

KRISTÓF Tamás

SZERVEZETEK JÖVŐBENI FENNMARADÁSA KÜLÖNBÖZŐ MEGKÖZELÍTÉSEKBEN

A tanulmány egy sajátos elméleti-metodológiai pluralizmus keretében igyekszik betekintést nyújtani a szervezetek fennmaradásával kapcsolatos legfontosabb megközelítésekbe. A változatos megközelítések sokoldalú úton világítanak rá a csődbe jutás okaira és folyamatára. A tanulmány nem foglal egyértelmű állást egyik megközelítés mellett sem, sokkal inkább törekszik a változatosság fenntartására és megértésére. Az elméleti megközelítések ismertetésén és elemzésén túlmenően a tanulmány kiemelt célja a csődjelzés empirikus vizsgálatának támogatása. *

A szervezet- és vezetéstudományi kutatások egyik alapkérdése, hogy miért maradnak fenn bizonyos szervezetek, miközben mások csődbe mennek. A szervezetek fennmaradása és csődbe jutása hosszú idő óta foglalkoztatja a társadalomtudósokat. Schumpeter (1934) szerint a vállalati csőd a hatékony piacgazdaság szükségszerű velejárója, ami lehetővé teszi a személyi, fizikai és pénzügyi erőforrások átforgatását más, produktívabb vállalatokba.

A szervezetkutatások döntő többsége sikeres szervezetre koncentrál. A csődbe jutás mélyreható kutatását nem végzik széles körben, annak ellenére, hogy már évtizedek óta világos a kutatók számára, hogy különösen az új és a kisebb szervezetek körében igen gyakori a csőd. A szervezetek fennmaradásával kapcsolatos kutatások nagy része makroszinten készül. Elsősorban a szervezeti populáció dinamikáját, valamint a populációba való belépést és kilépést vizsgálják.

A szervezetek fennmaradásának kutatása napjainkban elsősorban a csődjog, az operációkutatás és a döntésemélet érdekeltségi körébe tartozik. A kutatások során túlnyomórészt szervezetspecifikus elemzések készülnek, amelyek figyelme a hatékonyságra és más teljesítménykritériumokra irányul (Anheier–Moulton, 1999).

* A tanulmány a Magyar Tudományos Akadémia és a Budapesti Corvinus Egyetem keretein belül működő MTA-BCE Komplex Jövőkutatás Kutatócsoport (kutatócsoport vezető: Nováky Erzsébet, DSc) kutatási programjának részeként készült.

A szervezetek fennmaradását vizsgáló esettanulmányok általában a csődbe jutás okaival foglalkoznak. A tanulmányok egy része *külső tényezőkkel* magyarázza a csődbe jutást, amelyek az erőforrás- és/vagy kapacitáshiányra, az erősödő versenyre, a szervezeti populáció összetevőinek és szereplőinek változásaira (Hannan – Carrol, 1992), az izolációra (Baum – Oliver, 1991), valamint váratlan eseményekre és katasztrófákra (Meyer, 1982) terjednek ki. A tanulmányok másik része *belső tényezők* következményeiként vizsgálja a szervezeti kudarcokat: a hibás döntések, a rossz vezetés, a szervezeti konfliktusok, a belső harcok és a szervezeti tartalékok hiánya egyaránt szerepel a kutatásokban (Levy – Merry, 1986; Mintzberg, 1990).

A menedzsment szakirodalomban a szervezetek fennmaradása gyakran kerül különböző nagyvállalatok „tündöklése és bukása” tartalmú könyvekben publikálásra (lásd pl. Robinson (1992) az Eastern Air Lines-ről, Jorion (1995) az Orange County-ról vagy Fox (2003) az Enron-ról). Korábban a menedzsment szakönyvek nem foglalkoztak a csőd explicit tárgyalásával. A hanyatlást, a nem tervezett változásokat és a szervezetek bukásához vezető környezeti változásokat olyan potenciális problémaként kezelték, amelyekre a vezetőknek figyelniük kell.

Az esettanulmányok és a kvantitatív elemzések alapján számos elmélet született a szervezetek fennmaradásával kapcsolatban. A *jobbára empirikus vizs-*

gálatokból született általánosítások azonban nem forrtak össze a szervezetek fennmaradását magyarázó egységes elméletté, azok sokkal inkább egymással versengő és egymást kiegészítő irányzatok maradtak. Ez önmagában nem baj, hiszen a szervezet- és vezetéselmélet más területeihez hasonlóan a szervezetek fennmaradása is sokoldalú, komplex vizsgálati objektum. Ilyen feltételek mellett olyan elméletek számítanak „jónak”, amelyek minél több aspektusból világítanak rá a szervezetek fennmaradására, vagyis, amelyek egyszerre képesek foglalkozni a szervezeti fennmaradás életciklus, politikai, kognitív, strukturális, erőforrás-alapú, ügynökelméleti, evolúciós, döntéseméleti, egyéni és funkcionális oldalával, amellet, hogy azok nem törekednek magas szintű absztrakcióra.

A változatos megközelítések között e tanulmány keretében nem lehet és nem is célszerű igazságot tenni. A tudományelméletek inkompenzurabilitásának (Feyerabend, 1975) elfogadásával ugyanis *egyforma létjogosultsága van mindegyik szervezetelméleti iskolának a szervezetek fennmaradásának vizsgálatában.*

Világosan látni kell, hogy minél szélesebb körű empirikus eredményekkel rendelkezünk a szakterületen, annál jobban fejlődnek a szervezetek fennmaradását vizsgáló elméletek. El kell fogadni, hogy a csődbe jutás okai különbözőek aszerint, hogy miként mennek csődbe a szervezetek, és azok milyen csődállapotba kerülnek. *Meg kell tehát különböztetni a csődbe jutást mint folyamatot és mint eredményt* (Anheier – Moulton i.m.).

