

Két út vállalatok talpra állítására*

A vállalatok, vállalkozások több jellegzetes válsághelyzetbe kerülhetnek – ahogy erre számos példa akadt a közelmúltban mind világszerte, mind a magyar gazdaságban. Az írás a különféle válságtípusok bemutatását követően elemzi a talpraállítás lehetséges módszereit.

Válsághelyzet-típusok

- A válság vagy *átfogja* a vállalat egészét (így mehet tönkre például egy kohászati kombinát az acélpiac világméretű recessziójának hatására), vagy csupán a vállalat szervezetének, tevékenységének *egyik részét* éri (például olyan hatalmas anyagkészletek halmozódnak fel a rossz anyaggyártás következtében, hogy a készletek költségterhe felemésztí a vállalat éves nyereségét és fejlesztési alapját).
- A válság roppant *gyorsan* következhet be (ez volt a majdhogyan egyetlen nagy külső piacra termelő vállalat esete, amikor összeomlott exportpiaca és mögötte az egész nemzetgazdaság, s ezért fizetéképtelen lett a vállalat szinte összes külföldi megrendelője), vagy *lassan* alakult ki (így szorította ki nem egy multinacionális vállalat a hazai gyártókat otthoni piacukról is).
- A válság *egyértelmű* lehet, jellegét és hatását mind a vállalaton belül, mind környezetében világosan érzékelhetik (így fenyegette az egyik „világelső” légitársasági vállalatot üzleti eredményeinek éveken át tartó és egyre gyorsuló romlása), vagy *lappanghat* (mint annak a hazai elektronikai vállalatnak az esetében, amelyik látszólag csak a fizetőképesség átmeneti problémájával került szembe, ám ez valójában a korszerűtlen

gyártás és a termelékenység súlyos és tartós hiányosságait fedte el).

- A válság lehet *váratlan* (mint a nemzetközi vegyipari óriásvállalaté, amelynek egyik gyárában technológiai hiányosság miatt súlyos katasztrófa következett be) és lehet *kiszámítható* (ahogy ugyanezt a katasztrófát másként is lehet értékelni, hiszen az óriásvállalat egy másik gyárában már korábban fény derült ugyanerre a technológiai hiányosságra, de azt csak ebben a gyárban küszöbölték ki).
 - A válság lehet *felismert* (amikor a menedzsment tisztában van okaival és jelentőségével) és *félreismert* (amikor a menedzsment azt feltételezi például, hogy a szerszámgépgyár fejlesztő mérnökei átfogó K+F programok helyett csak kapkodnak, egyedi megrendelések igényeivel foglalkoznak – pedig ez valójában irányítási fogyatékosagra vezethető vissza, hiszen éppen a menedzsment vállal el szíre-szóra csak nehezen, fejlesztési rögtönzésekkel teljesíthető megrendeléseket).
 - A válságot *elismerheti* a vállalat vezetése vagy *letagadhatja*, lekicsinyelheti (mint az egyik ismert amerikai számítástechnikai cég esetében, amelyikben ez a palástolás egy évig tartott, s ezért a kilábalás tőkeigénye az eredeti háromszorosára nőtt). (Hoványi, 1995.)
- A válságmenedzselés körében szinte általános a vélemény: a gyorsan kialakuló krízisek többségének bekövetkezésére már jóelőre utalnak riasztó jelzések; az éles

”

**A válságmenedzselés körében
szinte általános a vélemény:
a gyorsan kialakuló krízisek
többségének bekövetkezésére
már jó előre utalnak riasztó
jelzések; az éles szemű
menedzser idejekorán
felismeri a még csak lappangó
válságot.**

”

szemű menedzser idejekorán felismeri a még csak lappangó válságot, s így a váratlan válsághelyzet kiszámíthatóvá válik számára; a krízis félreismerése valójában súlyos vezetői hiba; a felismert válság letagadásával pedig szakmai hitelét veszti el a menedzser. Vagyis a különböző válsághelyzettípusok az elsőként említett eset kivételével – amikor a válság a vállalat egészét vagy annak csak egyik tevékenységét, szervezeti egységét érte el – végső soron *vezetési*

* A tanulmány az OTKA T-25708 számú kutatásának keretében készült.

hiba következményei: vagy ez váltotta ki a krízist, vagy ez akadályozta meg gyors és határozott felszámolását. (Andriole, 1985, Bibeault, 1982.)

