

# **DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS**

**ZÓNÁNÉ CZUNYI ANIKÓ**

**Sopron**

**2008**

NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM

KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



**VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT  
VÁLSÁGOS KÖRÜLMÉNYEK KÖZÖTT**

**DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS**

Készítette:

*Zónáné Czunyi Anikó*

Témavezető:

*Prof. Dr. Székely Csaba*  
*egyetemi tanár*

Sopron  
2008

## VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT VÁLSÁGOS KÖRÜLMÉNYEK KÖZÖTT

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében  
a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Széchenyi István Doktori Iskolája  
Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata  
Vállalkozásgazdaságtan és Menedzsment Alprogramja

Írta:

*Zónáné Czunyi Anikó*

Készült a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Széchenyi István Doktori Iskola  
Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata  
Vállalkozásgazdaságtan és Menedzsment Alprogramja keretében

Témavezető: Prof. Dr. Székely Csaba egyetemi tanár

Elfogadásra javasolom: igen/nem

.....  
(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton .....%-ot ért el,  
Sopron, .....

.....  
(a Szigorlati Bizottság elnöke)

Az értekezést bírálóként elfogadásra javasolom (igen /nem)

Első bíráló (**Dr.** ....): igen/nem

.....  
(aláírás)

Második bíráló (**Dr.** ....): igen/nem

.....  
(aláírás)

(Esetleg harmadik bíráló (**Dr.** ....): igen/nem

.....  
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján .....%-ot ért el  
Sopron, .....

.....  
(a Bírálóbizottság elnöke)

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

.....  
(az EDT elnöke)



# Tartalomjegyzék

Köszönetnyilvánítás .....	7
Táblázat- és ábrajegyzék .....	8
Kivonat.....	10
Abstract .....	11
1. Bevezetés .....	12
1.1. Célkitűzések, a kutatás hipotézisei .....	13
2. Irodalmi áttekintés.....	16
2.1. A globalizáció hatása a vállalatok működésére .....	16
2.2. A stratégiai menedzsment kialakulása .....	18
2.2.1. A stratégiai alternatívák kidolgozása és a stratégiák közötti választás.....	21
2.2.2. A stratégia végrehajtása.....	22
2.3. Változás, változtatás .....	24
2.4. Az állami tulajdonú vállalatok szervezetfejlesztési folyamata – a változások kezelése.....	26
2.4.1. Az állami tulajdonú vállalatok esetében a változásmenedzsment sikerét biztosító alapelvek.....	28
2.4.2. A stratégia és a stratégiai menedzsment fejlődése.....	33
2.5. A sikeres változtatásmenedzsment nyolc lépése John. P Kotter (1996) elmélete alapján.....	34
2.6. Változtatás, mint kérdésfeltevés .....	37
2.7. A változtatási folyamat mint „felolvasztás, változtatás és befagyasztás”.....	39
2.8. A változások érintettjei (stakeholderek) .....	41
2.9. Stratégiai eszközök, alkalmazott stratégiai támogató módszerek bemutatása .....	42
2.9.1. A benchmarking .....	42
2.9.2. TQM – Minőségmenedzsment .....	44
2.9.3. Reengineering.....	45
2.9.4. Balance Scorecard mint a stratégia menedzsment eszköze .....	47
2.9.5. A McKinsey 7S modell .....	49
2.9.6. PEST-modell – makrokörnyezet-elemzés .....	50
2.10. Válságmenedzsment, mint a változás egy speciális esete.....	51
2.11. Az élelmiszergazdaság vertikális integrációjának jellemzői.....	54
3. Saját vizsgálatok .....	62
3.1. Az elvégzett vizsgálatok módszertani összefoglalója .....	62
3.2. A vizsgálatokhoz használt adatsoportok és információk forrása .....	63
3.3. A Bábolna vállalatcsoport bemutatása.....	64
3.3.1. A Bábolna Rt. kialakulásának vázlatos ismertetése .....	66
3.4. A Bábolna Rt. változtatási folyamatait indukáló tényezők.....	70
3.5. A Bábolna Rt. tulajdonosi szerkezete .....	77
3.5.1. A Bábolna Rt. szervezeti felépítése.....	77
4. Vizsgálati eredmények .....	80
4.1. Balanced Scorecard vizsgálat a Bábolna Rt.-nél .....	80
4.1.1. Vevői nézőpont elemzése .....	82

4.1.2. Tanulási és fejlődési nézőpont elemzése .....	87
4.1.3. Pénzügyi nézőpont elemzése .....	91
4.1.4. Működési folyamatok nézőpont elemzése.....	94
4.2. SWOT-elemzés a Bábolna Rt.-nél.....	101
4.3. PEST-modell alapú vizsgálat a Bábolna Rt.-nél.....	104
4.4. Összehasonlító elemzés a Bábolna Rt.-hez hasonló profilú nagy baromfifeldolgozó és élelmiszertermelő vállalatok válságának okairól.....	115
4.5. Főbb változási folyamatok a Bábolna Rt.-nél 2000-től napjainkig .....	121
4.5.1. A végelszámolási eljárás lefolytatásának alapelvei .....	124
4.5.2. Alternatívák a Bábolna Rt. „v .a.” végelszámolási eljárásának lezárására.....	126
4.5.3. Javasat a Növénytermesztési tevékenység folytatására.....	126
5. Megállapítások, következtetések .....	131
6. Új tudományos eredmények .....	137
7. Összefoglalás .....	138
8. Irodalomjegyzék.....	142
Mellékletek.....	147
Kérdőív.....	147
Kérdőív.....	149
BSC vevői nézőpont mátrix a Bábolna Rt.-nél (részlet) .....	151
BSC pénzügyi folyamatok mátrix a Bábolna Rt.-nél (részlet).....	152
BSC működési folyamatok mátrix a Bábolna Rt.-nél (részlet) .....	153
BSC Tanulás-fejlődés nézőpont a Bábolna Rt.-nél (részlet) .....	154
A Bábolna Rt. mérlegadatai (1997–2006).....	155
A Bábolna Rt. eredményadatai (1998–2006).....	156
A Bábolna Rt. eredményének és a termelés fedezetének alakulása (2000–2005).....	157

## Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Prof. Dr. Székely Csaba dékán úrnak, magas színvonalú szakmai támogatásáért.

Köszönetet mondok a Doktori Iskola Elnökségének és munkatársainak, hogy lehetőséget biztosítottak a Nyugat-magyarországi Egyetem Széchenyi István Doktori Iskolájában való tanulmányaimhoz, továbbá köszönetet mondok az opponensek munkahelyi vitán történő kritikus, segítőkész és hasznos tanácsaiért.

Köszönet illeti családomat a tanulmányaim során nyújtott szerető támogatásukért, barátaimat a kifogyhatatlan biztatásért, támogatásért.

Köszönetet mondok jelenlegi és korábbi kollegáimnak, hogy a kutatás során interjúikkal, véleményükkel segítettek a vizsgálat alapos és hiteles megvalósítását és e dissertáció megírását.

Összességében köszönetet mondok mindenkinek, aki hitt abban, hogy képes vagyok a tudományos fokozat megszerzésére és alkalmas lehetek a cím viselésére.

# Táblázat- és ábrajegyzék

## Táblázatjegyzék

1. táblázat: A globalizáció hatására bekövetkezett változások a vállalatok szerkezetében és értékrendszerében.....	17
2. táblázat: A menedzsmenttel szemben támasztott követelmények alakulása.....	18
3. táblázat: Az alapvető változtatási stratégiák.....	39
4. táblázat: A McKinsey-féle 7S szempontrendszer alapján kialakított vizsgálatának szempontrendszere (minta).....	50
5. táblázat: A válságok jellemzői.....	52
6. táblázat: Zavarelhárítási mátrix.....	53
7. táblázat: Felsővezetői fluktuáció a Bábolna Rt.-nél, 1990–2007.....	75
8. táblázat: A Bábolna Rt. változási folyamatait indukáló fontosabb tényezők összefoglalása.....	76
9. táblázat: A részvénytársaság tulajdonosi összetétele.....	77
10. táblázat: A vevői nézőpont értékelése.....	83
11. táblázat: A Bábolna Rt. számviteli eredményének megoszlása az ágazatok között.....	92
12. táblázat: A stratégiai pénzügyi célok mérése.....	93
13. táblázat: SWOT: A Bábolna Rt. SWOT elemzése a 2003. év alapján.....	102
14. táblázat: A vállalatok főbb problémáinak összefoglalása.....	120
15. táblázat: A Bábolna Rt. végelszámolási folyamatának eredménye a Társaság mérlegében.....	127
16. táblázat: A Bábolna Zrt. 2006–2007. évi mérlegadatai.....	129

## Ábrajegyzék

1. ábra: A stratégia gondolkodás modellje.....	23
2. ábra: Környezeti változások hatása.....	26
3. ábra: A stratégiai menedzsment továbbfejlesztett modellje.....	31
4. ábra: A változtatási folyamat szakaszai.....	40
5. ábra: Egy nagyvállalat stakeholderei.....	41
6. ábra: A benchmarking folyamata és kapcsolata a változtatással.....	43
7. ábra: TQM-zászló.....	44
8. ábra: A reengineering folyamata.....	46
9. ábra: A Balanced Scorecard stratégiai, tervezési és mérési rendszer folyamatmodellje.....	48
10. ábra: PEST-modell.....	51
11. ábra: A vertikális koordináció néhány példája a koordináció erőssége szerinti sorrendben.....	56
12. ábra: A vertikálisan integrált vállalati struktúra egy alapváltozata és főbb kapcsolati jellemzői.....	57
13. ábra: A Bábolna vállalatcsoport főbb telephelyei 2003-ban.....	68
14. ábra: A Bábolna csoport működési egységeinek vázlatos áttekintése 2002-ben.....	70
15. ábra: Néhány baromfiipari vállalat tőkeerőssége 2003-ban.....	72
16. ábra: Néhány hazai és külföldi baromfiipari vállalat árbevétel-arányos üzemi eredménye 2003-ban.....	73
17. ábra: A Bábolna Rt. Üzemi tevékenységének eredménye (1998 – 2007. november).....	73
18. ábra: A Bábolna Rt. szervezeti felépítése.....	79
19. ábra: A vevői nézőpont folyamatábrája.....	82



20. <i>ábra:</i>	Továbbfeldolgozott baromfi-hús-termékek belföldi értékesítése (2003. április – 2004. május, tonna).....	85
21. <i>ábra:</i>	A vágócsirke felvásárlási ára néhány európai országban (2003. január – 2004. május, Ft/kg) .....	86
22. <i>ábra:</i>	A vágópulyka felvásárlási ára néhány európai országban (2003. június – 2004. május, Ft/kg) .....	86
23. <i>ábra:</i>	A tanulási és fejlődési nézőpont alapvető teljesítmény-összefüggése .....	87
24. <i>ábra:</i>	A vágóipari árbevétel havi alakulása 2002. január – 2004. január között.....	94
25. <i>ábra:</i>	A működési folyamatok nézőpont – az általános értéklánc-modell.....	95
26. <i>ábra:</i>	A Bábolna Rt. működési folyamatmodellje .....	97
27. <i>ábra:</i>	A megkérdezettek véleménye a vállalat stratégiai tervezésről.....	108
28. <i>ábra:</i>	A megkérdezettek véleménye a menedzsment szerepéről .....	109
29. <i>ábra:</i>	A megkérdezettek véleménye a vállalati kontroll és elszámolási kérdésekről.....	110
30. <i>ábra:</i>	A megkérdezettek véleménye a vállalat külső környezetéről, annak befolyásáról a vállalat életében .....	111
31. <i>ábra:</i>	A humán fejlesztések megítélése .....	113
32. <i>ábra:</i>	A Magyarországi vágottbaromfi-termelés alakulása 2003-ban.....	116
33. <i>ábra:</i>	Magyarország vágottbaromfi-termelése 2003-ban.....	116
34. <i>ábra:</i>	Vágott baromfi belföldi értékesítése 2003-ban .....	117
35. <i>ábra:</i>	Vágott baromfi export értékesítése 2003-ban .....	117

## Kivonat

Jelen tudományos értekezés az egykori legnagyobb hazai mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalkozás a Bábolna Rt. közelmúltjának változási folyamatait igyekszik górcső alá venni, mégpedig egy sajátos nézőpontból, a változtatásmenedzsment elméletének és gyakorlatának szemszögéből.

A értekezésben vizsgált időszakra tehető a társaság tevékenységeinek többszöri drasztikus átalakítása, illetve a vállalat privatizációjának előkészítéseképpen lezajlott erőteljes profiltisztítás, amelyeket a Bábolna Rt. rendkívül nehéz szakágazati környezetben, tartós veszteségtermelés mellett volt kénytelen végrehajtani.

A vázolt események részletes, teljes körű ismertetésére, illetve vizsgálatára nyilvánvalóan nem nyit lehetőséget egy doktori értekezés, de lehetővé teszi azt, hogy a változtatási szituációk indukáló tényezőinek, illetve a változtatások megvalósítási módjainak ismertetése révén képet kapjon az olvasó arról, hogy a mindennapi menedzsmentgyakorlatban milyen tényezők alakítják, segítik, illetve hátráltatják a változtatási folyamatok megvalósítását.

A fentiekén túlmenően a értekezés igyekszik vázlatos áttekintést adni a Bábolna Rt. kialakulásáról, tevékenységeiről, a társaság működési mechanizmusáról, a vállalatot körülvevő iparági környezetről, illetve a változtatásmenedzsment néhány elméleti és gyakorlati jellemzőjéről, majd következtetések levonását követően javaslatokkal él a változtatás folyamatainak átlátható, következetes, stratégiai szemléletű megvalósítására.

## **Abstract**

**The aim of this academic thesis is to analyze the recent changing processes of Bábolna Rt., which used to be the biggest Hungarian agricultural and food industrial enterprise, in terms of theoretical and practical changing management.**

**The analyzed phase is the period when several drastic changes were made in the activity of the company, to be more exact that was the period of cleaning the profile to prepare the denationalization. Bábolna Rt. had to carry out these changes in extremely difficult circumstances and was producing a permanent loss.**

**Of course the thesis does not give a detailed surveying or analyzing opportunity of the above mentioned events, but you are able to make an idea about the facts which indicate the changes and the realization of the methods which help the changes or in case can draw them back, while practicing them.**

**The thesis also would like to give a brief account of development, activities, operating mechanism, fields of activities of Bábolna Rt., and also would like to give an idea about the main practical and theoretical characteristic features of changing management. After drawing the conclusion you are given some advice how to give realize a clear and consistent strategy.**

# 1. Bevezetés

Korunk bizonytalansága és az üzleti élet fokozott dinamizmusa miatt ugrásszerűen megnőtt a váratlan események száma: cégeket adnak-vesznek, átszervezés átszervezés után, új iparágak nőnek ki és csőd csődöt követ – írja 1999-ben *Larry Wilson–Hersch Wilson: A változást meg a játszmát* című művében. A változás, a változtatás lett a vállalatirányítás központi eleme.

Gogol Köpenyével ellentétben – amelyből tudvalevőleg az orosz modern irodalom kinőtt – az információs társadalomnak és a változásmenedzsmentnek sincs ilyen egyvonalú szöveghagyománya, éppen ezért a kialakuló tudományterületre és egyben intellektuális térbe, egymástól függetlenül sokan és sokféleképpen jönnek be. A változásmenedzsment lényeges területeken találkozik a szociológiával, pszichológiával, információtechnológiával és más tudományágakkal is.

Századunk történelmében az irányítás forradalma – nagyságrendjét és társadalmi, mindenre kiterjedő hatását tekintve – materiális, valamint intellektuális, és kulturális értelemben egyaránt már most ugyanolyan meghatározó, mint amilyen az ipari forradalom volt a múlt században. (*Beniger, 1986*) Ebben a helyzetben új dimenziók kerülnek előtérbe, így az értékrendet tükröző missziók és víziók hangsúlyozása, a stratégiák megvalósításának jelentősége, fókuszálás a fogyasztói elvárásokra, a vállalati kultúra és a stratégia szoros kapcsolatának hangsúlyozása. A változtatás képessége fontos szerepet tölt be az üzleti folyamatokban, fontos versenytényezővé válik, szervesen beépül a stratégiai célok megvalósítási folyamatába.

A változás és változtatás korszerű elemeinek alkalmazása a túlélés feltétele, nélküle a versenyben maradás nem lehetséges és nem biztosítható.

A menedzsment előtt könnyűnek egyáltalán nem mondható feladatok, kihívások állnak, új szemléletre, irányítási és szervezeti filozófiára van szükség. Számos megválaszolandó kérdés merül fel, amelyből néhány kerül felsorolásra: Mit tegyen a vezetés a túlélés érdekében? Hogyan növelje versenyképességét? Milyen kapcsolatban legyen partnereivel, versenytársaival? Hogyan alakítsa ki és valósítsa meg stratégiai elképzeléseit? Melyek az üzleti célok megvalósításának leghatékonyabb módszerei, eszközei?

A kutatás a hazai vállalkozások – ezen belül is az élelmiszeriparral és mezőgazdasággal foglalkozó speciális integrációban működő nagyvállalatok – vizsgálatára korlátozódik, mely vállalatok együttesen a magyarországi baromfifeldolgozás és baromfihús-előállítás meghatározó részét képezték.

Az élelmiszergazdaság részterületei közül a baromfiágazat az, amely először lépett be a globalizációs folyamatba. A hetvenes évek elejére a fajtahasználat (ezen belül a genetikai háttér folyamatos fejlesztése), a takarmányhátér, valamint a szükséges technikai és vezérlési folyamatok elérték azt a fejlettségi szintet, amikor már ipari méretek kerülhettek kialakításra és országokon túlnyúló üzleti folyamatok működhetek a két világrendszerben és azok határterületein is. Az iparszerű baromfitenyésztés térhódítása, valamint a feldolgozó szegmens fejlődése és koncentrációja révén a világ fejlett területén olyan élelmiszeripari ágazattá alakult, amelyben a hagyományos mezőgazdasági, és a kifejezetten élelmiszeripari tevékenységek közös, vertikálisan integrált vállalati szervezetekben valósulnak meg. A vizsgált vállalatok jogelődei is ebbe a térbe integrálódtak egészen a rendszerváltásig, amikor is elmaradtak azok a gazdaságpolitikai döntések, amelyek önmagán a privatizáción kívül bármilyen stratégiai célt fogalmaztak volna meg az ország élelmiszeriparával kapcsolatosan. Miközben a világ a koncentráció és a globalizáció irányába folytatta az útját, Magyarországon elindult a Baromfiipari Tröszt feldarabolása, valamint a Bábolna körüli majd 20 éves küzdelem, melynek kapcsán a valamikori, európai piaci szereplő vállalatokból, marginális alapanyag-előállító vállalatok lettek. Miközben a világ vezető vállalatai elkezdtek egy állatfajra koncentrálni, addig a magyar vállalatok palettáján szinte minden szárnyasféleség megtalálható volt. A folyamatot támasztja alá az OSI, az Aviargin, a Tyson-Foods cégek története, vagy az angliai Moy park Ltd. példája.

### **1.1. Célkitűzések, a kutatás hipotézisei**

Jelen kutatás a Bábolna Rt.-t és annak működésében bekövetkező változásokat vizsgálja, elsősorban a vállalat válságos helyzetének kialakulását és annak okait. Teszem ezt azért, hogy a hasonló helyzetbe került vállalkozások számára rámutassak a problémák megoldási módszerére, a hasonló helyzetek elkerülésének lehetőségére.

A vállalat jelenlegi válságos helyzetének kialakulása véleményem szerint több okra vezethető vissza, melyek fontos szerepet játszottak a vállalat, leépülésében és jelenlegi válságos helyzetének kialakulásában. A vállalat működése során többször merült fel a

kérdés, hogy mi okozza a vállalat folyamatos veszteségtermelését, vagyon és piacvesztését. A kérdések válasz nélkül maradtak, nem kerültek feltárássra az igazi problémák és nem készültek javaslatok a vállalat működésének jobbítására. Keresendő a veszteségek takargatásának oka, valamint a tulajdonosi és a menedzsmentérdekek érvényesülésének lehetőségei.

Ennek keretében az értekezésben fel kívánom tární a vizsgált nagyvállalatok eredménytelenségének, sikertelenségének okait, és javaslatot kívánok tenni a pozitív működés és a stratégia megvalósításának módszerére, eszközrendszerére, melynek segítségével a vállalatok képesek válságos környezetükből kilábalni és stratégiai céljaikat megvalósítani.

A válság okainak kialakulásán túl, a kutatás további célja, hogy összehasonlító elemzések alapján bizonyítsa:

1. a tulajdonos „kilétének” fontosságát,
2. a külső környezet, ezen belül is a politika és jogszabályi háttér befolyását,
3. a kialakított vállalati stratégiák realitását,
4. stratégiai eszközök alkalmazását, a területi megosztottság fontosságát és problémáját,
5. a tőkeellátottság kérdését és az erőforrások elosztását, valamint
6. a humán erőforrás bevonását a stratégia megvalósításába.

Mindezekon túlmenően a felmerült problémák előfordulását, a sikertelenség okainak valószínűségét és a stratégiai támogató eszközök alkalmazásának szükségességét (pl. Balanced Scorecard – BSC) a kutatás során összehasonlítás alapján kívánom bizonyítani:

- a. az állami vállalat,
- b. a hazai magánvállalatok,
- c. és a külföldi és/vagy vegyes tulajdonú tőkével működő vállalatok működését alapul véve.

A vizsgálattal bizonyításra kerül a hasonló, speciális profilú (élőállat-előállítás és baromfifeldolgozás) vállalatok esetében, hogy mennyire meghatározó a működés és az eredményesség kérdésében a saját tőke, avagy a hitel alapú gazdálkodás. Hogyan befolyásolja a vállalat stratégiájának megvalósítását a tőkeellátottság kérdése. Milyen szerepe van a stratégia megvalósítását támogató eszközök használatának, illetve a dolgozók bevonásának a stratégiai célok megvalósításába, és mindezen kérdéseket egy válságos körülmények közé illesztve és elemezve.

Javaslatok kidolgozása szükséges a válságos körülmények közé került vállalatok kilábalására, azok megmentésére, a stratégia kidolgozására és a stratégia megvalósítását támogató eszközök alkalmazására, illetve arra, hogy a válságos körülmények közé jutott vállalkozások menedzsmentje mit tehet a kilábalás és a vállalat megmentésének érdekében.

A kutatás során összehasonlítást kívánok végezni a hasonló méretű, szervezettségű és bonyolultságú Hajdú-Bét Rt. és a Carnex vállalatcsoport problémái között, mindent egy olyan időszakban – a 2002-es és 2003-es években –, amikor még valamennyi vállalat „virágzó” korát élte. Jelen disszertáció nem elemzi a két társaság hanyatlás utáni helyzetét, azt csak a Bábolna Rt.-t érintően vizsgálja. A válságos körülmények kialakulását, a vállalat életének főbb történéseit, a végelszámolás főbb eseményeit és a vállalat jelenlegi útját, megfogalmazva és bizonyítva ezáltal hipotéziseimet a Bábolna Rt. működéséről és stratégiájáról.

### **Hipotézisek:**

- Nemcsak a tulajdonos kiléte, hanem a nemzetközi integráció szintje is meghatározó az integrált és globalizált baromfihús piacon történő érvényesüléshez.
- A magyar baromfiiparnak nincsen a nemzetközi piacon meghatározó képviselője. A jelenleg működő baromfiipari vállalatok forráshiányosak, nincsenek tartalékaik és nem képesek a változtatások kezelésére.
- Lehetetlen a változásokat menedzselni, ha a döntések meghozatalát a tulajdonos olyan mértékben késlelteti, mint ami ma, az állami vállalatokra jellemző.
- A változásmenedzsment sikerének elengedhetetlen feltétele, az átgondolt tervezés, a humán erőforrás tőkeként való kezelése.
- A Bábolna Rt.-nél nem tudott kialakulni a stratégiai szervezet és a stratégiai gondolkodás.

## 2. Irodalmi áttekintés

### 2.1. A globalizáció hatása a vállalatok működésére

A XXI. század társadalmának minden szervezet irányába támasztott fő igénye az életmód állandó fejlesztése. Ennek eszköze lehet a vásárlóerő fenntartása és növelése, melynek következménye a globalizáció és annak a piacgazdaságot döntő módon meghatározó szerepe akkor, amikor a piaci verseny eddig még nem tapasztalható kiéleződése világméretűvé vált. Ebben a versenyben való helytálláshoz elkerülhetetlen egyrészt a hosszú távú környezeti hatásokat helyesen prognosztizálható stratégia, másrészt az időbeni gyorsaság mind a fogyasztó és a stratégiai partnerek elérésénél, mind pedig a befektetők, a részvényesek és tulajdonosok informálásánál. Mi készíteti a vállalatokat arra, hogy országos, esetleg nemzetközi méretűvé váljanak? Mi motiválja a cégeket, hogy kiterjesszék tevékenységüket külföldi piacokra? Miért lesz egy hazai cég nemzetközi?

A globalizáció egyik legerőteljesebb hatása a vállalatok nagyságrendjének, szerkezetének átalakulása. A műszaki fejlődéssel való lépéstartás egyre jelentősebb forrásokat követelt, ezek megszerzéséhez mind nagyobb volumenű értékesítésre volt szükség – ezért az óriásvállalatok rákényszerültek, hogy globális méretűvé növekedjenek, multinacionális korporációkká váljanak. (Balaton, „et.al”, 2006)

A globalizáció megnövelte az irányítás felelősségét, amelyből három jól elkülöníthető probléma vezethető le, nevezetesen:

- az *egzisztencia* vagy létezés, a szervezettség fenntartásának problémája, még külső változás hiányában is;
- a *tapasztalás* vagy viselkedés, a külső feltételekben bekövetkező variációkhoz és változásokhoz célirányos folyamatok útján történő alkalmazkodás problémája;
- az *evolúció* vagy fejlődés, a kevésbé sikeres célok és eljárások újraprogramozásának és ugyanakkor a sikeresek megőrzésének problémája. (Beniger, 1986)

A fentiekből levezethető a menedzsment megnövekedett felelőssége elsősorban azáltal, hogy felértékelte az időtényezőt és méltányolta a pontosan célra irányított, ösz-



szehangolt, ütőképes végrehajtást, például a beruházások, a kutatás-fejlesztések, a gyártmány-gyártásfejlesztések, vagy az új termékek piaci bevezetésének esetében.

A vállalatok érdeke, hogy erőforrásaikat azokra a tevékenységekre, tudásra összpontosítsák, amelyekkel kiválhatnak versenytársaik közül. Ezért kapott mind nagyobb szerepet a globalizáció során a profilszűkítés az alapvető struktúrákra és az ehhez nem kapcsolódó tevékenységek kihelyezése („outsourcing”) beszállító- és szolgáltató-vállalatokhoz.

Az automatizálás, az informatika bevezetése, illetve a digitalizálás a vállalatok körében segítette a költségek és kockázatok csökkentését, az egyenletes magas minőségű gyártást, szolgáltatást, felgyorsította a vállalati működés számos folyamatát, lehetővé tette a szervezet karcsúsítását, a vezérkarok létszámának csökkentését, a folyamatok optimalizálását. A globalizáció egyik legerőteljesebb hatása a vállalatok szerkezetének átalakulása, bővülése határokat, nemzeteket átlépve.