A szervezetek fennmaradásával összefüggésben joggal merülhet fel a kérdés, hogy *miként alakul a jövőben a szervezetek teljesítménye*, és erről honnan szerezhetünk információt. A szervezetek teljesítményét akkor tekinthetjük optimálisnak, ha a szervezet az idő előrehaladtával képes megvalósítani céljait. A hosszú távú fennmaradás és siker záloga a fenntartható optimális teljesítmény (Bennet – Bennet, 2004).

Noha szinte mindegyik szervezet képes elérni pillanatnyi sikereket, a fenntarthatóság problémája gyakorlatilag minden szervezetnél előkerül. A szervezet céljainak és jövőképeinek megvalósíthatóságát ugyanis nagymértékben befolyásolja a külső környezet, amit leginkább gyorsuló változásokkal, nemlinearitásokkal, bizonytalansággal és növekvő komplexitással lehet jellemezni.

Az alábbiakban ismertetjük a szervezetek fennmaradásával és csődbe jutásával kapcsolatos megközelítéseket. A tanulmányból az is kiderül, hogy a kü-

lönböző iskolák különböző elemzési egységgel, kontextussal, valamint szervezet- és környezetfelfogással rendelkeznek, ami szintén kizárja a megközelítések közvetlen összehasonlítását. Ebből következően bármilyen egységes elemzési keret vagy integráció könnyű támadási felület lenne, ezért ilyen nem is készült.

Életciklus megközelítés

A változások életciklus és ökológiai modelljeinek terjedése egyes szervezetelméleti teoretikusokat (van de Ven-Poole, 1995) arra ösztönzött, hogy a szervezetek viselkedését az életből merített hasonlatokkal és metaforákkal írják le. A szervezetek is megszületnek, növekednek, éretté válnak, élik életüket, végül meghalnak. Annak ellenére, hogy a szervezetek biztosan nem élnek biológiai életet, mégis kevesen kérdőjelezik meg a hasonlatok és a metaforák helyességét.

Az egyedi, nagy volumenű vállalati csődökre való fókuszálással szemben *az életciklus megközelítés a szervezetek halálát a szervezeti életciklus részeként tekinti* (Whetten, 1987). Az életciklus mindegyik fázisa hordoz magában válságjelenségeket (pl. vezetési problémák, koordinációs nehézségek), amelyek tipikus válaszreakciókat váltanak ki (pl. hatáskör delegálás, decentralizáció). Esetenként a jelentkező válságokra adott válaszok rossz vagy végzetes döntésekhez, csődspirálhoz vezethetnek, aminek következtében a szervezetek a kezdeti problémáktól az elmúlásig végigjárják a halálhoz vezető utat (Hambrick – D’Aveni, 1988), amit romló teljesítmény, csökkenő tartalékok és kedvezőtlen környezeti feltételek jellemeznek.

A szervezetek halála azonban nem olyan egyértelmű fogalom, mint amilyennek az első ránézésre tűnik. Tekinthejtük halálnak a működés befejezését, az önálló identitás elvesztését, de a szükséges erőforrások vagy kompetenciák hiányát is. Több kritérium szükséges a szervezeti halál megítéléséhez, mivel az első megközelítésben halottnak vélt szervezetek sikeres csődeljárás vagy tulajdonosváltás után tovább működhetnek. A felszámolás a szervezet halálát jelenti, de a végelszámolás vagy a felvásárlás nem.

Ennek következtében célszerű megkülönböztetni a szervezet-átalakítást és a szervezet-megszűnés eseteit (Meyer – Zucker, 1989). Az első csoportba tartozik az összeolvadás, a felvásárlás, a tevékenységi kör változása és a sikeres csődeljárás, míg a második csoportba a felszámolás és a végelszámolás.

Politikai megközelítés

Ebben a nézőpontban a szervezeteket olyan politikai egységeknek tekintjük, amelyek egymás ellen harcolnak és érvényesítik érdekeiket egy nagyobb politikai gazdaság berkeiben. *A szervezetek fennmaradásának legfőbb politikai tényezője a szervezetek stratégiája helyett a szervezetek legitimitása.* Linz – Stephan (1978) modelljében a legitimitás a hatásosság (a felmerülő problémák megoldásának képessége) és a hatékonyság (a kidolgozott megoldások megvalósítási képessége) függvénye, amelyek egymással kölcsönhatásban befolyásolják a fennmaradás vagy a bukás kialakulásának valószínűségét.

A kevésbé legitim, a hatalmi viszonyok perifériáira kerülő szervezetek fennmaradásának kicsi a valószínűsége. A perifériára került szervezetek olyan erőforrásokat pazarolnak el, amelyeket hatékonyabban lehetne a hálózat érdekében más célokra felhasználni. A gyengébb szervezetek konzerválják kedvezőtlen helyzetüket (Provance, 2004).

Delaney (1996) a csődeljárást burkolt politikai tevékenységként mutatja be. A szervezetek először megpróbálják saját hatáskörükben megoldani problémáikat. Ha ez nem sikerül, akkor a közvetlen környezetük szervezeteit felőlelő hálózathoz fordulnak segítségért (pl. kölcsönért). Ha a hálózat nem tudja vagy nem akarja megmenteni a csőd szélére került szervezetet, akkor az kénytelen az államhoz fordulni. Ha az állam sem segít, következik a csődeljárás mint stratégiai megoldási lehetőség egy sajátos politikai fórumon. Ennek eredménytelensége esetén kerül csak sor felszámolásra. *A csődeljárás tehát a szervezeti nehézségek politikai kezelésmódjának tekinthető.*

Kognitív megközelítés

A kognitív nézőpontból készült tanulmányok *a csőd észlelésével, felismerésével és deklarálásával foglalkoznak.* Miért van az, hogy bizonyos csődök nyilvánvalónak és várhatónak tűnnek (pl. a legtöbb légitársaság csődje), míg mások a meglepetés erejével hatnak (pl. az Enron csődje)? A terület kutatói kiemelik a rutinok fontosságát, az interpretációk tervszerűségét és a szervezés minőségét. Billings – Milburn – Schaalman (1980) kidolgozott egy válságfelismerő modellt a szokatlan és váratlan események, valamint a normális működés elmentmondásai alapján. A váratlan események növelik a szervezeti döntéshozatal bizonytalanságát.

