

A VÁLSÁGMENEDZSELÉS MULASZTÁSAI

– A vállalati válságmenedzselés nemzetgazdasági tanulságai –

A vállalati válságmenedzselés feladatai és módszerei szinte egy az egyben alkalmazhatók volnának a nemzetgazdaságunkat még mindig sújtó válság kezelésére is. A szerző e meggyőződésében rendezte öt pontba a vállalati válságmenedzselés feladatcsoportjait és állítja azokat párhuzamba az elvégzendő feladatokkal.

„Hetekig, hónapokig csak jártam sorra vállalkozásokat, amikor 1992-ben talpra kellett állítanom az ARMCO-t – mondja Jim Will, az amerikai acélipari óriás elnök-vezérigazgatója –, hogy megértessem munkatársainkkal a válság megoldásának koncepcióját és megváltoztassam gondolkozás módjukat, valójában az 1,2 milliárdos dollárt forgalmazó korporáció egész kultúráját.“

„Kérdezz-felelek találkozásokat szerveztem a már szinte eltemetett DIGITAL vállalatánál – mondja Bob Palmer válságmenedzser és elnök-vezérigazgató –, hogy mindenhová eljuttassam „látomásomat“ és gyökeresen meg tudjam változtatni munkatársaink üzleti magatartását.“

És nem mond mást Toru Hashimoto, a Fuji elnök-vezérigazgatója sem: „Válságmenedzserként északról délig jártam az országot és közel száz alkalommal ültem le bankunk negyvenötven munkatársával, hogy egy-egy pohár sör vagy csésze tea mellett győzzem meg őket a kilábalás stratégiájának helyességéről és változtassam meg gyökeresen felfogásukat munkájukról és bankunk küldetéséről a japán pénzügyvilágban“.

A válságmenedzselés koncepciójának kialakítása, megértése és a vállalat egész kultúrájának megváltoztatása azonban nem önmagában álló feladat; beilleszkedik a válságmenedzselés tennivalóinak sorába. Megelőzi a krízishelyzetbe jutott vállalat veszteségforrásainak kemény kézzel való felszámolása, valamint a talpraállást segítő, egyértelmű és perspektívát adó célok kitűzése – majd követi a kilábaláshoz szükséges új vagy megújult szervezet és irányítás létrehozása,

valamint a folyamatos, szigorú ellenőrzés kialakítása. E sokrétű tevékenység terhet tetézi, hogy válsághelyzetben felgyorsul az idő: a válságmenedzsernek azzal kell számolnia, hogy késlekedése exponenciálisan növeli a válság mélységét.

*

Felvetődik a kérdés: a nagy- és óriásvállalatok válságmenedzselésének ezek az egymást követő feladatai azonosak-e a válsághelyzetben levő vagy a felé tartó nemzetgazdaságok menedzselésének tennivalóival: Vajon milyen választ adnak erre azok a tapasztalatok, amelyeket a magyar gazdaságpolitikával és megvalósulásával szerztünk 1990 és 1996 között?

A magyar gazdaságot több „hardver“, azaz kemény tárgyi feltételektől függő veszteségforrás jellemezte 1990-ben. Ezek jórésze közismert: a „társadalmi“ nevezett tulajdon túlsúlya (vagyis a valós tulajdonhoz kapcsolódó érdekeltiség hiánya) visszafogta a hatékonyságot; különböző mértékben ugyan, de korszerűtlen volt a gazdaság ágazati, vállalati, termék- és technológia-, valamint területi és munkaerő-szerkezete; a nemzetgazdaságot számottevő külső és belső adósság nyomasztotta; tőkehiány korlátozta mind a makrogazdaság, mind a vállalati szféra mozgásterét; sok területen hiányzott a piacgazdaság működtetéséhez szükséges intézményrendszer; túlburjánzott az államigazgatás apparátusa; alacsony hatékonyságú, elmaradott volt az infrastruktúra jórésze; túlköltekezés és korszerűtlenség jellemezte a szociális ellátó rendszereket stb.