*1. táblázat: A globalizáció hatására bekövetkezett változások a vállalatok szerkezetében és értékrendszerében*

<b>JELLEMZŐK</b>	<b>A GLOBALIZÁLÁS ELŐTT A XX. SZÁZADBAN</b>	<b>A GLOBALIZÁLÁS UTÁN A XXI. SZÁZADBAN (VÁRHATÓ)</b>
<i>Szervezet</i>	Hierarchikus (gúlaszerű)	Külső-belső hálózatok
<i>Működés jellege</i>	Strukturált, állandó	Rugalmas, változó
<i>Működés módja</i>	Vertikálisan integrált	Horizontális, feladatra integrált
<i>Fő erőforrások</i>	Materiális eszközök	<b>VÁLTOZÁS</b>
<i>A siker kritériuma</i>	Állandóság	Intuitív
<i>Vezetési stílus</i>	Dogmatikus	Munkatársak
<i>Munkaerő státusa</i>	Beosztottak	Egyéni kiteljesedés
<i>Foglalkoztatottak aspirációja</i>	Biztonság	Teamekben való működés
<i>Munkastílus</i>	Egyéni teljesítmény dominál	Hozzájárulás a vállalati eredményhez
<i>Fő motiváció</i>	Részvétel a versenyben	Kétirányú, folyamatos
<i>Stratégiai tervezés jellege</i>	Felülről lefelé, szakaszos	Ugrásszerűen
<i>Fejlesztések jellege</i>	Lépésekben	Minőséget 0 hibával
<i>Minőségi cél</i>	A lehető legjobb	Egyéni igény kielégítés tömegtermeléssel
<i>Termelés jellege</i>	Tömegtermelés	Globális lehetőségek
<i>Beszerezési és értékesítési piac</i>	Főként hazai	Órákra szóló
<i>Készletgazdálkodás</i>	Hónapokra szóló	Valós idejű (real time)
<i>Pénzügyi helyzet elemzése</i>	Negyedévenként	

(Forrás: Hoványi, 1999)

De nemcsak a vállalatoknak kell megfelelni a globalizáció kihívásainak, hanem a vállalatot irányító menedzsereknek is. A menedzsment feladata egy szervezet eredményes és hatékony működtetése, mely feladathoz hatáskört kap, de a tevékenységéért felelősséggel tartozik. A vállalati kultúra, a stratégia fejlődésével a menedzsmenttel szem-

beni elvárások is folyamatosan változtak, fejlődtek, amely változások figyelembevétele fontos a vállalatok hatékony működtetése érdekében.

2. táblázat: A menedzsmenttel szemben támasztott követelmények alakulása

XX. század	XXI. század
Hagyományosan rövid távú pénzügyi mutató orientáció	Harmonikus mutatórendszer orientáció
Érzelemmentesség, túl nagy vezetői önbizalom	Emberorientáltság, empátia
A tudást a piacon lehet beszerezni	Tudáshasznosítás, újratermelés
Feladat végrehajtást, mint új megoldások keresését várja el	Kreativitás bátorítása, megbecsülése
A munkamenetet a hierarchia szabályozza	A munkamenetet a folyamatok és a jó emberi kapcsolatok szabályozzák
A vezetők elvárják a tiszteletet	A vezetők kiérdemlik a tiszteletet
A vezetők vagy eltűrik vagy nem a vélemény különbséget	A vezetők bátorítják és keresik a vélemény különbségeket
Reagálás a külső változásokra	A változások előrevetítése
Magányos, mindent tudó vezetők, munkatársak erőforrása	A vezető is teamtag, edző és mentor, a munkatárs a legfőbb érték
Esetenkénti képzés	Folyamatos tanulás

(Forrás: Burke, R. J.–Cooper, C. L., 2000)

## 2.2. A stratégiai menedzsment kialakulása

A *stratégiai menedzsment* kifejezés először 1973-ban hangzott el egy tudományos konferencián (Vanderbilt University, USA). A stratégiai tervezéssel foglalkozó szakemberek rájöttek, hogy a működés és a döntéshozatal, valamint a jövő tervezése, azaz a stratégiai gondolkodás nem kezelhető különálló egységként a vállalaton belül. A tervezés és a működés együttesen alakítják a vállalat jövőjét. A stratégiai menedzsment a tervezés, a megvalósítás és a visszacsatolás integrált egységére épülő vállalatvezetés. (Csath, 2001)

A *stratégiai terv* a vállalat eddigi tevékenységéből, jelenlegi helyzetéből, céljából, valamint a jövőre vonatkozó előrejelzéseiből levezetett, a célokat és eszközöket a környezeti változások követelményeivel összehangoló terv. (Csath, 1998)

A stratégia elméleti és gyakorlati kérdéseinek mélyebb vizsgálata, a jövőről való gondolkodás, az előrelátás igénye mindig létezett az emberben. Egészen a XX. század elejéig azonban a vállalkozások jellemzően informális tervezést alkalmaztak. Később, a piaci verseny éleződésével, a kockázati tényezők növekedésével a vállalkozók rákényszerültek döntéseik egyre körültekintőbb megalapozására. A vállalkozásokat körülvevő környezet teljesebbé válása is a formalizálódás irányába tolta el a tervezés fejlődését.

Bonyolult struktúrájú, gyorsan változó környezetben, ahol a változások üteme gyakran meghaladja a vállalat reakcióidejét, a tervezési feladat sokkal bonyolultabb és igényesebb alapozásra szorul.

A formális tervezés „történetének” első fejezete a pénzügyi tervezés periódusa. Ezt az időszakot a rövid, általában mindössze egyéves időhorizont jellemezte.

A középpontban a bevételeket és a kiadásokat tartalmazó költségvetés állt. A vállalati működés egy-egy részterületére kidolgozott költségvetések (tervek, tervfejezetek) elsősorban pénzügyi és értékmutatókkal írták le a kívánt jövőbeli állapotot (az értékesítés, a termelés, a készletek, a közvetlen bér- és anyag-, illetve az általános költségek előirányzatait).

Ezek mellett készültek átfogóbb jellegű számítások is, amelyek a vállalat egészére fogalmazták meg a jövőbeli feladatokat (például vállalati bevételi terv, készpénzforgalmi terv, tőkebefektetési terv, mérlegterv stb.).

Az úgynevezett kielégítő tervezési szemlélet lényege az volt, hogy a múltbeli adatokat felhasználva, tehát a múlt hibáiból okulva határozták meg a mutatókat. A tervező a korábban elért teljesítmények elemzéséből indult ki, a cél ezek javítása volt. Tehát nem a „lehető legjobb” teljesítményre törekedtek, hanem megelégedtek egy „elég jó”, a múlt hibáiból okuló megoldással is. Ebben az időszakban a hangsúlyt a rövid távú eredményességre, a költségcsökkentésre, a készpénzforgalom zavartalanságára helyezték. (Csath, 1998)

Ezekben, az években a környezet tulajdonságai és változásai még alapvetően kiszámíthatóak voltak, a piac felvevőképességére megbízhatóan lehetett számítani, és a verseny sem volt még olyan kritikus, mint napjainkban.

Ez a közeg csábított arra, hogy a vállalati stratégia középpontjába a nyereség, a rövid távú pénzügyi egyensúly, a különböző megtérülési mutatók kerüljenek.

Ennek következtében a stratégia háttérbe szorult, elhanyagolták a hosszabb távú, stabil fejlődést eredményező fejlesztéseket. Később azonban, az egyre élesedő piaci versenyben az ilyen tervezési gyakorlatot folytató vállalatok súlyos hátrányba kerültek. A vállalatokat körülvevő közeg az idő múlásával jelentősen megváltozott. A telítődött klasszikus iparágak mellett új iparágak tűntek fel. A kereskedelem színterei is bővültek, a korábban csak a nemzeti piacon szereplő vállalatok termékeikkel mind nagyobb arányban jelentek meg a nemzetközi piacokon. Ez a piaci környezet a vállalatok számára ragyogó perspektívákkal kecsegtetett, sikereket ígért, növekedésre biztatott.

A komplex vállalati környezetben bekövetkező jelentős és váratlan változások hatását tovább fokozta a piaci verseny – még nem túl nagy, de jól érzékelhető – élesedése. Ebben a környezetben a rövid időhorizontú, csak a pénzügyi mutatókkal számoló és tervező pénzügyi tervezés már nem tudott megfelelni feladatának. Ennek legszembetűnőbb jele, hogy a vállalatok a rövid távú pénzügyi szemlélettől vezérelve nem voltak képesek válaszolni az új típusú környezet kihívásaira. Egyértelművé vált tehát, hogy a megfelelő és sikert ígérő stratégia megfogalmazásához a tervezés újfajta megközelítésére, azaz hosszú távú tervezésre van szükség. *(Csath, 1998)*

Az első és egyik legfontosabb változás az volt, hogy a tervezés időhorizontja kitágult. A pénzügyi tervezés korábbi, rövid távú céljaival szemben most már messzebbre tekintettek a tervezők: tervcélok, programok fogalmazódtak meg a vállalat egésze számára. Természetesen továbbra is készültek költségvetések, de ezek – kihasználható a szinte korlátlanul ígérkező növekedési lehetőségeket – szintén hosszabb távra készültek.

A tervezők a környezetben zajló eseményeket még mindig elég jól átlátták, a fokozatosan változó környezetben a múltbeli tapasztalatok még jobbra hasznosíthatóak voltak. A változások jelentősek voltak ugyan, de csak viszonylag lassan éreztették hatásukat, ütemük csak megközelítette, de még nem érte el a vállalatok reagálási idejét.

A trendek követhetők, jól előre jelezhetők voltak. Ha a vállalat figyelt a külvilágra, akkor a környezetből érkező lehetőségeket és fenyegetéseket még időben fel tudta ismerni.

A hosszú távú tervezés a korábbi tervezési eljárásokkal szemben már átfogóbb, nagyobb kitekintésre törekedett. Ez a tervezési technika a kivételes környezetben valóban segítette a sikeres vállalati működést.

A hosszú távú tervezés tehát – a korábban jónak tűnő, majd túlhaladott pénzügyi tervezéshez hasonlóan – csak egy sajátos gazdasági közegben tudott sikeres lenni. A verseny éleződésével, a piac telítődésével, a diverzifikáció elterjedésével korlátai egyre inkább kiütköztek. Emiatt már nem volt alkalmas a vállalati stratégiai döntések megfelelő és körültekintő megalapozására. *(Csath, 2004)*

Az 1960-as években a növekedés már mérséklődött, élesedett a verseny: a befelé fordulás, a piac többi szereplőjének figyelmen kívül hagyása már nem lehetett sikeres stratégia. A vállalatok arra kényszerültek, hogy jobban megismerjék a tágabb és szűkebb környezet tulajdonságait, az ott működő erőket. A kereslet csökkenése problémákat okozott az értékesítésben.

A vállalat teljesítményeit nem elsősorban a folyamatos, a megelőző évekhez viszonyított növekedés minősíti, hanem az, hogy ezekkel milyen piaci részesedést sikerül elérni, az adott ágazatban milyen piaci pozíciót foglalok el.

Ilyen körülmények között óhatatlanul megrendült a termelés dominanciája, növekedett a K+F tevékenység, a marketing szerepe. A vállalati jövő formálását a külső környezettel való aktív kölcsönhatásban lehetett értelmezni és megvalósítani.

Ebben a külső környezetben, a szűk értelemben vett piacon túl megjelentek más társadalmi igények, új érdekcsoportok is (környezetvédők, emberi jogi mozgalmak stb.), amelyek követeléseinek figyelembevétele a vállalati jövő befolyásoló tényezőjévé vált.

### **2.2.1. A stratégiai alternatívák kidolgozása és a stratégiák közötti választás**

A kiválasztás során alkalmazott néhány hasznos javaslat, melyek öt általános kritérium alapján rendeződnek:

- *Mutassunk fogékonyságot a környezeti lehetőségekkel/veszélyekkel szemben!* Természetes kapcsolódási pont szükséges a külső elemzés, illetve a stratégia beazonosítása és kiválasztása között. A stratégiai alternatívákról tehát kiértékelés során állapítható meg, hogy fogékonyak-e a környezeti lehetőségekkel és veszélyekkel szemben. (Hoványi, 1999)
- *Fejlesszünk ki fenntartható versenyelőnyt!* Hasznos operatív jellegű kritérium, hogy a stratégia részét képezze a fenntartható versenyelőny. Amennyiben az üzleti egység nem rendelkezik – a versenytársak reakciója ellenére is – valóban fenntartható versenyelőnnyel, illetve nem képes azt kialakítani, nem valószínű, hogy jelentős hosszú távú megtérülést realizálhat. A fenntartható versenyelőny kialakítása érdekében a stratégia aknázza ki a szervezeti adottságokat és készségeket, illetve közömbösítse a gyengeségeket! (Hoványi, 1999)
- *Tanúsítsunk következetességet a szervezeti célkitűzésekkel szemben!* A célkitűzések elsődleges feladata a stratégiai döntéshozás előmozdítása. A küldetésnyilatkozatnak a kívánatos üzleti kiterjedésre és a növekedés irányára kell, hogy rávilágítson. A stratégiát elemezve meg kell állapítani, összeegyeztethető-e a küldetésnyilatkozattal.
- *Törekedjünk megvalósíthatóságra!* Gyakorlati kritériumnak minősül, hogy a stratégia a szervezeti erőforrások keretein belül legyen megvalósítható. A stratégiának belső egyezőséget kell mutatnia az olyan egyéb szervezeti szempont-

ok tekintetében, mint a struktúra, a rendszerek, az emberi erőforrások és a kultúra. (Hoványi, 1999)

- *Vegyük figyelembe a szervezeti egységek közötti kapcsolatokat!* A stratégia az alábbi módokon kapcsolódhat a többi üzleti egységhez:
  - a cash-flow forrásai és felhasználási területei közötti egyensúly kialakítása (bizonyos üzleti egységek pénzt kell hogy termeljenek, míg másoknak az így keletkezett pénz számára kell vonzó befektetési lehetőséget teremteniük);
  - fokozottabb rugalmasság kialakítása;
  - a szinergia kiaknázása;
  - sokszor a stratégiai döntés egy, a külső vagy belső elemzés során felmerülő kérdéstől függ. Milyen stratégiát választ majd a versenytárs? Milyen formát ölt majd a kormányzati szabályozás? Megoldást nyer-e egy bizonyos technológiai probléma? A bölcs stratégiai döntés sok esetben építkezik azon képességre, hogy a perdöntő stratégiai kérdést sikerül beazonosítani, majd véleményt formálni róla vagy hatékonyan megfigyelni az idő múlásával és hagyni, hogy a fejlődési irányzatok hassanak a stratégiai tervre. (Hoványi, 1999)

### **2.2.2. A stratégia végrehajtása**

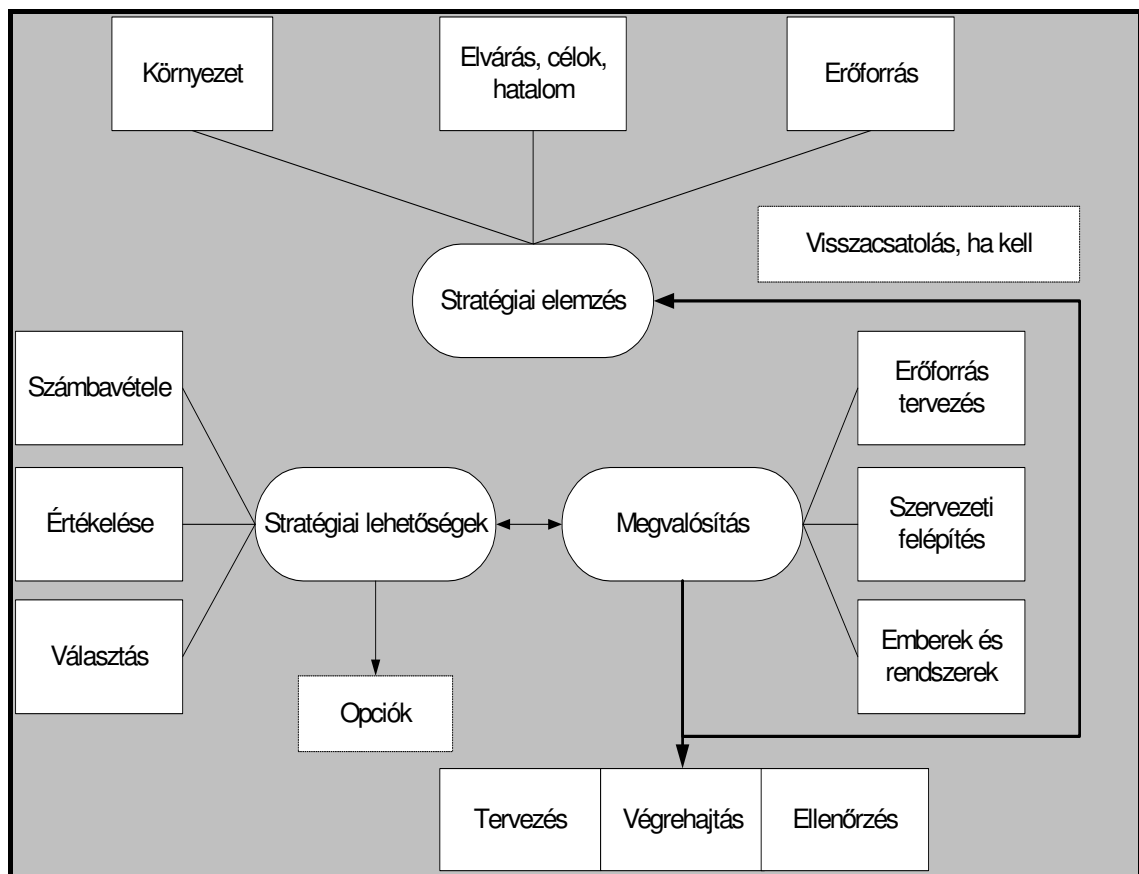
A végrehajtás fázisában a stratégiai alternatívákat működő tervvé kell átformálnunk. Amennyiben új termékpiacon szándékozunk belépni, szisztematikus program szükséges azon termékek kifejlesztéséhez vagy megszerzéséhez, amelyek a belépés alapját szolgálják. Ha erős kutatás-fejlesztési csapatot kívánunk összeállítani, program szükséges a munkaerő-felvételre és szervezésre, illetve a szükséges felszerelések beszerzésére. Lehetséges, hogy az operatív terv egy évnél hosszabb időtávot ölel fel. Hasznosnak bizonyul részletes, rövid távú célkitűzéseket felvonultató tervet kidolgozni az elkövetkezendő évre vonatkozóan is. A feladatok irányának és a felhasznált eszközök mennyiségének és milyenségének összhangban kell lennie az elérendő céllal.

A stratégiai menedzsment rendszerének egyik alapvető kérdése azt célozza meg, miképpen állapítható meg, hogy a stratégia mely ponton szorul felülvizsgálatra vagy változtatásra. Általában a stratégia eredményessége és a környezet tekintetében meg kell figyelni néhány alapvető fokmérőt: tehát az értékesítés, a piaci részesedés, az ár, a profit, illetve a ROA rendszeres jelentés és elemzés tárgyát képezheti. Külső tekintetben a folyamat bonyolultabb jelleget ölt, hatékony információ-vizsgáló rendszert igényel.

E rendszer lelkét, a folyamatos figyelmet igénylő stratégiai kérdések és sarkalatos pontok megállapított halmaza képezi, amely feltétele a megfelelő döntések kialakításának. (Porter, 1996)

A felsővezetés alapvető feladata a vállalat által követendő irányok meghatározása, nevezetesen annak azonosítása, hogy milyen vállalkozásban veszünk részt, milyen pozícióban vagyunk és milyenben kellene lennünk. A felsővezetés feladata, hogy az alapvető változásokat vezérelje. Ennek egyik eleme a nemzetközi piacokra való kilépés feltételrendszerének kialakítása.

A stratégia a cég és a tágabban értelmezett külső környezet viszonyát határozza meg. Célja megtalálni azt a viszonyt, amely összhangot teremt a környezet jellemzői, valamint a cég céljai, erőforrásai és képességei között.



1. ábra: A stratégia gondolkodás modellje

(Forrás: Porter, 1996)

A stratégiai döntéstől a stratégia végrehajtásáig tartó folyamat a stratégiai menedzsment, melynek feladata, hogy a környezet kínálta lehetőségeket a vállalat adottságait figyelembe véve maximálisan kihasználja, továbbá a környezet változásaiból eredő

veszélyeket elhárítsa (1. ábra). Ezeknek a feladatoknak a megoldása komplex vezetési ismereteket és szemléletet igényel. A stratégia szó eredeti ógörög értelemben: hadművészetet jelent. A stratégiát a célok, illetve a célok eléréséhez szükséges eszközök viszonylag hosszú időszakra érvényes meghatározásaként értelmezzük. (Porter, 1996)

### 2.3. Változás, változtatás

A vállalatok életében gyakran adódhat olyan helyzet, hogy a megszokott módon már nem lehet folytatni a működést. Ez a korábbi évtizedekben is így történt, újabban azonban felgyorsult a környezeti feltételek változása, így megnövekedett a változtatás szükségessége is. A *változtatásmenedzsment* fogalma is az utóbbi időben került megfogalmazásra.

A változtatásmenedzsmentnek a szakirodalomban több értelmezése van.

Az egyik szerint a változtatások végrehajtása valamilyen tervezett, menedzselt vagy szisztematikus gyakorlalon alapul. Célja új módszerek és rendszerek hatékonyabb alkalmazása valamilyen működő szervezetben. A bevezetendő változtatásokat a szervezet határozza el és azok végrehajtását ellenőrzi. Ezeket a belső változásokat azonban szervezeten kívüli okok, események idézhetik elő, amelyeket összességében környezetnek neveznek.

Egy másik értelmezés szerint a változtatás menedzselése válasz olyan változásokra, amelyek felett a szervezetnek egyáltalán nincs, vagy csak kismértékben van ellenőrzési lehetősége (pl. a törvénykezés, a társadalmi és politikai zavargások, a versenytársak akciói, gazdasági ciklusok, vagy áramlatok stb.) (Fayol, 1993)

A változtatásmenedzsment a vállalatok változtatási folyamatainak irányítását jelenti. A folyamatokat többnyire belső erők felhasználásával vezénylik le, de az utóbbi időben egyre inkább tanácsadó vállalatokat is igénybe vesznek. Ezeket a szakértőket változtatásmenedzsereknek (vagy ügynököknek) nevezik. A változtatás mindenkor projektnek tekintendő.

„A változásokkal csak akkor lehet lépést tartani, ha gyorsabban változunk a minket körülvevő világnál. Ehhez át kell alakítani a vállalati gondolkodást és a szervezetet.” (Gates, 1998)

Gyorsan változó világunkban a változás mára normává vált. Egyetlen intézmény sem képes túlélni a „holnapot” változások nélkül. A változások sok esetben fájdalmasak, kockázatosak és kemény munkát követelnek, de csak a változások vezetői lesznek



képesek többet tenni, mint egyszerűen alkalmazkodni. A legnagyobb kihívás a menedzsment számára: képessé válni a változások vezetésére. *(Poór-Farkas, 2001)*

A vállalatok életében a szándékos változások terepe a stratégiaalkotás, illetve a stratégia megvalósítása. A stratégiaalkotás legfontosabb célja az, hogy biztosítható legyen a cég tartós versenyképessége, piaci sikere és nyeresége (jövője). A sikeres jövő feltétele az állandó változás, a folyamatos megújulás. Az a cég, amelyik időben meghozza a szükséges döntéseket és beindítja a változtatást megvalósító stratégiai akciókat, számíthat arra, hogy a környezeti változások nem okoznak számára meglepetést, sőt azokat saját előnyére is fordíthatja. Arra is lehetősége nyílna, hogy ezeket a környezeti hatásokat befolyásolja. Passzív magatartásnál a legvalószínűbb, hogy a környezeti változások jelentős, esetleg negatív hatással lesznek a cégre. A permanens változtatás során kiemelten és párhuzamosan kell kezelni a stabilitást, mivel a technológiai folyamatok, a biztonságtechnikai előírások a minőség és minőségbiztonság, a fegyelem, hosszabb időtávú rendszerekben változik, több esetben törvényekkel szabályozott, vagy előírt módon. „A fegyelem a munkakultúra részeként állandónak tekinthető, csak az érvényesítés eszköztárába változtatható”. *(Fayol, 1993)*

A változás történhet tőlünk függetlenül, valamint tudatos cselekvés, aktivitás eredményeként.

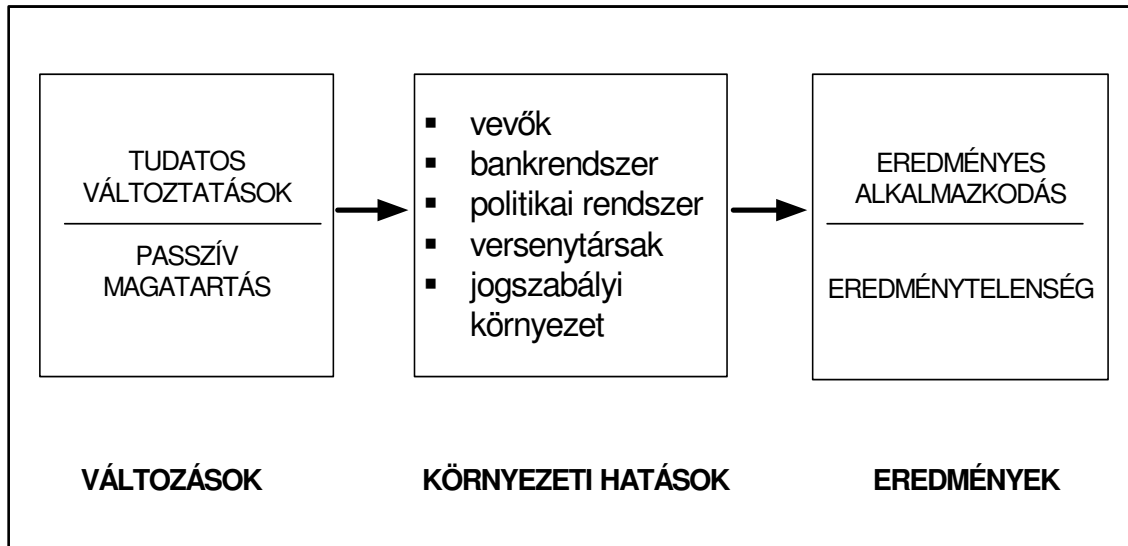
„A cégen belülről nézve a környezetben zajló eseményeket *változásoknak* nevezük. Ennek hatására a cégnél hozott tudatos döntéseket és az azokat követő lépéseket, cselekedeteket *változtatásoknak* hívjuk. A változtatás lényeges eleme az időtényező, és ez stratégiai kérdés, mivel a piac igényeit megelőző változtatás nem kap üzleti eredményben realizálódó megerősítést és ezáltal önmaga a változtatás okozhat krízisszituációt a vállalatnál”. *(Mitzberg, 1996)*

Korunkban a környezeti változások mind gyorsabban mennek végbe, s mind bonyolultabbak. Ennek oka az egyre intenzívebbé váló verseny. A vállalatok a környezeti jellemzőkhöz a következőképpen alkalmazkodhatnak:

- aktív, proaktív stratégiai változtatással (a cég elébe megy a dolgoknak, korai kezdeményező változtatásokra vállalkozik);
- követő, passzív stratégiai változtatással (halogató taktikával kivár, s csak akkor változtat, amikor már több biztos információja van, amikor a változtatás már nem olyan kockázatos);

- elkésett, elmaradott, válságstratégiai változtatással (a cég „elalszik”, s mire rájön, hogy cselekednie kellett volna, már késő, ilyen esetben a változtatások kapkodóak és kaotikus helyzetet teremtenek a változásnál). (Noszkay, 2002)

A változások a környezet változásának, alakulásának hatására a vállalatok életében eredményt hozhatnak, de a változások sikertelenségét is eredményezhetnek (2. ábra).