A felismerés

A jól működő vállalat, vállalkozás (a következőkben: vállalat) általában megtervezett pályán, vagy legalábbis egy prognosztizált pályát közrefogó sávban halad. A pályát kétfelől *vonatkozási pontok* határolják be: egyik oldalon a vállalat *környezetének* alakulását jelző pontok, a másikon a *működésének* sajátosságait és elért eredményeit megjelenítő értékek. Ezek jövőbeli alakulását a stratégiai és az operatív tervezés határozza meg és a menedzsment alapvető feladata, hogy (a) elfogadja vagy elutasítsa a környezet vonatkozási pontjainak prognózisát; (b) jóváhagyja a működés vonatkozási pontjainak megtervezett értékét; (c) folyamatosan ellenőrizze, nem tér-e el a vállalat működése során a megtervezett pályájától (illetve nem csúszik-e ki a pályát határoló sávból); (d) azonosítsa az okot, ha bekövetkezik vagy legalábbis várható egy ilyen eltérés, illetve kicsúszás; s végül (e) tervezze meg, szervezze és irányítsa az eredeti pályára való visszaállást – vagy alakítson ki egy olyan új pályát, amelyen a vállalat hosszú távon is eredményesen működhet. Ebben a szemléletben úgy fogható fel a válsághelyzet felismerése, hogy a menedzsmentnek állandóan figyelemmel kell kísérnie a külső és a belső vonatkozási pontok alakulását: ezek megfelelnek-e tervezett értéküknek, illetve még benne vannak-e az előre meghatározott értéksávban? (Búhl, 1988.)

- A környezet vonatkozási pontjait a piac és az ennek hátterét alkotó politikai (gazdaságpolitikai), gazdasági, társadalmi és technikai (összességükben PEST) feltételek alkotják. Ezekben számottevő változásokkal lehet számolni az ezredforduló éveiben. A kínálat körében egyre inkább *polarizálódik* a verseny, egyre „belterjesebb” lesz az óriás-, valamint a mikro-, kis- és középvállalatok (MKKV-k) versenye és mind nagyobb versenyelőnyt ad az *innoválás* és az *időkihasználás*. A keresletben egyszerre erősödik a *globális* és a *lokális* értékrend: az előbbi főként a multinacionális vállalatok, az utóbbi pedig a növekvő szabad rendelkezésű jövedelemhányad hatására. Megnő a vállalatok termelési kapcsolatainak a jelentősége: az együttműködések *stratégiai időtávban* valósulnak meg és a kooperálók beszerzési, termelési és értékesítési *hálózatokba* tömörülnek. A hagyományos PEST háttértényezők kiegészülnek a *környezetgazdálkodás*, a *nemzetközi gazdasági jog* és a már-már folyamatossá váló *oktatás-szakképzés-továbbképzés* (nem egyszer átképzés) követelményeivel. Végül mindezeket áthatja az egyre erőteljesebb *globalizálódás*: információk, tőke, árúk, várakozások és tényeken vagy spekuláción alapuló reagálások olyan áramlása, amely már szinte nem is ismeri az

idő és a földrajzi távolság korlátait. Mindezek vonatkozási pontjainak a kijelölése, értékeik prognosztizálása és megvalósulásuk figyelemmel kísérése akkora feladat, amelynek a menedzsment az óriás- és nagyvállalatok körében csak felkészült szakmai csapat segítségével tud eleget tenni – de ehhez az MKKV-knek is többnyire külső (ha nem is folyamatosan igénybe vett) segítségre van szükségük. Vagyis a válsághelyzet időben való felismerése a környezet vonatkozási pontjai alapján egyre inkább *csapatmunka* lett.