A kognitív megközelítéssel összhangban a szervezeti magatartást tanulmányozó pszichológusok (Kets de Vries – Miller, 1984) *a felső vezetők olyan kulturális jellemzőit és tulajdonságait vizsgálják, amelyek jó eséllyel játszanak szerepet a vállalatok csődbe jutásában.* A paranoid szervezet (Grove, 1996) folyamatos gyanúval él a belső és a külső környezet irányában, valamint magas fokú spekulatív bizalmatlanságot mutat az állítólagos fenyegetettségek és a rejtett motivációk felé. A másik szélsőséges eset a túlzott önbizalommal rendelkező szervezet, amelyet látszólag nem tudnak kibillenteni egyensúlyából a belső és a külső kihívások. A kognitív megközelítés szerint mindkét szervezettípus csődre van ítélve.

Strukturális megközelítés

A strukturális megközelítés szerint *a csőd a szervezetek és csoportok társadalmi képződményében keletkezik.* A csőd nem feltétlenül esik egybe gazdasági nehézségekkel, az Simmel (1968) szerint a társadalmi struktúra komplex, egymással kölcsönhatásban álló elemeinek eredményeként alakul ki.

A szervezetek növekedése és fejlődése a szervezetek fennmaradásának érdekében történő folyamatos újrapozicionáláson keresztül zajlik. Az újrapozicionálás az arra érdemesebb szervezetek magasabb szintű beágyazottságát és legitimitását segíti elő (Fligstein, 1991). A magasabb szintű beágyazottság ugyanakkor teret enged a statikus tehetetlenségnek is, ami azt jelenti, hogy a nagyobb, régebbi, jobban centralizált szervezetek hajlamosabbak védeni pozíciójukat, erőforrásaikat és konzerválni a fennálló hatalmi viszonyokat.

A túlélés pozitív kapcsolatban van a szervezeti beágyazottság befolyásoló tényezőivel. A strukturális tehetetlenség passzivitáshoz vezethet a környezeti változások és az alkalmazkodási stratégiák irányában (Hannan – Freeman, 1989). Ez a csődbe jutásnak kedvez, különösen olyan környezeti feltételek esetén, amelyek mellett a szervezeti teljesítmény kevésbé múlik a vezetői tevékenységeken.

A szervezetek mindennapi tevékenysége a társadalmi és működési szabályokban kódolt rutinokkal írható le (Cyert – March, 1963). A rutinok megmutatják, hogy mire képes egy szervezet. *A szervezeti rutinok változása rövid távon megnöveli a csődbe jutás kockázatát, különösen, ha azok a rutinok közeli kapcsolatban állnak a szervezet magjával.*

A rutinokban beállt változások nemcsak a napi tevékenység újratanulásának szükségességét okozzák, hanem a belső erőforrások újraosztását és a külső kapcsolatok újrakonfigurálását is. A szervezeti rutinok ezért szorosan kapcsolódnak az erőforrásokhoz.

Erőforrás-alapú megközelítés

Az erőforrás-alapú megközelítés a szervezetek adaptációját (vagy annak hiányát) hangsúlyozza a környezet szélsőséges változásaihoz. A hangsúly a környezetvizsgálaton és a stratégiai akciókon van (Pfeffer – Salancik, 1978). Az erőforrás-alapú megközelítés a kritikus erőforrások (információ, pénz stb.) áramlásával foglalkozik, és azt állítja, hogy *azok a szervezetek maradnak fenn, amelyek megfelelő lépéseket tesznek annak érdekében, hogy biztosítsák hozzáférésüket ezekhez az erőforrásokhoz*. Azok a szervezetek maradnak fenn nagyobb valószínűséggel, amelyek megfelelő kapcsolatokat építenek ki és ápolnak közösségükkel, tulajdonosaikkal, szolgáltatóikkal és a releváns szakmai szervekkel.

Az erőforrás-alapú megközelítés szerint a *szervezetek* sajátos, nehezen utánozható *képességekből és erőforrásokból* tevődnek össze (Amir – Schoemaker, 1993). A szervezetek jövedelemtermelő képessége a hasonló erőforrások megfelelő kihasználásának és alkalmazásának függvénye. A szerzőpáros az erőforrásokat olyan, rendelkezésre álló tényezőkként fogja fel, amelyek felett a szervezet irányítást gyakorol. A képességek az erőforrások komplex interakcióin keresztül kialakult szervezetspecifikus materiális vagy immateriális folyamatai (Amir – Schoemaker i.m. 35. o.).

A jövedelemtermelő képesség előállításához szükséges *stratégiai eszközöket* a belső kontroll alatt álló képességek és erőforrások, valamint a külsőleg determinált stratégiai iparági tényezők együttesen határozzák meg. *A csődbe jutás akkor valószínű, amikor felborul az egyensúly a szervezet mozgástere és a környezet igényei között*.

Az erőforrás-alapú megközelítés szerint *akkor mennek csődbe a szervezetek, ha azok képtelenek előállítani az önfenntartáshoz elegendő jövedelmet*. Az új szervezetek esetében ezért kulcskérdés értékes erőforrásokra és képességekre szert tenni még az induló tőke felhasználása előtt. A régebbi szervezeteknek pedig biztosítaniuk kell, hogy az erőforrásaik és képességeik továbbra is értéket teremtenek, ahogy a versenykörnyezet megváltozik. Más ok-okozati mec-

hanizmusok figyelhetők meg a korán és a későn csődbe jutó szervezeteknél (Thornhill – Amit, 2003). *A korai csődbe jutás az elégtelen erőforrásoknak és képességeknek tulajdonítható, míg a kései csődbe jutás az erőforrások, képességek és a stratégiai környezet nem megfelelő illeszkedésének*.

