

A vállalati válság

A magyar vállalatok gazdasági feltételrendszere visszavonhatatlanul szigorodik. A vállalatok ténylegesen érvényesülő jövedelmezősége egyre inkább szorossá válik az eredeti jövedelmezőségükkel, azaz egyre kevésbé lehet számítani a hiányokkal küszködő központi költségvetés „jótékonykodó”, megsegítő akcióira. Az állami vállalatok jövedelmének olyan irányú központi újraelosztása, ahol a veszteséges vállalatokat lényegében a sikeres vállalatok jövedelméből tartják el, egyre inkább az elmúlt időszak gazdaságpolitikai gyakorlatának jellemző emlékeként fog csak élni. Az állami központosított újraelosztás ezzel a módszerrel ugyanis hosszú ideig garantálta, hogy jóformán az összes vállalat a „vesztésmentes” működés illúzióját kelthesse.

A magyar népgazdaság jelenlegi helyzetében, amikor a vállalatok állami költségvetésből történő támogatása jelentősen csökken, a vállalati problémák tömegesen kerülnek felszínre. A vállalatok nagy számban kerülnek nehéz gazdasági helyzetbe a piachoz való igazodás elmulasztása, a termékszerkezet-váltás halogatása és más problémák miatt. Ma a magyar vállalatok számára nemcsak a megváltozott világgazdasági környezet jelent „adaptációs kihívást”, hanem a közvetlen közgazdasági környezet instabilitása, gyors változása is. Az állandó adaptáció vezérlésére képes belső vállalati feltételek hiánya szinte törvényszerűen vezet a vállalati válsághoz.

A vállalati válság folyamata. A vállalati kudarc körülményeit vizsgáló kutatásunk alapján leszögezhető, hogy a gazdaságilag nehéz helyzetbe kerülés fő oka *a vezetésben keresendő; ezen belül is alapvetően az első számú vezetőkben.*

Mindez annak ellenére érvényes, hogy *a vállalatokra ható külső tényezők* (a szabályozók gyakori változásai; az anyaghiány, főleg az importanyagok hiánya a „menet közben”, akár utólagosan is megváltozott hiteltörlesztési feltételek, a KGST-együtműködés problémái, a vállalatok esetenkénti egyoldalú függősége az irányító szervektől, az iparban nem eléggé átgondoltan végrehajtott decentralizálások, az irányító szervek szükséges beavatkozásának hiánya, vagy az esetleges válság csupán felületi rendezése, valamint az első számú vezető kiválasztásának és ellenőrzésének hiányosságai) *ugyancsak igen jelentős szerepet kaptak abban, hogy nehez helyzetbe kerültek.* Az összes többi tényező részben ennek következményeként alakult, másrészt összefüggésbe hozható a vezetési hiányosságokkal.

A tapasztalatok azt bizonyították, hogy a gazdasági vezetés a vizsgált vállalatoknál koncepciótlan, kis hatásfokkal működő, az első számú vezető pedig autoriter, azaz olyan volt, aki vezetőtársai részéről semmiféle szakmai kontrollt nem igényelt, vagy éppen ellenkezőleg túlzottan határozatlan volt.

A szakmai hozzá nem értés, további szakmai gondokat okozott. Nem a felsőfokú végzettség hiánya jelentett problémát, hiszen az , mindenhol megvolt, hanem részben az adott szakma volt idegen az adott vezetők számára, másrészt pedig az irányítási feladat haladta meg a képességeiket. Most is bebizonyosodott, hogy a kialakult és hagyományos felfogással szemben a vezető szakmai felkészültsége és adott szakmai végzettsége nem hozható egyértelműen párhuzamba.

A felkészületlenség, a szakmai hozzáértés hiányosságai igen könnyen irracionális, megalapozatlan elképzelésekhez vezethetnek. Jellemző módon a vállalatok többségénél az alacsony szintű vezetés több esetben párosult irracionális, megalapozatlan, megalomániás tervek kialakításával; s éppen ezek végrehajtására való kísérlet lett az egyik okozója a vállalat bukásának.

A legfelső vezető személyisége tehát rányomta bélyegét a „vezérkar” egészének tevékenységére. A vezetés vagy széthúzó emberekből állt, vagy „Bólogató Jánosokból”.