2. ábra: Környezeti változások hatása

(Forrás: A szerző saját összeállítása, 2007)

#### 2.4. Az állami tulajdonú vállalatok szervezetfejlesztési folyamata – a változások kezelése

Az állami nagyvállalatok és közszolgálati feladatokat ellátó szervezetek működési struktúráinak az Európai Unió, illetve a piaci környezet által támasztott elvárások alapján történő megújítása az elkövetkező évek egyik legjelentősebb vállalatvezetési és kormányzati kihívása.

Ennek a folyamatnak általános jellemzője, hogy az üzleti környezetben korábban sikerrel alkalmazott változásmenedzsment-eszköztár nem ad stabil eligazodási pontokat a szervezet átalakításához. Elsősorban azért, mert:

- a változások célja a szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása, illetve a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása;

- nem kizárólag néhány szegmens, hanem a vállalati működés egésze megújításra szorul (üzleti modell, szervezeti felépítés, munkafolyamatok szabályozása, motivációs rendszerek stb.);
- a változások a szervezet valamennyi hierarchikus szintjét érintik;
- a munkavállalói és középvezetői szintek jelentős érdekérvényesítő képességgel rendelkeznek, támogatásuk nélkül nehezen vagy egyáltalán nem biztosítható a szervezet megújítása;
- a változások nem indíthatók el a szervezet valamennyi szintjén egyszerre, mert ez fennakadásokat okozhat a működésben, illetve veszélyeztetheti a szolgáltatások biztonságát. *(Ludányi–Voszka, 2004)*

Ebből következően a változtatásokat kellő körültekintéssel, a szervezet rugalmasságát és változási készségét ismerve érdemes megtervezni. Ezeknek a reformfolyamatoknak egyik lényegi eleme, hogy a vállalati struktúrát és a szervezeti kultúrát egyszerre több szinten és minőségben is befolyásoló (megújító) projektrendszer keretében történik meg az operatív feladatok megoldása. Ennek a folyamatnak a jellemzői, hogy:

- a felsővezetés folyamatos és közérthető kommunikációja (a szervezet belső és külső érintettjeivel) a kitűzött célok megvalósításának egyik legfontosabb sikerkritériuma;
- a változási folyamat különböző szakterületek hatékony és kreatív együttműködését igényli;
- a tervezett változások egyes belső és külső érdekcsoportok aktuális érdekeivel ellentétes folyamatokat generálnak, ezért tudatosan fel kell készülni ezeknek a konfliktusoknak a határozott és értékteremtő kezelésére;
- számszerűsített célkitűzések megfogalmazása és a megvalósítás folyamatos monitoringja nélkül nem biztosítható az új működési gyakorlat kialakítása;
- a felsővezetés belső és külső szakmai, politikai és vállalatpolitikai támogatók nélkül nehezebben tudja majd érvényesíteni elképzeléseit és akaratát. *(Ludányi–Voszka, 2004)*

### **2.4.1. Az állami tulajdonú vállalatok esetében a változásmenedzsment sikerét biztosító alapelvek**

A komplex (szervezeti kultúrát és struktúrát) egyaránt érintő változási folyamatok megvalósítása jelentős mértékben függ attól, hogy mennyire sikerül a gyakorlatban is érvényt szerezni az alábbi alapelveknek.

Az államigazgatási intézmények, illetve az állami tulajdonú vállalatok belső kapcsolathálóinak minősége, illetve a munkatársak semleges vagy inkább negatív hozzáállása az aktuális status quo megváltoztatásához nem teszi lehetővé, hogy a változások a szervezet valamennyi szintjén egy időben, teljes párhuzamossággal érvényesüljenek. A változásokat fokozatosan érdemes definiálni és menedzselni, tehát a felsővezetésnek egyszerre limitált számú probléma- és konfliktushelyzetet érdemes felvállalnia. Ennek főbb okai:

- folyamatosan biztosítani kell a szolgáltatások zavartalanságát;
- könnyebben kezelhetők a szakmai és szervezési problémák, illetve a változások következményei lokalizálhatók;
- biztos visszacsatolások szerezhetők az egyes vezetői döntések következményeiről;
- a részeredmények jól kommunikálhatók;
- elejét lehet venni a szervezeti szintű passzív (súlyosabb esetben aktív) rezisztencia kibontakozásának. (Poór-Farkas, 2001)

A működési struktúra megújításával kapcsolatos erőfeszítéseket első lépésben egy jól körülhatárolható, viszonylag egyértelmű problémarendszerrel bíró szervezeti egységre vagy működési területre célszerű összpontosítani. Az itt nyerhető tapasztalatok felbecsülhetetlen segítséget nyújthatnak a változási folyamat kiterjesztésében, a szervezeti szintű összefüggések hatékony menedzselésében.

A változási folyamat tartóssága a felsővezetés egységének függvénye. Nem érdemes úgy belevágni a strukturális átalakításokba, hogy a szervezet megújításával kapcsolatos részletkérdésekben a topmenedzsment nem egységes. Ehhez fontos tisztázni az új szervezeti felépítés tervét, illetve a jövőben preferált ügyviteli folyamatstruktúrák kialakításának mikéntjét. Ennek a konszenzusnak a kialakításához elkerülhetetlen az aktuális működési problémák közös elemzése, a szervezetfejlesztéssel kapcsolatos kérdések megvitatása, illetve a szervezet átalakításával kapcsolatos döntések meghozatala.

A szervezet megújításában kiemelt szerepet játszik a változásokban érintett egységek menedzsmentje által képviselt határozott, céltudatos, konfrontálódni kész, de a konfliktusokat eredményesen feloldani képes vezetési stílus. Ennek főbb jellemzői a következők.

- *Stratégiai gondolkodás* – Ha a változások célrendszere nem ismert, az eszközök könnyen célokká válhatnak. A stratégiai gondolkodás fontos eleme, hogy a vezető látni és láttatni képes a jövőt, tehát nem vész el a részletkérdésekben.
- *A folyamatok átalakítása* – A folyamatok megváltoztatását mindig vonakodás kíséri. A változásban érintett szervezeti egységek vezetőinek ezeket a változásokat határozottan kell képviselnie. A változási projektek célrendszerének megkérdőjelezése nem megengedhető. Ehhez tudni kell „leszerelni” a belső ellenállást, illetve kellő „politikusi” erénnyel kell rendelkezni a belső status quo megváltoztatásához.
- *Az átalakulás irányítása* – Az új működési modell kialakításakor kritikus tényező a zökkenőmentes átalakulás lebonyolítása, és a munkatársak ellenérzéseinek leküzdése. Nagyon fontos, hogy a menedzsment tisztában legyen a változásokkal szembeni ellenállás gyökereivel és mértékével, illetve a megújítással járó fáradtsággal és munkaráfordításokkal. Az érintett szervezeti egységvezetők felelőssége, hogy megértessék az érintettekkel, milyen okok és indokok húzódnak meg a változások mögött. A munkatársakat be kell vonni a megvalósításba, és biztosítani kell, hogy minél hamarabb megismerhessék és megtapasztalhassák az új munkakörnyezetből származó előnyöket. (Horváth, 2003)

A változások jellemzőinek figyelmen kívül hagyásával a szervezet megújításával kapcsolatos elképzelések megvalósítása könnyen megakad a hivatali hierarchia középvezetői szintjein. Fontos, hogy a felsővezetés pontosan és torzításmentesen legyen képes kommunikálni a szervezet végrehajtó állományával. Ennek hiányában eluralkodhat a középvezetés gyakran szkeptikus hozzáállása, amely a változási folyamat rejtett szankcionálását is előidézheti.

A középvezetői kör, illetve a mértékadó munkatársi csoportok megnyeréséhez előzetesen szükséges azonosítani a tervezett változásokkal előállott nyertes és vesztes pozíciókat. Ennek tudatában hatékonyabban kezelhetők a különböző érdekellentétek.

A változási folyamat tervezésénél célszerű ragaszkodni a számszerűsített célkitűzések megfogalmazásához. Ennek hiányában nem értelmezhetőek a felsővezetői elkép-

zelések, illetve nem lehet majd értékelni a különböző erőfeszítések és befektetések megtérülésének mértékét.

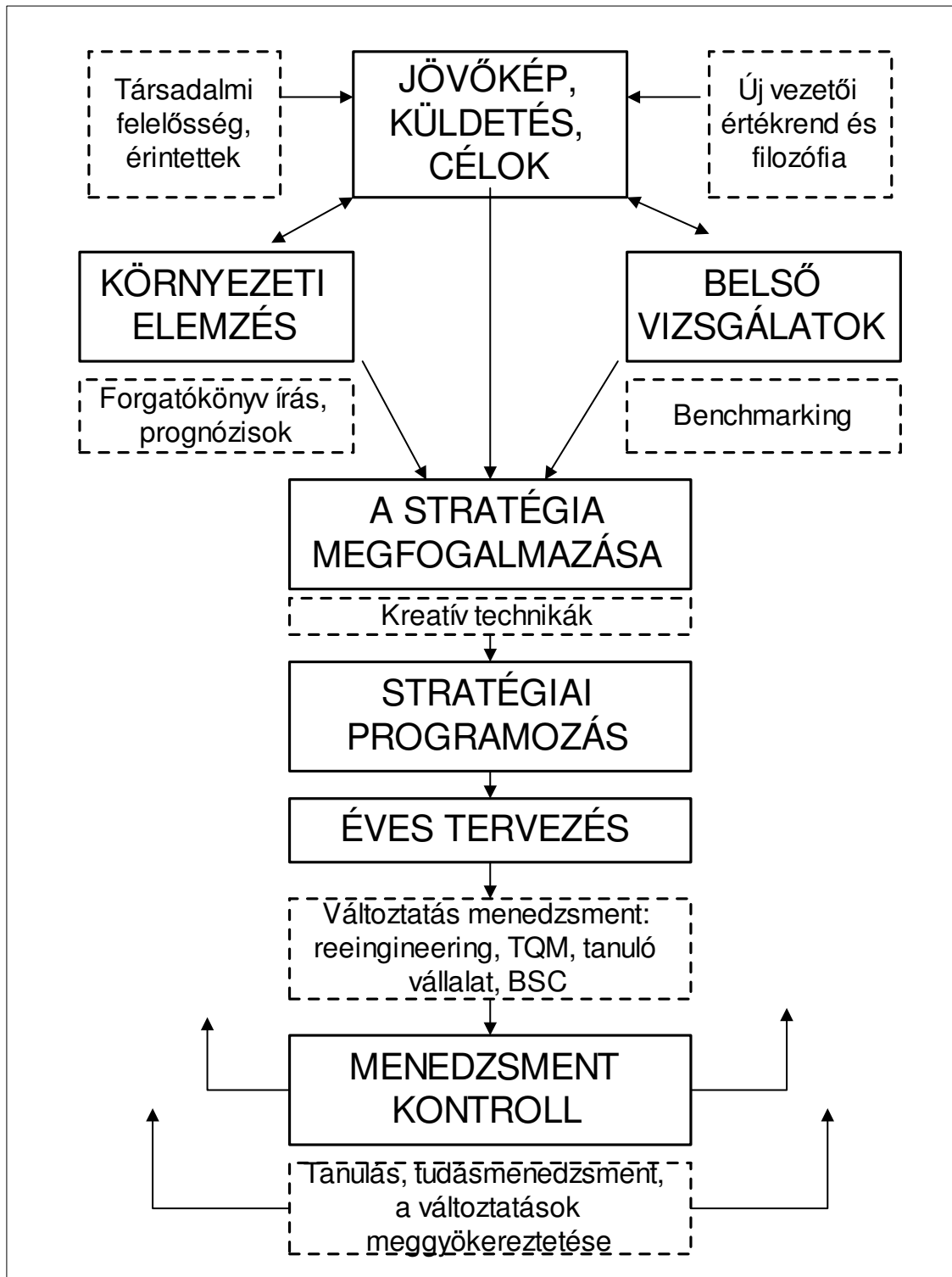
A számszerűsített célkitűzések megfogalmazásának és alkalmazásának fontos előfeltétele a jól működő kontrolling-rendszer, illetve a kemény költségvetési korlát felállításával és elfogadásával kapcsolatos döntési- és felelősségvállalási kultúra kialakítása.

A változási folyamattal kapcsolatos felsővezetői elgondolásokat a lehető legszélesebb körben meg kell osztani, ehhez pedig célszerű felhasználni valamennyi rendelkezésre álló kommunikációs eszközt és csatornát (személyes és csoportos megbeszélések, elektronikus vitafelületek és portálok, direkt-mail eljárások, belső és külső sajtótermékek).

A projekt megvalósítása folyamán folyamatosan kommunikálni kell az aktuális eredményeket, de ki kell építeni a visszacsatolás különböző rendszereit is, hiszen ezek segítségével nyerhető valós kép a szervezet aktuális állapotáról.

*„A változásmenedzsment-folyamatot úgy célszerű menedzselni, hogy az szoros összhangban legyen az informatikai megoldások által preferált működési és szervezési gyakorlattal. Folyamatosan illeszteni kell egymáshoz a szervezeti egységek ügyviteli optimalizációját és a modern informatikai környezet megteremtését célzó erőfeszítéseket.”*  
(Vécsey–Vécsey, 2004)

A stratégiaalkotás, a stratégiamegvalósítás és a változások között szoros kapcsolat áll fenn. A vállalati stratégia feladata az, hogy segítségével a cég vezetése folyamatosan biztosítani tudja a cég és a környezete közötti összhangot, és erre alapozza a cég működését. A stratégiatervezés során az egyik legfontosabb feladat a környezeti változások elemzése és irányának előrejelzése. A felgyorsult és egyre kiszámíthatatlanabbá váló környezeti változások közepette a hagyományos és eddig jól bevált módszerek már nem nyújtanak megnyugtató segítséget a stratégiai változások megtervezéséhez, beindításához és megvalósításához, ezért tehát kreatív, elsősorban a jövő lehetőségeiből és veszélyeiből kiinduló módszerek rendszeres alkalmazására van szükség. A kezdeményező, tudatos, aktív változtatás feltételezi a kreatív jövőkép kidolgozását, s az ennek megvalósításához vezető stratégiai akciók kimunkálását, ütemezését, megvalósítási feltételének összehangolt biztosítását, vagyis azoknál a cégeknél, amelyek a piaci versenyben kezdeményezően kívánnak fellépni, ki kell alakulnia a következő rendszernek (3. ábra).



3. ábra: A stratégiai menedzsment továbbfejlesztett modellje

(Forrás: Székely, 2005)

Tartósan csak az a cég lehet sikeres, amelyik nem csak reagál a környezeti változásokra, hanem stratégiájára támaszkodva igyekszik a változásokat kifürkészni, előttük járni, sőt ha lehet befolyásolni azokat. Ezt azonban nem elég óhajtani, hanem tenni is

kell érte és ez már vezetési feladat. A vezetők változtatással kapcsolatos feladatait a változtatásmenedzsment vizsgálja, melynek legfontosabb teendői:

- a stratégia, a szervezet és a munkatársak képességeinek összhangba hozása;
- a szervezeti rugalmasság folytonos fenntartása;
- a munkatársak tudásának és képességeinek folyamatos megújítása (az emberekbe történő beruházás);
- a változtatásokkal együtt járó instabilitás minimalizálása;
- az átalakulás lépéseinek pontos megtervezése;
- tudatos, gyakori, világos és sokirányú kommunikáció. *(Mészáros, et.al, 2000)*

A fenti felsorolás egyrészt a szervezeti rendszer hozzáigazítását jelenti az új stratégiához, másrészt az új stratégia megvalósításához szükséges tudás és képességek biztosítását. A szervezeti rugalmasság folytonos fenntartásának segítségével a változtatás szükségessége elfogadtatható, a nyitottság és az új iránti fogékonyság az egyéneken, csoportokban és a szervezetben tartósan fenntartható. Ha nincs tudás, akkor nincs szakembergárda, ami szükséges a változtatásokhoz. A tartósan sikeres változtatáshoz állandó fejlődésre, tanulásra van szükség. A változtatások elkerülhetetlenül instabilitást visznek a szervezetbe (pl. a legjobb szakemberek elhagyják a céget, vagy romlik a cég hírneve). Ennek megakadályozására a legjobb módszer a világos és pozitív jövőkép kidolgozása. Fontos továbbá a változtatással szembeni ellenállás, a keletkező bizonytalanság feltérképezése és kezelése is. Ennek jó módszere a változtatás megtervezése és a hatékony kommunikáció. Vezetői feladat, amely biztosítja a koordináltságot, az idővel való takarékoskodást, s ezek együttes hatásaként a lehető leghatékonyabb és legköltséghatékonyabb megvalósítást. A kommunikáció hozzájárul a változások elfogadásához, a pozitív légkör kialakításához. Fontos a változtatások okozta zavarok hatékony kezelése, illetve kialakulásuk megakadályozása. A változtatások okozta zavarok kialakulhatnak a működésben, a piaci, illetve emberi kapcsolatokban. A zavarok megelőzhetőek előregondolkodással, tervezéssel és a változások következményeinek állandó elemzésével. *(Székely, 2002)*

A sikeres változtatás egyik fő feltétele a világos jövőkép, a célok és a stratégia kijelölése. A sikeres változtatáshoz szükség van a stratégia, a szervezeti rendszer és a szervezeti kultúra összhangjára, továbbá az átfogó, részleges megvalósítási tervre, csapatmunkára.



Világos jövőkép megfogalmazása azt jelenti, hogy a jövőkép tartalmazza a változtatás legfontosabb céljait és azt a jövőbeli állapotot, ahová a változással el szeretnénk jutni. A jövőkép segít eloszlatni az emberek félelmét és bizonytalanságát.

Fontos a szervezeti és kulturális megfelelés, vagyis hogy a szervezeti rendszer és kultúra támogassa a változtatási célok elérését, s az ehhez szükséges feladatok gyors végrehajtását. A támogató szervezet megtervezésénél különös gondot kell fordítani arra, hogy a változtatás során a morál és a bizalom magas szinten legyen tartható és biztosítható legyen a kreatív, nyitott és őszinte légkör.

#### **2.4.2. A stratégia és a stratégiai menedzsment fejlődése**

A stratégiai tervezés indulásakor, a 60-as években a piacok bővülése a kereslet növekedése, a tömegtermelés produktumainak elfogadottsága volt a jellemző. Ebben a gazdasági helyzetben a bizonytalanság nem volt számottevő, a stratégiai tervezés célja és feladata elsősorban a bővülő piaci lehetőségek felismerésének és a piaci részesedés növelésének segítése volt. A stratégiai tervezés korai szakemberei elsősorban olyan módszerek kidolgozását tartották a legfontosabbnak, amelyek ebben segítettek a vállalatoknak (PIMS modell – a piaci részesedés nagysága és a profit között keresett összefüggést). A 80-as évek második felében a világban már változóak voltak a gazdasági körülmények, lelassult a piaci kereslet növekedése, éleződött a piaci verseny, megnőtt a bizonytalanság. A stratégiai tervezés egyre kevésbé volt képes arra, hogy a bizonytalanná váló környezetben a vezetés munkáját segítse, ezért a vállalatok elsősorban az USA-ban jelentősen csökkentették a stratégiai tervezési osztályukat. Természetesen a stratégiai tervezés továbbfejlődése azért az USA-ban is beindult, ott az újabb lépés a stratégiai tervezés stratégiai vezetéssé alakítása volt. (*Farkas, 2005*)

Az 1980-as évek végén és az 1990-es évek elején a tovább szűkülő piacok, az éleledő verseny, a növekvő bizonytalanságok mellett a globalizáció tette próbára a stratégiaalkotó elméleti és gyakorlati szakemberek nézeteit és módszereit. Előtérbe került a jövőépítést segítő jövőképpalkotás és a stratégia megvalósítása. A tervezés, elemzés, előrejelzés helyett a hangsúly az ún. puha módszerekre, tehát a szakértői becslésre, tudásra, kreativitásra helyeződött át. Megnőtt a szervezettervezés jelentősége. Divatossá váltak az ún. lapos és karcsú szervezeti formákkal kapcsolatos gondolatok. A stratégiai tervezés helyébe a stratégiai gondolkodás lépett.

A sikeres stratégiák ma hatékonyan megvalósított jövőképek. Ezek a következő feladatokra fordítanak nagy figyelmet:

- bizonytalanságkezelés,
- kompetenciaépítés,
- stratégiai szövetségek építése,
- változtatásmenedzsment. (Carnall, 2002)

„A változásmenedzsment a változások kezelésére használt folyamatok, eszközök és technikák összessége, annak érdekében, hogy a lehető legjobb eredményt érhessük el.” (Carnall, 2004)

A fenti meghatározás alapján a változásmenedzsment feladata a változások megszervezése szakmai hozzáértésre és tapasztalatokra alapozva, továbbá egyfajta tudásbázis biztosítása a változások mindenkor hatékony kezelésére.

A változásmenedzsment tudásbázisa magába foglalja mindazokat a módszereket, modelleket, technikákat, amelyek sokrétű tudományos megközelítéseken alapulnak. Értjük ezen a különböző tudományágak eredményeinek, eszköztárának felhasználását, úgymint: a pszichológia, szociológia, üzleti adminisztráció, elméleti közgazdaságtan, ipari szakértői rendszertervezés, rendszerszervezés, vagy akár az emberi és szervezeti magatartás-tudomány területeit. (Pataki, 2004)

## **2.5. A sikeres változtatásmenedzsment nyolc lépése John. P Kotter (1996) elmélete alapján**

Kotter a kilencvenes évek közepén dolgozta ki modelljét, amikor már jelentősen felgyorsult a világgazdaság és a globalizáció erősen befolyásolta a vállalatok működését. A vállalatok rákényszerültek arra, hogy gyors, azonban stratégiai szempontból jelentős változásokat vigyenek véghez működésük hatékonyságának növelése céljából. A változások véghezvitele azonban nagyon összetett feladat. Napjaink egyik legismertebb változásmenedzsment koncepciója a *John P. Kotter (1996)* által ismertetett nyolclépéses metodika:

### *1. A változás halaszthatatlanságának érzékelése*

A piaci helyzet felméréssel, a versenytársak szereplésével, valamint a gazdasági élet alakulásának vizsgálatával támasztja alá a változás szükségességét. A változás halaszthatatlanságának érzékelése nélkülözhetetlen ahhoz, hogy kialakuljon az együttműködés a szervezetben dolgozó emberek között. Az egységes veszélyérzet

kialakulásának célja, hogy a vezető meggyőzze a munkatársakat a változás szükségességéről. Ez a helyzet alkalmas arra, hogy az emberek aktívan szerepet vállaljanak a változási folyamatok megvalósításában. (Clark, 2005)

## 2. A változást irányító csapat létrehozása

A tapasztalatok azt mutatják, hogy bármilyen erős hatalmi szervezetben is van a változásokat kezdeményező felsővezetés, megfelelő támogatást nem képes adni a szervezet életét döntően befolyásoló változások megvalósítására. Ezért egy olyan csapatot célszerű létrehozni, mely megfelelő erővel és informális hatalommal rendelkezik a változások eredményes támogatásához. Ez azért nagyon fontos, mert a változások előkészítésekor pontos és megbízható információkra, helyzetjelentésekre van szükség a szervezet minden részlegétől. Segítségükkel mérhetjük fel a feltételezett ellenállás mértékét és azonosíthatjuk az azok megoldásához szükséges erőforrásokat és technikákat. Ahhoz, hogy az irányító csapat teljesítse küldetését, olyan embereket kell választani, akik a szervezetben kulcspozícióban vannak, megfelelő szakértelemmel rendelkeznek, kellő elismeréssel és tekintéllyel bírnak. (Clark, 2005)

## 3. Jövőkép és stratégia kialakítása

A változás legfontosabb feladata a jövőre vonatkozó elképzelések felvázolása és a döntések meghozatala. A jövőkép tudatos kialakítása tervek kidolgozásával és azok végrehajtásával történhet. Az irányító csapatnak ki kell dolgoznia az elérendő jövőképet, a végső elérendő célt, valamint az ennek eléréséhez szükséges különböző stratégiákat. Lényege a cég végigvezetése a változtatási folyamaton. Feladata a folyamat szakaszokra bontása részben azért, hogy a végrehajtás ütemezése könnyebb legyen, részben pedig azért, hogy a korai sikerek lelkesítő eredményei elérhetőek legyenek. (Clark, 2005)

## 4. A változtatás jövőképének kommunikálása

A menedzsmentnek a szervezeten belül minden alkalmat meg kell ragadnia a vízió bemutatására. Az összes létező csatornát fel kell használni a hirdetésre: személyes kapcsolatok, nyomtatott média, email, intranet, konferenciák, beszédek, vita-fórumok stb. A siker feltétele, hogy a célkitűzéseket valamennyi érintett ismerje. A jövőkép kommunikálásának megtervezésekor a következő alapelveket célszerű figyelembe venni:

- egyszerűség,
- több kommunikációs csatorna használata,

- ismétlés,
- példamutatás,
- nyílt magyarázat az ellentmondásokra,
- véleménycsere.

Csak a veszélyérzet felkeltése, az irányító csapat létrehozása, illetve a jövőkép megalkotására és kommunikálására vonatkozó előkészítés után célszerű hozzálátni a megvalósításhoz. Ellenkező esetben az emberek ösztönösen ellene dolgoznak annak, amit nem ismernek. *(Clark, 2005)*

#### 5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása

Ha az alkalmazottakat sikerül meggyőzni arról, hogy a változás nem a fejük felett történik és szerves részük van a kívánt jövőkép megvalósításában, akkor hatalmas erőforrásokat mozgósíthatunk, mind az egyének, mind az egész vállalat szintjén. Ebben a szakaszban célszerű megkezdeni a megvalósítást. A megvalósítás első és legfontosabb szabálya a határozottság és a következetesség. Tévedés azt gondolni, hogy a változásokkal mindenkinek jobb lesz. Minden változás sért bizonyos érdekeket. Ezt a menedzsmentnek fel kell vállalnia, még akkor is, ha ez konfliktusokat generál a szervezeten belül. Ezt célozza a felderítő szakasz, hogy az ilyen helyzetek kialakulására fel lehessen készülni és orvosolni lehessen azt. A felsővezetés legfontosabb feladata ebben a szakaszban, hogy elhárítsa az akadályokat a változások útjából, legyen szó akár személyi, akár ügyvitel-szervezési, vagy szervezet-fejlesztési kérdésről. *(Clark, 2005)*

#### 6. Gyors győzelmek kivívása

A megvalósítás kezdeti szakaszában rendkívüli jelentőséggel bírnak a látványos sikerek. A kezdeti eredményeket és sikereket nyilvánvalóvá kell tenni, pontosan megnevezve a siker okát és azokat, akik segítettek annak elérésében. A rövid távon elért eredmények megerősítik a résztvevők változásokba vetett hitét, és elbizonytalanítják az „ellenállókat”. Az irányító csapat így konkrét visszacsatolásokat kaphat az elképzelések megvalósíthatóságáról. *(Clark, 2005)*

#### 7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése

Az első sikerek felett érzett elégedettség lehetőséget teremthet a tempó fokozására. A munkatársak többsége ekkorra általában belátja, hogy személyesen neki is változnia kell. Folyamatosan tovább kell képezni a munkaerő azon részét, amely a jövőkép megvalósításának letéteményese. Ebben a szakaszban hangsúlyosabbá válik az irányítók szerepe. A létrehozott változásokat legitimálni kell, olyan képet

kell festeni a többiek elé, amely mindvégig motiválja őket, hogy a változás ne lassuljon le és ne akadozzon. A változási folyamat kiszélesítésére van szükség ott, ahol egyre fontosabbá válik a szubszidiaritás elve, vagyis a menedzselési teendőket át kell ruházni a feladatnak megfelelő alacsonyabb szintre, ahol az érintettek releváns információkkal rendelkeznek, és megfelelő figyelmet fordítanak a részletekre. (Clark, 2005)

#### 8. *Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában*

Az új helyzet hosszú távú elfogadtatását jelentős mértékben segítheti a sikerek és a változások közötti kapcsolat kihangsúlyozása. Részletesen be kell mutatni a változások hatásait és az elért sikerekkel való összefüggéseit. Figyelmet kell fordítani arra, hogy az embereknek ne legyen módja a régi módszerekhez visszatérni. Fontos a tanulás és azt támogatni kell. Folyamatosan bátorítsuk a résztvevőket az új eszközök használatára. A változási folyamat ezen szakasza egyben előkészület az újabb változásokra. Fontos, hogy a változási folyamat eredményeit és tanulságait pontosan dokumentáljuk, illetve később is hatékonyan használható tapasztalati információbázissá rendezzük. (Clark, 2005)

### 2.6. **Változtatás, mint kérdésfeltevés**

A változtatás és annak szükségszerűsége több szempont szerint közelíthető meg. Az egyik ilyen a különböző alapkérdésekre adható válaszadásból történő kiindulás. Elsősorban a *hogyan*, *a mit és a miért* kérdéseket tehetjük fel a változtatás igényével kapcsolatban.