- A vállalat belső vonatkozási pontjai mindinkább *szövevényes*, szinte organikus rendszert alkotnak. Jól jelzik ezt az egymást követő vállalatkonceptiók: a McKinsey „7S” módszere¹, az Andersen Consulting rendszere², vagy az a felfogás, amelyik szerint a vállalat célok, az ezeket megvalósító folyamatok, a végrehajtásukhoz szükséges eszközök és rendszerek egysége, amelyhez a szervezete ad keretet és amelyet az irányítása fog össze – s amelynek létrehozásához minde nélkülött vállalkozóra és tőkére van szükség (Hoványi, 1998.). Más vetületben a vállalat érdekek egymást átható – sokszor egymást erősítő, de olykor egymást gyengítő vagy kioltó – együttese, amelybe mintegy beleszővődik a vállalathoz kapcsolódók *érdeke* is: legújabbán már nemcsak a vevők és az üzleti partnerek, hanem a legtágabb értelemben vett személyeké és intézményeké is – vagyis a „stakeholdereké”.³ Úgy tűnik, ennek a bonyolult vállalati belső rendszernek a vonatkozási pontjait már egy korszerű *kontrolling rendszer* sem tudja önmagában figyelemmel kísérni: ehhez nagyvállalat esetében már *több diszciplína* (például a pszichológia, mikroszociológia, közvéleménykutatás stb.) segítségére is szükség van a menedzsmentnek – az MKKV-knél pedig legalább ilyen tájékozottsággal, ilyen témák iránti érzékkel kell rendelkeznie a vezetőjének.

A külső és a belső vonatkozási pontok tervezett és megvalósult (elért) értékeinek egymással való összevetésével döntheti el a vállalat vezetője – különösen akkor, ha képes időben érzékelni ezek még „gyenge” jelzéseit is! –, hogy fenyegeti-e válság a vállalatát. Ám hogy ennek a válságnak milyen a jellege: az egész vállalatot fenyegeti-e, vagy hatása korlátozható-e az egyik szervezeti egységre, illetve az egyik vállalati tevékenységre, azt a menedzser már csak a jól ismert SWOT elemzéssel⁴ döntheti el. Ennek segítségével állapíthatja meg ugyanis a vállalat erős oldalait és gyenge pontjait, amire szükség van a krízis terjedelmének körülhatáro-

1. Ez a Structure, Strategy, Systems, Skill (szakmai hozzáértés), Style (vezetési stílus), Staff (humán erőforrás) és Shared values (közös értékek) összességéként fogja fel a vállalatot.

2. Ez négy elemből álló rendszereként értelmezi a vállalatot; ezek a stratégia, az emberi erőforrás, az alkalmazott technika, a kialakított folyamatok – s mindezeket az „üzleti integráció” fogja össze.

3. A „stakeholderek” körébe éppúgy beletartozik a tulajdonos, mint a szponzorált kulturális intézmény vagy az adóhivatal.

lásához. Vagyis csak egy SWOT elemzést követően ágazhat kétfelé a menedzsment feladata, amikor talpra kívánja állítani a vállalatot válsághelyzetében – attól függően, hogy csak egyik szervezeti egységét, egyik tevékenységét kell-e versenyképessé tennie, vagy a vállalat egészét kell-e kivezetnie a válságból.

A talpraállítás első útja

Mélyreható és őszinte SWOT elemzés segítségével a menedzsment feltárhatja, hogy vállalata még csak egy válsághelyzet felé halad, vagy ebbe már bele is került. (A válsághelyzetbe kerülést ugyanis elsőként soha nem a vállalat pénzügyi csődje jelzi! – Altman, 1988.) A válság felé haladó vállalatnál még van esély a *pályamódosításra* – ez a „Turnaround Management”, amelyik fordulatot hajt végre a vállalat működtetésében. (Nelson-Clutterbuck, 1988.) A válságba jutott vállalatnál azonban már *pályaváltásra* van szükség – ezt a „Crisis Management”, a válságmenedzselés valósítja meg. A vállalatvezetés tennivalói mindkét esetben közel azonos tartalmú lépésekből állnak. Ezeket foglaljuk össze táblánkban:

1. lépés: Rátalálás a kitörési pontra. Ez szinte mindig megfelel a vállalat „*alapvető hozzáértésének*”, a „core competence”-nek – vagyis annak a szaktudásnak, tágabb értelemben pozícióelőnynek, amellyel a konkurensek nem vagy csak kisebb mértékben rendelkeznek, de amelyet egy kielégítő vevőkör (általánosságban a vállalat piaci szegmense vagy rése) egyértelműen méltányol. A kitörési pont valóságos arkhimédészi pontja a pályamódosításnak és a pályaváltásnak: ha ez megfelelő, a menedzsment ki tudja mozdítani a vállalatot vészterhes helyzetéből. Ezért mindaddig nem nyugodhat a vezetés, amíg rá nem talál egy ilyen – sokszor igen nagy áldozatokat követelő – kitörési pontra. A tábla példákkal mutatja be, hogy három tényező, a vállalat erőforrásai és működési területe (profilja), valamint a piac hagyományos (H) vagy innováló (I) jellege szerint milyen kitörési pontokra lehet rátalálni egy válságba jutott vállalatnál.

