesztését,
- új integrációs kapcsolatok kialakulását,
- az állami támogatások elosztásához regionális gazdasági prioritások meghatározását,
- a régióban működő klaszterek kompatibilitását.

A Pannon Gazdasági Kezdeményezés mint hálózat integrálja és összekapcsolja a régióban már működő Pannon Autóipari Klasztert, Pannon Fa- és Bútoripari Klasztert, Pannon Elektronikai Klasztert, Pannon Termál Klasztert és Pannon Gyümölcs Klasztert. A Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács 45 millió Ft-ot (~180 ezer euró) hagyott jóvá öt klaszterének fejlesztéséhez és megvalósításához.

[76] *P. D. Reynolds et al.* (2002): Global Entrepreneurship Monitor – 2002 Executive Reprort (http://www.entreworld.org/Bookstore/ProductsList.cfm?DID=6&CATID=22&ObjectGroup_ID=124).

Csak csendesen, szépen...

Ha elég emberrel meg lehet értetni az unió mezőgazdasági politikáját, agrárfilozófiáját, nyerni fog a magyar agrárium, ha nem, tízezrek veszítik el megélhetésüket. Vajon ki tude alakulni tiszta érdek- és feltételrendszer – veti fel Balogh Csaba és Búvár Géza, az idén 30. születésnapját ünneplő nádudvari KITE Rt. elnöke és vezérigazgatója.

A nádudvari híres szövetkezet gondoskodásával éppen három évtizede létrejött KITE annak idején a fejlett, nyugati technológia behozatalának, alkalmazásának köszönhette sikerét, amely voltaképpen máig is elkíséri. Önök azt mondják, hogy sok a hasonlóság az akkori és a mai körülmények között. Miben?

Balogh Csaba: Ma is az kellene ugyanis, hogy *tiszta érdek- és feltételrendszer* alakuljon ki. Akkoriban ez vezetett a sikerekhez. Meg néhány fontos, *befolyásos ember felismerése.* Például Burgert Róberté, a bábolnai főnöké és Szabó Istváné, a nádudvari elnöké, Fehér Lajosé és Dimény Imréé, akik megértették, mi kellene a magyar mezőgazdaságnak, majd rávették a meghatározó párt- és állami vezetőket, hogy támogassák elképzeléseiket. Azaz a nyugati termeléstechnológiák elterjesztését. A Kukorica és Iparinövény Termelési Együttműködés (KITE) *devizahiteleket és hozzá nyugati gépeket, technológiát* biztosított a szövetkezeteknek, amelyek nemcsak szerencsésen megkerték pár év alatt a kölcsön összegét, hanem többletbevételük is lett. Ennek nyomán indult el az *országos fejlesztés,* amelynek a *hazai szaktudás* és a szinte *„éhező" KGST nyújtotta piacok* adtak igazi alapot.

A KITE mintagazdaság lett?

BCS: Ezt felesleges lenne tagadni. A KITE *420 gazdasággal tartott partneri kapcsolatot* a rendszerváltás előttig, mikor megalakult a KITE Egyesülés, akkor 320 tulajdonosa lett, de 420 partnerből 400 vevőnk megmaradt. Az 1992-ben történt részvénytársasági átalakuláskor a *vevőkörünk kibővült, ma több mint 12 ezer.* Ez a mi kirakatunk.

A laikus számára nem igazán érthető, ezért kérdezem: mi is volt, s hogy maradt meg a KITE mint integrátor?

BCS: A lényege az maradt, ami volt. A KITE Rt. mai tulajdonosai közül a legnagyobb, a 40-43 százaléknyi részvényt birtokló *kvázi tőketársulás a KITE Egyesülés.* Az egyesülést ma 260 mezőgazdasági jogi és magánszemély alkotja. Van 26-27 mezőgazdasági önálló tulajdonos, van magának Nádudvarnak is részvénye, s majdnem 15 százaléknyi csomag van a dolgozók kezében, ezen belül egy-egy százalék az elnök és a vezérigazgató tulajdonrésze. Ez így van hosszú évek óta.