#### *A változtatás mint „hogyan?” probléma*

A változtatás problémáját – legalábbis a kezdeti stádiumban – gyakran „hogyan, miként” kérdések formájában fogalmazzák meg. (Pl.: Hogyan lehet az embereket nyitottabbá, kreatívabbá tenni, hogyan lesznek felelősségteljesebbek? Hogyan vezethetünk be önmenedzselő csoportokat? Hogyan alakíthatjuk át a rendszereket? Hogyan lehet áttérni a számítóközpontos rendszerről integráló számítógépes környezetre? Hogyan lesz innovatívabb, versenyképesebb vagy produktívabb a szervezet? Hogyan emelhetünk belépési akadályokat a versenytársunk számára? Hogyan köthetjük szorosabban magunkhoz a beszállítóinkat? Hogyan lehet redukálni a ciklusidőket? Röviden megfogalmazva: a változtatás problémájának kezdeti megfogalmazása eszközközpontú, amelynél többé vagy kevésbé meg van fogal-

mazva a célállapot is. Annak okára később térünk ki, hogy gyakran miért eszközközpontú a probléma kezdeti megfogalmazása. (Székely, 2005)

#### *A változtatás mint „mit?” probléma*

A „hogyan” kérdés feltevésekor még nem foglalkoztunk a diagnózissal. Az eredményeket, a kimeneteleket még nem vitattuk meg. Ez nem feltétlenül jelent hibát. A célok megállapítása a „mit” kérdés feltételét követeli meg. Mit próbálunk végrehajtani? Milyen változtatások szükségesek? Milyen mutatószámok jelzik a sikeres teljesítést? Milyen standardokat kell alkalmazni? Milyen teljesítményintézkedéseket próbálunk érinteni? (Székely, 2005)

#### *A változtatás mint „miért?” probléma*

A célok és eszközök nem abszolút, hanem relatív fogalmak. Ennélfogva a cél-eszköz kapcsolatok láncolatát és hálózatát gyakran azelőtt kell feltárni, mielőtt a változtatási erőfeszítés „igazi” célját megtalálnánk. Ebből a szemszögből a „miért” kérdés különösen hasznos lehet. (Székely, 2005)

#### *A változásmenedzsment fejlődése*

A tudományos vezetélmélet alkalmazása talán *Taylor (1883)* nevéhez fűződik, mellyel a munkaszervezés által kiváltott átszervezések a változásmenedzsment első lépésének tekinthetőek. A taylori elvek alapján végrehajtott változások a szervezeti, üzleti műveletekben és gyártási folyamatokban mind azt a szemléletet tükrözik, hogy egy adott szervezet üzleti folyamatai egyértelműen megismerhetők, mérhetők, ezáltal szabadon megváltoztathatók, fejleszthetők. A taylori elvek mindaddig érvényesültek, amíg a változások megvalósítása során szembe nem találták magukat valamilyen problémával, vagy valamilyen ellenállásba nem ütköztek. Ezt követően kezdett az elmélet kiterjedni az emberi tényezők fontosságára, annak középpontba állítására.

#### *Alapvető változtatási stratégiák*

Négy alapvető változtatásmenedzsment stratégiát, mégpedig a racionális-empirikus, a normatív-reedukatív, az erőn alapuló, azaz kényszerítő és a környezeti-adaptív típust szokták megkülönböztetni. E stratégiatípusok jellemzése és összefoglalása a következő táblázatban látható. (Nichols, 2004)

3. táblázat: Az alapvető változtatási stratégiák

Stratégia	Leírás
<b>Racionális-empirikus</b>	Az emberek racionálisak és követik saját érdekeiket – ha felismerik azokat. A változtatás az információn, a kommunikáción és az ösztönzők által kínált lehetőségeken alapul.
<b>Normatív-reedukatív</b>	Az emberek társadalmi lények és ragaszkodnak a kulturális normákhoz és értékekhez. A változtatás a meglévő normák és értékek újbóli meghatározásán és újraértelmezésén, továbbá az elkötelezettségek újjá alakításán alapul.
<b>Erőn alapuló-kényszerítő</b>	Az emberek alapjában véve szolgálatkészek és általában azt teszik, amit mondanak nekik, illetőleg ami megtehető. A változtatás eredményessége a hatalom gyakorlásán és a szankciók kiszabásán múlik.
<b>Környezeti-adaptív</b>	Az emberek ellenzik a veszteségeket és a tönkretételt, de képesek alkalmazkodni az új körülményekhez. A változtatás az új szervezet felépítésén, valamint az embereknek a régi szervezetből az új szervezetbe való fokozatos átvitelén alapul.

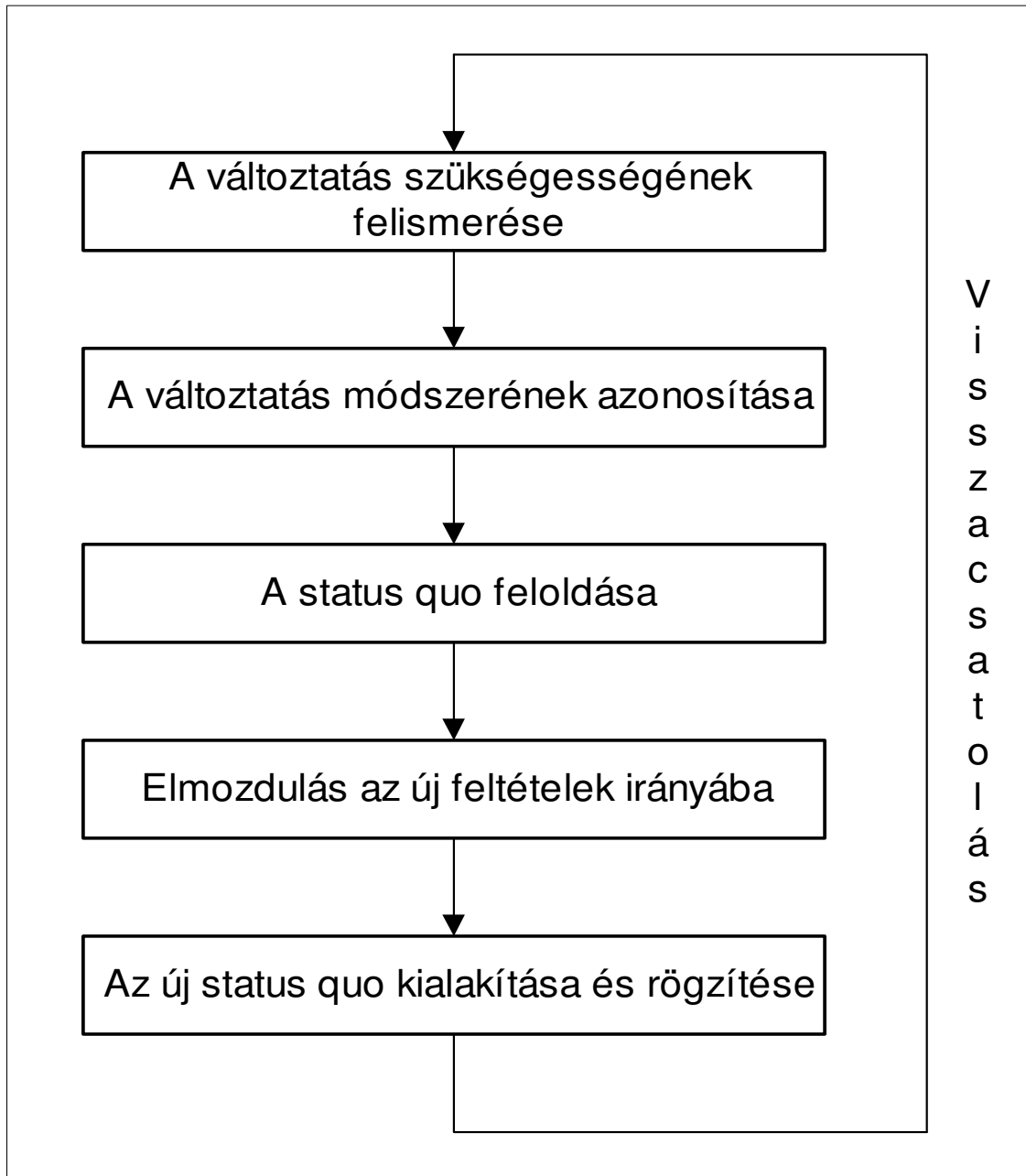
(Forrás: Nichols, 2004)

### 2.7. A változtatási folyamat mint „felolvasztás, változtatás és befagyasztás”

A változtatás folyamatát három alapvető szakaszra: a felolvasztásra, a változtatásra és az ismételt befagyasztásra szokták felosztani. Ezt a rendszerelmélet dinamikus stabilitás koncepciója írja le. A változtatás fő szakaszai ennek megfelelően a következők:

- *Felolvasztás*: régi elméletek és gondolkodásmódok, magatartási minták, emocionális kötődések oldása, az új elfogadásának elősegítése. Nyilvánvalóan mindezek nem egyszerű feladatok, különösen ha tradicionális családi vállalkozásokról vagy bürokratikus szabályokon alapuló régi vállalatokról van szó.
- *Változtatás*: meglévő koncepciók és folyamatok átalakítása, újjá formálása. A felolvasztás után egyszerűbb megoldani a változtatást.
- *Befagyasztás* (rögzítés): a megváltoztatott koncepciók, magatartási minták és folyamatok integrációja a vállalatban.

A három alapvető szakaszt az előzőeknek megfelelően a változtatás szükségességének felismerése, továbbá a változtatás módszerének meghatározása előzi meg, a rögzítési fázis után pedig, az irányítás általános elvének megfelelően, visszacsatolás következik. A 4. ábra a változtatási folyamat szakaszait szemlélteti.



4. ábra: A változtatási folyamat szakaszai

(Forrás: Székely, 2005)

A változásmenedzsment kialakulása a gyorsuló környezeti változások, az egyre intenzívebbé váló verseny és a környezet növekvő bonyolultságának következménye.

*Változó stratégia, változásmenedzsment és az új vezetési követelmények*

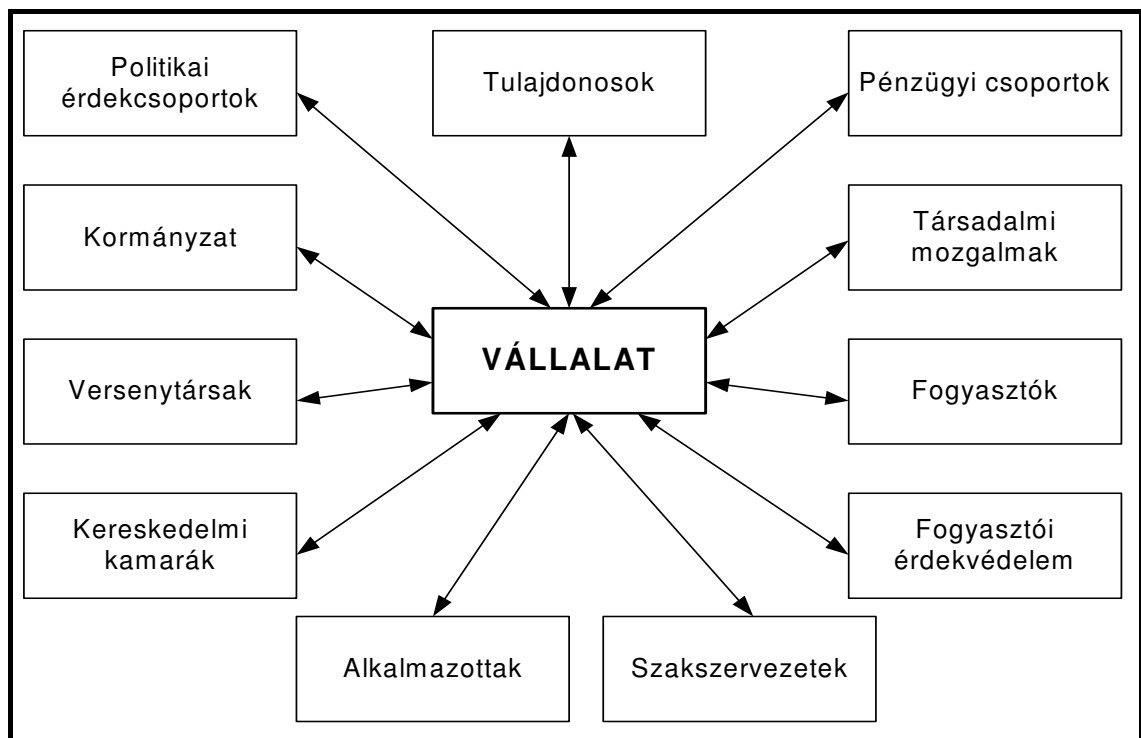
Napjainkra sajnos jellemzőbb a követő stratégia az úgynevezett kései, kaotikus változtatás. Úgy tűnik, hogy miközben a környezet gyorsan változik, a vezetői filozófiák és módszerek nem, vagy nem eléggé képesek követni azt. Vannak azonban kivételek, amikor növekszik az aktív kezdeményező, sikerre törekvő vezetők száma a profit és nem



profitorientált szervezetekben egyaránt. Ezek a vezetők elszakadnak a stratégiaalkotás hagyományos szemléletétől és egyre bátrabban kezdeményeznek változtatásokat. Őket a világos jövőkép és annak gyakorlati megvalósítási képessége jellemzi. (Barakonyi, 2002)

## 2.8. A változások érintettjei (stakeholderek)

A változások érintettjei azok az egyének/csoportok, akik/amelyek életére, lehetőségeire a cég tevékenysége hatással van és akik/amelyek kockázatot vállalnak azzal, hogy a céggel kapcsolatba kerülnek (5. ábra). Az érintettek lehetnek külsők (pl. vevők, beszállítók, civil csoportok, környezetvédők) és belsők (pl. tulajdonosok, menedzserek, dolgozók, szakszervezetek). A változtatás sikeréhez nagyon fontos, hogy az érintetteket sikerüljön a változtatás mellé állítani. Első lépésként azt kell tisztázni, hogy kik a cég kockázatviselői és milyen módon, valamint mennyire tudják befolyásolni a változtatást.



5. ábra: Egy nagyvállalat stakeholderei

(Forrás: Freeman, 1984)

A vállalatnak kevésbé okoz problémát az a kockázatviselő, aki maximálisan támogatja a változtatást, sőt minden befolyását hasznosítja a változtatás sikeréhez. Nem tud nagy kárt okozni az a kockázatviselő, aki bár ellenzi a változtatást, de semmilyen hatást nem tud kifejteni a cégre. Azok az érintettek okozzák a gondot a vállalatnak, akik erős

befolyási lehetőséggel rendelkeznek és a tervezett változtatásokat ellenzik. Ezekkel szemben be lehet vetni:

- a semlegesítést, vagy
- a megnyerést.

Ha egyes érintettek erősen támogatják a változtatást, csak befolyásuk kicsi, akkor szükséges az úgynevezett koalícióépítés. Az érintettek elemzését és a stratégia kialakítását jóval a változtatás indítása előtt el kell kezdeni. Ezt megkönnyíti a stratégiaszemléletű tervezett változtatás. Hosszabb távon mindig visszaüt, ha egy cég nem veszi figyelembe az érintettek érdekeit, céljait, képességeit. Az érintettek kezelése összefügg a cégek társadalmi felelősségérzetével. Ennek tipikus példája a későbbiekben bemutatandó Bábolna Rt. is. Minél gyengébb ugyanis egy cég társadalmi felelősségérzete, annál könnyebben veszi semmibe azokat az érintetteket, akik nem képesek fellépni a vállalattal szemben. (*Barakonyi, 2002*)

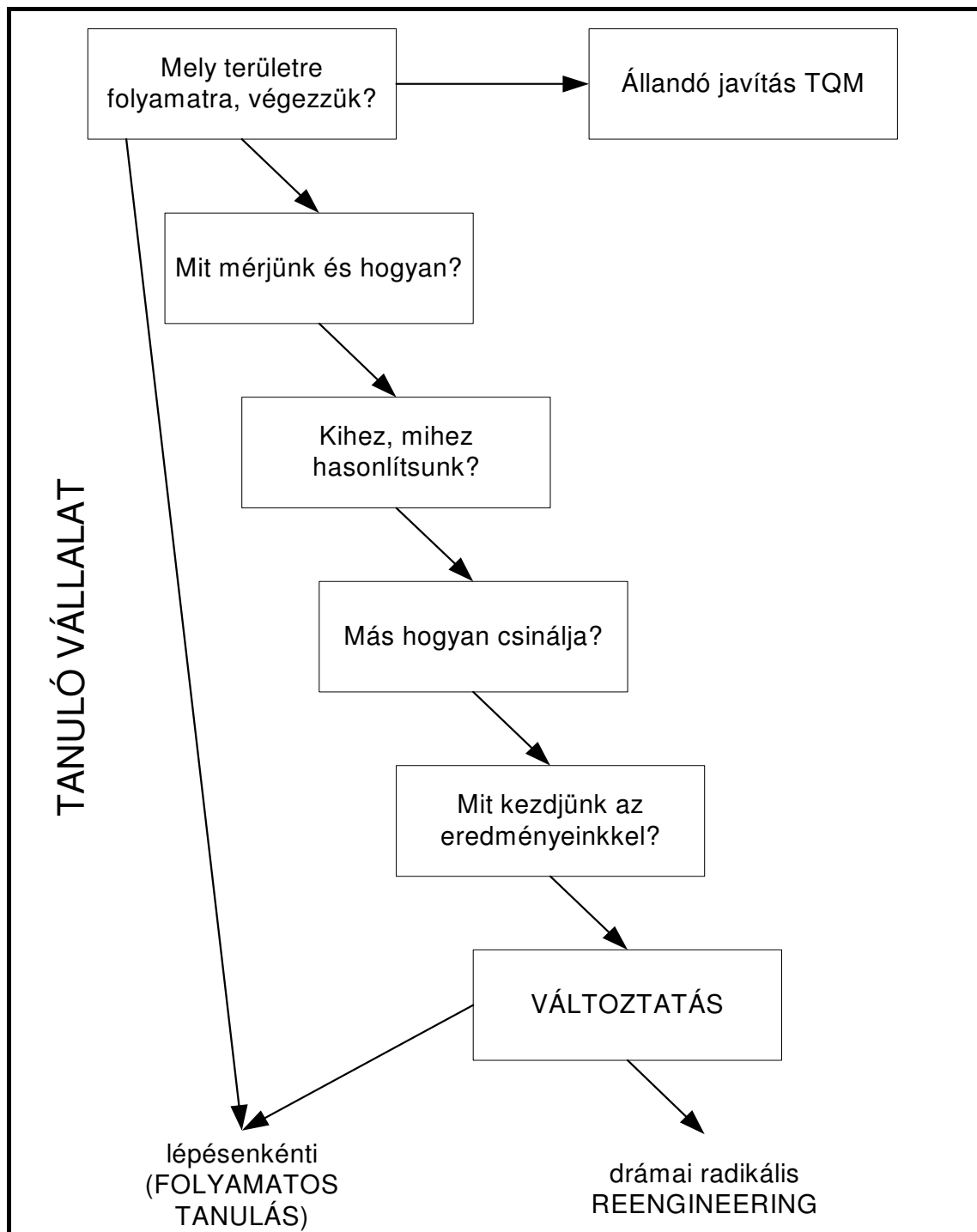
## **2.9. Stratégiai eszközök, alkalmazott stratégiai támogató módszerek bemutatása**

A változtatások kidolgozásánál javasolt vizsgálni és alkalmazni a nemzetközi és hazai szakirodalom által javasolt és ilyenkor használt stratégiai eszközöket, elemzési módszereket. A stratégiai módszerek bemutatására az alábbiakban kerül sor azért, mert véleményem szerint a Bábolna Rt. mindenkori menedzsmentjének e módszerek közül kellett volna választani és alkalmazni annak érdekében, hogy megteremtse a vállalat folyamatainak és tevékenységének átláthatóságát és mérhetőségét.

### **2.9.1. A benchmarking**

A benchmarking általános összehasonlítás, mások eredményeinek kritikus értékelése, önmagunk eredményeinek és erős pontjainak keresése, ami nyitottsággal, őszinteséggel és a folyamatos alkotó tanulás szándékával és gyakorlatával párosul (*6. ábra*). A benchmarking segítségével választjuk meg azt a legjobb utat, amely segítségével a célunkat el akarjuk és el is tudjuk érni. A benchmarking célja, hogy ismereteket gyűjtsünk ahhoz, hogy üzleti folyamatainkat és ezáltal versenyképességünket javítani tudjunk. Ez olyan módszer, amelynek segítségével megismerhetjük a legkiválóbb és legsikeresebb vállalatok eredményeinek okait, és az általuk alkalmazott sikerre vezető azon gyakorlatokat, amelyeket teljesítményünk javítására hasznosítani tudunk. A benchmarking lényegesen

jobb megoldások állandó, folyamatos keresése és alkalmazása a versenyképesség javítása érdekében. A benchmarking módszer segítségével kép kapható arról, hogy más cégek mely területen jobbak. A megszerzett információk alapján dönteni kell, hogy mit kezdünk az eredményekkel, mit és hogyan változtassunk meg. (Camp, 1998)



6. ábra: A benchmarking folyamata és kapcsolata a változtatással

(Forrás: Camp. R. C., 1998)

A benchmarking három pontban tér el a hagyományos versenyelemzéstől:

- *nem feltétlenül versenyelemzés* – a benchmarking során nem feltétlenül a versenytársak eredményeivel mérjük össze magunkat;
- *folyamatorientált* – a folyamatok mentén keresve a javítási lehetőségeket hozzájárul az egyes tevékenységek költségeinek és értéknövelési lehetőségeinek átfogó értékeléséhez;
- *a legjobbhoz mér* – a legjobbhoz mérés magasra teszi a mércét valamennyi munkatársa számára, csökkenti az eddigi eredmények miatti túlzott önbizalmat és ösztönzi a kiváló eredmények elérésére való törekvést, ez pedig jó a cégnek, a vásárlónak. (Camp. R. C., 1998)

### 2.9.2. TQM – Minőségmenedzsment

A TQM olyan vezetési módszer, amelynek középpontjában egyrészt az állandó változtatás, megméréstetés, másokhoz hasonlítás és teljesítményjavítás, másrészt a minőség áll. A minőség jelenti a termék, technológia és szolgáltatás mellett a vezetés, a menedzserek, a kultúra, vagyis a cég egészének a minőségét A TQM-hez kapcsolódó legfontosabb elvek, filozófiák, közelítések összefüggéseit mutatja be az ún. TQM-zászló (7. ábra).

<b>T</b>	Vezetési stílus, politikák	Minőségi csapatok	Minőség a mindennapokban
<b>Q</b>	Megelégedett vevők	Tények alapján történő vezetés	Megbecsült munkatársak
<b>M</b>	<b>P - D -- C - A</b>		

7. ábra: TQM-zászló

(Forrás: Crosby, 1979)

*Crosby (1979)* definíciója szerint a minőség „az igényeknek való megfelelést és nem az eleganciát jelenti”. Ez annyiban különbözik a minőség hagyományos definíciójától, hogy nem is utal arra a módra, amelyben valamely tárgyat legyártanak, avagy módszerre, amelynek a segítségével a szolgáltatást nyújtják. Ez a definíció inkább stratégiai jellegű, mégpedig azért, mert arra összpontosít, hogy megpróbálja megérteni a vevő elvárásainak teljes körét, miközben a saját szervezetét úgy irányítja, hogy mindezen elvárásoknak megfeleljen. (*Tenner, „et.al” 1996*) A TQM alapelve tehát, hogy a minőséget a vevő határozza meg.

#### *A TQM mint módszer lényege*

Bármely szervezet irányításának olyan átfogó és integrált rendszere, amely lehetővé teszi:

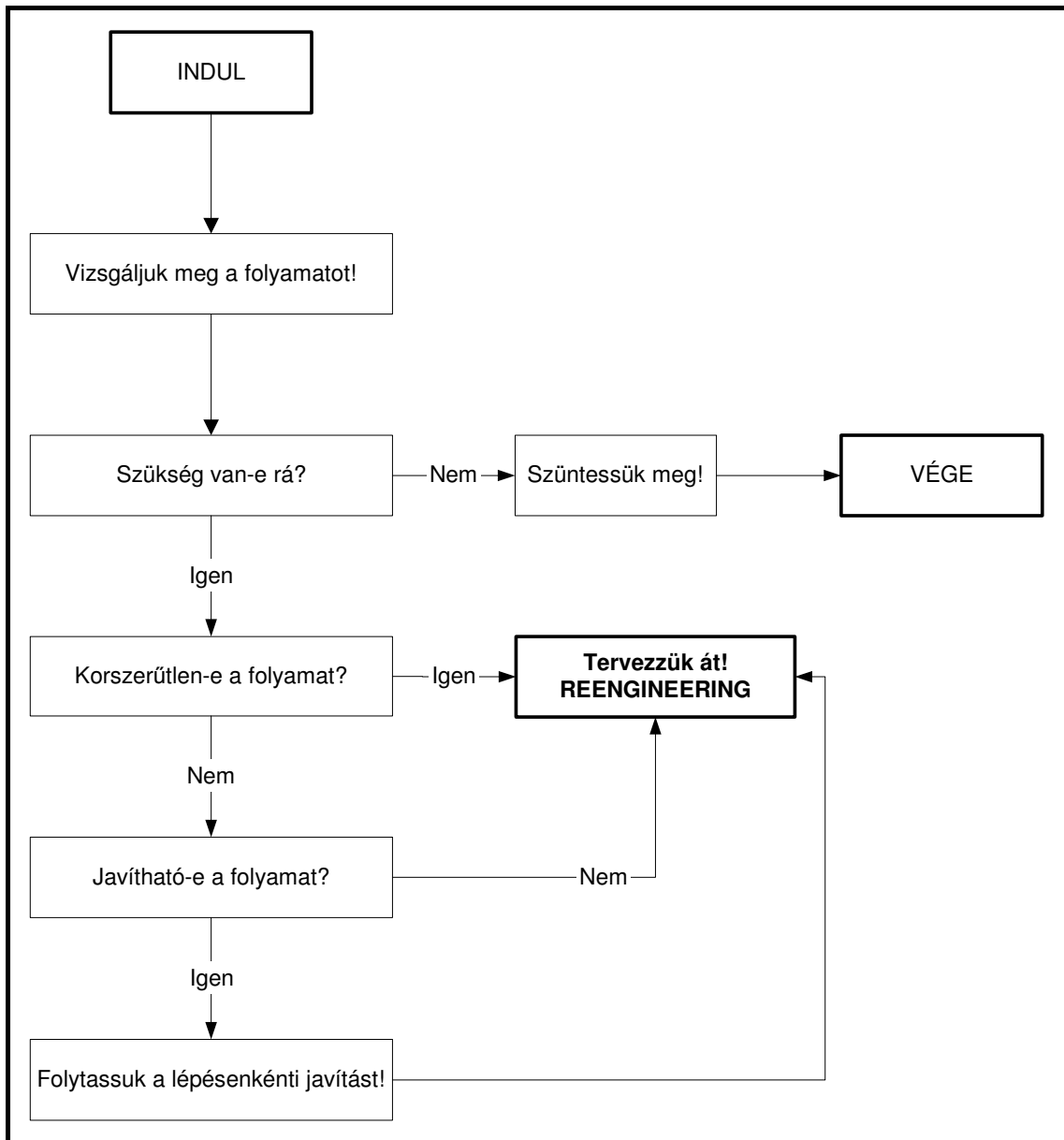
- a vevők igényeinek állandó, következetes kielégítését,
- a szervezet valamennyi területén az állandó fejlődést,
- hogy a munkát már a kezdetben jól végezzük,
- a tényekre támaszkodó döntéshozatalt,
- a partnerséget. (*Crosby 1979*)

### **2.9.3. Reengineering**

A reengineering gyors és radikális változtatást eredményez, amely lehet:

- *folyamat reengineering, PR* – a változás, amely kiterjed a cég egyes részeire, vagy
- *üzleti folyamat (business process reengineering), BPR* – változás, amely kiterjed a vállalat egészére.