2. lépés: A kitörési pontra épített új vállalati koncepció és stratégia kialakítása. A vállalati koncepció követheti az előzőekben említett McKinsey, Andersen Consulting vagy bármelyik másik integráló elgondolást aszerint, hogy melyik felel meg jobban a környezet kihívásainak, a kitörési pont vállalati kö-

4. Ez a PEST elemzést figyelembe véve a környezet lehetőségeiből (Opportunities) és fenyegetéseiből (Threats) indul ki, majd meghatározza a vállalat erős oldalait (Strong points) és gyenge pontjait (Weak points).

Erőforrás	Profil	Piac	A kitörési pont tartalma
H	H	H	Termelékenység-növelés
H	I	H	Vállalatrészek eladása és korszerűsítés az így szerzett árbevételből
H	H	I	Betörés marketinggel igen telenetib piacra
H	I	I	Új profil jelentős kapacitáscsökkenéssel
I	H	H	Korszerűsítés külső befektető segítségével
I	H	I	A működés korszerűsítése és piacváltás
I	I	H	Profilrétülts hitelből fedezett új erőforrásokkal
I	I	I	Erőforrás-, profil- és piacváltás új befektetővel

vetelményeinek, valamint a menedzsment koncepciójának és stílusának. A stratégiát pedig célszerű scenáriókba (tartalmilag összefüggő jövőképekbe) ágyazva, változatokban elkészíteni, amihez ismét a PEST- és a versenyelemzés adhat segítséget. Így érheti el ugyanis a vállalat vezetése, hogy a kiválasztott stratégia végrehajtása során ne kelljen új támpontok után kapkodnia, ha a külső vagy belső feltételek módosulása egy másik stratégiai variáns megvalósítására kényszeríti a vállalatot. (új támpontok keresése „stresszhelyzetben” ugyanis soha nem a legjobb megoldáshoz vezet: jól bizonyítják ezt a „Management in Crisis” felmérések eredményei...)

3. lépés: A kiválasztott stratégia számszerű eredményének elemzése hosszú távon, figyelembe véve a megvalósítás szakaszait is, elsősorban a vállalat likviditása szempontjából. A számszerű eredményekbe öt alapvető tényező épül be: az elérhető hozam (H), az ehhez szükséges ráfordítás (R), az így bekövetkező eredmény valószínűsége (p_e), a megvalósítás során esetleg kikényszerített stratégiaváltás ráfordítási igénye (S_e) és ennek valószínűsége (p_e). A kiválasztott stratégiai variáns (S_i) eredménye tehát a felsorolt tényezők következő összefüggésén alapul:

$$S_i = (H-R)p_e - S_e p_e$$

4. lépés: A stratégiai variáns számszerű eredményeinek létrehozását sokszor nem fedezik a vállalat meglévő erőforrásai – különösen csődközeli helyzetben, vagy ha számottevő erőforrást kellett messze érteken alul értékesíteni. Ezért kerülhet sor – például a táblában is bemutatott helyzetekben – külső pénzforrás igénybevételére, legyen az akár hitelkonstrukció vagy külső szakmai, esetleg pénzügyi befektető. Ebben a lépésben a menedzsment tisztázza, hogy *milyen külső pénzforrásra, milyen mértékben és milyen feltételekkel számíthat*. Nyilvánvaló, hogy ennek előzetes becslésével készülhetnek el az előző lépés stratégiai variánsai – de az is kézenfekvő, hogy csak megalapozott stratégiai variánsok alapján folytathatók a tárgyalások a tőketulajdonosokkal. Ezért a 3. és 4. lépés tennivalói sokszor párhuzamosak: a megfelelő megoldás *iterációval* jön létre.