Emiatt sokan nézhetik kettejüket bolondnak. Egy tavaly 76 milliárd forint forgalmú cégben, hogyhogy nem szerez a menedzsment nagyobb befolyást, magyarán meghatározó tulajdoni részt, no meg vagyont?

Búvár Géza: Nézze, ez a cég évek óta megközelítőleg 700 tulajdonos kezében van. A *KITE az ő érdekeiket szolgálja integrációján, kereskedelmén keresztül.* Hisszük, hogy ez a felállás sokkal életképesebb, mint ha például egy vagy két család kezében koncentrálódna a vagyon. A családi vállalatok egyre kevésbé képesek tőkét bevonni ahhoz, hogy a versenyt állni tudják a szinte minden ágazatra kiterjedő koncentrálódással szemben. A magyar mezőgép-, műtrágya-, növényvédőszer- és vetőmageladásnak stb., szóval az inputok forgalmának több mint 20 százaléka a KITE-é. A tulajdonosok évente 11–13 szá-

zalék osztalékra számíthatnak. A dolgozók között zártan forog a részvény, ahogy a társaság is zárt körű, mert a sok résztulajdonos fél attól, hogy külső tőkebefektetők változtatnának a cég politikáján. A KITE Rt. 1996 óta – hároméves nadrágszíjszorítás után – évente nagyobb nyereséget ér el, mint az 1,4 milliárd forintnyi jegyzett tőkéje. A tulajdonosok visszahagyott tőkéje az, amelyből évente beruházásokat tudunk megvalósítani.

Azaz bőven termel nyereséget a cég, s e tény mellett továbbra sem érthető, miért elégednek meg önök ketten egy-egy százalék részvénnyel?

BCS: Aki ezt furcsállja, az nem érti a KITE működésének alapját. A 76 milliárdos forgalmunk jól mutatja, hogy mekkora kihatása van a vállalkozásnak, s ez *egy sor partner érdekeit szolgálja. Ez az integráció lényege.*

Tehát visszaköszön a régi szövetkezeti múlt: egy tag, egy szavazat, közösködés?

BG: Ha a szolidaritásra gondol igen, persze *nem vagyunk jótékonysági intézmény. Mi garanciát és kockázatot vállalunk,* mikor egy partner többmilliós gépsort vesz tőlünk, s azt részletekben fizeti ki. A bank erre hitelt nyújt – KITE-kezességgel. Ha valaki nem tud fizetni, elhozzuk tőle a gépet.

Hát ebbe sokan belerogynának, sokan csődbe is mentek már!

BG: Ez *fontos szempont, csakúgy, mint a lojalitás.* Ennek köszönhetően a partnerek is próbálnak mindent megtenni, hogy törlesszenek. Értse meg, ez egy fontos támasza a mezőgazdaságnak, a hétszáz tulajdonos *közös érdeke,* hogy ilyen politikával és filozófiával működjön a KITE.

Furcsa, hogy itt ez a 76 milliárdos cég a mezőgazdaságban, s nem hallani, nem látni, nem nyomul, nem lobbizik látványosan. Ezek szerint érdekeiket háttérpolitizálás során érvényesítik?

BG: Ez tudatos dolog. Nem szerettünk '90 előtt, s nem szeretünk most sem a kirakatban lenni. A háttérpolitizálást sem kedveljük.

Most hogy látják, mi vár a magyar mezőgazdaságra EU-tagként?