A reengineering a gyökerekig hatol és mindent kidob, ami korszerűtlen, ami gátolja a sikert, a teljesítményjavulást. Úgy is lehet fogalmazni, hogy a reengineering a tiszta lappal indítás, teljes újrakezdés. Úgy tervezzük újjá az adott folyamatot vagy a céget, mintha még nem is létezne, mintha nem lennének korlátok, sem hozott adottságok. A reengineering folyamatát a 8. ábra szemlélteti.



8. ábra: A reengineering folyamata

(Forrás: Hammer M. – Champy J.,1993)

A reengineering módszertől tartós teljesítményjavulás csak akkor várható, ha:

- nem a tömeges elbocsátások fedőneveként használják;
- nem belső politikai céllal a szervezet hatalmi szempontok szerinti átalakítására használják;
- minél több dolgozót vonnak be a munkába és felruházzák őket döntési joggal;
- a vállalat érdekeltségi rendszere ösztönzi a folyamatos teljesítményjavítást;
- erősödnek a vízszintes részlegek közötti közvetlen kapcsolatok. (Hammer–Champy, 1993)

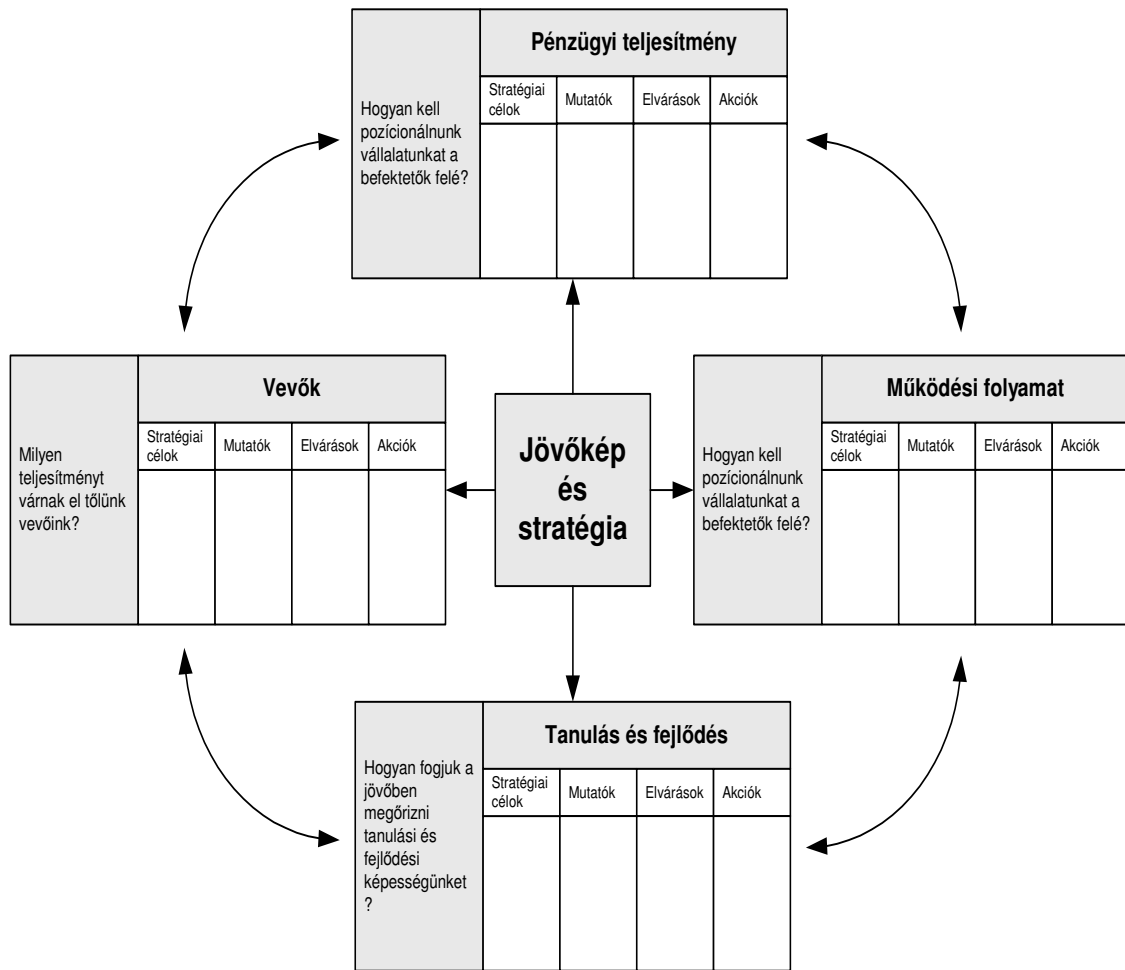
#### 2.9.4. Balance Scorecard mint a stratégia menedzsment eszköze

Már régóta ismert az a tény, hogy a gazdaság rohamosan fejlődik, de ezzel egy időben a menedzsmentrendszerek nem képesek ugyanolyan dinamikus fejlődésre. A hagyományos értelemben vett beszámolási rendszerek ma már nem adnak biztonsági alapot egy stratégia megvalósításához. A mérlegek, eredmény-kimutatások, pénzügyi szemléletű és eredménymutatók nem képesek követni a környezetben és a szervezeten belül bekövetkezett hirtelen változásokat, a munkaerő szétszórtabb, gyorsabb mozgását, valamint a különbségeket business és business között. Az ún. ipari korszak után elérkezett a tudás korszaka nem csak a gazdasági fejlődésben, de a stratégia végrehajtásában is. Az anyagi javak (birtok, iparterület, profit, pénzügy) mellett hangsúlyt kaptak az intellektuális javak, a humán szerepe, a folyamatok és a fejlődés fontossága is. (Kaplan–Norton, 1996)

De mit lehet, mit kell kezdeni és hogyan lehet mérni ezen elemek működését? Erre a kérdésre keresve a választ, ad iránymutatást egy korszerű rendszerezett stratégiai nézőpontrendszer, stratégiai eszköz a Balanced Scorecard (BSC), mely az amerikai Robert S. Kaplan és David P. Norton (1992) nevével fémjelezhető (9. ábra).

A Balance Scorecard kidolgozói szerint eredetileg négy azonos súlyú szempont szükséges egy szervezet tevékenységének teljes körű áttekintéséhez: a pénzügyi (tulajdonos), a vevő (ügyfél), a működési folyamatok és a tanulásfejlődés (rendszerint a humán erőforrások és a szervezetépítés) nézőpontja.

A piac tehát kapott egy eszközt, egy stratégiai táblázatot a stratégia végrehajtásához. A BSC alkalmazásához szükséges, hogy az tükrözze az információk aszimmetriáját és a stratégiai kontroll ellenőrzésének eljárását, annak megértését a szervezeten belül. Szakmai viták folytak arról, hogy egy szervezet stratégiai politikáját használni lehetne arra, hogy informálja és igazolja a nem pénzügyi felmérés eredményeit. Ez a megfigyelés konkurált az akkor (1980) kibontakozóban lévő formális kontroll rendszerrel. 1992-ben Kaplan és Norton úgy mutatta be a BSC-t, mint egy integráló eszközt, mely a szervezetek menedzsmentjeit bátorítja és lehetővé teszi számukra, hogy használják a nem pénzügyi mérlegelés lehetőségét. Ha a menedzsmentet jobb, pontosabb információval látják el, akkor az képesek lesz a kitűzött stratégiai cél teljesítésére.



9. ábra: A Balanced Scorecard stratégiai, tervezési és mérési rendszer folyamatmodellje

(Forrás: Kaplan és Norton, 2007)

A BSC ugyancsak szükséges a hatékony és eredményes kommunikációhoz a szervezetben belül. Ennek eredményeként elvárhatóvá teszi azt, hogy a szervezetben belül az alkalmazottak is képesek legyenek a jobb teljesítményre. A szerzőkhöz intézett leggyakoribb kérdés az volt: „mi a BSC?”. Kaplan és Norton azonban nem adtak egyértelmű, világos leírást arról, hogy mi a BSC valójában, hanem arra keresték a választ, hogy hogyan lehetséges ennek használata és hogyan viszonyul más szervezeti tulajdonságokhoz. (Lawrie, 2005) Ilyen környezetben kell megjeleníteni a szervezet stratégiája alapján kidolgozott, egymással kapcsolatban lévő legfontosabb célokat: vagyis a felsorolt szempontok jelentik a stratégiai céltérkép készítésének alapját. A célok irányába való haladás állapotát minden nézőpontban jól definiált mutatószámok (eredménymutatók = múlt, teljesítménykötők = jövő) jelenítik meg. A Balanced Scorecard módszertan lényege tehát egy stratégiai eszközrendszert takar.



A BSC megfelelő alkalmazása esetén lehetővé teszi tehát:

- a teljes körű áttekintést,
- a célok irányába való haladás ellenőrzését,
- a valós idejű beavatkozást és
- a folyamatos önkontrollt minden területen (célok, mérések, eredmények).

A visszacsatolás kulcstényező a módszer alkalmazásában, mivel semmi sem biztos, minden változtatható és változtatandó is, ha a meglévő helytelenségét felismertük, vagy éppen konszenzus alakult ki egy jobb megoldásról (célról, mutatóról, összefüggésről). A rendszer kidolgozása, működtetése idő- és munkaigényes. A BSC tehát nem egyszerűen egy felsővezetői információs és teljesítménymérő rendszer, hanem a stratégia lebontását, kommunikálását és a célkitűzések teljesülésének visszamérését támogatja – tetszőleges mélységben – a társaságok, intézmények irányítási szintjei számára. Ebből kifolyólag bevezetési költségei is nehezen mérhetőek, eredményessége a szervezet sikereiben érzékelhető.

### **2.9.5. A McKinsey 7S modell**

McKinsey 7S modellje univerzális szervezetdiagnosztikai eszköz, mellyel világos rendszert kínál ahhoz, hogy egy szervezet áttekintse működését, képet alkosson önmagáról, megfogalmazza jövőképét, a jelen és a jövő összevetése alapján meghatározza változtatási törekvéseit. Az alábbi területeken – stratégia, struktúra, rendszerek, stílus, munkatársak, készségek, közös értékek – kíván változásokat elérni.

A *stratégia* a jövőépítés eszköze, a jövőkép elérését segítő, a versenyelőnyök fenntartásához szükséges erőforrás-elosztás alapja, melyet egy szervezetben kell megvalósítani a vállalatnál meglévő rendszerek formális és informális folyamatok együttesével a döntési, ellenőrzési, értékelési rendszereken át a kommunikációs rendszerig.

A viselkedési formák – ezt *stílusnak* is nevezik –, azt írja le, hogy egy cégnél a vezetés mit tart fontosnak, milyen példát mutat, hogyan viselkedik krízishelyzetekben. Közös értéknek számít, hogy a cégnél mi számít jónak és mi rossznak.

A *munkatársak* – a cég valamennyi munkavállalója – demográfiai jellemzőikkel, tudásukkal és tapasztalataikkal. A modellben szereplő valamennyi elem összekapcsolódik, magukba foglalják a cég erős pontjait, kompetenciáit, s amely elemek színvonala függ az elemek minőségétől. (Waterman, 1986)

4. táblázat: A McKinsey-féle 7S szempontrendszer alapján kialakított vizsgálatának szempontrendszere (minta)

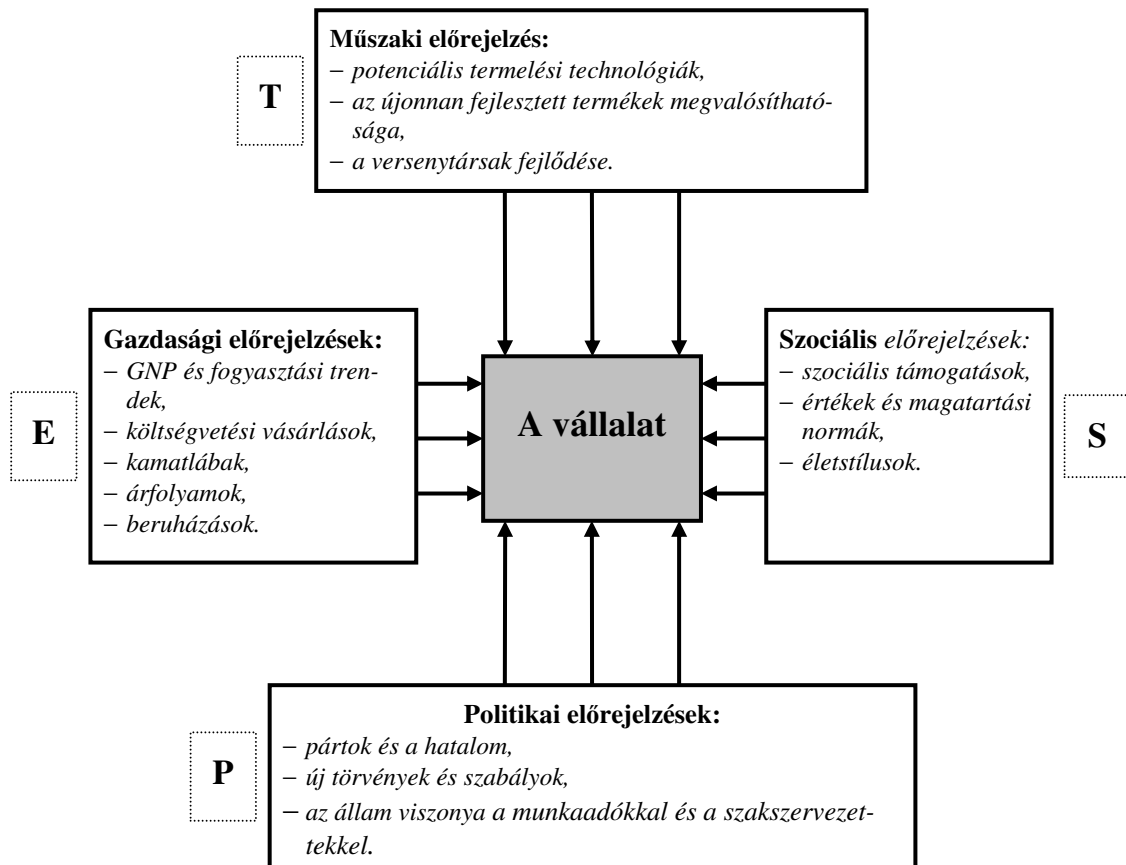
Azonosító	Az Ön szervezeti egységének működési folyamatai	1. Stratégia			2. Szervezet	3. Rendszerek	4. Vezetési stílus	5. Személyzet	6. Szakértelem	7. Értékek
		vezető	cég alap	egység						
a.	Eszközök, berendezések, ingatlanok									
b.	A főtevékenység technológiája									
c.	A főtevékenység minősége									
d.	Logisztika									
e.	Új piacok feltárása									
f.	Vevői igények megismerése									
g.	PR									
h.	Értékesítési formák									
i.	Piaci szegmentáció									
j.	Belső képzés									
k.	Előrehaladás, belső karrier									
l.	Belső innováció, kreativitás									
m.	Dolgozói vélemények megismerése									
n.	Belső kommunikáció									
o.	Információs rendszer									
p.	Elismerés, bérezés, motiváció, jutalmazás									
r.	Termék/szolgáltatás fejlesztés									
s.	Tevékenység fejlesztés									
t.	Proaktivitás									
u.	Tőke, vagyon									

(Forrás: Waterman, 1986)

### 2.9.6. PEST-modell – makrokörnyezet-elemzés

A PEST modell elemei, a politika-gazdaságpolitika (*political*), a gazdasági háttér (*economic*), a társadalmi tényezők (*social*), és a technikai eredmények (*technical*) tartalmilag összefüggő, komplex feltételrendszerét alkotják, melyek többféleképpen alakulhatnak a jövőben és ezért másként befolyásolhatják a vállalatok szűkebb környezetét.

A makrokörnyezet-elemzés szélesebb közeget, a minket körülvevő világot veszi figyelembe, a trendeket vizsgálja, hogy a vállalatoknak a világban való elhelyezkedését, azzal való viszonyát értékelni tudjuk. A makrokörnyezet hatása egyirányú: hat a vállalatra (lehetővé teszi, vagy fenyegeti céljai elérését), de a vállalat nem tud közvetlenül hatni a makro környezetre (10. ábra).



10. ábra: PEST-modell

(Forrás: Hoványi, 1999)

A változásokat kiváltó okok egy meghatározó része a szervezeten kívülről, a környezetből érkezik. Ezek azonosítása és kezelése – még inkább irányítása – nem egyszerű feladat. A téma szakértői is megerősítik, hogy legtöbbször a szervezeten kívülről érkező hatások azok, amelyek felett a szervezetek – csakúgy, mint az egyének – meglehetősen kis mértékű kontrollt gyakorolhatnak. A környezetből érkező kihívásokra egy szervezet akár reflexszerűen (reaktívan), akár rákészülve (proaktívan) válaszolhat. (Geoff, 2003)

## 2.10. Válságmenedzsment, mint a változás egy speciális esete

Válság az általános célokat fenyegető váratlanul fellépő veszély, amely időhiányban szenvedő döntési folyamatot vált ki. A válság tehát olyan helyzet, amelynek kialakulása az adott egyén esetén, továbbá szervezetben, csoportban, rendszerben akkor keletkezik, ha olyan hatások érik, amelyekre az addigi válaszok már nem a kívánt eredményt biztosítják, illetve nem rendelkezik olyan új válasszal, amely a kívánt helyzet kialakulását biztosítja.

Minden vállalati válság visszavezethető arra, hogy a vezetés nem tudta helyesen és időben értékelni a környezetben végbemenő változások azon kulcsfontosságú elemeit, amelyek leginkább hatnak a vállalat céljaira és tevékenységeire. (Carnall, 2002)

*A válság okainak általános jellemzői:*

- szakmailag hibás döntések – pl. túlzott beruházás, túlzott hitelfelvétel;
- túlzott technológiai beruházás, rossz szakemberválasztás, rosszul működtetett érdekeltségi rendszer;
- hibás helyzetmegítélés – pl. rossz megítélése a termékek piaci helyzetének;
- az üzleti partnerek fizetőképességének, a termékek életgörbéjének, a dolgozók szakmai tudásának hibás megítélése;
- hibás eszköztár alkalmazása – pl. a privatizációnál (a privatizáció maga nem oldja meg a problémákat).

5. táblázat: A válságok jellemzői

A válság jellege	MEGELŐZŐ	ZAVARELHÁRÍTÓ	KRÍZISKEZELŐ IMPULZÍV, LIKVIDÁCIÓS	
1. nincs válság	Válságzavarokat kizáró, elkerülő technikák			
2. latens válság	Helyzetértékelés, helyzetfelmérés, válsághárító technikák	Preventív zavarelhárítás új stratégiai pozíciók szerzése		
3. fellépő válság		Újraszervezés reorganizációs technikák		
4. kiterjedt válság		Reaktív módszerek, részprogramok		
5. csődhelyzet válsága			Csődmenedzselés, szanálási koncepciók	
6. ellehetetlenülés			Ellenintézkedések, felszámolás kezdeményezése	Felszámolás

(Forrás: Hoványi, 1999)

### *Válságmenedzselés*

A válságmenedzsmet feladata nemcsak a válságból való kilábalás elősegítése, irányítása. A jó vezetésnek együtt kell élnie a potenciális válságszituációkkal és mind a környezetben, mind a vállalaton belül bekövetkező változásokra érzékenynek kell lennie, hogy minél rövidebb idő alatt meg tudja tenni a megfelelő ellenlépéseket. A válságmenedzsmet nem olyan szervezetet és irányítást jelent, amely szisztematikus, érdemes válaszo-

kat képes adni a krízishelyzet kihívásaira. A válaszok lehetővé teszik, hogy a cég folytathassa mindennapi tevékenységét, miközben a menedzsment válságmenedzsmentként működik.

A válsághelyzetbe került vállalatnak jelentős időre van szüksége ahhoz, hogy ismét felvirágozzék. A tartós siker érdekében a szakirodalom háromlépcsős megoldás alkalmazását javasolja (1–5. évig terjedő időszakban):

1. évben: „5 perces audit” bevezetése;

1–3. évben: szerkezetátalakítás;

3–5. évben: stratégiai pozíciók kialakítása. (Farkas, 2005)

A válság leküzdése az egyes lépcsőkben 4 klasszikus fázisban zajlik le, melyet ún. zavarelhárítási mátrixban szemléltetünk.

6. táblázat: Zavarelhárítási mátrix

FÁZIS	FOKOZAT		
	1. „5 perces audit”	2. szerkezetátalakítás	3. új stratégia
1. elemzés	„5 perces értékelés”	részletes elemzés	stratégiai elemzés
2. koncepció	azonnali intézkedések csomagja	szanalási koncepció	vállalati stratégia
3. megvalósítás	cselekvési tervek	projektervek	tervezés és költségvetés
4. ellenőrzés	eljárás ellenőrzés	projekt ellenőrzés	kontrolling

(Forrás: Farkas, 2005)

A zavarelhárító program előkészítésének több pontot kell figyelembe venni, pl. a program céljainak rögzítése, határidőterv készítése, feladatok meghatározása az egyes válságlépcsők számára, tanácsadó kijelölése, átmeneti vezetési funkciók átvétele a helyszínen.

#### *Csődmenedzselés*

Amennyiben az elhárítási törekvések sikertelennek bizonyultak, bekövetkezhet egy olyan gazdasági állapot, amelyet *csődhelyzetnek* hívnak. A csődmenedzselés során egy időben kell az adósságok kiegyenlítéséről és a szervezet további tartós jövedelemteremtő képességének megalapozásáról gondoskodni és intézkedni. A csődhelyzet eredményes megoldása egyenlő a túléléssel. A hitelezők készen lehetnek követelésük egy részének elengedésére, felfüggesztésére, átütemezésére vagy követelésük vagyonrészrel történő kiváltására stb. (Farkas, 2005)

### *Felszámolás*

A *felszámolás* lebonyolítása a likvidációs management feladata, aminek a vezetője a bíróság által kijelölt felszámoló, aki képes a vállalati vagyonmaradványok jó áron történő értékesítésére. A felszámolónak tehát össze kell gyűjteni az eszközöket, be kell hajtania a vállalat követeléseit. Az eszközbegyűjtés után egy módszert kell találnia az eszközök értékesítésére. A befektetett eszközökre, megmaradt készletekre árverést tűzhet ki, hirdetést adhat fel, vagy kereskedelemben értékesítheti azokat. Megegyezhet a hitelezőkkel is, hogy az eszközöket a kötelezettségek fejében átadja. Amennyiben a tárolási költségek meghaladják az értékesítésből származó bevételeket, meg is semmisítheti az érintett eszközöket, vagy a hulladékkereskedelemben értékesítheti azokat.

Az eszközök értékesítése után a felszámoló a törvényben meghatározott sorrendben kielégíti a hitelezői követeléseket. A felszámoló a munkájáért díjazást kap, amit a bíróság határoz meg.

A nehéz helyzetbe került vállalatok a *csődeljárást* is kérhetnek, ami azt jelenti, hogy a hitelezők nem léphetnek fel a vállalattal szemben a követeléseik érvényesítése végett. A csődeljárásban vagyonfelügyelőt neveznek ki a vállalati ügyek rendbe tételére. Ha a felek nem tartják be, a bíróság elrendeli a felszámolási eljárás megindítását.

### **2.11. Az élelmiszergazdaság vertikális integrációjának jellemzői**

Tekintettel arra, hogy a Bábolna Rt. tevékenységének jelentős részét vertikális integrációban végezte, így jelen értekezésben szükséges röviden az integrációról szót ejteni.

Az élelmiszergazdaság fejlődése során az egymástól egyébként elkülönülő, de vertikálisan összefüggő tevékenységek, illetve piacok egyre szorosabb kapcsolatba kerültek egymással. A XX. század végére az ágazat számos területén mindezek olyan integrált rendszerekké fejlődtek, amelyek egymáshoz vertikálisan kapcsolódó input- és output piacok sorozataként egységes élelmiszerláncot alkotnak. Az élelmiszergazdasági termékpályák résztevékenységeinek, és részpiacainak vertikális koordinációját legtöbbször piac- és marketingelméleti alapon értelmezi a szakirodalom, napjainkban azonban mindezek mellett számos más tényező is indokolja, sőt egyes esetekben megkerülhetlenné teszi az ilyen jellegű rendszerek tudatos fejlesztését.

Az integrált struktúrák általános belső működési mechanizmusán kívül az ilyen jellegű struktúrák mezőgazdasági szakaszát jelentő alapanyag-termelés és az esetek leggyakrabban az integrátor szerepét betöltő feldolgozó tevékenység kapcsolatrendszerét és

érdekviszonyait tükrözi, azoknak a főbb hatótényezőknek a meghatározásával, amelyek a jövőben tovább erősíthetik a termékpályák mentén szerveződő, komplex tevékenység-struktúrájú élelmiszeripari szervezetek fejlődését. (Szabó, 2002)

Az élelmiszergazdaság különféle részfolyamatai napjainkban egyre gyakrabban olyan egységekbe szerveződnek, amelyekben a különböző alapanyagtermelési-, feldolgozási-, szolgáltatási-, kereskedelmi- és marketingfunkciók egymásra épülve képesek egy-egy termékpálya teljes vertikumára kiterjedő rendszereket alkotni.

A vertikális integrációk fejlődését napjainkban az egyes termékpálya-elemek közötti belső piacsabályozás előnyeinek túl olyan tényezők is erősítik, mint a nyomon követhetőség és az élelmiszerbiztonság követelményeinek fokozottabb érvényesíthetősége, az egyes termékpálya-elemek forgóeszköz-finanszírozásának megvalósíthatósága, valamint a termékértékesítési piacokon egységes arculattal és marketingpolitikával, nem utolsósorban pedig széles termékskálával való megjelenés.

A vertikális koordináció és integráció fogalmi gyakran összemósódnak a hazai szakirodalomban, ugyanakkor az egyes termékpályákon létező vertikális kapcsolatok fokozatos differenciálódása miatt szükségessé vált a két fogalom szétválasztása. A különbség meghatározására alapvetően az egyes koordinációs mechanizmusok közötti eltérés adhat magyarázatot, hiszen a termékpályák belső piaci viszonyainak szabályozása többféle szereplő között, és többféle módon is megvalósulhat. (Ernyei, 1993)

A vertikális koordinációban résztvevők szempontjából *Barkema és Drabensott (1995)* csoportosítása alapján két fő típus határozható meg.