Ezeknek a veszteségforrásoknak a hatása – legalábbis a gazdaságpolitika időtávjában – egyik percről a másikra zúdult rá a gazdaságra, amikor összeomlott az ország számára legjelentősebb exportpiacokon, a KGST piacokon, a fizetőképesség. A vállalati válságmenedzselés fogalmait használva; nem lopakodott, hanem berobant a krízishelyzet, ami megnövelte a *reakcióidő* jelentőségét a válság menedzselésében. (Más kérdés, hogy mekkora gazdaságpolitikai hiba volt a versenypiacoktól mindinkább leszakadó KGST piacok igényeire összpontosítani hosszú éveken keresztül a fejlesztés, a termelés és az értékesítés jelentős hányadát...)

Kérdés, hozzá kell-e fűzni ezekhez a „hardver“ tényezőkhöz egy „szoftver“ tényezőt is, nevezetesen azt, hogy a *hazai munkaerő* jól érezte magát az alacsony hatékonyság állóvizében, az egyenlősi felelőtlenségében, olykor a szociális ellátó rendszerek túlzó babusgatásában? A válasz erre a '80-as évek során létrejött, majd sokat támadott vgmk-k (vállalati gazdasági munkaközösségek) adhatják meg: az ezekben felsorakoztatott többsége túlmunkát vállalva, a fő munkaidőben végzett munka hatékonyságát messze meghaladva, számos innovatív ötlettel tevékenykedett. Ezért hiba lenne ebben az időszakban általános „szoftver“ veszteségforrással is számolni. Sőt, azt kell kiemelni, hogy a társadalom széles rétegeiben *kettős fogadókészség* is volt a berobbant válsághelyzet megoldásának támogatására; az egyetértő *lendület* a távlatot adó célok elérésére és az *áldozatvállalás készsége* az átmenet nehézségeinek leküzdésére. Ilyen feltételek között Jim Willnek, Bob Palmernak vagy Toru Hashimotonak nem is kellett volna sokakat győzködni...

⇨ A vállalati válságmenedzselés első tennivalóját, a *veszteségforrások felszámolását* azonban csak tétován kezdték meg vagy folytatták az 1990 óta egymást váltó kormányzatok. Sőt, „ideológiai“ okokból, hozzá nem értésből vagy erkölcsileg védhetetlen összefonódásokból újabb veszteségforrások is keletkeztek. Példa erre a kárpótlás és a privatizálás számos visszassága. A veszteségforrások egy részének kemény kezű felszámolása valójában csak a *Bokros csomaggal* kezdődött meg. De már ennek 1995-ös indítása is jelentős idővesztéssel és a válság okozta fenyegetettség számottevő növekedésével járt. Az erőteljes felszámolás sikerének esélyét latolgatva azonban – és különösen a jelenből visszatekintve – négy másik tényező is jogos kétségeket támaszt: **1.** A kilábalást segítő eszközök idő-

vel megfogyatkoztak. (Példa erre a privatizálás téves döntései miatt eltékozolt nemzetgazdasági erőforrások tömege – ennek mértékét egyes szakértők a privatizált vagyon 35–40 százalékában jelölik meg.) **2.** Maga a következetes, gyors felszámolás is félbemaradt. (Ezt igazolja például a szociális ellátó rendszerek vagy a túlméretezett államigazgatás máig megoldatlan reformja.) **3.** A veszteségforrások felszámolását megdöbentően rossz kommunikálással igyekezett elfogadtatni a társadalommal, amelyik addig már jelentős életszínvonal-csökkenést élt meg. (A nemzetgazdaság „válságmenedzserei“ nyilván nem is gondoltak arra, amit a bevezetőben idézett amerikai és japán elnök-vezérigazgatók válságmenedzselésük tengelyébe állítottak.) **4.** A vállalati gyakorlatban a veszteségforrások felszámolásával párhuzamosan folyik a kilábalás célkitűzéseinek, elérhető és elérendő eredményeinek megfogalmazása, s mindezek megismertetése a munkatársak széles körével. A Bokros csomagban a megszorítást követő felemelkedés konzisztens, a gazdaságot és a társadalmat átfogó koncepciója – ha volt is ilyen – talonban maradt; a Bokros csomag valójában „félcsomag“ volt – amit egyetlen vállalati válságmenedzser sem engedett volna meg magának...