BG: Ijesztgetni és biztatni igazi, szakmai magyarázatok nélkül nem szabad a gazdálkodókat. A lényeg, *megértjük-e, megértetjük-e, milyen az új játéktér,* melyek a játékszabályok? Az unió gazdaságát éppúgy *a verseny alakítja,* mint a magyarét. A különbség mégis óriási: Brüsszel *nagyon körülhatárolja a versenyteret,* s ez fokozottan igaz a mezőgazdaságra. Filozófiája teljesen más, mint amit magunkkal hordunk az utóbbi évtizedekben. Ez az amerikai típusú agrártermelésre alapult, sok nagyüzem most is nagyjából változatlanul ebből él. *A fejekben kell változtatni, a lehetőségeink óriásiak,* ha azt nézzük, hogy az EU általános adottságaihoz képest milyen *jó ökológiai feltételek vannak* Magyarországon, s mennyire nem használjuk ki még őket. Hogy mi lesz pár év múlva, azt nehéz megmondani. Ki tudta előre 1968-ban, hogy 1975-ben szárnyalásnak indul a magyar mezőgazdaság? Akkoriban a politikai döntéshozók számára világossá lehetett tenni az új stratégia előnyeit. A nagy kérdés és a hasonlóság: ma ki lehet-e alakítani, mint 1968 táján, a *világos, tiszta érdek- és feltételrendszert?*

Brüsszel által most hat évre előre lefektetett, kiszámítható piacszabályozás vár a magyar mezőgazdaságra. Nem ez hiányzott, ez a kiszámíthatóság vagy tizenhárom éve?

BCS: Ezt akkor lehet kihasználni, ha tisztázzuk, akár kormányszinten is, komolyan vesszük-e az uniós szabályokat, vagy megpróbálunk sumákolni. Ma ezt úgy szokták megfogalmazni, hogy „elég nemzeti mozgásterünk lesz". Brüsszel alapként minimumot

kínál: ha betartod a szabályokat, akkor annyi jövedelmet biztosítok neked, amennyi elég a túléléshez. Ezt viszont kevés teljesíteni, mert sok tízezer munkahely elvesztésével járhat. Célunk *a feltételek pontosan betartása és a részvétel a versenyben.* Ez a magyar adottságok között óriási fellendülést hozhat az ágazatnak.

Forrás: MH – 2003. 05. 20.