1. A külső koordináció alaptípusába tartoznak azok a rendszerek, amelyek esetében az információ és a termékek átadása külön vállalatok (önálló gazdasági szereplők) között történik.
2. A belső koordináció esetében a termékpálya egyes elemeit egy adott vállalat foglalja magába, így a termékek átadása a vállalati központ irányításával egy adott gazdasági egységen belül történik.

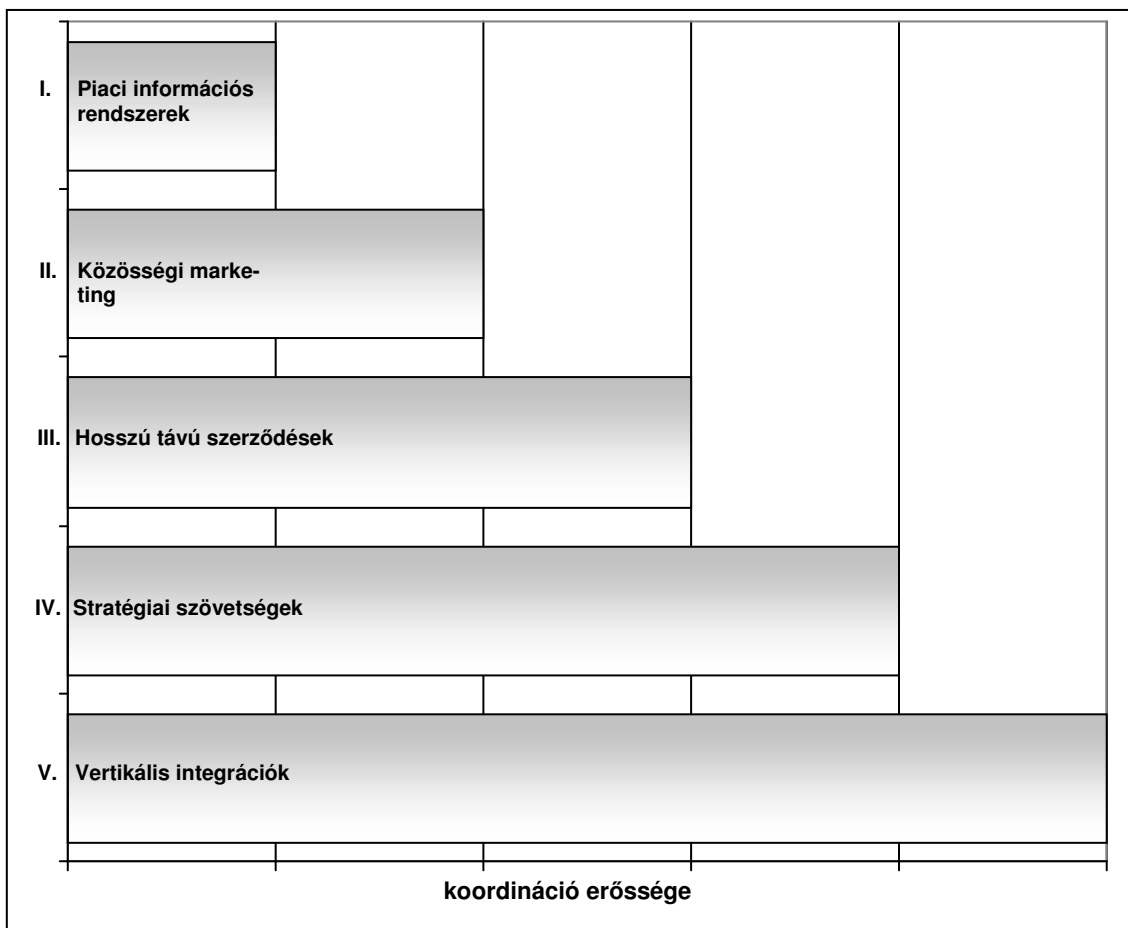
*Fertő (1996)* szerint a vertikális integráció értelmezése a nemzetközi tapasztalatok alapján eltér a hazai szóhasználatától, amely a vertikális koordináció bármely típusát vertikális integrációként értelmezi.

*Csete, et. al (1995)* nem szakítanak a marketingalapú megközelítéssel, de az integrált rendszerek történeti áttekintéséből kiindulva azok komplexebb megfogalmazását adják. E szerint az integráció célja, hogy a benne együttműködők közösen kedvezőbb eredményt, piaci versenypozíciót érjenek el, mintha elkülönülten tevékenykednének. A

célből következően az integráció gazdasági értelme a minőség, a teljesítmény és a hatékonyság növelése; a piaci versenyben való helytállás; a tőkekímélés és tőkeorientáció előnyeinek kihasználása; a bizonytalanságból eredő kockázat csökkentése; a specializáció származékos hasznának kamatoztatása; a minőségbiztosítás szigorúbb megvalósíthatósága; a közös reklámtevékenység; és a finanszírozás terén elérhető könnyebbségek kiaknázása.

Az integrációk vertikális és horizontális szerveződéseként egyaránt megtalálhatók az élelmiszergazdaságban. A vertikális rendszerek a termékpályák egymásra épülő elemeiként, a horizontális rendszerek pedig az egyes termékpályák közötti összefüggések kihasználásával törekszenek saját hatékonyságuk fokozására.

A vertikális integráció a vertikális koordináció egyik szélső típusa, amelyben a különböző lépcsőfokok egy gazdasági szervezetben összpontosulnak (11. ábra).



11. ábra: A vertikális koordináció néhány példája a koordináció erőssége szerinti sorrendben

(Forrás: Szentirmay, 2004)

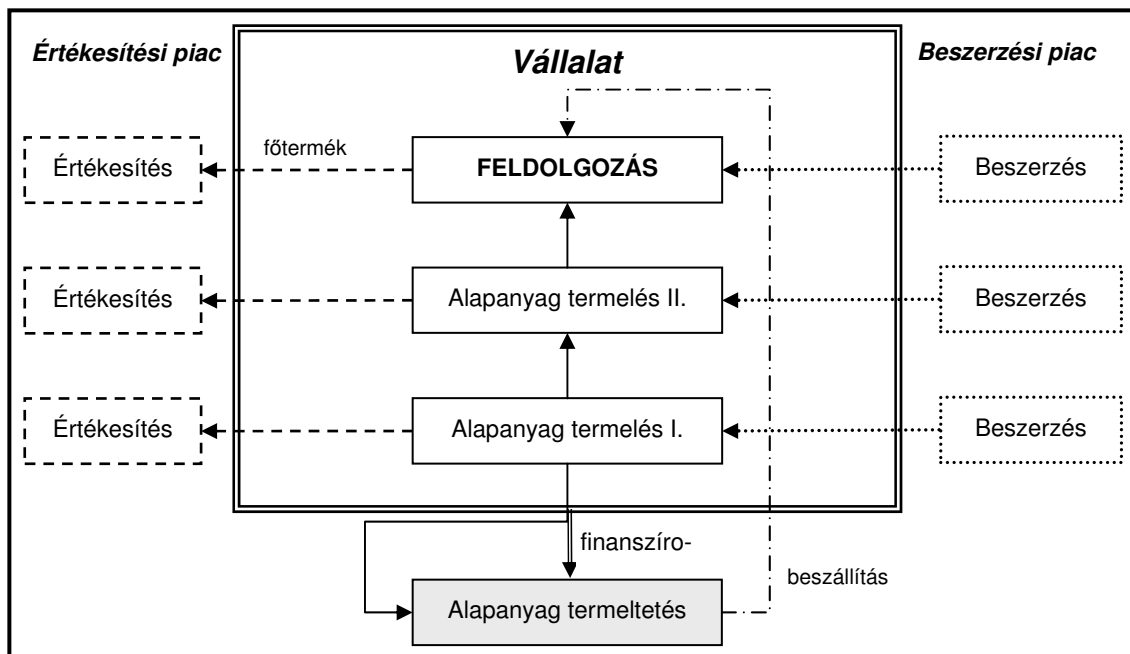


Az egyes termékpályák vertikális integrációja mindezek alapján olyan egységes rendszerként fogható fel, amelyben:

- a termékpálya különböző elemei egy gazdasági egységen belül található meg;
- az egyes elemek közötti folyamatokat a szervezeti központ szabályozza;
- a koordinációs eszközök számos változata alkalmazható;
- lehetővé válik a tevékenységek és a piaci magatartás tulajdonosi érdekeken alapuló összehangolása, mindezek szigorú szabályozása és ellenőrzése;
- a végtermékek pedig egységes vállalati arculat- és marketingrendszer keretében kerülnek a fogyasztói piacra. (Dimény, 1994)

Az egyes termékpályák eltérő sajátosságaiból fakadóan a vertikális integrációk alapsémája nehezen tipizálható, de ágazatoktól függetlenül általában magában foglalja a termékpálya mezőgazdasági szakaszát jelentő alapanyag-termelést és az ahhoz élelmiszeripari szakaszként kapcsolódó feldolgozó tevékenységet.

A 12. ábra a vertikálisan integrált rendszer alapelemeit és fő folyamatait ábrázolja. Az egymásra épülő alapanyagtermelési és feldolgozó fázisok láncszemekként kapcsolódnak egymáshoz és egymás termékeit felhasználva állítanak elő magasabb hozzáadott értékű árukat. Természetesen a kapcsolódó elemek száma és a köztük lévő kapcsolat természete alapján számtalan variáció képzelhető el.



12. ábra: A vertikálisan integrált vállalati struktúra egy alapváltozata

és főbb kapcsolati jellemzői

(Forrás: Szentirmay, 2004)

Fontos, hogy az integrált struktúrában elhelyezkedő termékpálya-elemek nemcsak egymással vannak összefüggésben, hanem mindegyikük önállóan is kapcsolódik a tevékenységhez kötődő beszerzési és értékesítési piacokhoz. A termékpálya egészét tekintve köztes terméknek tekinthető áruk az integráción kívüli piacokon is értékesítésre kerülhetnek, de ezek felhasználásának elsődleges iránya az integráción belüli átadás, végül pedig a főtermék előállítás. (Csete, 1995)

Az integrált rendszerek többségében a vállalati szervezeten belül megtalálható elemeken kívül termeltetési rendszerű alapanyag-előállítás is történik, ami speciális kapcsolatot feltételez az integrátor (vállalat) és az alapanyag-előállító (termelő) között. A termeltetési alapanyag-ellátás ugyan illeszkedik a vállalat vertikális struktúrájába, de attól különálló gazdasági egységként, hosszú távú szerződések alapján kapcsolódik ahhoz. Ezek a szerződések rögzítik, hogy az integrációhoz szükséges alapanyagok egy része előre programozható módon számos termelőpartner tevékenysége révén kerüljön előállításra, amelynek ellentételezéseként a vállalat egyfajta előfinanszírozással vállal részt a termelők forgóeszköz-szükségletének biztosításában. A finanszírozáson kívül, az együttműködés nem kevésbé fontos részeként az integrátor tanácsadói tevékenységével is támogatja az alapanyag-beszállító partnereket, amelynek keretében technológiai és üzemeltetési eljárások közvetítésével segíti az együttműködésben résztvevőket. Itt szükséges megjegyezni, hogy az integrátor által közvetített eljárások többségének alkalmazása (pl.: higiéniai előírások) mára már kötelezővé vált az integrált partnerek számára. A vertikálisan integrált vállalatok szinte mindegyikénél létezik olyan alapanyag-termelési fázis, amely ilyen jellegű szerződéses (termeltetési) konstrukciókban kerül megvalósításra.

Természetesen az alapanyag-termelési, -termeltetési és a feldolgozási fázisok számától és piaci kapcsolatrendszerétől függően számos, az alapsémától eltérő vertikális struktúra is elképzelhető.

Az élelmiszeripar vertikális integrációit alapvetően az elérhető gazdasági előnyök működtetik, ezek azonban eltérő jelentőségűek a termékpálya egyes szereplői számára. Az alapanyag-termelés fázisának résztvevői és a feldolgozó fázis más-más szempontból közelíti meg az elérhető gazdasági előnyök körét.

A vertikális integrációk az élelmiszeripar számos részterületén jelen vannak, de eltérő fejlettségi stádiumban, méretben és működési struktúra mellett folytatják tevékenységüket. Az egyes ágazatok közötti alapvető különbségek determinálják az ilyen

jellegű rendszerek fejlődésének lehetőségeit. Elméletileg minden ágazatban lehetséges lenne az ilyen jellegű rendszerek kifejlődése, ahol az egyes résztvevők világos termékpálya mentén épülnek egymásra. Vannak azonban olyan speciális ágazati jellemzők, amelyek gátolják, keretek közé szorítják, vagy teljes egészében lehetetlené teszik a vertikális szerveződéseket.

A termékpálya vertikális integrációba szerveződésének legnagyobb képviselői azok a húsipari vállalatok, amelyek a termelés, feldolgozás és értékesítés minden részfolyamatát egy rendszerben, egymásra épülő elemek sorozataként integrálják. Tevékenységükben gyakran nemcsak a hústermékek előállításához közvetlenül kapcsolódó elemek összpontosulnak, hanem sokszor az inputanyagok termelése (pl.: takarmánygyártás) és az ágazat kutatás-fejlesztési tevékenységének meghatározó része (pl.: genetikai fejlesztés, termékfejlesztés stb.) is rendszerük részét képezi.

A húsipar vertikális integrációi között egyaránt megtalálhatók a marhahús, a sertéshús, és a baromfi hús feldolgozására irányuló, valamint ezek kombinációit magukban hordozó vállalati rendszerek. Ezek közös jellemzője, hogy az integrációs elemek irányításában konkrétan megjelennek a tulajdonosi érdekek, hiszen az egyes tevékenységek egyazon vállalatcsoport érdekeltségeit jelentik. Az élelmiszeripari nagyvállalatokként működő vertikális integrációk ma már nemzetközi jelenléttel bíró transz-, vagy multinacionális vállalati szervezetekként globális piacon. Kijelenthető, hogy az egyes állatfajok feldolgozására specializálódott vertikális integrációk nemcsak az adott ágazat belső sajátosságai alapján, de az integráció erőssége, fejlettségi foka szerint is jól meghatározható különbségeket mutatnak. A legdinamikusabb üzleti környezetben működő, az utóbbi évek során leginkább iparszerűvé váló ágazat minden kétséget kizáróan a baromfiszektor, amelyet mára a termékpálya legtöbb elemét magukban foglaló nagyvállalatok uralnak a világ legtöbb részén.

A vertikális integrációk további fejlődését alapvetően az élelmiszergazdaság jelenleg is zajló strukturális folyamatai, az egyes ágazatok folyamatosan változó jövedelemviszonyai, a piaci versenyben egyre inkább előtérbe kerülő egységes marketingpolitika igénye, valamint az élelmiszerbiztonság és nyomon követhetőség iránt fokozódó igény fogják befolyásolni.

Az élelmiszergazdaság olyan jellemző strukturális folyamatai, mint a termelési-, piaci-, és tőkekoncentráció, sőt egyes ágazatok esetében a globalizáció mind olyan folyamatok, amelyek a vertikálisan integrált vállalati rendszerek kiterjedése irányában fognak hatni a jövőben. A jelentős piaci- és tőkeerővel rendelkező élelmiszeripari vállalatok

latok további növekedése az egyes termékpályák vertikális integrációját serkenteni fogja, hiszen a nagyvállalati szereplők alapvető érdeke, az egymásra építhető termékpálya-elemek saját kontroll alatt történő működtetése. (Szabó 2002)

Az élelmiszergazdaság fokozódó piaci versenyében különösen a magas feldolgozottságú termékek esetében jut egyre nagyobb szerephez az egységes marketingpolitika. A teljes termékpályákat átfogó vertikális integrációk működése magában hordozza annak lehetőségét, hogy az egyes termékpálya-elemek közös marketingrendszerben tevékenykedjenek, fokozva ezzel a szervezet értékesítési hatékonyságát.

A napjainkban egyre inkább előtérbe kerülő teljes értékláncot átfogó élelmiszerbiztonsági és nyomon követhetőségi rendszerek iránti fogyasztói igények kiszolgálása a vertikálisan integrált rendszerek működési mechanizmusában adott lehetőség. A felhasznált alapanyagok köre, a termelési folyamat és a piacra jutás, valamint az ezekkel kapcsolatban felmerülő élelmiszerhigiéniai előírások betartása, betartatása a vertikálisan integrált rendszerekben erős központi kontroll mellett valósítható meg. Itt szükséges megjegyezni, hogy az élelmiszerbiztonság követelményeinek betartása ma már nem versenyelőnyként, hanem a versenybe való belépés előfeltételeként értékelhető. Azok a szereplők ugyanis, akik nem képesek tartósan megfelelni az ilyen jellegű előírásoknak sem a belföldi, sem pedig az exportpiacokon nem jelenhetnek meg termékeikkel.

A különböző élelmiszergazdasági termékpályák vertikális szerveződése számos mezőgazdasági és élelmiszeripari ágazat jellemző modelljei. A különböző koordinációs mechanizmusok közül a vertikális integráció a legerőteljesebben összehangolt rendszer, amely napjainkban a legtöbb esetben önálló gazdasági szervezetekben (szövetkezetekben, vállalatokban stb.) összpontosul.

A vertikális integrációk működésének alapelve ágazatoktól függetlenül rendkívül hasonló képet mutat, de az egyes ágazatok belső sajátosságainak köszönhetően más-más fejlődési stádiumig jutott el az élelmiszergazdaság különböző szektoraiban. Az élelmiszer-előállítás vertikális szervezésében az alapanyagokat szolgáltató mezőgazdasági termelés és a készterméket előállító feldolgozóipar egyaránt érdekelt, de az érdekeltséget mindkét fél esetében más-más tényezők indukálják.

A vertikális integrációk legnagyobb képviselői élelmiszeripari nagyvállalatokként az egyes termékpályák szinte teljes egészét lefedik és nemcsak a végtermékek, hanem a termékpálya inputanyagainak piacain is jelentős erőt képviselnek.

A vertikális integrációk fejlődésére egyaránt serkentő hatással lehetnek az élelmiszergazdaság jelenleg is zajló strukturális folyamatai, az egyes ágazatok folyamatosan

változó jövedelemviszonyai, a piaci versenyben egyre inkább előtérbe kerülő egységes marketingpolitika követelménye, valamint az élelmiszerbiztonság és nyomon követhetőség iránt fokozódó fogyasztói igény. Figyelembe véve, hogy az említett hatótényezők napjainkban egyre élesebben fejtik ki hatásukat kijelenthető, hogy a vertikális koordináció és az integrált rendszerek fejlődése egyik meghatározó jellemzője lehet az élelmiszergazdaság alakulása szempontjából. *(Zoltán 2004)*

## 3. Saját vizsgálatok

### 3.1. Az elvégzett vizsgálatok módszertani összefoglalója

A bemutatandó kutatás és elemző feldolgozás során a következő módszertani eszközök kerültek alkalmazásra.

- a.) A kutatás jellegének és az előző pontban megfogalmazott kiindulási elvnek megfelelően, irodalomkutatással – hazai és nemzetközi szakirodalom feltárással –, feldolgozással és rendszerezéssel kerültek áttekintésre a hazai és nemzetközi tapasztalatok és módszerek.
- b.) Primer kutatás, ezen belül is kvalitatív kutatás keretében került feldolgozásra a vállalat helyzetének kialakulását befolyásoló okok feltárása. A vizsgálat során a vállalatnál jelenleg is dolgozó, valamint a korábbi években munkavállaló középvezetőkkel készített kérdőívek és interjúk felhasználásával.
- c.) Szintén primer kutatási elemként került elkészítésre és statisztikai módszerekkel ábrázolásra az úgynevezett „pontozásos kérdőív”, amelynek kiértékelését követően a megkérdezettek válaszai témakörönkénti csoportosításban, grafikusán kerültek ábrázolásra. A kérdőívek a PEST-modell alapján kerültek összeállításra.
- d.) A kutatás keretein belül, a vizsgálat téziseinek bizonyítására egy Balanced Scorecard modell alapján történt vizsgálat, és bemutatásra kerültek az alkalmazott mátrixelemek. A vizsgálat során vállalati SWOT-elemzés készült, melynek segítségével a vállalkozást körülvevő külső környezet hatásai, veszélyei, valamint a belső erősségek és gyengeségek kerültek bemutatásra.
- e.) Bemutatásra kerültek a hazai baromfiipar főbb szereplői, elsősorban azért, hogy segítségükkel megismerhető legyen az ágazat vállalatai által alkotott szűkebb üzleti környezet; az ágazati piac, annak mérete és szerkezete; a különböző vállalatok egymáshoz viszonyított mérete, kapacitásai, piaci aktivitása és jellemző működési sajátosságai. A témakör kifejtése során e vizsgálati célkitűzés eredményei alapvetően leíró jellegű elemzésként kerültek közlésre.
- f.) Az összehasonlítások során felhasználásra kerültek a korábban elkészített szekunder vizsgálatok eredményei a hazai baromfiipar szereplői stratégiai céljai-

nak megvalósításáról, és a vállalatok eredményességéről avagy eredménytelenségéről.

- g.) Szekunder vizsgálati anyagként kerültek felhasználásra, a Szonda-Ipsos Rt. által a Bábolna Rt. megrendelésére készített mélyinterjúk, a fókuszcsoportos felmérések adatai és dokumentációja.

### **3.2. A vizsgálatokhoz használt adatszoportok és információk forrása**

Az értekezés alapját képező kutatómunka és adatgyűjtés a hazai baromfiipar egyik legjelentősebb vállalatánál a Bábolna Rt.-nél folyt. Az adatok és információk elsődlegesen a Bábolna Rt. tevékenységeinek vizsgálata során kerültek összegyűjtésre.

A számításokhoz a Bábolna Rt. integrációjából gyűjtött információkon kívül felhasználásra kerültek a *Baromfi Termék Tanácstól (BTT)*, és az *Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézetől (AKII)* származó országos adatok is, amelyek segítségével az ágazatra vonatkozó országos trendek is meghatározásra kerülhettek. A baromfiipari integráció belső gazdasági folyamatain kívül az ágazatban szereplő vállalatok pénzügyi és számviteli adataiból is készült egy rövid elemzés, amely az ágazati versenyképességen kívül a hagyományos értelemben vett vállalati versenyképességre vonatkozó következtetésekre is alkalmas.

Az elemzéshez felhasznált összehasonlító adatok köre ebben az esetben a vizsgálatba bevont vállalatok nyilvánosan elérhető éves beszámolóiból származott. A *Bábolna Rt.* és tagvállalatai adatain kívül az Igazságügyi Minisztérium adatbázisából a *Hajdú-Bét Rt.*, a *Carnex* vállalatcsoport, a *SáGa Foods Rt.*, a *Her-Csi Hús Rt.*, a *Zalabaromfi Rt.*, a *Hungerit Rt.*, valamint a *Gallicoop Rt.* adatai kerültek beszerzésre. Az elemzéshez minden vállalat esetében a társaság éves beszámolójának kötelező részeit képező, egységes szerkezetű mérleg és eredménykimutatás biztosították az alapadatokat.

A kutatás során felhasználásra kerülnek a „nagybábolnás” időszakban készült Szonda Ipsos felmérések eredményei is, tekintettel arra, hogy a felmérésekbe közreműködőként részt vettem, így aktív szereplője voltam az interjúk készítésének. A vizsgálatok 2003 és 2004-ben készültek, akkor, amikor valamennyi vizsgált társaság tevékenysége meghatározó volt a magyarországi élelmiszeripari piacon.

### 3.3. A Bábolna vállalatcsoport bemutatása

Jelen értekezés az egykori legnagyobb hazai mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalkozás, a Bábolna Rt. múltját igyekszik górcső alá venni, a változtatásmenedzsment elméletének és gyakorlatának szemszögéből. A kutatási időszakra tehető a társaság tevékenységeinek többszöri drasztikus átalakítása, illetve a vállalat privatizációjának előkészítéseképpen lezajlott erőteljes profiltisztítás, amelyeket a Bábolna Rt. rendkívül nehéz szakágazati környezetben tartós veszteségtermelés mellett volt kénytelen végrehajtani.

A vázolt események részletes, teljes körű ismertetésére, illetve vizsgálatára nyilvánvalóan nem nyújt lehetőséget egy ilyen jellegű értekezés, de lehetővé teszi azt, hogy a változtatási szituációk indukáló tényezőinek, illetve a változtatások megvalósítási módjainak ismertetése révén képet kapjunk arról, hogy a mindennapi menedzsmentgyakorlatban milyen tényezők alakítják, segítik, illetve hátráltatják a változtatási folyamatok megvalósítását.

A fentiekén túlmenően az értekezés igyekszik vázlatos áttekintést adni a Bábolna Rt. kialakulásáról, tevékenységeiről, a társaság működési mechanizmusáról, a vállalatot körülvevő iparági környezetről, illetve a változtatásmenedzsment néhány elméleti és gyakorlati jellemzőjéről is.

A változtatásmenedzsment – mint napjaink vállalatirányítási és vállalatszervezési gyakorlatának egyik meghatározó irányvonala – ritkán válik olyan szakmai tanulmányok témájává, amelyek gyakorlati szemszögéből igyekeznek megközelíteni a témát és esetértekezés jelleggel próbálják összegezni egy konkrét vállalatnál felmerült kiváltó tényezőket, illetve alkalmazott módszereket.

A Bábolna Rt. esetében a változtatási szituációk tettenérésére a vállalat utóbbi húsz éves története során számos lehetőség adódik, hiszen a társaság ebben az időszakban számos változtatási igénnyel és kísérlettel övezve folytatta tevékenységét. Ennek ellenére azonban a változtatásmenedzsment-módszereket tudatosan alkalmazó változtatások nem mindig voltak jellemzők ebben az időszakban, sőt esetenként a rendkívül gyorsan végrehajtott tűzoltó jellegű beavatkozások, illetve a vállalati belső folyamatok és az ágazati környezet által meghatározott kényszerű menedzsmentintézkedések jellemezték a társaság menedzsmentgyakorlatát.

A Bábolna Rt. története során a változtatásokat indukáló tényezők között egyszerre voltak jelen a vállalati belsőből és a külső környezetből érkező hatások. A vállalati belsőből érkező hatások között nagy jelentőséggel bírt többek között:



1. a rendkívül előregedett és megújulásra képtelen vállalati kultúra,
2. a szintén elavult szervezeti struktúra,
3. a technológiai fejlesztések elmaradásából fakadó gyenge költséghatékonyságú termelési tevékenység és
4. a rendkívül magas költségű és esetenként alacsony színvonalú adminisztratív irányítás.

A külső környezet hatótényezői közül elsősorban:

1. a baromfiiparban egyre inkább éleződő piaci verseny;
2. az állami tulajdon bonyolult, nehézkes döntéshozatali mechanizmusa, a sok döntési szint;
3. az ezredforduló utáni években többször ismétlődő rendkívüli ágazati dekonjunkció;
4. a társaság speciálisnak mondható tulajdonosi környezete és
5. többszöri sikertelen privatizációs kísérletei, melyek a változásokat indukáló fontosabb tényezők voltak.

A fentiekben említett tényezők miatt a Bábolna Rt. a nevezett időszakban folyamatosan átalakulás alatt állt. A tízéves időtartam alatt többször is jelentősen változott a társaság mérete, szervezeti struktúrája, irányítási szervezete, esetenként tevékenységei, mindezekkel együttesen pedig munkavállalói létszáma. Az ezredforduló környékén a vállalat életében gyakran történtek olyan jellegű átszervezések, amelyek egy-egy tevékenység vagy leányvállalat leválasztásával, kiszervezésével, értékesítésével, esetleg beolvasztásával összefüggésben zajlottak le és bár ugyan indokolták volna a tudatos változtatásmenedzsment-módszerek alkalmazását, mégis sok esetben kényszerűségből vagy közvetlen tulajdonosi utasításra, koncepciótlan és kapkodva végrehajtott akcióként zajlottak le.