Ügynökelméleti megközelítés

A megbízó-ügynök elméletet azért vonjuk be a vizsgálatba, mivel aktuális szervezettelméleti probléma, hogy *miért biztosítanak a megbízók erőforrásokat olyan szervezetekhez, amelyek csődbe jutnak*. A szakirodalom részletesen tárgyalja az alacsony teljesítményű, ugyanakkor hosszú ideig szívósan kitartó szervezetek problémáját (Meyer – Zucker i.m.) mint az ügynökelmélet tipikus megnyilvánulását. Megbízóként a szervezetek stratégiai erőforrásainak tulajdonosait tekintjük, akik átengedik a teljesítményirányítást az ügynököknek (a menedzsereknek).

Tegyük fel, hogy a megbízók elveszítik az irányítást a szervezet teljesítménye felett. Ekkor joggal merül fel a kérdés, hogy miért biztosítanak továbbra is a stratégiai erőforrásokat a szervezet számára. A választ már az ügynökelmélet korai képviselői (Arrow, 1963) az *információs aszimmetriában* jelölték meg. Az ügynökök nem állítanak igazat a szervezet teljesítményéről, különösen, ha a teljesítmény vagy az igazság kiderítésének lehetősége alacsony.

Ilyen körülmények között az információs aszimmetria morális kockázatokat és bizonyos alacsony teljesítményű szervezetek kiválasztódását hordozza magában, a magas teljesítményűek rovására.

Az ügynökelmélet alapján önmagában azonban nem lehetséges a szervezetek fennmaradásának megbízható előrejelzése. *A csődbe jutás ebben a közelítésmódban olyan eseti jelenség, amire nem lehet előre felkészülni*. Ameddig a megbízók egyszerre érdekeltek a magas teljesítményben, és a tényleges teljesítményről való naprakész tájékozottságban, nem lehetséges a csődbe jutást egzaktan leírni.

Evolúcióelméleti megközelítés

Az evolúciós megközelítés foglalkozik legnyíltabban a szervezetek fennmaradásával. Jelen tanulmányban kizárólag az evolúciós megközelítés populációs ökológiai irányzatával foglalkozunk, amely szerint a szakirodalomból jól ismert *variáció-szelekció-megőrzés*

(Kieser, 1995) iteratív folyamatában realizálódik a szervezetek fennmaradása vagy csődbe jutása. A szelekció egyik fajtája, amikor egész szervezetek semmisülnek meg: a kevésbé hatékony szervezetek alulmaradnak a versenyben, csődbe mennek, illetve megszűnnek. A környezet a kiszámítható és megbízható szervezeteket pozitívan szelektálja (Hannan – Carrol i.m.).

Egy populáció környezete alatt értendő mindazon faktorok összessége, amelyek a populáció számára korlátot jelentenek. Egy populáció releváns élőhelyét ezzel szemben a populáció és az annak környezete közötti interaktív folyamat eredményezi (Hannan – Freeman, 1989). A populáció tagjainak problémamegoldó magatartását genetikusan jellemzők határozzák meg (Carrol, 1984). A problémamegoldás sikere biztosítja, hogy a populációban azoknak a jellemzőknek a reprodukálási esélyei növekedjenek, amelyek révén a probléma megoldása sikeres.

A legtöbb evolúcióelméleti empirikus elemzés azt vizsgálja, miként változik a populáció mérete meghatározott szelekciós tényezők függvényében. Hager et al. (1996) igyekezett összegyűjteni az empirikus vizsgálatok általánosításait (1. táblázat).

1. táblázat

Az evolúciós szervezetelméletek főbb megállapításai a szervezetek fennmaradásával kapcsolatban

Tétel	Magyarázat
liability-of-newness	Az új szervezetek nagyobb valószínűséggel szűnnek meg, mint a régebb óta fennálló szervezetek.
liability-of-adolescence	A szervezetek alapításuk után először kisebb halálzási kockázatnak vannak kitéve, mint később, amikor az alapítási tartalékok már elfogytak, és a versenytársak felfigyelnek az új jövevényre.
liability-of-aging	Az életkor növekedésével a szervezetek egyre rugalmatlanabbakká válnak, ami növeli halálzási esélyeiket.
liability-of-smallness	A kisebb szervezetek kortól függetlenül magasabb halálzási kockázatnak vannak kitéve, mint a nagyok.

Kezdetben általában gyorsul a populációs tagok számának növekedése, aztán lassul a gyarapodás, míg nem a populáció tagjainak száma elkezd stagnálni, illetve csökkenni (Carrol i.m.). Empirikus vizsgálatok alátámasztották, hogy a szervezeti méret és életkor, valamint a fennmaradás között összefüggés található. Ezt kétféleképpen értelmezhetjük. Egyrészt a fiatal, kis szervezetek feltételei állandóan változnak, azok

nem képesek rutinokat és értékeket állandósítani. Másrészt a vezetőknek a fiatal, kis szervezetekben kisebb a tapasztalatuk, ezáltal kevésbé tudják irányítani a szervezetet.

Az evolúcióelmélet arra is rávilágít, hogy a populáció sűrűsége alapvető befolyást gyakorol a szervezetek fennmaradására (Hannan – Carrol i.m.). Minél sűrűbb a szervezeti populáció, annál több szervezet szűnik el. Ez azonban csupán egy bizonyos szintig igaz, amelyet követően az alapítások száma csökken, és a megszűnések száma növekszik. A szervezetek megszűnése a környezeti élettérben jelentkező erőforráskorlát és az éles verseny következménye. Amikor tehát a populáció zsúfolttá válik, a szervezetek fennmaradási esélyei csökkennek.