7.4.2. Hálózati kompetenciák Észak-Magyarországon[77]

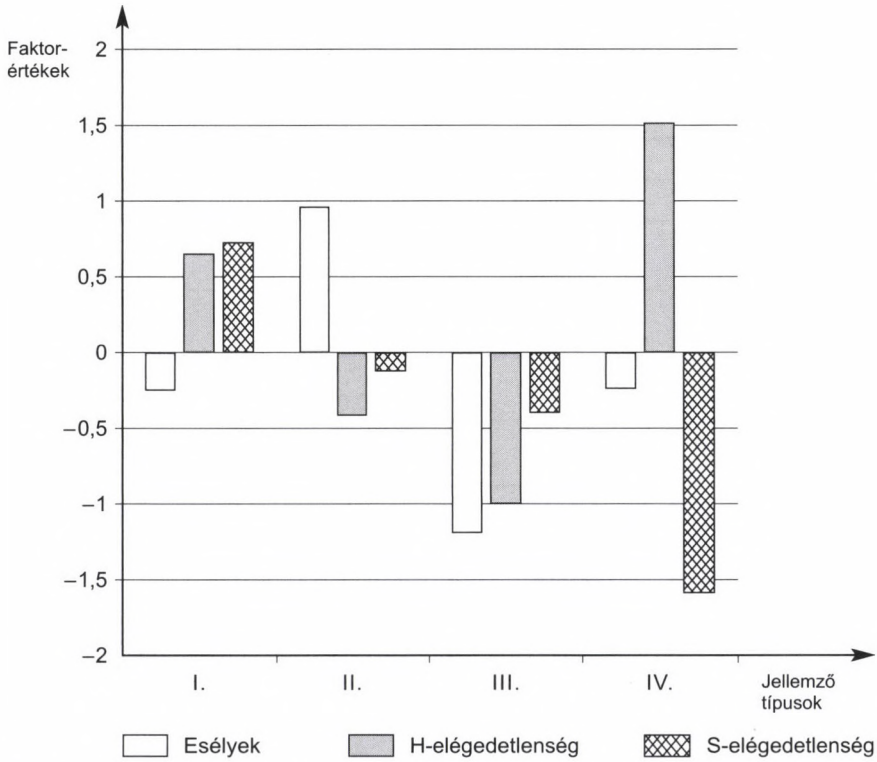
Az új gazdaság (hálózati gazdaság, információs gazdaság) kihívásainak elemzése Magyarországon is egyre inkább előtérbe kerül, de még főként szekunder kutatásokra alapul. Bizonyított tény, hogy a gazdasági hálózatok létrejöttének, sikeres működésének fontos szerepe van a régiók versenyképességének megalapozásában.[78] Saját kutatásaink pedig azt igazolják, hogy a szervezetek hálózatos működésének színvonala nem független változásokkal szembeni beállítottságuktól. 2002-ben kutatást indítottunk egy kiválasztott régióban (Észak-Magyarország), hogy az egyik potenciális kitörési pontot jelentő élelmiszergazdasági szektoron belül feltárjuk: a gazdasági hálózatok létrejöttének menedzsment feltételei milyen mértékben alakultak már ki, hol van e téren a szűk keresztmetszet? A primer kérdőíves (mintegy 200 kérdést tartalmazó) felmérés a reprezentatív mintába bekerült vállalatok vezetőinek megkérdezésén alapult, és a minden szempontból értékelhető 186 kérdőívet dolgoztuk fel változatos statisztikai módszerekkel. A versenyképes működéshez *szükséges szervezeti változtatások mértékének* (7 kérdés), és azok *megvalósíthatóságának, esélyének* (7 kérdés) értékelésére 5 fokozatú Likert-skálák szolgáltak, és a szervezeti működés legfontosabb hét tényezőjét összefoglaló, „McKinsey-féle 7'S" modellt vettük alapul (szervezet – folyamatok – vezetési stílus – személyzet – kompetenciák – stratégia – kultúra). Legfontosabb megállapítások a következők:

- Faktoranalízis segítségével kimutattuk, hogy a *változtatási esélyekkel* kapcsolatos kérdésekre adott válaszok (változók) egymással szorosan összefüggenek: aki optimista, az a működés valamennyi területének átalakítási esélyét optimistán ítéli meg, és fordítva.
- Az esélyek nagyságának megítélése ugyanakkor nem függ össze a *változtatások szükségességének* mértékével: nagy léptékű változtatások optimista megítélése éppúgy jellemző, mint a szkepticizmus a kismértékű változtatásokkal kapcsolatban.
- Kimutattuk, hogy a szervezeti működés klasszikus *„hard"-tényezőinek* (szervezet – folyamatok – stratégia), illetve a *„soft"-tényezőknek* (stílus – személyzet – kompetenciák – kultúra) a radikális változtatása terén a menedzseri vélemények sajátosan alakulnak: aki az egyik tényezőcsoporttal elégedett, az a másikkal kevésbé, és fordítva.

[77] Az OTKA T–038341 sz. kutatás eredményeire alapozva.

[78] *Lengyel Imre* (2001): Iparági és regionális klaszterek – tipizálásuk, térbeliségük, és fejlesztésük főbb kérdései (Vezetéstudomány, 2001/10. sz., p. 19–43.).