”

A kitörési pont valóságos arkhimédészi pontja a pályamódosításnak és a pályaváltásnak: ha ez megfelelő, a menedzsment ki tudja mozdítani a vállalatot vészterhes helyzetéből.

”

5. lépés: Mindezt követi a kiválasztott stratégiai variáns megvalósítása, a vállalat *újjászervezése és új irányítási rendszerének kialakítása*. Ehhez a lépéshez csatlakozik a talpraállás másik ága is – ezért ennek néhány sajátosságáról a másik ág ismertetése után esik szó.

A talpraállítás második útja

A SWOT elemzés alapján bebizonyosodhat, hogy a válság még nem fenyegeti a vállalat egészét (maga a vállalat még nincs válsághelyzetben), hanem a krízis csak egyik szervezeti egységére, egyik tevékenységére korlátozódik. Ebben az esetben a menedzsment feladata, hogy *azonosítsa* a jól körülhatárolható válság *veszteséggforrásait* és felmérje ezek okait, valamint hatásait.

A veszteségforrások azonosítása és értékelése két „etalon” alapján történhet: mérce lehet a vállalat egészének működése (ilyenkor az tűnik ki, hogy a veszteségforrás elmarad a vállalat többi részének teljesítményétől, s ezért azokat is visszafogja, lerontja) – vagy a versenytársak hasonló szervezeti egységének a teljesítménye, illetve tevékenységének az eredményessége. (a) A belső etalonnal való összevetést elsősorban a vállalati *kontrolling rendszer* segítheti, de nagy szerepet kapnak ebben véleményfeltárásaikkal, magatartáskutatásaikkal a *mikroszociológiai vizsgálatok* is. (b) A versenytárs vállalatok etalonjával való összehasonlítást pedig az *„intelligence” rendszerek* teszik lehetővé. Ezekben a vállalat valamennyi szervezeti egysége részt vesz úgy, hogy különböző forrásokból – statisztikai adatokból, szakirodalmi közleményekből, személyes kapcsolatok segítségével, kongresszusokon, konferenciákon elhangzott megnyilatkozások alapján stb. – gyűjtött információkból kiindulva meghatározzák a versenytársak tevékenységét mint mércét, s ezzel vetik össze saját szervezeti egységük teljesítményét, figyelembe véve a vállalatok különböző célpiacainak eltérő követelményeit is. (Kétségtelen: nem csekély erőfeszítést igényel mind a menedzsment, mind a vállalati szervezetek és munkatársak részéről egy megbízhatóan működő „intelligence” rendszer kiépítése és folyamatos működtetése – de erre mind nagyobb szükség van globálissá táguló világunkban!)

A feltárt veszteségforrások felszámolására több jellegzetes *konceptiót* alakítottak ki az elmúlt években, évtizedekben. A *hagyományosak* közé tartozik a vezetőváltás (Edwardes, 1983), az önálló munkacsoportok szervezése és a hatékonyabb ösztönzés bevezetése (az utóbbit segítik a már említett mikroszociológiai vizsgálatok a beosztottak értékrendjének és motivációs érzékenységének feltárásával, vagyis annak számszerűsítésével, hogy milyen intenzíven reagálnak a különböző ösztönzőkre – Fink, 1986.). Az *újabb*, egyre szélesebb körben érvényesülő koncepciók közé sorolható a *„reengineering”*, amellyel nem csupán átszerveznek, hanem a működés folyamata-

it alakítják át, új berendezéseket telepítenek, új szakismertetet és munkamódszert honosítanak meg; az *„outsourcing”* (tevékenység-kitelepítés), amellyel a vállalatnál kevésbé hatékonyan végzett és annak „alapvető hozzáértéséhez” közvetlenül nem kapcsolódó tevékenységet beszállító vállalatra ruháznak át; részben ennek segítségével egész *termelési hálózatokat* („networköket”) hoznak létre, amelyek az innovációktól a termékváltásokig összehangolt rendszerként működnek és ezzel növelik a hatékonyságot; végül *karcsúsítás* („slimming cure”) segítségével nem csupán a kis hatékonysággal foglalkoztatottakat és a „vattaembereket” emelik ki a szervezetből, hanem olyan többszakmás munkaerőt képeznek, amelyet már rugalmasan, több munkakörben is intenzíven tudnak foglalkoztatni a munkaidő egészében.