Az első számú vezető személyisége kihatott a vezetés egységére is; a csődbe jutott vállalatoknál a vezetés egysége sehol sem alakult ki, a vezetés megosztott volt. A vezetés egysége tágabb értelemben is hiányzott. A párt és szakszervezet nem kapott megfelelő szerepet a döntések kialakításában. Ez kihatott a munkahelyi nyilvánosság alakulására is.

A vezetés horizontális irányú (párt, szakszervezet, KISZ) kapcsolódásainak zavarai mellett azzal egyenrangú a vertikális (felső, közép-, alsó vezetői szint) kapcsolati problémaegyüttes. Markánsan kimutatható volt a közép- és felső vezetés egységének megbomlása is. Érdemes még megemlíteni egy, a vezetés hatékonyságára kiható tényezőt, az életkort, pontosabban: a vezetés korösszetételét.

Több, korábban a vállalatot „a víz fölött tartó” vezető csaknem egyszerre történő nyugdíjba vonulás is hozzájárulhat a nehéz helyzet kialakulásához.

E vállalatok nem rendelkeztek a vállalat egészét átfogó stratégiai elképzelésekkel, hiányzott a nagyobb távlatokban való gondolkodás, célkitűzés igénye és készsége. Ebből adódóan hiányzott az elképzelés a piachoz igazodásról, a műszaki fejlesztésről, a beruházásokról stb.

A vizsgált vállalatok mindegyikére az volt a jellemző, hogy a piaci impulzusokat, jelzéseket egyszerűen figyelmen kívül hagyták. Ez a vállalatok többségénél azzal párosult, hogy nem rendelkeztek megalapozott piaci ismeretekkel; piackutatást egyáltalán nem folytattak, ha volt is ilyen részleg, az formálisan, nem hatékonyan működött, a tartós piaci tendenciákról nem voltak ismereteik. Másrészt a termelés az esetek többségében szinte önmagáért, s nem a piac igényei által meghatározottan folyt. Érvényesült az a magyar vállalatokra még mindig erősen jellemző tendencia, hogy azt termelik, amit tudnak és nem azt, amit a piac megkíván. Ez egyfajta egyoldalú műszaki szemlélet is, amelyet a gazdálkodási, piacorientált szemlélet sajnos még nem váltott fel. A műszaki szemlélet túlsúlya ellenére a műszaki fejlesztés a vállalatoknál vagy nem volt megfelelő, vagy teljesen hiányzott. A műszaki fejlesztési stratégia hiánya a beruházáspolitikai hiányával párosult. A beruházásokat elhanyagolták. Részben ad hoc jellegűek voltak, részben pedig egyes jelentős beruházások nem a piac reális igényeinek figyelembevételével történtek. Az elbibáztott beruházások igen jelentős szerepet játszottak a vállalatok „leülésében”. Bár az igazsághoz tar-

tozik, hogy a beruházások elhibázott volta (főleg a nagyberuházásoknál) nem egyedül a vállalatok hibájául róható fel.

A műszaki szemlélet túlsúlyából – amelyhez nem párosult magas színvonalú műszaki tevékenység – egyértelműen következett a *gazdasági szemlélet hiánya*. A nehéz gazdasági helyzetbe került vállalatok egyike sem gazdálkodott a szó valódi értelmében.

Mindez nem azt jelentette, hogy nem volt a vállalatoknál főkönyvelő. Sőt: volt olyan eset, ahol a könyvelés nagyon is pontos volt. Viszont több esetben találtak mérlegmanipulációkkal, amelyekkel a kudarcot próbálták eltakarni.

A gazdálkodás hiányaként értékelhető, hogy e vállalatoknál *nem végeztek gazdaságossági számításokat*, több helyen hiányoztak az elemi kalkuláció jegyei is. Hiányzott a közgazdasági elemző munka. Ebből adódott, hogy a tevékenységek egy része veszteséges lehetett anélkül, hogy arról konkrét ismeretük lett volna. Általában: ezeknél a vállalatoknál nem kapott megfelelő szerepet a gazdálkodási szemlélet – mi mibe kerül, mit érdemes csinálni, mit nem, és meddig.

A gazdálkodás elhanyagolására utalt több helyen a fel nem osztott költségek magas aránya is. A hiányosságokra utal továbbá a *veszteségforrások feltárásának elmulasztása*. A veszteségek ismeretében hozott döntések viszont egyértelműen vezetési hibáknak minősíthetők.