Kérdéses ugyan, hogy az adott szituációkban lehetséges lett volna-e minden esetben részletesen kidolgozott és több időt igénylő változtatásmenedzsment-lépések megvalósítása, de mindenképpen érdemes néhány példa kiemelésével megvizsgálni az egyes átszervezési lépéseket annak érdekében, hogy a mindennapi gyakorlatban is alkalmazható következtetések, illetve javaslatok kerülhessenek megfogalmazásra.

### 3.3.1. A Bábolna Rt. kialakulásának vázlatos ismertetése

Az ezredfordulón működő Bábolna Rt. és a körülötte lévő teljes élelmiszeripari integrációt alkotó vállalatcsoport története az egykori Bábolnai Királyi Ménesbirtok 1789-es megalapításáig nyúlik vissza. Az alapító II. József a kor hadviselési szokásainak megfelelően azzal a céllal hozott létre ménesbirtokot Bábolnán, hogy a királyi hadsereg lóutánpótlását biztosítsa. Az alapítás után eltelt évtizedek és évszázadok alatt a ménes mellett a lovak ellátását szolgáló hivatott mezőgazdasági tevékenység is fokozatosan fejlődött és az egykori ménesbirtok körül komoly mezőgazdasági szervezet alakult ki.

Az 1950-es és 1960-as évekre a bábolnai gazdaság kezdte magára öltetni a korszakra jellemző mezőgazdasági nagyüzem jellemző tulajdonságait. A hatvanas évek a bábolnai gazdaság történetében a dinamikus fejlődés kezdeti időszakát jelentették. A Burgert Róbert nevével fémjelzett korszakban az iparszerű növénytermesztés, az erre épülő takarmánygyártás, valamint az abrakfogyasztó állattenyésztési ágazatok (sertés, baromfi) hármasa alapján kialakult a Bábolnára mai napig is jellemző termelési szerkezet, létrejött a gazdaság jellemző tevékenységstruktúrája.

Az iparszerűen integrált termelési rendszerek bevezetése, az akkori Magyarországon egyedülálló ütemű technológiai fejlesztés, valamint a világviszonylatban is kiemelkedő kutatás-fejlesztési háttér (pl.: baromfinemesítés) hazai és nemzetközi viszonylatban is kiemelkedő termelékenységget, valamint a minőségi és költségszemponatok alapján egyaránt piacképes termékeket eredményezett. Az időközben állami gazdasággá, majd Bábolnai Mezőgazdasági Kombináttá váló egykori ménesbirtok a hazai mezőgazdaság sikertörténetét valósította meg a Komárom-megyei kistéleplülésen és főbb termékeivel nemcsak a hazai piacon, de a világ és Európa számos exportpiacán is meghatározó szereplővé vált.

A korszak mezőgazdaságának újdonságát a bábolnai gazdaság esetében azoknak az integrált termelési rendszereknek a bevezetése jelentette, amelyek mind a növénytermesztés, mind pedig az állattenyésztés területén a legmodernebb technológiai berendezések alkalmazását és a szigorú agrotechnikai előírások (technológiai eljárások) betartását jelentették, növelve ezáltal nemcsak a tevékenységek természetes hozamait, de az egyes termékek minőségét is. Itt szükséges megjegyezni, hogy a gazdaság kutatás-fejlesztési aktivitása, valamint az ezen a területen elért eredmények szintén hozzájárultak a sikerekhez. A Bábolnán nemesített baromfifajták és hibridek, az ott kikeltetett naposcsibe, a gazdaság által piacra vitt takarmánykeverékek, valamint a saját tapasztalatok alap-

ján továbbfejlesztett technológiai berendezések messze meghaladták a korszak mezőgazdasági színvonalát.

A társaság termékeinek értékesítésére a belpiacokon kívül szinte korlátlan lehetőséget jelentett az egykori Szovjetunió területe. Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni, hogy a korszak mezőgazdaságának egyetlen hazai szereplőjeként a bábolnai gazdaság nemcsak a keleti blokk országaiban, hanem Nyugat-Európában, sőt a tengerentúlon is jelentős exportpiacokkal rendelkezett.

A bábolnai gazdaság expanzív fejlődésének időszakában nemcsak a produktivitás fejlődött dinamikusán, hanem az eredeti tevékenységstruktúra is differenciálódott. Fokozatosan kialakultak az egyes ágazati egységek, valamint az ezekhez tartozó infrastrukturális és technikai apparátust biztosító vállalati üzemrészek. Mindezek eredményeképpen a gazdaság eredeti működési struktúrája fokozatosan egy integrációs feltételrendszerben működő nagyvállalattá formálódott, amelyben megmaradt a lótenyésztés, de a hangsúly a növénytermesztés, a takarmánygyártás, valamint a baromfi- és sertésenyésztés irányába tolódott el. A nagyvállalati működés Magyarországon addig még nem tapasztalható jeleként a bábolnai gazdaság nemcsak pusztá agrárvállalatként működött, de az ország első és legjelentősebb gyakorlati agro-technológiai innovációs központjává is vált.

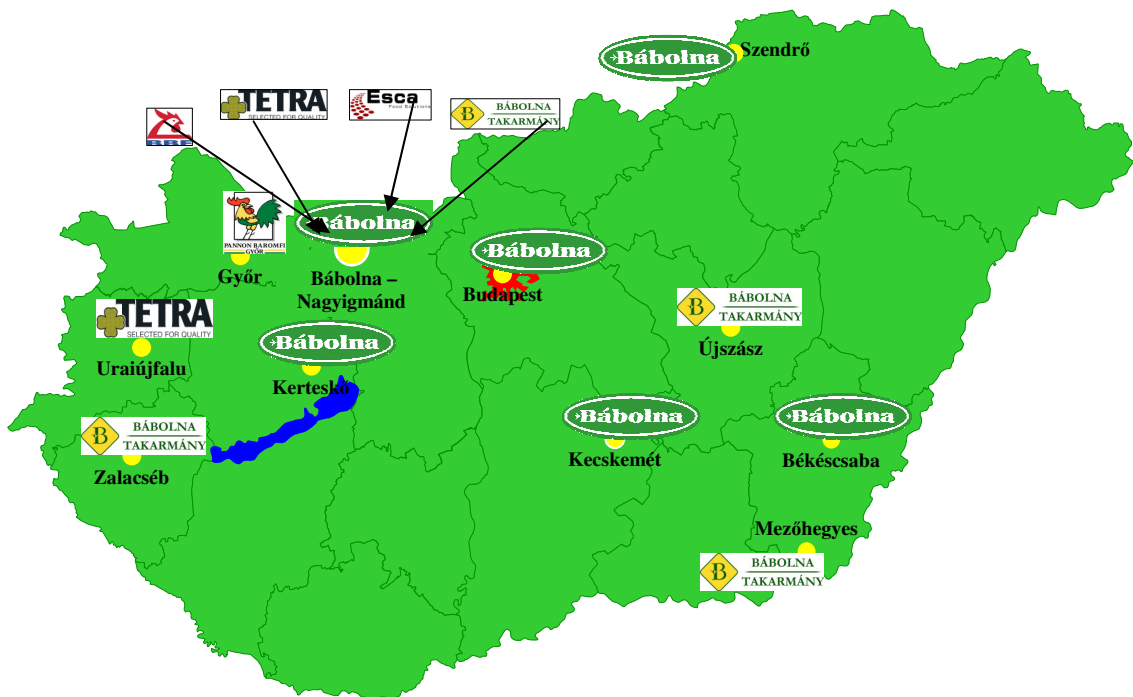
A hetvenes és nyolcvanas évekre Bábolna „termékei” között megjelentek a mezőgazdasági szolgáltatások, a saját tapasztalatok alapján fejlesztett technológiai megoldások, a szaktanácsadás, valamint a komplex mezőgazdasági termelési rendszerek. A belföldön és külföldön egyaránt értékesített „demateriális termékek” nemcsak a hazai mezőgazdaság egészének fejlődését orientálták, de nyomot hagytak a közép-kelet-európai agrárszféra fejlődésén is.

A rendszerváltás időszaka természetesen az akkorra már lokális agrárbirodalom má fejlődött Bábolnai Mezőgazdasági Kombinátot sem hagyta érintetlenül. Az egykori ménesbirtok az új korszak követelményeinek megfelelően 1991-ben állami tulajdonú részvénytársasággá (Bábolna Rt.) alakult, és a kilencvenes évek során további változásokon ment keresztül. A vállalati tevékenységek fokozatosan a baromfitenyésztés felé tolódtak el, és a kilencvenes évek közepén két baromfifeldolgozó üzemmel egészültek ki. A békéscsabai és kecskeméti baromfifeldolgozó gyárak Bábolnához kerülésével nemcsak földrajzi értelemben növekedett tovább a vállalat, de kezdte magára öltetni az Amerikai Egyesült Államokban és Nyugat-Európában már korábban kialakult baromfi-

ipari vállalatok struktúrájának főbb vonásait. A tevékenységek kiegészülése a vállalat belső struktúrájában és külső kapcsolatrendszerében is változásokat eredményezett.

Az egymásra épülő ágazatok láncolata újabb elemekkel bővült, ami az egyik korábbi végterméket jelentő naposcsibe szerződéses partnerekkel történő felneveltetését, majd saját vágóüzemekben való feldolgozását jelentette.

A Bábolna Rt. mindezek alapján igen rövid idő leforgása alatt vertikálisan integrált, az ország területét lefedő baromfiipari vállalattá alakult és belépett egy számára addig ismeretlen közegbe, a feldolgozott élelmiszerek (baromfitermékek) piacára (13. ábra).



13. ábra: A Bábolna vállalatcsoport főbb telephelyei 2003-ban

(Forrás: a szerző saját összeállítása)

Az új helyzetben a Bábolna Rt. hagyományos mezőgazdasági tevékenységeivel szemben a munkavállalók, a termelőtevékenység és az árbevétel több, mint kétharmada néhány éven belül az új feldolgozóipari ágazatra terelődött át. A kilencvenes évek elején a társaság elveszítette a korábban meghatározó keleti piacokat, amelyet a jelentősen dekoncentrált tevékenységstruktúra romló jövedelmezősége tovább súlyosbított.

Az ezredfordulót megelőző néhány évben a Bábolna Rt. már egy olyan paradox vállalati struktúrában találta magát, amelyben a hagyományosnak számító, lótenyésztést is magában foglaló mezőgazdasági tevékenységek mellett egy új, közép-kelet-európai

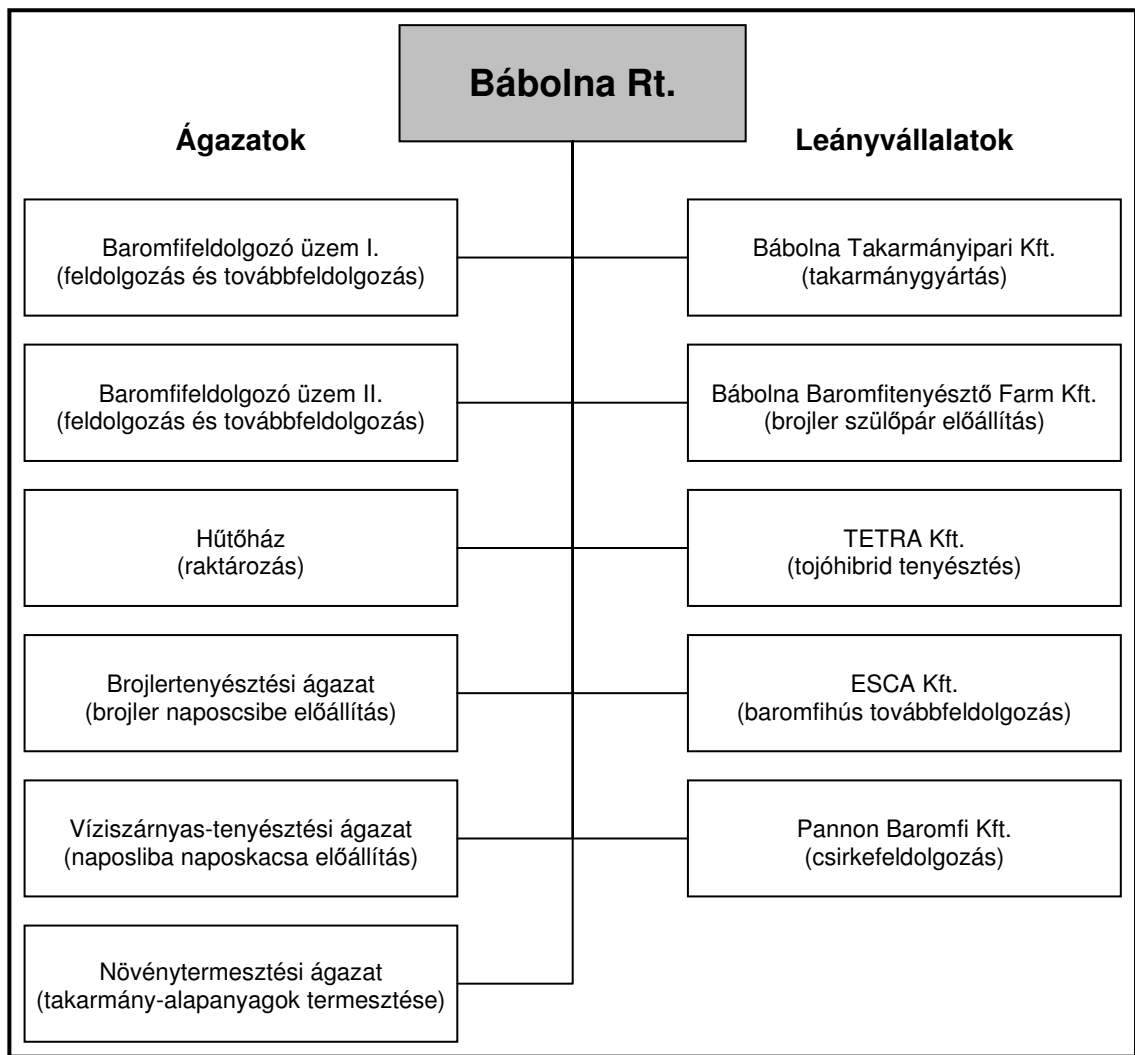
léptékben meglehetősen nagy méretű és igen intenzív versenykörnyezetben működő élelmiszeripari üzletágot is működtetnie kellett.

A vállalat rendkívül szerteágazó és a kilencvenes évek közepétől a korábbi időszakokkal ellentétben már veszteségeket termelő struktúrája alapvető változtatásokra szorult.

Az ezredforduló körüli években a Bábolna Rt. több átszervezésen ment keresztül, amelyek központi célkitűzése volt, hogy a tengerentúlon és Nyugat-Európában működő vertikális szerveződésű baromfiipari vállalatok mintája alapján alakítson ki egy baromfihús termékek előállítására szakosodott teljes termékpályát felölelő élelmiszeripari vállalatot. Az átszervezések során a társaságról leválasztásra került a lótenyésztés, a sertés-tenyésztés, valamint több kiszolgáló jellegű tevékenység (pl.: szállítmányozás) is.

Az ezredforduló körüli profiltisztítás eredményeképpen a Bábolna Rt. tevékenységi körében maradt a növénytermesztés, a takarmánygyártás, a több tenyésztési fázisból álló baromfitenyésztés, a termeltetéses rendszerű vágóalapanyag-előállítás, valamint feldolgozóipari tevékenységként a baromfivágás, illetve feldolgozás.

A társaság tevékenységeinek egy részét önálló jogi személyiséggel rendelkező leányvállalatokban működtette, míg más tevékenységeket viszonylagos önállósággal rendelkező ágazatokként határozott meg, aminek eredményeképpen az ezredforduló után kialakult működési rendszerére egyfajta „félholding struktúra” volt a jellemző, amelynek vázlatát a *14. ábra* szemlélteti.



14. ábra: A Bábolna csoport működési egységeinek vázlatos áttekintése 2002-ben

(Forrás: A Bábolna Rt. adatai alapján a szerző saját összeállítása)

### 3.4. A Bábolna Rt. változtatási folyamatait indukáló tényezők

A Bábolna Rt. előző fejezetekben tárgyalt változási folyamatait alapvetően három fő csoportba sorolható indukáló tényező váltotta ki. Az első csoportba a Bábolna Rt. mint baromfiipari nagyvállalat körüli külső gazdasági környezet hatótényezői, a másodikba a vállalat elavult belső szerkezetéből eredő hatások, a harmadikba pedig a társaság speciális tulajdoni viszonyaiból eredő hatások tartoznak. A hármas csoportosítás érdekessége, hogy míg az első két kategóriába tartozó hatótényezők kezelésére viszonylag egyszerű a hagyományos vállalatirányítási eszköztár alkalmazásával programokat kialakítani, addig a harmadik csoport hatótényezői lényegesen komplexebb megoldásokat igényelhetnek. Mindezt tovább nehezíti, hogy a Bábolna Rt.-vel, illetve privatizációjával kapcsolatos

tulajdonosi álláspont a nevezett időszakban is gyakran változott és a jelen értekezés elkészülésének időpontjáig lezajlott privatizációs lépések is többféle, eltérő koncepció szerint valósultak meg, miközben a társaság rendkívül nehéz gazdasági helyzetben akut válságtünetek közepette folytatta tevékenységét.

A Bábolna Rt.-nél lezajlott változási folyamatokat indukáló tényezők első csoportját alkotó gazdasági környezet legfontosabb jellemzője a rendkívül kiélezett, európai-, sőt világviszonylatban is egyre nyitottabbá váló baromfiipari verseny. A baromfiipar nemzetközi üzleti környezetének fő alakító tényezői:

1. a baromfihús-fogyasztással összhangban növekvő termelés és a mindezek eredményeképpen bővülő világpiac;
2. a versenyképesség földrajzi megosztottsága;
3. a fokozódó verseny indukálta hatékonyságkényszer, valamint
4. a tevékenység iparszerűvé válása.

Mindezek mellett szintén jellemző:

1. a vertikálisan integrált élelmiszeripari nagyvállalatok jelenléte;
2. a nemzetközi viszonylatban is fokozódó termelési- és piaci koncentráció, valamint
3. a baromfiiparban is egyre inkább előtérbe kerülő globalizáció.

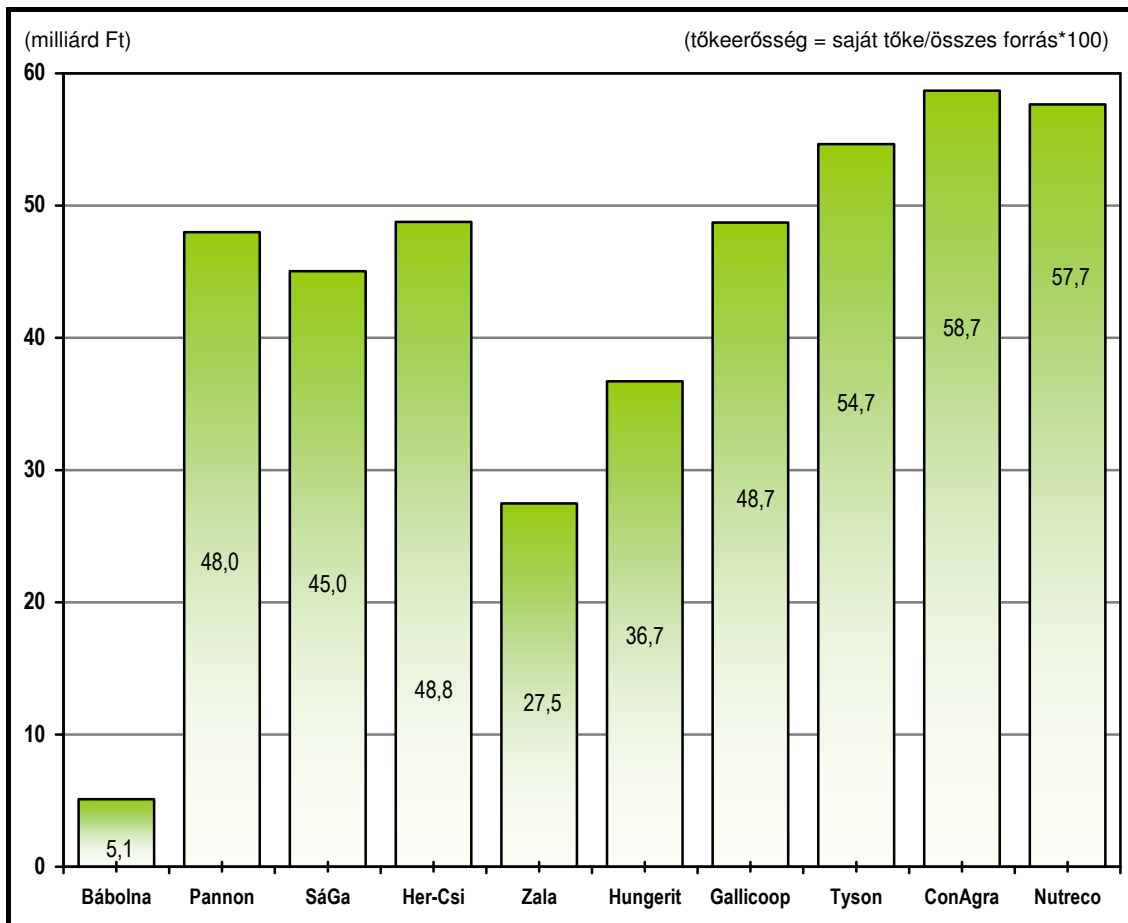
A Bábolna Rt. az ezredfordulót megelőző néhány évben az előzőekben jellemzett versenykörnyezetre nem volt képes hatékony válaszokat megfogalmazni, így fokozatosan leszakadó, sőt gyenge versenyképességű vállalattá vált. Elveszítette korábbi előnyeit, eredménytermelő képessége fokozatosan romlott, majd veszteségtermelésre váltott.

A gazdálkodási környezeten túl azonban érdemes megvizsgálni a vállalati belsőből eredő hatásokat is, hiszen ezek hozzájárultak a társaság változási folyamataihoz.

A Bábolna Rt. működési szerkezetét, szervezetét, vállalati kultúráját és gazdaságát felkészületlenül érték az ezredfordulót megelőző néhány év intenzív versenykörnyezeti változásai. Abban az időszakban, amikor a legtöbb hazai és nemzetközi versenytárs működési szerkezete és szervezete a turbulens módon változó környezet igényeinek megfelelően jelentősen dinamizálódott, a Bábolna Rt. még mindig az egykori tervgazdasági időszakban virágkorát élő állami nagyvállalat (Mezőgazdasági Kombinát) szerkezeti és szervezeti jellemzőivel bírt. Mindez túlméretezett adminisztrációval, rendkívül sok – legalább hét – vezetői szinttel, a versenytársakhoz képest jelentős létszámtöbblettel és

az egykori vállalati szervezetből örökségként megmaradt korrupcióval járt együtt, amelyek összességében szintén beavatkozásokat, illetve változtatásokat sürgettek.

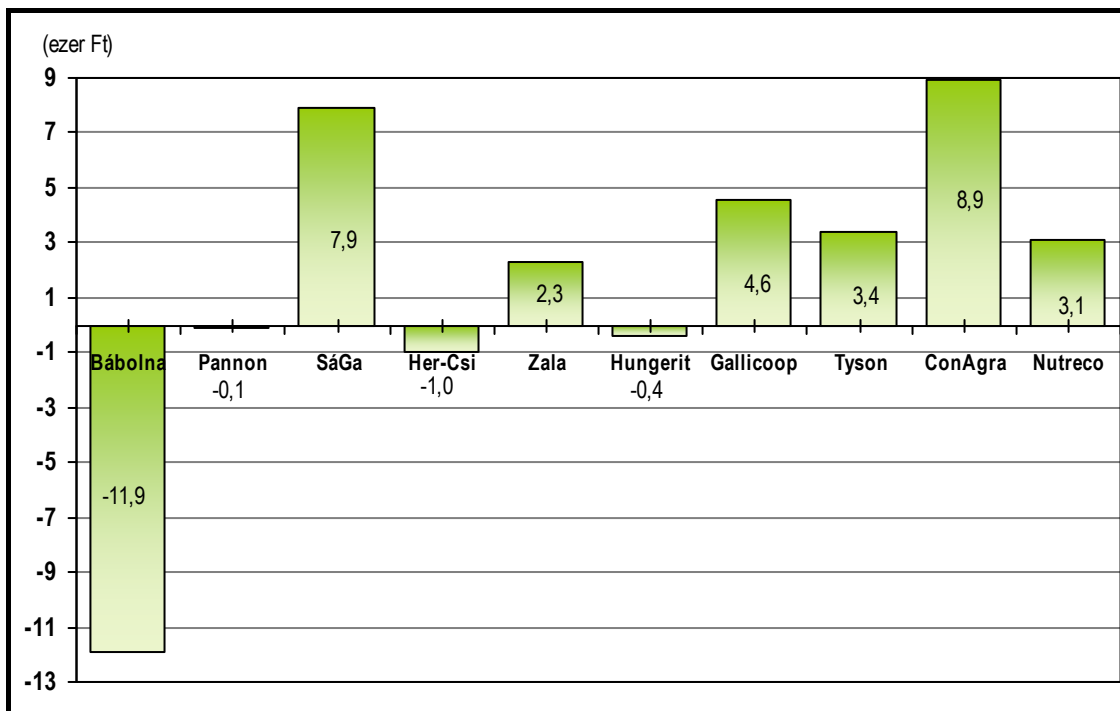
A fentiek miatt a Bábolna Rt. átható válságba került, amelyet a 15., 16. és 17. ábra adatai is jellemeznek. Az ábrákon néhány – az összehasonlításba bevont – baromfiipari vállalat (*Bábolna Rt., Pannon Baromfi Kft., Hajdú- Bét Rt., Carnex-vállalatcsoport vállalatai, SáGa Foods Rt, Her-Csi Hús Rt., Zalabaromfi Rt., Hungerit Rt., Gallicoop Rt., Tyson Foods Inc. – USA, ConAgra Foosd Inc. – USA, Nutreco Holding N. V. – Hollandia*) különböző mutatószámai láthatók, amelyek jól kifejezik a Bábolna Rt. válságos helyzetének egyik fő elemét. A vizsgálat itt is elsősorban a 2003-as évet érinti annak érdekében, hogy összehasonlítható legyen az akkor még „nagy Bábolna” tőkehelyzetét bemutató adat a versenytársak adataival.