⇨ A felsorolt negyedik hiányosság már átvezet a vállalati válságmenedzselés következő tennivalójához. Napjainkban – úgy tűnik – elsősorban *sodródást* élnek meg a társadalom legszélesebb rétegei; belefásulva vagy megrettenve figyelik az egyre újabb megszorításokat, hitetlenül hallgatják a sorsuk jobbra fordulásáról szóló előrejelzéseket és elkeseredve veszik tudomásul, hogy a fejlett piacgazdaságok szakembereinek értéktétele szerint régióink egyre több átmeneti gazdasága előz meg bennünket, hajdani éllovasokat. Ennek fő oka, hogy a magyar gazdaságpolitikának 1990 óta nincs olyan átütő koncepciója, amelyik a feltételek következetes számbavételével egyértelműen kijelölné a *kitörési pontokat* és ezekhez mind céljait, mind a megvalósítás eszközeit tekintve *komplex és konzisztens válságtervet* illesztene. (Ilyen kitörési pont lehetne például a kis- és közepes nagyságú vállalatok életterének ugrásszerű növelése nem csekély adósságcsökkentéssel, hanem a sokkal inkább ösztönző gazdasági növekedés beindításával; a hazai és exportpiaci beszállító kapcsolatok erőteljes támogatása információs és pénzügyi eszközökkel; a fejlett technika importjának döntő mértékű megkönnyítése az exportteljesítményhez kapcsos-

lódó vámcsökkenésekkel; a szociális ellátó rendszerek reformja az infláció egyidejű letörésével stb.). Ám önmagában még a kitörési pontok kijelölése is kevés; a vállalatok körében például a válságmenedzsernek azt is egyértelművé kell tennie, hogy ezek miként illeszkednek a stratégia egészébe, és hogy a stratégiával mikorra és meddig jut el talpraállásában a vállalat. (A stratégiai variánsok lehetővé teszik, hogy az időpontokat és az eredményeket a külső feltételek alakulásának függvényében határozza meg, illetve jelölje meg a válságmenedzser.) Mindez azonban éppen az ellenkezője annak a lassan már évtizede folyó nemzetgazdasági gyakorlatnak, amelyik mintha csak a kilábalás éppen soron következő lépését érzékeli; rövid távú és többé-kevésbé elszigetelt taktikai lépéseket tesz abban reménykedve, hogy az ilyen képések sora végül a sodrásból a partra visz. Taktikai lépésekről beszélve pedig még Jim Willnek, Bob Palmernek vagy Toru Hashimotonak sem lenne érdemes végigjárnia az országot: csupán ilyenekkel ugyanis legfeljebb lazítani lehet gondolkozásmódokat és magatartásokat, de nem lehet új, lendületes és kitartó akciókat beindítani. (Másként fogalmazva: a veszteségek felszámolása még az egyensúlyjavítást szolgálja; a talpraállási koncepcióhoz viszont már a növekedés kapcsolódik.)

⇨ A vállalati válságmenedzser azt is jól tudja, hogy a válságterveket *kérlelhetetlenül kell végrehajtani*. A szükséges kompromisszumokat ugyanis (ezekre kényszerítenek a nemzetgazdaság szintjén például a gazdasági döntéseket módosító szociális szempontok vagy az egyensúly, a növekedés és a hatékonyság rövid távon érvényesülő ellentmondásai) a tervezés és nem a végrehajtás során kell érvényesíteni. A megvalósítás folyamatos *lobbyharc*ai, elvtelen és hosszadalmas *kompromisszumkötései* ugyanis nemcsak egy jó kilábalási terv értékét csökkentik vagy semmisítik meg, hanem időhúzásukkal egyre jobban mélyítik magát a válsághelyzetet és egyre csökkentik a válságmenedzser hitelét munkatársai szemében. Miért lenne ez másként a nemzetgazdaság szintjén? Idehaza viszont folyvást tanúi vagyunk a lobbyharcoknak, a kétséges kompromisszumoknak – sőt, az egyre feljebb kúszó összefonódásoknak és korrupciónak is. Ezek hatását – mértékük miatt – még akkor is ki kell emelni, ha ezen a ponton érzékelhető leginkább a különbség a vállalati és a nemzetgazdasági válságmenedzselés között: vállalaton belül ugyanis egyszemélyi a döntés és a felelősség – egy demokratikus társa-

dalmi rend azonban önmagában hordja a lobbyharcok és kényszerű kompromisszumok létét.)