A gazdálkodás lehetetlenülését a gazdasági információs rendszer gyengeségei nagyban elősegítették. A vállalatok többségénél hiányzott egy olyan, szisztematikusan felépített információs rendszer, amelynek segítségével ki lehetett volna mutatni, hogy egy termék pontosan mennyibe kerül és miért kerül pont annyiba. A közgazdasági információs rendszer hiánya miatt természetesen a *veszteségforrások feltárása nem valósulhatott meg*. E vállalatok többségének szervezett-irányítási rendszerét a *túlzott centralizálás* jellemezte.

Ugyanígy a vállalatok többségénél jellemző volt a termelőegységek önállótlanúsága.

A centralizált és önállóan szervezettek *túlságosan nagy mélységi tagoltsággal rendelkeztek*; az irányítási lánc feleslegesen hosszú volt, ami már eleve rugalmatlanságot „kölcsonzött” ezeknek a szervezeteknek. A túlzott mélységi tagoltság a *túl nagy szélességi tagoltsággal* párosult; a legfelső szintű vezetőhöz közvetlenül tartozó vezetők túl sokan voltak.

Hozzá kell tennünk, hogy a vállalatoknál a *személyzeti tevékenység* szinte kivétel nélkül formálisan, kis hatékonysággal működött. A kibontakozás során az új vezetés alig tudott támaszkodni a személyzeti tevékenységre; a hagyományos személyzeti kádermunka csődöt mondott. A *munkaerő-összetétel* terén általános tapasztalat a fizikai létszámon belüli magas improduktív arány. A létszám *minőségénél* alapvető gond: a kvalifikált szakemberek számának, illetve létszámarányának kedvezőtlen alakulása. A helyzetet tovább rontotta, amikor válságba kerültek, hiszen ekkor elsősorban a jobb szakemberek mentek el. Ez főleg a kisebb cégeket sújtotta katasztrofálisan.

Az *érdekeltségi rendszer* nem, illetve kis hatásfokkal működött valamennyi vállalatnál úgy a vezetők, mint a dolgozók körében. Szélsőséges esettel talákoztunk ott, ahol a vezetők sem jutalmat, sem feladatokhoz kötött prémiumot nem kaptak. A nehéz helyzetbe jutott vállalatoknál természetesen a bérfejlesztési lehetőségek korlátozottak voltak, melyben egy-

részt gazdasági helyzetük játszott szerepet, másrészt a még meglévő lehetőségekkel sem éltek mindenütt.

Több esetben előfordult egy sajátos motívum, amely minden bizonnyal hozzájárult, hogy az érintett vállalatok nem tették meg a szükséges erőfeszítéseket: *vakon bíztak a külső segítségben*, amelyre korábban valóban lehetett számítani. A „majd csak megsegítenek valahogy” hite több vállalatnál is szerepet játszott.

A vállalati válság szakaszai. Tapasztalataink szerint a vállalati válságok nem egyik pillanatról a másikra alakulnak ki, bár nyílt megjelenésük a kívülálló számára sokszor váratlan. *A nyílt, pénzügyi válságot* szinte minden esetben megelőzi egy *belső, lappangó válság*, amelyre bizonyos, a gazdálkodás sikeressége szempontjából kulcsfontosságú funkciók erős meggyengítése, vagy szétesése a jellemző. Ezek a funkciók a piackutatás, a marketingtevékenység, a műszaki fejlesztés, a közgazdasági elemzés, a személyzeti tevékenység. Mindezeknek a tevékenységeknek döntő szerepük van a vállalat gazdasági környezethez való adaptációs képességének kialakulásában és annak mértékében.

Meg kell jegyeznünk: sok esetben okozhat lappangó válságot a vezetői alkalmatlanság, egyben a lappangó válság idején válhat a vezetői alkalmatlanság nyilvánvalóvá. A súlyosabb vállalati válságok az esetek nagy többségében *a vezetés, az első számú vezető alkalmatlanságával kezdődnek*. Ez a szakmai, politikai, illetve erkölcsi alkalmatlanságot, pontosabban ennek nyilvánvalóvá válását jelenti. Az alkalmatlanság – hacsak más külső, vagy belső tényezők nem ellensúlyozzák – logikusan vezet egy vállalati válságfolyamat elindulásához, majd annak elmélyüléséhez.

Gyakori eset, hogy egy nehéz helyzetbe jutott vállalatnak nemcsak az első számú vezetője gyenge, hanem (éppen az ő munkája nyomán) az egész felső szintű vezetés is. A lánc itt nem szakad meg, többnyire az alsóbb szintű vezetés cseréje is szükséges a vállalat kilábalásához. Az első számú vezető alkalmatlansága tehát nagy valószínűséggel a vezetés egészének alkalmatlanságához, a vezetői összhang hiányához vezethet.