A populációs ökológia nézetei szerint a környezet kiszelektálja a nem megfelelően illeszkedő szervezeteket. A túlélőképesség időben előrehaladva annak függvénye, hogy miként illeszkedik a szervezet a környezeti változásokhoz. A nem megfelelő illeszkedés hamar elavulttá teheti a szervezetet. A fejlődés milyensége attól függ, hogy a szervezeti tanulás pozitív kompetenciákat vagy növekvő merevséget teremt-e (Sorensen – Stuart, 2000).

Fichman – Levinthal (1991) vizsgálatai alapján az új szervezetek csődjeleiről nem mutatható ki, hogy azok monoton csökkennének a szervezet korával. Létezik egy kezdeti „nászutas” időszak, amikor az induló tőkéből megél a szervezet. A szerzők azt állítják, hogy a csődbe jutás valószínűségét és időbeni alakulását nagymértékben befolyásolják az induló tőke összetevői. Az időbeni függőség azzal magyarázható, hogy minél tovább húzza a szervezet, annál több lehetősége van kapcsolati tőkét kiépíteni, és annak felhasználásával a környezethez alkalmazkodni.

A fiatal szervezetek halandósága kifejezhető az induló tőke állományának és a szervezeti tőkeváltozás irányító folyamatoknak az időtényezőt is figyelembe vevő modellezésével. Levinthal (1991) ún. „véletlenmozgási” modelljében nincsen közvetlen kapcsolat a szervezet kora és csökkenő halandósága között. A régebbi szervezetek nem azért rendelkeznek alacsonyabb halálzási rátákkal, mert azok idősebbek, hanem mert a korábbi sikereik képesek őket kimozdítani a jelentkező kényszerpályákról. A növekvő megbízhatóság és a gyarapodó kompetenciák sem feltétlenül magyarázzák az életkor előrehaladtával megfigyelhető csökkenő halálzási rátát. A szervezet kora sokkal inkább jelzi a szervezet tőkéjének kiterjedtségét.

Döntésméleti megközelítés

A fennmaradást döntési szinten vizsgálva lehetővé válik, hogy többet lássunk a piaci kiválasztódás szélsőséges eseteinél. A döntések szintjén elemzett csőd esetek elősegítik a szervezetek fennmaradásának jobb megértését, hiszen *a rossz vezetői döntések veszélybe sodorhatják az egész szervezetet*. Miller – Hickson – Wilson (1993) 55 esetet vizsgált meg a stratégiai döntések sikereivel és kudarcaival kapcsolatban. *A csődbe jutás okait a megalapozatlan döntésekben látták*. Empirikus vizsgálataik alapján a döntések megalapozatlanságát négy tényező befolyásolja:

- a szervezet mérete,
- a döntési folyamat időtartama,
- az előrelátás hiánya,
- a túlzott bizalom.

Az esetek döntő többségében a kis szervezetek kevésbé képesek felhalmozni olyan erőforrásokat, amelyeket nem szükséges a mindennapi üzletmenet érdekében azonnal felhasználni. March – Simon (1958) szavaival élve *a kis szervezetek kevés szervezeti tartalékkal rendelkeznek*. A nagy szervezetek ezzel szemben képesek tartalékot képezni, ezáltal könnyebben túlélni krízishelyzeteket. Mindez összhangban van Singth (1986) a szervezeti teljesítményt vizsgáló tanulmányával. A szerző 173 amerikai és kanadai szervezet mintáján végrehajtott empirikus vizsgálat alapján azt találta, hogy a jó teljesítmény két kulcsvaltozója a tartalék és a decentralizáció.

A gyors döntési képesség nem feltétlenül előnyös. A megalapozatlan döntésekben a sebesség következtében a döntéshozók lényeges információkat nem vagy nem elégséges mértékben vehetnek figyelembe.

Az állandóan változó üzletmenet egyre kevesebb teret enged a jövőbe tekintésnek¹, vagyis egyre szűkül az előrejelzésre és a tervezésre rendelkezésre álló idő. Amelyik szervezet azonban nem képes előrelátni a technológiai változásokat, feltérképezni a piaci trendeket, és vakon bíz a jelenleg széles körű ügyfél-állomány fennmaradásában, rövid időn belül kellemetlen meglepetésre számíthat.

A kis méret, a döntésekre rendelkezésre álló idő rövidsége és az előrelátás hiánya kölcsönhatásban áll egymással (Miller – Hickson – Wilson i.m.). Kis szervezetben mindenképpen kevesebb az a tartalék erőforrás, ami lehetővé tenné az előrelátást. Kevesebb pénz áll rendelkezésre a kutatás-fejlesztésre és/vagy tanácsadási szolgáltatások igénybevételére, kevesen

képesek pénzügyi, értékesítési és kapacitás előrejelzési készíteni. Nem áll a szervezet élén olyan vezető, akit nem terhelnek a napi operatív ügyek, ezáltal jobban koncentrálhatna a stratégiaalkotásra. Ilyen körülmények között a döntéseket gyorsan hozzák meg, nem jellemző a következmények gondos mérlegelése és a jövőalternatívák koherens megalkotása. A kis méret, a kis időtartam és a nem megfelelő tervezés együttesen olyan körülményeket teremt, amelyben a vezetők nagy valószínűséggel megalapozatlan döntéseket hozhatnak.

A túlzott bizalom számos szerző (Quinn, 1980) szerint a progresszív és viszonylag alacsony kockázattal járó változásokat célozza. Minél inkább bíznak a vezetők termékeikben és piacaikban, annál kevésbé valószínű, hogy stratégiai változásra szánnák magukat. Az ismert dolgokhoz való ragaszkodás azonban éppen a tudatosság elé állít korlátot. A vezetők és a szervezetek csupán meghatározott keretek között lesznek tájékozottak. Ez oda vezethet, hogy túl későn veszi észre a szervezeti nehézségek és a csődbe jutás jeleit. Felléphet az ún. „önhittségi effektus” (Grinyer – McKiernan, 1994), ami akkor alakul ki, amikor a sikeres menedzsment büszkélkedik üzleti eredményeivel és vezetési módszereivel, valamint úgy véli, hogy azok a jövőben is működni fognak. Számos esetben a vezetők egyszerűen nem veszik tudomásul, hogy a korábban sikeres stratégiák mára teljesen versenyképtelennek bizonyulnak (Harrigan, 1988).