⇨ A szűkös erőforrások szorítása, a végrehajtás szervezésének buktatói könnyen elterelik a válságmenedzser figyelmét egyik legfontosabb feladatáról: arról, hogy megértesse koncepcióját munkatársaival. Mégpedig nem hiába állította Jim Will, Bob Palmer és Toru Hashimoto tevékenységének középpontjába a talpraállás koncepciójának kialakítását és az *erről szóló kommunikálást*. A kilábalási terv sikerének alapvető feltétele ugyanis, hogy *beavassák* a munkatársakat a válságtervbe, hogy *meggyőzzék* őket annak helyességéről, és hogy mindezzel *mozgósítsák* őket a terv szívvel-lélekkel való végrehajtására. Ha a válságmenedzser másodrangúként kezeli a kommunikálást és elnagyolja annak hármass célkitűzését, munkatársai idegenül és bizalmatlanul állnak majd a rájuk rótt feladatokkal szemben. Ez pedig munkaintenzitásuk csökkenését, együttműködésük fellazulását, minőségi fegyelmük romlását, kreativitásuk csökkenését és – nem utolsósorban – a válságmenedzser elszigetelődését vonja maga után. A magyar nemzetgazdaság átmeneti szakaszában roppant nagy készség volt a társadalom széles rétegeiben a „beavatottság“, a „meggyőzetés“ és a „motivált-ság“ befogadására. Az egymást követő kormányoknak azonban sikerült ezt a készséget közel egy évtized alatt kirekesztettségre, bizalmatlanságra és szinte fatalista beletörődésre változtatnia azzal, hogy vagy elemi kommunikációs baklövéseket követett el, vagy egyáltalán nem méltatta kommunikálásra a társadalmat.

⇨ A vállalati válságmenedzser utolsóként említett tevékenysége a talpraállás megvalósulásának *ellenőrzése*. Ez, mint a „terv és a „tény“ összevetése, csak akkor sikeres, ha folyamatos – vagyis ha segítségével a válságmenedzser minden eltérést azonnal értékelni tud, s így nagyobb az esélye az eltérés okainak kiküszöbölésére.

Ha túl sűrűn van szükség beavatkozásra az ellenőrzés során, akkor ennek két lehetséges okát kell mérlegelni; vagy a kilábalás terve rossz eleve és egészében (a tulajdonosok istene irgalmazzon ilyenkor a vállalati válságmenedzsereknek!), vagy a végrehajtás megszervezése és irányítása hibás (ennek sem sokkal barátságosabb a következményei). A sorozatos beavatkozás másik jellegzetes kísérőjelensége, hogy a megvalósítás résztvevői – a vállalat munkatársai – csak nézik, értetlenül, a válságmenedzser meddő vagy tapo-

gatódzó erőfeszítéseit. Az így bekövetkező *belső bizalmi válság* a válságmenedzselés egyik legveszélyesebb akadálya – többnyire veszélyesebb, mint a tulajdonosok külső bizalmatlansága vagy a válságot kirobbantó külső feltételek. És ezzel ismét visszajutottunk mind a bevezetőben idézett három elnök-vezérigazgató szavaihoz, mind a hazai nemzetgazdasági szintér egyre szélesebb társadalmi rétegeinek belefásult és megrettent értetlenségéhez...