A talpraállításnak ez a második útja is a koncepció *megvalósításával* zárul, vagyis az adott szervezeti egység vagy tevékenység *újjászervezésével és új irányítási rendszerének bevezetésével*. Ezen a ponton csatlakozik tehát a veszteségfelszámolás a vállalati talpraállítás első útjának azonos feladatához.

Szervezési és Irányítási feladatok

A szervezés kiindulása a kitörési pontra („core competence”-re) alapozott koncepció, amely meghatározza a vállalat vagy az adott szervezeti egység válságmenedzselésének *céljait*. Ehhez igazodik az újjászervezés első két tennivalója: ki kell alakítani azokat a *folyamatokat*, amelyekkel megvalósíthatók a célok, s ezzel egyidőben gondoskodni kell azokról az *eszközökről* is, amelyek szükségesek a folyamatok működtetéséhez. Ehhez csatlakozik a folyamatokat vezérlő *döntési rendszer* létrehozása, ami magában foglalja a döntések tartalmának rögzítését, valamint ezek optimális pontjainak, információigényének, idejének, értékhatárainak és a döntésekért felelős személyeknek a kijelölését. A negyedik lépés – a döntések információigényeinek ismeretében – a vállalat vagy a szervezeti egység *információrendszerének* a kialakítása, beleértve a forrásokat, az információáramlás csatornáit és címzettjeit, az információfeldolgozás formáit stb. Csak ezt követheti(!) a *formális szervezet* kialakítása, az alá- és mellérendelés, egységenként a szükséges létszám, valamint a munkakörök meghatározásával. Óhatatlanul összefonódik ezzel a *személyek delegálása* az egyes munkakörökbe, ami nem egyszer a szervezet „újrágondolását” követeli meg: a kívánatos jelöltek hiányában olykor módosítani kell a maximális hatékonyságú szervezetet és legalábbis ideig-óráig meg kell alkudni egy kevésbé jó megoldással. A hatodik lépés az *ösztönzési rendszer* létrehozása. Ez nemcsak a célokhoz és a folyamatokhoz igazodik, hanem a szervezethez tartozók motivációs érzékenységéhez is: ennek feltárásában és így az ösztönzési rendszer eszközeinek megválasztásában

nyújthatnak nagy segítséget a mikroszociológiai vizsgálatok. Az utolsó előtti lépés az *ellenőrzési rendszer* kialakítása. Ennek legfőbb sajátossága a válságmenedzselésben – akár a vállalat egészét fogja át, akár egyetlen szervezeti egységét szervezi újjá –, hogy folyamatos és egyaránt kiterjed a belső és a külső feltételekre: a válságmenedzsernek ugyanis szüntelenül figyelemmel kell kísérnie, hogy a kitűzött célok valóra váltása a tervek szerint és a számításba vett külső feltételek között történik-e. (Ezt segíti az ún. „stratégiai kontrolling”.) Ha a megvalósítás eltér a tervektől akár ütemében, akár a ráfordításokban, vagy az előre jelzett külső feltételek változnak meg számottevően, akkor a szervezés nyolcadik lépéseként *viszsa kell csatolni a folyamatot az egyik előző fázishoz* – s azt már a válságmenedzsernek kell eldöntenie, hogy a célok kitűzésétől, a folyamatok kialakításától vagy melyik más lépéstől kell újjászerveznie a kitörési pontra épített koncepció megvalósítását.

Ez a nyolc lépésből álló szervezés a talpraállítás második útján még egy kilencedikkel is kiegészül. Ha ugyanis csak egy szervezeti egység veszteségforrásainak felszámolására kerül sor, az újjászervezett egység tevékenységét ismét *be kell illeszteni* a vállalat egészének működésébe. És ehhez a válságmenedzsernek nemcsak a folyamatok, a döntések, az információáramlások, a formális szervezet és az ellenőrzési rendszer illeszkedési pontjait kell kialakítania, hanem össze kell hangolnia a vállalat egészében az *ösztönzési rendszert* is: az újjászervezett egység vezetőjének és munkatársainak többnyire kiemelt ösztönzését, amelyben a talpraállítás feszített feladatának elvégzéséért részesültek, a rutintevékenység szintjére kell csökkentenie.