Amennyiben érvényes a vállalati válság szakaszainak (belső, lappangó válság, vezetői válság; nyílt pénzügyi válság) ilyen módon való egymásra épülése, akkor az azt is jelenti, hogy *a válságjelek korai felismerése révén időben hozott intézkedésekkel jelentősen csökkenthető a nyílt válság kialakulásának veszélye*.

A vállalat *pénzügyi válságát* számos jel már előrevetíti. A tőkés gazdaságban a vállalat számára az első figyelmeztetés, ha a részvények árfolyama esni kezd. A magyar gazdaságban (jó esetben) elsőként a vállalatnak kell érzékelnie a veszélyt, amennyiben naprakészen rendelkezik fizetőképességének alakulásáról információt adó megbízható adatokkal. Ezt követően a számlavezető bank, majd pedig a partnervállalatok észlelhetik a fenyegető fizetőképzetlenséget. Azonban már a csökkenő forgalom, a piaci részecsdés visszaesése, a beruházások csökkenése, a kedvezőtlen mérlegalakulás, az eredmények általános romlása, illetve a kintlévőségek túlzott felszaporodása, valamint a fokozódó eladósodás egyértelműen jelzik a veszélyhelyzet közeledtét.

A vezetői válság észlelése feltételezi a vezető munkájának, a gazdaságirányítás, illetve a bankok általi állandó figyelemmel kísérését, s tevékenysége elbírálása során *tartalmi* kritériumok érvényesítését. Szükségessé teszi továbbá *a munka eredményének objektív mérését*, amely nem egye-

dül a gazdálkodási eredmények figyelembevételét jelenti. Tipikus válságjelnek tekinthetők a vállalati vezetőség vezetési gyengeségei. Például: szakismeret és tapasztalat hiánya, a döntésképtelenség, a nem kompetens vállalati tanács jelenléte, a vezetők között létrejött célszerűtlen kompromisszumok, a klikkesedés, a vezetői stresszhelyzetek ugrásszerű növekedése, a vezetők kapkodása, fejetlensége.

A *lappangó válság* meghatározása viszont ma még *kibívás* a szakemberek számára. Definiálásának fontossága nem kétséges: a nyílt és a vezetői válság *megelőzése* és a normális állapot helyreállításának esélyei akkor még sokkal jobbak, *költségei* sokkal kisebbek. Meg kell határozni tehát, hogy a vállalat piaci adaptivitásának szempontjából kulcsfontosságú funkciók, a marketingmunka, a műszaki fejlesztés, a gazdálkodás és a személyzetvezetés milyen szinten állnak.

Ez sürgető, azonban rendkívül átfogó, közgazdasági, műszaki, szociológiai, pszichológiai ismereteket egyaránt megkövetelő feladat. Annyi azonban már ma leszűrhető, hogy az általában a vállalati külső környezet változására adott nem megfelelő vállalati válasszal induló *válságfolyamat beindulására egyértelműen figyelmeztet* – s elsőként a személyzetvezetést – *bizonyos, a termelés szempontjából kulcsfontosságú munkavállalói csoportoknak a szükséges és természetes mértéket meghaladó fluktuációja.*