Fennmaradás és csődbe jutás az egyének szintjén

A sajtó és számos menedzsment szakkönyv (Shackleton, 1995) a szervezetek *fennmaradásáért és csődbe jutásáért egyértelműen a vezetőket teszi felelőssé*. Eszerint a csődbe jutás nem szervezeti, hanem egyéni tulajdonságokon múlik. A bölcs vezetők sikert, a gyenge vezetők bukást idéznek elő.

A csőd felfogható különböző egyéni döntések kimeneteként. Hirschman (1970) szerint az egyének háromféle döntés közül választhatnak: kilépnek a szervezetből, megpróbálják azt átalakítani vagy hűségesek maradnak hozzá. Ha a szervezet minden tagja kilép, akkor a szervezet szétesik, kénytelen befejezni működését. Ha mindenki hangot ad véleményének, és különböző változtatásokat szeretne véghezvinni, akkor a szervezet a különböző nézetek, alternatívák és cselekedetek anarchikus terévé alakul². Ha pedig mindenki hűséges marad a szervezet aktuális

¹ Fayol (1984) szavaival élve a „prévoyance”-nak.

² A szervezeti magatartás szakirodalma (Cohen – March – Olsen (1972) az ilyen típusú szervezeteket tekinti „szemetesládáknak”.

formájához, figyelmen kívül hagyva a teljesítménykritériumokat, a szervezet hamar hatékonytalanná és eredménytelenné válik.

Mi történik akkor, ha a kilépni szándékozók a szembenálló érdekek és konfliktusok vagy más okok következtében nem tudnak kilépni, a változtatást szándékozók pedig nem tudják elképzeléseiket érvényesíteni? Ekkor a szervezet tagjai bent maradnak a szervezetben, de nem azért mert lojálisak ahhoz, hanem mert nincs számukra más járható út. Hirschman (i.m.) szerint az ilyen szituációk jelentik a csődbe jutás igazi táptalaját.

A szervezetek életciklusaihoz különböző csődbe jutást előidéző szervezeti magatartási jellemzők kapcsolhatók. Az életciklus korai fázisában lévő szervezeteknél számos jel utalhat csődveszélyre (Johanssen, 2004). Amennyiben a szervezet tagjait nem a szervezet jövőképe, hanem kizárólag a pénz motiválja, ha a vezetők képtelenek team-ben dolgozni, ha nincs őszinte kommunikáció, ha a mögöttes elégedetlenség állandó feszültségeket szül, ha a szervezet nem képes a hibáiból tanulni, ha a konfliktusok állandósulnak, ha folyamatosan csúsznak a határidők, ha eredménytelen értekezletek viszik el a munkaidő nagy részét, ha az egyének nem képesek team-ekben komplex problémákat megoldani, ha a tisztázatlan felelősségek és hatáskörök miatt nem egyértelmű, ki mit csinál vagy ha a stratégiai célokkal senki nem foglalkozik, akkor sürgős lépések szükségesek a szervezet megmentése érdekében. Ráadásul ezek nem „kizáró vagy”-ok.

Az életciklus érettségi fázisában lévő szervezeteknél szintén azonosíthatók a csőd korai figyelmeztető jelei (Johanssen i.m.). A fizetésképtelenség, a vezetők és beosztottak bizalomvesztése, a hosszú idő óta esedékes követelések és kötelezettségek megléte, az erkölcsi romlás, a távolmaradások gyakoribbá válása, a hatékony munkaerő kiválása, a romló pénzügyi mutatók, a rövid távú válságkezelési tevékenységek általánossá válása, a csökkenő értékesítés, a kölcsönös vádaskodások, a mundérbecsület védelme, a különböző érdekcsoportok túlzott térnyerése, a képzések és tréningek elmaradása, valamint az erőforrásokért folytatott belső harcok komolyan rontják a szóban forgó szervezet fennmaradási esélyeit.

Fennmaradás és csődbe jutás a funkcionális területeken

Számos empirikus vizsgálat megállapította, hogy a szervezetek fennmaradását több területen befolyásolják a funkcionális vezetői hibák (Gaskill – van Auken

– Manning, 1993). A vizsgálatokból kiderült, hogy legtöbbször az általános vezetést, a pénzügyi tervezést, a kontrollt, a rossz termék-piac stratégiát és a K+F hiányát tették felelőssé a szervezetek haláláért. A vezetői hibák sokkal inkább jelentkeztek a fiatal, mint az idősebb szervezetekben.

Cooper – Gimeno – Gascon – Woo (1994) azt találta, hogy a *menedzsment know-how jelentős befolyást gyakorol a szervezet teljesítményére* azáltal, hogy a jobb vezetők jobb stratégiát és vezetési módszereket képesek kitalálni, és alkalmazni. Az iparág-specifikus know-how lehetővé teszi a szervezetek számára az iparági sikertényezőket, a termékeket, a technológiákat, a vevőket és a szállítók körének olyan mértékű ismeretét, amellyel a szervezet jó eséllyel maradhat fenn.

Boardman – Bartley – Ratliff (1981) a pénzügyi vezetés és a csődbe jutás összefüggéseit vizsgálta. A szerzők megállapították, hogy a hatékonytalan vezetők a rendelkezésre álló erőforrásokkal rosszul gazdálkodnak, és képtelenek megfelelő iránymutatásokat adni a növekedési lehetőségek finanszírozására. Márpedig *a tőke és a tőkestruktúra megfelelő menedzselése különösen fontos a szervezetek fennmaradásában.* A pénzügyi szempontoknál ismét előkerül a szervezetek életkora mint fennmaradási tényező. A fiatalabb szervezetek nehezebben realizálják az árbevételüket, hiszen olyan induló költségeket kell megfizetniük, amelyeket a régebbi szervezetek már régen megtettek.