A kommunikálás feladatai

A vállalat vagy az egyik szervezeti egység talpraállításának el nem hanyagolható tennivalója a *tájékoztatás*. Ennek két fő iránya van: a válságmenedzsernek tájékoztatnia kell *munkatársait* és informálnia kell a vállalat *környezetét*. A tájékoztatás elhanyagolásának ugyanis több olyan veszélye is van, amelyik csak még jobban elmélyíti a válságot:

– A *belső* tájékoztatás elmulasztása esetén az információhiányhoz képest exponenciálisan nő a munkatársak *bizalomvesztése* a válságmenedzserben és magában a kilábalásban; ilyenkor felgyorsul az informális csatornák működése és ez fokozza a téves vagy egyenesen *megettévesztő információk* keletkezését, áramlását; mindezek hatására felgyorsul az a folyamat, hogy a *legjobb* – és ezért többnyire legmozgékonyabb – *munkatársak* hagyják el a vállalatot, ami jelentősen megnehezíti a talpraállítást.

– A *külső* tájékoztatás elhanyagolása segíti a vészteljes hírek terjedését, sőt, általában még fel is nagyítja a kialakult válsághelyzetet, s ezzel a kelletténél jobban leértékeli a vállalatot; ennek hatására jelentősen *romlik* a válságmenedzselés *pozíciója* minden vevőjével és üzleti partnerével szemben; ha pedig egyes vevőrészeinek értékesítésére kényszerül a vállalat, hogy finanszírozhassa kilábalását, akkor ezeket csak *jóval értékükön alul* tudja eladni.

A kétfajta tájékoztatásnak természetesen más a mélysége, mások a kommunikációs csatornái – sőt, ezekben változik a tájékoztató személye is. (A vállalat egészét átfogó válság esetén a tájékoztatást többnyire kommunikációs menedzserre bízják, hiszen a válságmenedzser nem is tudna időt szakítani a folyamatos belső és külső informálásra.) Azonos követelmény azonban mindkét tájékoztatásban, hogy a vezetőnek vagy kommunikációs menedzserének (a) *nyíltan fel kell tárnia* a kialakult válság jellemzőit, (b) *ismertetnie* kell a válság megoldására kidolgozott *koncepciót* és (c) *időszakosan számot kell adnia* a válságmenedzselés eredményeiről. A vezető csak így állíthatja maga mellé munkatársait és csak így kerülheti el, hogy a környezet tájékozatlansága, az ebből fakadó fenntartások ne mélyítsék el még jobban a válságot. Az ilyen *folyamatosan* végzett és *ősztinte* tájékoztatás egyre jobban növeli a vezetés hitelét, ösztönzi munkatársait, újjáalakítja a vállalat megromlott arculatát, erősíti vevőiben és üzleti partnereiben a bizalmat – sőt, a kilábalást gyorsító *új kapcsolatokat* is kiépít a vállalat számára. A zuhanás után megindult növekedés ugyanis – miként ezt számos példa bizonyítja – sokszor *meggyőzőbb* az üzleti élet szereplői számára, mint akár egy hosszabb távon elért, kiegyensúlyozottnak tűnő vállalati növekedés.

Szerzőnk a közgazdaságtudomány doktora,
a JPTE KTK tanszékvezető egyetemi magántanára

Felhasznált irodalom

- Altman, E. I. (1988): *The Prediction of Corporate Bankruptcy: a Discriminant Analysis*. New York, Garland, 286.
- Andriole, S. J. (1985): *Corporate Crisis Management*. Princeton, Petrocelli, 316.
- Bibeault, D. B. (1982): *Corporate Turnaround. How Managers Turn Losers into Winners?* New York, McGraw-Hill, 406.
- Bühl, W. L. (1988): *Kriesen Theorien*. Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 242.
- Edwardes, M. (1983): *Back from the Brink*. London, Collins, 320.
- Fink, S. (1986): *Crisis Management*. New York, AMACOM, 245.
- Hoványi Gábor (1998): *Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek*. Pécs, JPTE. 276.
- Hoványi Gábor (1995): *Válságmenedzselés iparvállalatoknál*. Pécs, JPTE, 160.
- McKinsey (1991): *The Seven S Concept of McKinsey*. New York, McKinsey, 81.
- Nelson, R. – Clutterbuck, D. (1988): *Turnaround*. London, Allen, 245.