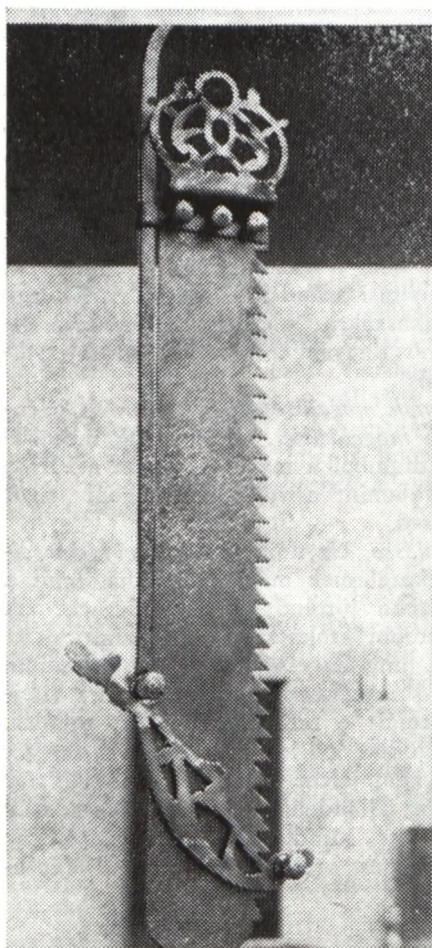
A *válságmegelőzés: cél és érdek.* A legutóbbi időkhöz jutott vállalatokat az állam bőkezű támogatásokkal, adókedvezmények nyújtásával, egyoldalúan kedvező hitelkonstrukciókkal, vagy jóváhagyott áremeléssel, s czáltal a veszteséges üzemeltetés költségeinek vevőkre hárításával mentette meg. Az állam előbb említett *válságkezelési eszköztárát* a veszteséges vállalatok esetleges más gazdálkodó szervezetekhez való ragasztása egészítette ki, bár a beolvasztások általában nem a gazdálkodási eredmények, hanem a sokszor ezektől független irányítási szándékok szerint valósultak meg. A válságfolyamat tagolódása szakaszokra, stádiumokra bontása viszont logikusan vezet a *válságmegelőzés esélyének felvetéséhez.* A „*válságmegelőzés*” fogalom jelentése itt kettős:

a., *egyrészt* jelenti a *válság kialakulásának megelőzését*; b., *másrészt* jelenti a *már elindult válság elmélyülésének megelőzését*, tehát annak megakadályozását, hogy a válság, az egyik stádiumból a másikba jusson át. Itt a *lappangó válságból vezetői válságba*, valamint a vezetői válságból *nyílt pénzügyi válságba* való átmenetről van szó.

Ugyanezek vonatkoznak a *válságkezelésre.* Ugyanis a *válságfolyamat első két stádiumában* alkalmazott válságkezelésnek más a tartalma, mint a harmadik, *nyílt pénzügyi válság*szakaszban történő válságkezelésnek. A szokásos szóhasználat rendszerint ez utóbbi szakaszra vonatkozik.

Ezt nyílt *válságkezelésnek* nevezzük, míg az első két válságstádium esetében történő beavatkozást *megelőző válságkezelésnek.* A nyílt, kifejezett válság kezelésének nem bevett formái: a felszámolás és a szanalás. Nyilvánvaló, hogy a legkedvezőbb megoldás a legkevésbé veszteséget hozó folyamatos válságmegelőzés, ami nem jelent mást, mint a *vállalat folyamatosan eredményes működtetése* az állandóan változó világgazdaság és a gazdaság szabályozási feltételek között. Mindennek kulcsfontosságúja az állandó vállalati adaptáció vezérlésére képes, arra alkalmas vezető (vezetők) tevékenysége.

Ettől lényegesen eltérő, de ezzel összefüggő, már említett sürgető teendő a válságmegelőzés érdekében olyan, *a vállalat átvilágításán, a szervezet funkcionális egységeinek működése elemzésén, a vállalati kultúra szintjének mérésén alapuló információs rendszer* kidolgozása, amely alapján megteremthetővé válik az a képesség, amellyel a vállalati válsághelyzet, illetve a súlyosabb válságfokozatba lépés észlelhetővé, érzékelhetővé válik. Lényegében véve csak ezt követően alakítható ki a gyors, megalapozott, hatékony válságmegelőzési, a súlyosabb válságfokozatba kerülést elhárító vállalati stratégia.



JEGYZETEK

1. A vállalati teljesítményhiány megjelölésére ma egyaránt használatos a nehéz gazdasági helyzet, a vészhelyzet, a vállalati válság, a vállalati csőd, másol a vállalati krízis fogalma. Irásunkban ezeket a fogalmakat szinonimaként alkalmazzuk.
2. 1987-ben öt, majd 1988-ban további két válságba került vállalatot vizsgáltunk. A kutatások egészéről, s eredményeiről részletesen szólnak: **Tóthné Bódi Ilona — Kulcsár Sándor — Szalai László — Bagó József.** A nehéz gazdasági helyzetbe került vállalatok kibontakozásának, illetve a folyamatos megújulás vállalati magatartásának tapasztalatai: ahogyan a vállalatok vezetői látják. IpM kézirat, 1987. december.

Bagó József: A Minőségi Cipőgyár nehéz gazdasági helyzetbe kerülésének okai és körülményei IpM kézirat, 1988.
Kulcsár Sándor: A Látszerészeti Eszközök Gyára gazdálkodásának válsága és annak okai. IpM. kézirat, 1988.