*

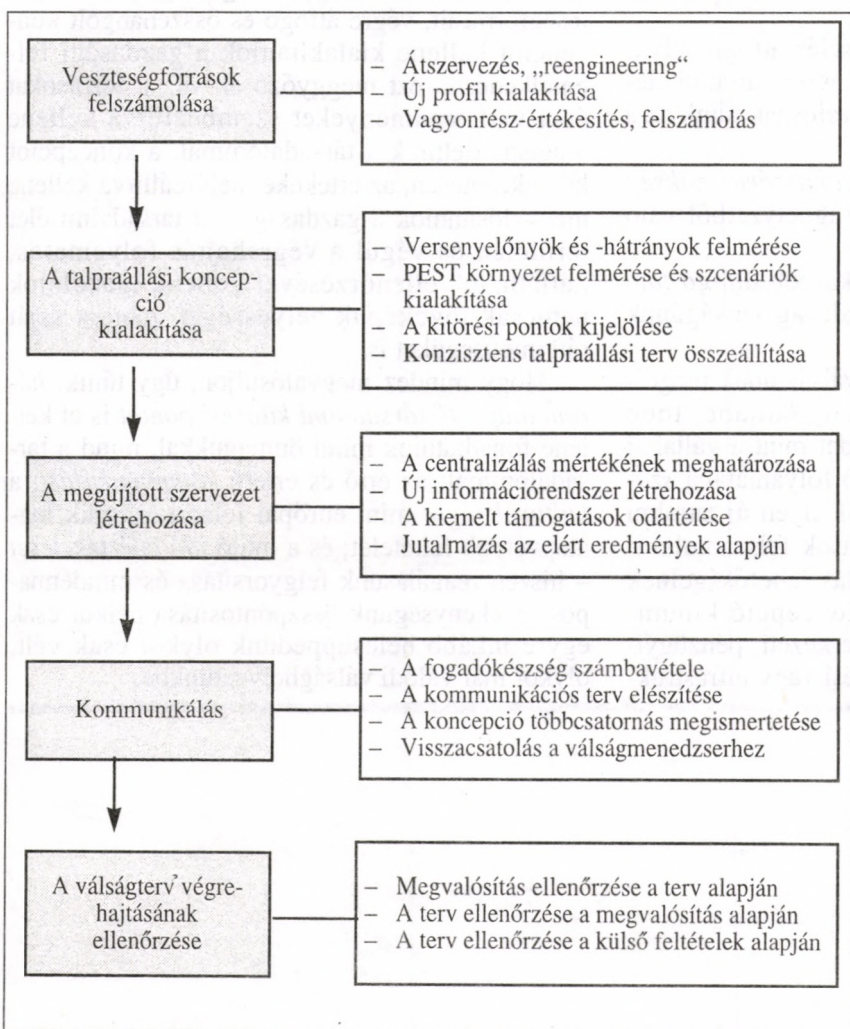
A vállalati válságmenedzselés fő tennivalóit egy-egy folyamatként az 1. ábra mutatja be. Az ábrában vastag betűkkel szerepel az öt fő tennivaló és ezekhez kapcsolódnak – normál betűtípussal szedve – tartalmi bontásaik. Az ábrához a következőket lehet még hozzáfűzni:

– A *veszteségforrások felszámolására* alapvetően három megoldás kínálkozik: az átszervezés (ez a szervezet pusztá átszervezésén túl többnyire a „reengineering“-et jelenti, vagyis a teljes működési folyamat és az alapját képező technológia megújítását), az új profil kialakítása és a veszteséges termelés vagy szolgáltatás felszámolása (általában egyes vagyონrészek értékesítésével).

– A *talpraállási koncepció kialakítása*. Ez többnyire négy lépésben valósítható meg: **1.** a versenyelőnyök és -hátrányok felmérésével; **2.** a versenyhelyzet háttérét alkotó politikai (gazdaságpolitikai), átfogó társadalmi és műszaki tényezők számbavételével és prognosztizálásával (az előrejelzést célszerű tartalmilag összefüggő, komplex jövőképeként, scenáriókként megadni); **3.** a válságból való kitörési pontok feltárásával és **4.** olyan konzisztens terv összeállításával, amelyik az erőforrások gazdaságos felhasználásán alapul és rövid idő alatt, lehetőleg nagy biztonsággal vezeti ki a vállalatot a válságból.

1. ábra

A vállalati válságmenedzselés átfogó folyamata és az egyes folyamatszakaszok tartalma



– A *válságot leküzdő, megújuló szervezet* létrehozása. Ezen belül tisztázandó a centralizálás és decentralizálás mértéke és területe (korántsem a szélsőséges centralizálás, az így kialakított „egységes akarat“ a leghatékonyabb megoldás egy válság leküzdésére!); új információrendszer kiépítése, amely a talpraállást felgyorsító rugalmas vállalati működés egyik legfontosabb feltétele; a kiemelt támogatás odaítélése a kitörési pontok lehetőségeinek gyors kiaknázására; olyan motivációs rendszer létrehozása, amelyik a válságból való kilábalás után elismeri mindazok erőfeszítéseit, akiknek ebben szerepük volt.