– Klaszteranalízis segítségével meghatároztuk, hogy a régió szempontjából reprezentatív mintában négyféle tipikus menedzseri attitűd különíthető el a legjellemzőbb módon *(7. ábra)*:
  – *„szkeptikus elégedetlen"* szemlélet (35,5%): határozott elégedetlenség főként a „soft"-tényezőkkel, de kisebb mértékben a „hard"-tényezőkkel is, ugyanakkor frusztráció a szükséges mértékű változtatások esélytelensége miatt.
  – *„optimista elégedett"* attitűd (37,1%): nagyjából elfogadja a kialakult működést, nem látja szükségét különösebb változtatásoknak, és ami mégis szükséges lehet, annak maximális esélyt ad.
  – *„reménytelen beletörődő"* megközelítés (19,9%): megváltoztathatatlan adottságnak tekinti a kialakult működési rendet, gyakorlatilag bármiféle változtatást esélytelennek ítél meg.
  – *„pesszimista technokrata"* meglátás (7,5%): maximálisan elégedetlen a működés „hard"-tényezőivel, míg a „soft"-tényezőket megfelelőnek tartja, és nemigen lát esélyt arra, hogy a kívánatos radikális (elsősorban szervezeti – stratégiai – szervezési) változtatások megvalósuljanak.



7. ábra. Menedzsertípusok a változtatások megítélése alapján

Önmagában már ezek a megállapítások is elgondolkodtatók, ismerve az adott szektort (az élelmiszergazdaságot, ezen belül a mezőgazdasági és az élelmiszeripari vállalatokat) a rendszerváltás kezdetétől folyamatosan bombázó, rendkívül összetett kihívásokat, amelyeket az EU-csatlakozás nemhogy tompított volna, hanem még fel is erősített. De a vizsgálat azt is kimutatta, hogy a vállalatok helyzetének megítélése nem független azok hálózati működésre való felkészültségétől! Konkrétan:

– a mintegy 200 kérdésből 43 kérdés vonatkozott a hálózati működésre: a hálózati menedzsment színvonalára, a személyi és kulturális feltételekre, és a szervezet hálózati felkészültségére. Faktoranalízis révén kimutattuk, hogy ezekre a kérdésekre adott válaszok (változók) 7 egymástól többé-kevésbé független csoportot képeznek, amelyeken belül viszont annyira szoros a változók kapcsolata, hogy egyetlen komplex „háttérváltozóval" (faktorral) helyettesíthetők – így a válaszadók profilja a 43 kérdésre adott válaszok helyett 7 jellemzővel (színvonalmutatóval) is leírható. Ezek a következők:
  – a hálózati működésre való felkészültség
  – az operatív hálózati menedzsment
  – hálózati kultúra
  – hálózati tapasztalat
  – hálózati kapcsolatok elemzése
  – konfliktusok kezelése
  – hálózati szakemberállomány

Faktorok	Változtatások megítélése		
	I. „Esélyek"	II. „H-igény"	III. „S-igény"
1. „Hálózati felkészültség"	0,277 (0,000)		
2. „Hálózati kultúra"	0,218 (0,003)		–0,130 (0,077)
3. „Operatív menedzselés"		–0,130 (0,078)	
4. „Hálózati gyakorlat"	0,142 (0,053)		
5. „Hálózati elemzés"			
6. „Konfliktuskezelés"	0,152 (0,038)		
7. Hálózati szakemberek"			0,140 (0,040)

Megjegyzés: a táblázatban a Pearson-féle közönséges korrelációk szerepelnek, és zárójelben a szignifikancia szintje (n = 186).

8. ábra. Korrelációk a hálózati kompetenciák és a szervezeti változtatások megítélésének háttérváltozói között

- a szervezeti változtatásokkal (azok szükségességének mértékével, illetve megvalósítási esélyével) kapcsolatban már említett 14 kérdésre adott válaszok pedig 3 független változóval írhatók le (helyettesíthetők):
  - az esélyek megítélése („optimizmus-pesszimizmus")
  - elégedetlenség a „hard"-tényezőkkel
  - elégedetlenség a „soft"-tényezőkkel
- a hálózati kompetenciák 7, és a változtatások megítélésének 3 komplex mutatója között a 3. ábra szerinti szignifikáns korrelációk tapasztalhatók:
- minél magasabb színvonalú hálózati kompetenciával (felkészültséggel, kultúrával, gyakorlattal és konfliktuskezelési készséggel rendelkeznek egy cégnél, annál optimistábbak a versenyképességet biztosító változtatások esélyeit illetően (és fordítva)
- minél magasabb színvonalú egy cégnél a hálózatok operatív működtetése, annál elégedettebbek a „hard"-tényezőkkel, másként: minél fejlettebb egy cégnél a szervezeti működés (infrastruktúra, rendszerek), annál nagyobb a lehetőség a hálózatok magasabb színvonalú napi menedzselésére
- minél több felkészült hálózati szakemberrel rendelkeznek, annál nagyobb gondot jelentenek a „soft"-tényezők (kultúra, egyéb személyi feltételek, vállalat kompetenciái).