A megfelelő vevőbázis megteremtése szintén kritikus tényezője a szervezetek fennmaradásának, bármelyik iparágról, termékről vagy szolgáltatásról is legyen szó. A hatékonytalan marketingről mint a csődbe jutás okáról részletes áttekintést ad Hall (1992), aki egyesült királysági csődeseteket tanulmányozott. Mitchell (1994) gyógyszeripari empirikus vizsgálata alapján azt a következtetést vonta le, hogy *egy szervezet akkor marad fenn jó eséllyel, ha az képes kereskedelmileg sikeres rutinokat kialakítani.*

Következtetések

A szervezetek fennmaradására és csődbe jutására számos megközelítés létezik. Valószínűsíthető, hogy a kutatásokat folytatva a kör tovább bővíthető. Láthatjuk, hogy a csőd kialakulhat a szervezet életciklus fázisaiban jelentkező válságokra adott nem megfelelő válaszreakciók, a legitimitás hiánya, az információs aszimmetria, erőforrás és képességhiány, a kedvezőtlen szelekció, a megalapozatlan döntések, vezetői tu-

lajdonságok, a szervezeti rutinok elégtelensége, a szervezeti tőke nem megfelelő menedzselése, a pénzügyi és a marketingfunkció helytelen működése, valamint a szervezetek nem megfelelő beágyazottsága következtében egyaránt. A csődbe jutás lehet hosszú folyamat eredménye, egyéni döntések kimenetele vagy eseti, előre nem látható jelenség.

Több megközelítés is kiemelte a szervezet korának és méretének fontosságát a fennmaradás viszonylatában. Amburgey – Kelly – Barnett (1993) arra világított rá, hogy miközben az idősebb szervezeteket ugyan súlyosan érinthetik a változások, azok általában a felhalmozott eszközeiket kihasználva jobban képesek túlélni az esetleges válságokat. A környezeti változások eredményezte szelekció azokat a hosszú idő óta fennálló szervezeteket fenyegeti különösen, amelyek képtelenek a kialakított szervezeti rutinjaikat és eljárásaikat hozzáigazítani a környezet evolúciós változásaihoz.

Az erőforrás-alapú megközelítésnél említett stratégiai eszköz szemléletben azok a szervezetek mennek csődbe, amelyeknél a jövedelem nem elégséges a működés folytatásához. Ez akkor fordul elő, amikor a képességek és az erőforrások elveszítik értéküket a környezet elvárásaihoz viszonyítva (Thornhill – Amit i.m.). Ez jól láthatóan nincsen közvetlen összefüggésben a szervezet életkorával, noha a fiatal szervezeteknél sokkal inkább beszélhetünk a stratégiai képességek és erőforrások megszerzéséről, miközben idősebb szervezetnél azok megtartásáról és továbbfejlesztéséről. Ezért az életkor – ahogyan azt említettük az evolúciós megközelítésnél is – nem a szervezet halálának a fő meghatározója, hanem csupán a szervezet képességeinek a versenykörnyezethez való illeszkedéséről ad tájékoztatást.

Az erőforrás-tartalékok és az eredményesség közötti ellentmondás jól ismert. Stabil környezetben az eredményesség a siker záloga, míg instabil időszakokban a szervezeti tartalék.

A szervezeti tudás megszerzése és folyamatos bővítése számos szervezet fontos és egyúttal erősen bizonytalan kihívását jelenti. Az új szervezeti tudás lehetőséget ad új versenyelőnyök kifejlesztésére és a meglévők kiterjesztésére, ezáltal a szervezet hosszabb távú fennmaradására. A tudás megszerzése azonban jelentős erőforrás-igénnyel, kockázatos stratégiai döntésekkel jár, és nagymértékben függ a vezetők kognitív modelljeitől és a hatalmi viszonyoktól (Provance i.m.). A tudásszerzés tehát többalternatívás játszma, bizonytalan kimenettel. A szervezeti tudás megszerzése ezért

a csődbe jutás előidézője is éppúgy lehet, mint a fennmaradás garanciája.

Érdekes eljárás a gondolattal, hogy a különböző szervezettelmeleti megközelítések vajon a csődbe jutás különböző folyamatait írják-e le, vagy pedig ugyanazt a csődbe jutási folyamatot más-más szemszögből nézve. Hipotetikusan állíthatjuk, hogy sokkal inkább az utóbbiról van szó. Véggkövetkeztetésként ezért kimondható, hogy a szervezetcutatók és a vezetők a tíz megközelítést együttesen figyelembe véve mindenképpen közelebb jutnak az igazsághoz, mintha külön-külön csak néhány szempontot mérlegelnének, hiszen a szóban forgó black box probléma maga a szervezetek fennmaradása illetve csődbe jutása.