– A *válságmenedzseri koncepció kommunikálásának* négy alapvető feladata: **1.** a munkatársak „fogadó-kész-

ségének“ felmérése (mennyire hitevesztettek, milyen várakozásaik vannak, mekkora az áldozatkészségük stb.); 2. a válságmenedzselés koncepciójának olyan „kódolása“, hogy az könnyen érthető és meggyőző legyen a munkatársak számára; 3. a koncepció megismertetése (lehetőleg több kommunikációs csatorna egyidejű vagy egymást tervszerűen követő felhasználásával); 4. a kommunikálás eredményeként, a kódolt üzenet munkatársi értelmezésének visszacsatolása a válságmenedzserhez, hogy szükség esetén változtatni tudjon akár magán az üzeneten, akár annak kódolásán.

– *A válságterv végrehajtásának ellenőrzése.* Ez mindenekelőtt a „tényszámok“ folyamatos ellenőrzését foglalja magában a „tervszámok“ alapján, majd a terv feszítésének vagy lazításának szükségességét elemzi a részteljesítések mérlegelésével, végül felülbírálja a válságmenedzselés egész tervét abból a nézőpontból is, hogy a műszaki, gazdasági és társadalmi környezet váratlan változásai nem teszik-e szükségessé az eredeti tervcélok módosítását.

A vállalati válságmenedzselés átfogó folyamata és az egyes folyamatszakaszok tartalmi elemeinek számbavétele alapján valósnak tűnik az a következtetés, hogy

1. a folyamat minden szakaszára szükség van egy nemzetgazdaság válsághelyzetből való talpraállításánál is;

2. az egyes folyamatszakaszok átfogó tartalma érvényes a nemzetgazdaság válságának megoldásakor is;

3. a nemzetgazdaságok válságainak megoldása természetesen jóval bonyolultabb, több folyamatszakaszt igénylő feladat mint a vállalati válságoké, ezért annak átfogó folyamatába számos új tartalmi elem is beépül. Ilyen új tartalmi elem például a veszteségforrások felszámolásának szakaszában a privatizálás lehetőségeinek kiaknázása; a talpraállási koncepció kimunkálásában számos gazdaságszerkezeti, pénzügyi-egyensúlyi, regionális fejlesztési vagy infrastruk-

turális kérdés összehangolt megoldása; a szervezet átalakítása során az államigazgatás, az önkormányzati és a szociális ellátórendszer témáinak napirendre tűzése. A kommunikálás és az ellenőrzés szakaszában viszont elsősorban az alkalmazott módszerek módosítására van szükség, például a tömegtájékoztatás médiumainak igénybevitelére vagy aggregált nemzetgazdasági adatok alakulásának mérlegelésére.

*

Mindezt végiggondolva úgy tűnik: a magyar gazdaság válságának elkerülésén munkálkodók sokat tanulhatnak a vállalati válságmenedzselés feladataiból és módszereiből, hiszen az elmúlt évtized során az átfogó folyamat egyes szakaszait csak részben és számos elemi hibával építették ki, a szakaszok tartalmi elemei közül pedig jónéhányra mégcsak nem is gondoltak. Ezért a folyamat minden szakaszában lennének még tennivalók: következetesen és gyorsan kellene felszámolniok a gazdaság még létező veszteségforrásait, végre átfogó és összehangolt koncepciót kellene kialakítaniok a gazdasági felemelkedésre, ezt meggyőző erővel, a forrásokat és a várt eredményeket szembeállítva kellene megismertetniök a társadalommal, a koncepciót következetesen, az értékeket helyreállítva kellene megvalósítaniok a gazdaság és a társadalmi élet területén és végül a végrehajtás folyamatos, „átlátható“ ellenőrzésével kellene igazolniok nemcsak jövőképük helyességét, hanem saját rátermettségüket is.

Hogy mindez megvalósuljon, úgy tűnik, három alapvető társadalmi kitörési pontot is el kellene fogadtatniok mind önmagukkal, mind a társadalommal: az értő és értető kommunikálást; a kulturáltságot mint európai felzárkózásunk legalapvetőbb feltételét; és a múlt idő felértékelését – hiszen reagálásunk felgyorsítása és mindennapos tevékenységünk összpontosítása nélkül csak egyre inkább belesüppedünk olykor csak vélt, olykor már valódi válsághelyzetünkbe.