Számos további izgalmas eredményt hozott az említett kutatás, de talán már az említettekből is leszűrhető, hogy az eredményes hálózati működés és a szervezeti változtatásokra való készség összefüggése a menedzsment oldaláról is alátámasztja azt, hogy *a vállalkozói aktivitás – versenyképesség – hálózati működés egymást erősítő tényezők.*

A kiadásért felelős
az Akadémiai Kiadó igazgatója
Felelős szerkesztő: Fehér Katalin
Termékmenedzser: Sztáryné Benkő Krisztina
A számítógépes szerkesztés a Bookmaker 97 Bt. munkája
Arculatterv: Auth Design
Borítóterv: Starkiss Kft.
Nyomdai munkák: Akaprint Kft.
Felelős vezető: Freier László
Budapest, 2008
Kiadványszám: BB080031
Megjelent 32,53 (A/5) ív terjedelemben

A szerző a „szervezetek sikerét és válságát" az elméleti leírások és elemzések mellett sok közelmúltban megtörtént eseten keresztül mutatja be. Jól érzékelteti, hogy minden siker csak időleges, de bármikor válságosabb időszak következhet, illetve minden kudarcban ott bujkál a siker lehetősége. Jómagam 14 évig vezettem egy élelmiszer-ipari nagyvállalatot, a Pick Szeged Rt.-t, ahol mindezt megtapasztaltam. Sok szép sikert értünk el egy gyorsan növekvő pályán, de voltak kudarcaink is. Mindenből lehetett és kellett is tanulni. E könyv jól szerkesztetten vezeti az olvasót a megoldási lehetőségek felé. Biztos sikerrecept nem létezik, de a könyv ötleteket ad a kreatív gondolkodáshoz.

Bihari Vilmos
MNB Monetáris Tanács tag

Egyszerre könnyű és nehéz vállalkozás a sikerrel foglalkozni. Könnyű, mert ha valamiről, hát a sikerről tengernyi szakirodalom áll rendelkezésünkre, ugyanakkor roppant nehéz feladat is, hiszen mindenkinek van róla véleménye. Kérdéses, hogy lehet-e még egyáltalán újat mondani a témában. Az szinte bizonyos, hogy a sikerről beszélni csak a kudarccal együtt célszerű. A könyv széles rétegnek szól, alapvetően persze azoknak az egyetemi és főiskolai hallgatóknak, akik már rendelkeznek bizonyos alapokkal a leírtak megértéséhez. A szerző mindenütt törekszik a közérthetőségre, és a kelleténél nem mélyed el jobban az elméleti kérdésekben. A kötet azoknak is hasznos gondolatokkal szolgál, akik már túl vannak tanulmányaikon, és a gyakorlatban teszik próbára naponta tehetségüket. Reményeink szerint a könyv a téma szakértői számára is fel tud villantani olyan megközelítéseket, amelyekkel itt találkoznak először. A könyvben szereplő ábrák és esettanulmányok érzékletesebbé teszik a szikár elméleti fejtegetéseket, és hasznos kiegészítést adnak a témához. A szerző három évtizedes felső- és felnőttoktatási tapasztalata, valamint ezzel összefüggő szakirodalmi gyűjtőmunkája kellő alap arra, hogy munkájában megkísérelje a téma szintézisét nyújtani.

Akadémiai Kiadó www.akkrt.hu

ISBN 963-05-8274-0

9 789630 582742