Felhasznált irodalom

- Amit, R. – Shoemaker, P. J. H. (1993): Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 33-46.
- Amburgey, T. L. – Kelly, D. – Barnett, W. P. (1993): Resetting the clock: The dynamics of organizational change, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 1, pp. 51-73.
- Anheier, H. K. – Moulton, L. (1999): Organizational Failures, Breakdowns, and Bankruptcies. In: Anheier, H. K. (ed.): *When Things Go Wrong. Organizational Failures and Breakdowns*. Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 3-14.
- Arrow, K. J. (1963): Uncertainty and welfare economics of medical care, *American Economic Review*, Vol. 53, No. 5, pp. 941-973.
- Baum, J. A. C. – Oliver, C. (1991): Institutional linkages and organizational mortality, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, pp. 187-218.
- Bennet, A. – Bennet, D. (2004): Organizational survival in the new world. The intelligent complex adaptive system. KMCI Press, Elsevier, New York
- Boardman, C. M. – Bartley, J. W. – Ratliff, R. B. (1981): Small business growth characteristics, *American Journal of Small Business*, Vol. 5, No. 3, pp. 33-42.
- Carrol, G. R. (1984): Organizational ecology, *Annual Review of Sociology*, Vol. 10, pp. 71-93.
- Cohen, M. D. – March, J. G. – Olsen, J. P. (1972): A garbage can model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-25.
- Cooper, A. C. – Gimeno-Gascon, F. J. – Woo, C. Y. (1994): Initial human and financial capital as predictors of new venture performance, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, No. 5, pp. 371-395.
- Cyert, R. M. – March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Delaney, J. K. (1996): Veiled politics. Bankruptcy as a structured organizational field, *American Behavioral Scientist*, Vol. 39, No. 8, pp. 1025-1039.
- Fayol, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Feyerabend, P. (1975): *Against Method*. New Left Books, London
- Fichman, M. – Levinthal, D. A. (1991): Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 442-468.

- Fligstein, N.* (1991): The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979. In: Powell, W. – DiMaggio, P. (eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. The University of Chicago Press, Chicago, pp. 311-336.
- Fox, L.* (2003): Enron. The rise and fall. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
- Gaskill, L. R. – van Auken, H. E. – Manning, R. A.* (1993): A factor analytic study of the perceived causes of small business failure, *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, No. 4, pp. 18-31.
- Grinyer, P. – McKiernan, P.* (1994): Sharpbenders revisited. Paper presented at the British Academy of Management Conference. Lancaster University, Lancaster
- Grove, A.* (1996): Only the Paranoid survive. Doubleday, New York
- Hager, M. et al.* (1996): Tales from the grave: Organization's accounts of their own demise, *American Behavioral Scientist*, Vol. 39, No. 8, pp. 975-994.
- Hall, G.* (1994): Factors distinguishing survivors from failures amongst small firms in the UK construction sector, *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 5, pp. 737-760.
- Hambrick, D. C. – D'Aveni, R. A.* (1988): Large corporate failure: The structure of security and the politics of corporate reorganization in Britain and the United States (American Bar Foundation Working Paper 9311). American Bar Foundation, Chicago
- Hannan, M. T. – Carroll, G. R.* (1992): Dynamics of organizational populations: Density, legitimation, and competition. Oxford University Press, Oxford
- Hannan, M. T. – Freeman, J.* (1989): Organizational ecology. Harvard University Press, Cambridge
- Harrigan, K. R.* (1988): Managing Maturing Businesses. D.C. Heath and Co., Lexington
- Hirschman, A. O.* (1970): Exit, voice, loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states. Harvard University Press, Cambridge
- Johansen, M.* (2004): Five phases of the organizational life cycle. Available from Internet: <http://www.legacee.com/fastgrowth/orglifecyle.html>
- Jorion, P.* (1995): Big bets gone bad: Derivatives and Bankruptcy in Orange County. Academic Press, San Diego
- Kets de Vries, M. – Miller, D.* (1984): The neuronc organization. Jossey-Bass, San Francisco
- Kieser, A.* (1995): Az evolúcióelméleti megközelítés. In: Kieser, A. (szerk.): Szervezetelméletek. AULA Kiadó, Bp., pp. 315-357.
- Levinthal, D. A.* (1991): Random walks and organizational mortality, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 3, pp. 397-420.
- Levy, A. – Merry, U.* (1986): Organizational transformation: Approaches, strategies, theories. Praeger, New York
- Linz, J. J. – Stephan, A.* (eds.) (1978): The breakdown of democratic regimes: Crisis, breakdown, and re-equilibration. Johns Hopkins University Press, Baltimore
- March, J. G. – Simon, H. A.* (1958): Organizations. John Wiley, New York
- Meyer, A. D.* (1982): Adapting to environmental jolts, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 4, pp. 515-537.
- Meyer, M. W. – Zucker, L. G.* (1989): Permanently failing organizations. Sage, Newbury Park, Sage
- Miller, S. – Hickson, D. J. – Wilson, D. C.* (1993): Expansive gestures: Fancies and follies in strategic decision-making. Paper presented to the 11th European Group for Organization Studies Colloquium, Paris
- Mintzberg, H.* (1990): Mintzberg on management. Englewood Cliffs, Free Press, New York
- Mitchell, W.* (1994): The dynamics of evolving markets: The effects of business sales and age on dissolutions and divestitures, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 4, pp. 575-602.
- Quinn, J. B.* (1980): Strategies for change: Logical incrementalism. Irwin, Homewood
- Pfeffer, J. – Salancik, G. R.* (1978): The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row, New York
- Provance, M.* (2004): Power, knowledge acquisition and organizational mortality. Robert H. Smith School of Business, The University of Maryland, Baltimore
- Robinson, J. E.* (1992): Freefall: The needless destruction of Eastern Air Lines and the valiant struggle to save it. Harper Business, New York
- Shackleton, V.* (1995): Business leadership. Routledge, London
- Schumpeter, J.* (1934): The Theory of Economic Development. Harvard Business Press, Cambridge
- Simmel, G.* (1968): Soziologie. Humboldt Verlag, Berlin
- Singh, J.* (1986): Performance, slack and risk taking in organizational decision making, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 3, pp. 562-585.
- Sorensen, J. B. – Stuart, T. E.* (2000): Aging, obsolescence and organizational innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 1, pp. 81-112.
- Thornhill, S. – Amit, R.* (2003): Organisational mortality and the resource-based view. Micro-Economic Analysis Division, Statistics Canada, Ottawa
- van de Ven, A. H. – Poole, M. S.* (1995): Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 510-540
- Whetten, D. A.* (1987): Organizational growth and decline process, *Annual Review of Sociology*, Vol. 13, pp. 355-358.