15. ábra: Néhány baromfiipari vállalat tőkeerőssége 2003-ban

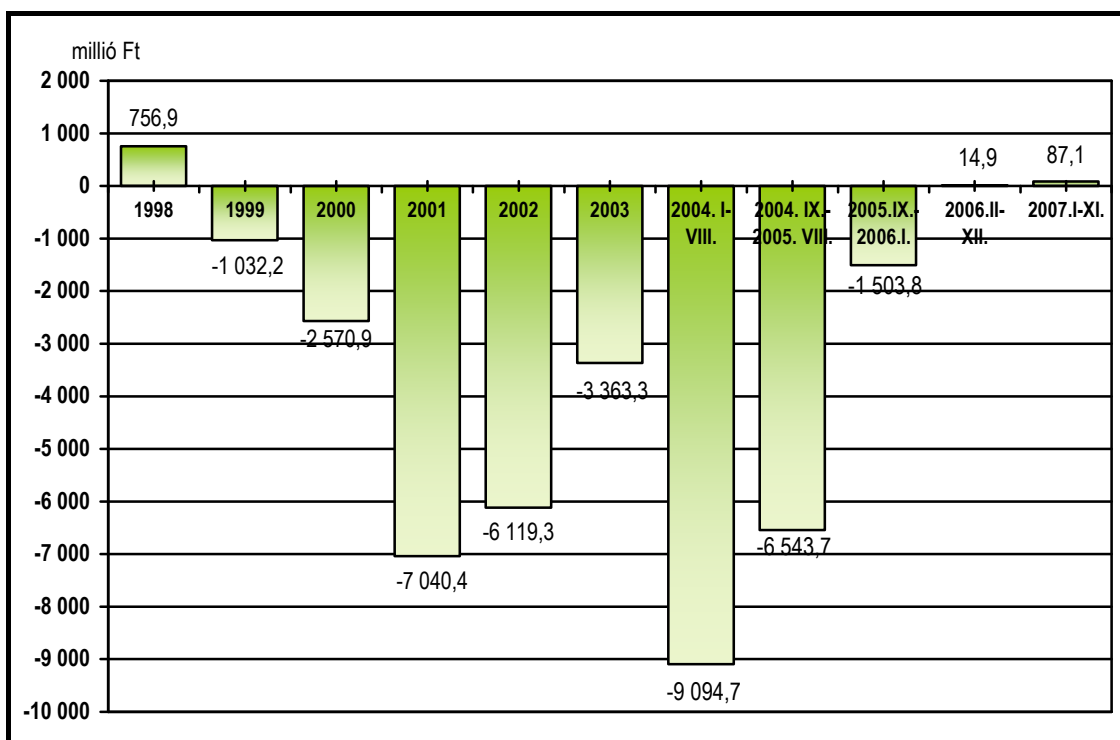
(Forrás: A szerző saját számításai)





16. ábra: Néhány hazai és külföldi baromfiipari vállalat árbevétel-arányos üzemi eredménye 2003-ban

(Forrás: A szerző saját számításai)



17. ábra: A Bábolna Rt. Üzemi tevékenységének eredménye (1998 – 2007. november)

(Forrás: Bábolna Rt., 2007)

A grafikonon jól látható, hogy a Társaság 1998-ban még pozitív üzemi eredménnyel zárta az évet, de ettől kezdődően – főleg a baromfifeldolgozó üzemek beolvasását követően – jelentős mértékű veszteségtermelés kezdődött. A fenti ábrákon bemutatott gazdasági helyzet már önmagában is kiváltó tényezője kell, hogy legyen egy átfogó vállalati reorganizáció megvalósításának, hiszen a tartósan veszteséges gazdálkodás és a tarthatatlan likviditási nehézségek a Bábolna Rt.-hez hasonló méretű vállalatnál könnyen visszafordíthatatlan krízishelyzetté egyesülhetnek. Feltűnő az ábrán a Társaság 2001. évi üzemi eredmény szintű vesztesége, melyet egyrészt egy egyszeri gazdasági esemény – az ÁPV Rt. megrendelésére készült szakértői jelentésben szereplő – a környezetvédelmi kármentesítési költségekre képzett 2,7 milliárd forintot meghaladó céltartalék képzés, másrészt pedig a jelentős – 2,5 milliárd forintot meghaladó – készletértékvesztés okozta. Ezen túlmenően több mint 1 milliárd forint volt a kártérítés és az állatelhullás, valamint 1,3 milliárd forintot meghaladó összegű volt a Társaság finanszírozását terhelő kamatköltség. De sajnos mindezek mellett az alaptevékenység veszteséges volt. 2002-ben kiemelkedő, rendkívülinek minősíthető esemény nem volt, de sajnos a veszteségtermelés tovább folytatódott. Majd 2003-ban ismét egy kis „javítás”, a már hivatkozott környezetvédelmi kötelezettségre képzett céltartalék összegének 1,3 milliárd forinttal való csökkentése, melynek alapja a szakértői jelentés felülvizsgálata volt a Bábolna Rt. megbízásából. Az alaptevékenység azonban továbbra is veszteséges, a vállalatra erőltetett megalománia, az „eladni mindenáron szemlélet” egyre mélyebbre sodorta a vállalatot, egyre több pénz maradt a vevőknél és egyre nagyobb adósság került felhalmozásra. Így érkezett el a vállalat a 2004-es évhez, amikor már súlyos gondok mutatkoztak az alaptevékenység veszteségtermelésében. Ekkor már a Fedezet I. mutató tragikus 1%-os aránya (9. melléklet) gyakorlatilag megkérdőjelezte a Társaság működésének ilyen struktúrában való működését és létjogosultságát. A veszteséges termelés mellett a finanszírozási költség megközelítette a 2 milliárd forintot, a céltartalék képzések, a vevői és készlet-értékvesztések olyan szintet értek el, amit már a vállalat nem tudott a továbbiakban kezelni.

A változásokat indukáló kiemelkedő tényezőcsoport különösen speciálisnak tekinthető, amely lényegében abból a közhelyszerű – ám a tapasztalatok szerint igaz – kijelentésből fakad, hogy a Bábolna Rt. többségi állami tulajdonú vállalatként tulajdonképpen soha nem rendelkezett pontosan determinálható tulajdonossal. A vállalat életé-

vel kapcsolatos tulajdonosi döntések gyakran politikai alkuk, illetve kényszerhelyzetek eredményei voltak, nem pedig valós érdekeltséggel rendelkező tulajdonosok döntéseit.

7. táblázat: Felsővezetői fluktuáció a Bábolna Rt.-nél, 1990–2007

év	igazgatóság	vezérigazgató	vezérigazgató-helyettes	igazgatók, főosztályvezetők
	(fő)			
2007	4	1	0	3
2006	6	1	1	9
2005	6	0	1	14
2004	8	1	4	23
2003	8	2	6	39
<b>2002</b>	9	<b>5</b>	<b>10</b>	42
2001	<b>10</b>	1	6	37
2000	9	1	5	45
1999	9	3	3	49
1998	9	2	3	35
1997	9	2	2	25
1996	10	1	2	12
1995	9	2	1	11
1994	6	1	0	2
1993	7	1	1	22
1992	12	1	1	22
1991	48	1	0	18
1990	26	3	2	15
<b>Összesen a 18 év alatt</b>	<b>205</b>	<b>29</b>	<b>48</b>	<b>423</b>

(Forrás: Bábolna Zrt., 2007)

Néhány évben megdöbbentő adatokat tartalmaz a 7. táblázat. Elgondolkodtató a körülmény, melyből az látszik, hogy évente milyen mértékű vezetéváltások következtek be. Ebből is talán a legkritikusabb volt a 2002-es év, amikor 5 fő vezérigazgató és 10 fő vezérigazgató-helyettes, vagyis többször a teljes menedzsment került leváltásra a Társaságnál. Joggal merül fel a kérdés, hogy hogyan történhetett, de a válasz sajnos nem a gazdasági, hanem inkább a politikai kérdéskörben található. A hatalmas fluktuáció nem tette lehetővé a menedzserek számára a hatékony stratégiai munkát, hiszen sok esetben a vezetőknek sem a vállalat, sem a környezete megismerésére nem volt elegendő idejük. Ilyen körülmények között nem csoda, hogy nem tudott kialakulni egy stratégiai szervezet és nem volt egységes stratégiai célkitűzés sem. Mindez egy kritikus gazdálkodási körülmények között tevékenykedő és ráadásul éveken keresztül eladósorban lévő, de tu-

lajdonképpen soha el nem adott nagyvállalat esetében további bizonytalansági tényezőként jelentkezett. A folyamatos átalakulás és átalakítás – például 1993-ban, amikor több mint 40 önálló társaságba szervezték a Bábolna Rt. tevékenységeit, majd mindezt 1997-ben megpróbálták „visszacsinálni” – nem túl sok eredménnyel járt. Az önállósodással „kiskirályságok” jöttek létre, melyek fennmaradtak a visszaolvadást követően is. Természetesen az eredeti állapot visszaállítása már nem tudott megvalósulni, így a rentábilis gazdasági tevékenységek, mint például a szállítmányozás, a személyszállítás, a rovar- és rágcsálóirtás, energiaellátás stb.

Elmondható, hogy a tulajdonos viselkedésére a tulajdonosi szerepkör olyan alapvető jellemzői, mint a stratégiai iránymutatás, az egyértelmű és racionális döntések, a kristálytisza eredmény és profitszemlélet – a Bábolna Rt. működési tapasztalatai alapján – nem voltak mindenkor jellemzőek. Valódi tulajdonos helyett a Bábolna Rt. bonyolult adminisztratív hálózathoz csatlakozott, amelyben a koncepciótlan döntések, a homályos hatás- és felelősségkörök, illetve a gyakran mindezeket árnyaló és zavaró politikai érdekek nem voltak képesek mindenkor egyértelmű és szakmai alapokon nyugvó iránymutatást adni a társaság reorganizációjához és privatizációjához.

Az alábbiakban vázolt néhány jellemző indukciós hatás (8. táblázat) mind befolyásolták, sőt esetenként egyfajta kényszerpályaként determinálták a Bábolna Rt. változási folyamatait, amelyek az elmúlt néhány évben jelentős nehézségek közepette zajlottak le és a jelen értekezés elkészültekor sem fejeződtek be teljes körűen.

8. táblázat: A Bábolna Rt. változási folyamatait indukáló fontosabb tényezők összefoglalása

Gazdasági környezet, gazdálkodási jellemzők	Belső vállalati szerkezet és vállalati kultúra	Tulajdonosi elképzelések és privatizációs törekvések
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kiélezett versenyhelyzet</li> <li>• elavult technológiák</li> <li>• magas fajlagos költségek</li> <li>• veszteséges gazdálkodás</li> <li>• tőkehiány</li> <li>• likviditási nehézségek</li> <li>• eladósodottság</li> <li>• piacvesztés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elavult szervezeti struktúra</li> <li>• elavult vállalati kultúra</li> <li>• túlméretezett adminisztráció</li> <li>• korrupció</li> <li>• létszámfelesleg</li> <li>• egyes ágazatok önállótlanága</li> <li>• hatalmi harcok</li> <li>• folyamatos szervezeti átalakulás</li> <li>• morális mélypont</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koncepciótlan tulajdonosi elképzelések</li> <li>• politikai alapú döntések</li> <li>• elhamarkodott, folyamatosan változó privatizációs döntések</li> <li>• kényszerintézkedések és kényszerdöntések</li> <li>• lassú döntési folyamat</li> <li>• tulajdonosi „nem döntések” sorozata</li> </ul>

(Forrás: a szerző saját összeállítása)

### 3.5. A Bábolna Rt. tulajdonosi szerkezete

A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát 1991. december 1-jével alakult át részvénytársasággá. A Társaság alaptőkéje 1 720 862 db 7 500 Ft névértékű névre szóló részvényből áll. 2003. december 31-én tulajdonosi szerkezete az alábbiak szerint alakult.

9. táblázat: A részvénytársaság tulajdonosi összetétele

Tulajdonos megnevezése	Tulajdoni hányad (%)
ÁPV Rt. (2002. október 1-jétől)	98,87
Önkormányzatok	0,42
Egyéb társaságok	0,55
Magánszemélyek	0,04
Közkézen	0,12
Összesen	100,00

(Forrás: Bábolna Rt., 2007)

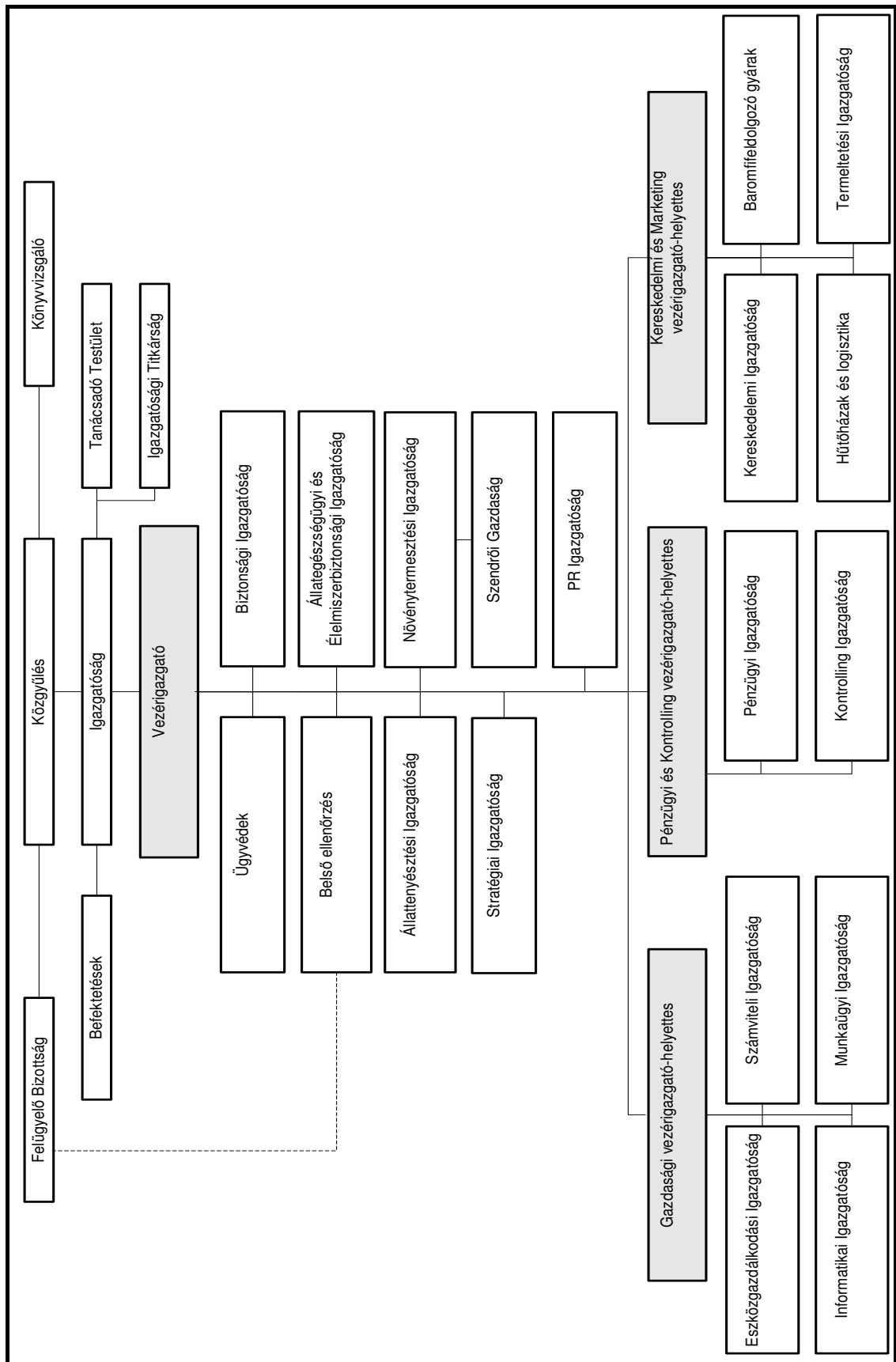
A részvénypakett korában a Magyar Fejlesztési Bank befektetési portfóliójába tartozott, majd a Magyar Fejlesztési Bank befektetéseinek racionalizálása során került át az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. hozzárendelt vagyonába 2002. november 15-i határidővel. A korábbi tőkerendezéshez kapcsolódó kormányhatározat eredményeképpen a korábban a társaság egyszemélyes tulajdonában lévő Bábolna Nemzeti Ménesbirtok Kft. 100%-os üzletrészét (mely a hagyományos, történelmi, gazdasági egységeket és vagyontárgyakat foglalja magában, így a központi major, szálloda, istállók, ménes) az ÁPV Rt. vásárolta meg a Magyar Állam javára. Az ÁPV Rt. később egy portfóliócseré keretében a Kincstári Vagyonigazgatóság részére a tulajdont átadta.

A kormányzati döntésekkel megalapozott vállalati profiltisztítás keretében az ÁPV Rt. határozata alapján 2002 januárjában megtörtént a szentgotthárdi és uraiújfalui gazdaságok értékesítése, sikertelenül zárult azonban a Szendrői Gazdaság, a Kertesköi Lótelep és a Bábolna TETRA Kft. privatizációja. 2003 év végén egyfordulós nemzetközi pályázat keretében értékesítésre bocsátották a Bábolna Tetra Baromfitenyésztő és Forgalmazó Kft.-ben lévő 100%-os üzletrészt, melynek eladása 2004-ben fejeződött be.

#### 3.5.1. A Bábolna Rt. szervezeti felépítése

A Bábolna Rt. szervezeti felépítésének vázlatos modelljét a 18. ábra mutatja be. A Bábolna Rt. szervezeti felépítésére jellemző, hogy a döntéshozói szinten a legfelsőbb döntéshozói pozícióval az Rt. legfőbb szerve, a közgyűlés rendelkezik. A közgyűlés tev-

kenységéhez kapcsolódik a könyvvizsgálói, valamint a felügyelő bizottsági egység. Az igazgatóság a közgyűlés irányítása alá tartozik. Az igazgatóság tevékenységét a tanácsadó testület, az igazgatósági titkárság, valamint a befektetések szervezeti egységei segítik. Az igazgatóság élén a vezérigazgató áll. A vezérigazgatói irányítás alá tartozó területek az ügyvédek, belső ellenőrzés, Állattenyésztési Igazgatóság, Stratégiai Igazgatóság, Biztonsági Igazgatóság, Állategészségügyi és Élelmiszerbiztonsági Igazgatóság, Növénytermesztési Igazgatóság, Szendrői Gazdaság és a PR Igazgatóság. A gazdálkodási területtel kapcsolatos igazgatási tevékenységeket három fő területre osztották az Rt. szervezeti struktúrájában. A Gazdasági Igazgatóságon belül található az Eszközgazdálkodási, az Informatikai, a Számviteli és a Munkaügyi Igazgatósági egység. A Pénzügy és Kontrolling Igazgatóság szervezetén belüli egységek: a Pénzügyi Igazgatóság és a Kontrolling Igazgatóság. A Kereskedelmi és Marketing Igazgatóságon belül pedig a Kereskedelmi Igazgatóság, a baromfifeldolgozó-gyárak, a hűtőházak, a logisztika és a Termeltetési Igazgatóság található.



18. ábra: A Bábolna Rt. szervezeti felépítése

(Forrás: Bábolna Rt., 2004)

## 4. Vizsgálati eredmények

A Bábolna Rt. esetében a hipotézisek igazolására több, a nemzetközi gyakorlatban alkalmazott stratégiai eszköz és modell kerül részletes kidolgozásra. Ezek a BSC, a SWOT-elemzés, a PEST-modell alkalmazása annak érdekében, hogy hipotéziseimet bizonyítani tudjam. A Társaság nem alkalmazta a vezetés, a stratégia megvalósításához szükséges (más vállalatok pl. E-on, Nokia által eredményesen alkalmazott) módszereket és eszközöket. Annak ellenére, hogy bevezetésre került az Oracle vállalatirányítási rendszer, a vezetés nem használta ki a technikai fejlődés nyújtotta előnyöket, azt csak a kontrolling szervezet alkalmazta, jellemzően terv-tény elemzéseket végezve. A részletes vizsgálatok az összehasonlíthatóság érdekében, az úgynevezett „nagy Bábolnás” időszakot (2002–2003) érintik, mely időszak egyben az összehasonlítás alapjául szolgálhat a baromfiipar hazai és nemzetközi szereplőivel. Bár a részletesen vizsgált időszak mára távolinak tűnik, de sajnos ma nincsen olyan méretű és bonyolultságú hazai baromfifeldolgozó vállalat, amely alapot adhatna egy megalapozott összehasonlításra, illetve az akkori Bábolna Rt. is csak „foszlányokban” létezik mára.

### 4.1. Balanced Scorecard vizsgálat a Bábolna Rt.-nél

A mérés fontos dolog, mivel „amit nem tudunk mérni, azt menedzselni sem tudjuk”. A szervezet teljesítményértékelési rendszere erőteljesen befolyásolja az emberek magatartását a szervezeten belül és kívül egyaránt. A vállalatoknak ahhoz, hogy fennmaradjanak és prosperáljanak az információs korszak versenyében, a stratégiából és a vállalati képességekből levezetett teljesítményértékelési és irányítási rendszereket kell alkalmazniuk. Sajnos számos szervezetre jellemző az, hogy a stratégiában szerepet kapnak ugyan a vevői/fogyasztói kapcsolat, az alapvető képességek és a szervezeti képességek, de az ösztönzési és teljesítményértékelési rendszer kizárólag pénzügyi mutatókat tartalmaz. A Balanced Scorecard megtartja a pénzügyi mutatókat mint a vezetői és üzleti teljesítmény összefoglaló mutatóit, ugyanakkor kihangsúlyozza azokat az általánosabb érvényű, integrált mutatókat, amelyek a jelenlegi vevőkkel, a működési folyamatokkal, az



alkalmazottakkal és a rendszerekkel kapcsolatos teljesítményt összekapcsolják a hosszú távú pénzügyi sikerrel.

A Bábolna Rt. működése során „klasszikus értelemben” nem alkalmazott tudományos stratégiai támogatóeszközöket, de egy-egy stratégiai támogatóeszköz nyomai megtalálhatóak. Tekintettel arra, hogy nem volt gyakorlat a BSC alkalmazása sem, így a vizsgálat pontossága és megbízhatósága érdekében a kutatás keretében ki kellett dolgozni egy stratégiai támogatóeszközt. Jelen értekezés készítésének idején már nem beszélhetünk a Bábolna Rt. esetében stratégiáról, de szükségesnek láttam a BSC alkalmazásának lehetőségét bemutatni, hiszem véleményem szerint egy megfelelő stratégiai szemlélettel működő menedzsmentnek valamely stratégiai módszert alkalmaznia kellett volna, annak érdekében, hogy ne a veszteségek takargatása történjék, hanem adatokkal, elemzésekkel alátámasztott valós kép bemutatása.

A Bábolna Rt. és a Bábolna vállalatcsoport középtávú célkitűzései és az ahhoz szükséges feladatok meghatározása (2003), amikor még a vállalat a növekedést célozta meg:

- a hazai baromfiipari termékértékesítésben vezető piaci pozíció megszerzése,
- Közép- és Kelet-Európa meghatározó baromfiipari integrációjává fejlődni,
- a veszteséges működés megszüntetésével nyereségtermelő társasággá válni,
- termelésvezérelt agráripari vállalkozásból kereskedelemvezérelt élelmiszeripari szállítónak alakulni.

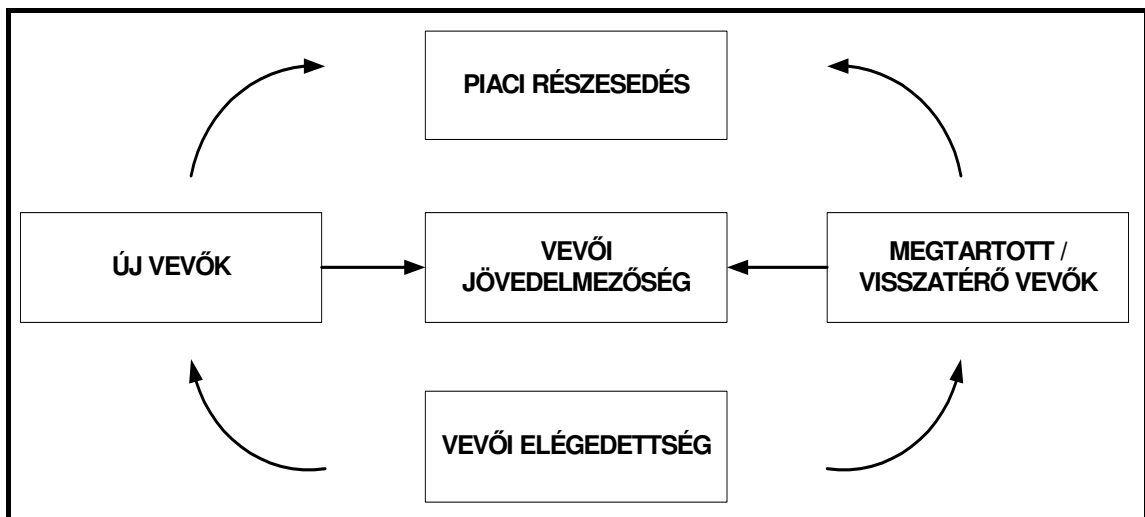
A Bábolna Rt. a legfontosabb feladatának a vállalatcsoport zökkenőmentes működtetését, tradícióinak megőrzését, a „Bábolna image” megtartását, valamint kiemelten a privatizációra való felkészülést tekinti, melynek szükséges lépései:

- a kialakult integráció megtartása, fejlesztése;
- veszteség minimalizálása, költségracionalizálás;
- likviditás javítása, pénzbefolyás gyorsítása;
- szervezeti, szerkezeti és technológiai korszerűsítés;
- létszám-felülvizsgálat;
- a vállalat piac és marketing szemléletű működtetése;
- piaci pozíció javítása, új piacok keresése;
- termékminőség megőrzése, termékfejlesztés;
- élőmunka- és eszközhatékonyság növelése;
- a teljes jogi átláthatóság megteremtése;
- teljes szerződésállomány felülvizsgálata, érdekérvényesítés erősítése;

- döntési és felelősségi rendszer felülvizsgálata, szigorítása;
- érdekeltségek beszámolási rendszerének korszerűsítése;
- az integrációhoz szorosan nem tartozó befektetések értékesítése;
- az ellenőrzés és számonkérés megteremtése;
- átlátható üzleti folyamatok kialakítása.

#### 4.1.1. Vevői nézőpont elemzése

A BSC vevői nézőpontja kialakításának eredményeképpen a Társaságnak tisztán kell látnia a megcélzott vevőket és a piaci szegmenseket, illetve ezeknek a kiválasztott alapvető eredménymutatóit a piaci részesedéssel, a vevők megtartásával, megszerzésével, elégedettségével és jövedelmezőségével kapcsolatban (19. ábra). Ezek az eredménymutatók határozzák meg az elérendő célokat a vállalati marketing, a működési, a logisztikai és a termék-, valamint a szolgáltatásfejlesztési folyamatok számára. Ezek az eredménymutatók azonban rendelkeznek a hagyományos pénzügyi mutatók néhány hiányosságával. E mutatók is utólagos mutatók, vagyis az alkalmazottak csak akkor tudják meg, miként teljesítenek a vevői elégedettség vagy a vevői magatartás terén, amikor már túl késő van ahhoz, hogy befolyásolják az eredményt.



19. ábra: A vevői nézőpont folyamatábrája

(Forrás: Kaplan–Norton, 2002)

A vezetőknek azt is meg kell határozniuk, hogy a célpiac fogyasztói mit értékelnek, és ennek megfelelően ki kell alakítaniuk, mit kíván nyújtani a vállalat ezeknek a vevőknek.

*Az alkalmazott vevői nézőpont alapvető mutatócsoportjai a Bábolna Rt.-nél*

Három kategóriából kerültek kiválasztásra a célok és mutatók, melyek alapján látható, hogy a célkitűzések teljesítése esetén a vállalat képes lesz-e a vállalat forgalmának megtartására, illetve növelésére.

A három említett kategória a következő:

- termék jellemzők: funkció, minőség és ár;
- kapcsolatok a vevőkkel: vásárlási tapasztalat minősége és személyes kapcsolat;
- image és hírnév.

A fenti három csoportba tartozó mutatók és konkrét célok segítségével a vezetők elérhetik, hogy a szervezet valóban kiemelkedő értéket nyújtson a megcélzott piaci szegmenseknek.

Az alapvető mutatócsoport a következő mutatókat tartalmazza:

- piaci részesedés;
- megtartott/visszatérő, állandó vevők;
- új vevők/újonnan szerzett vevők;
- vevői megelégedettség;
- vevői jövedelmezőség.

Ezeket az alapvető mutatókat, egy ok-okozati összefüggéseket tartalmazó láncba szükséges rendezni.

A maximális hatás elérése érdekében ezeket, a mutatókat ahhoz a célpiaci csoporthoz kell igazítani, amelytől a vállalat a legnagyobb növekedést és jövedelmezőséget várja.

*10. táblázat: A vevői nézőpont értékelése*

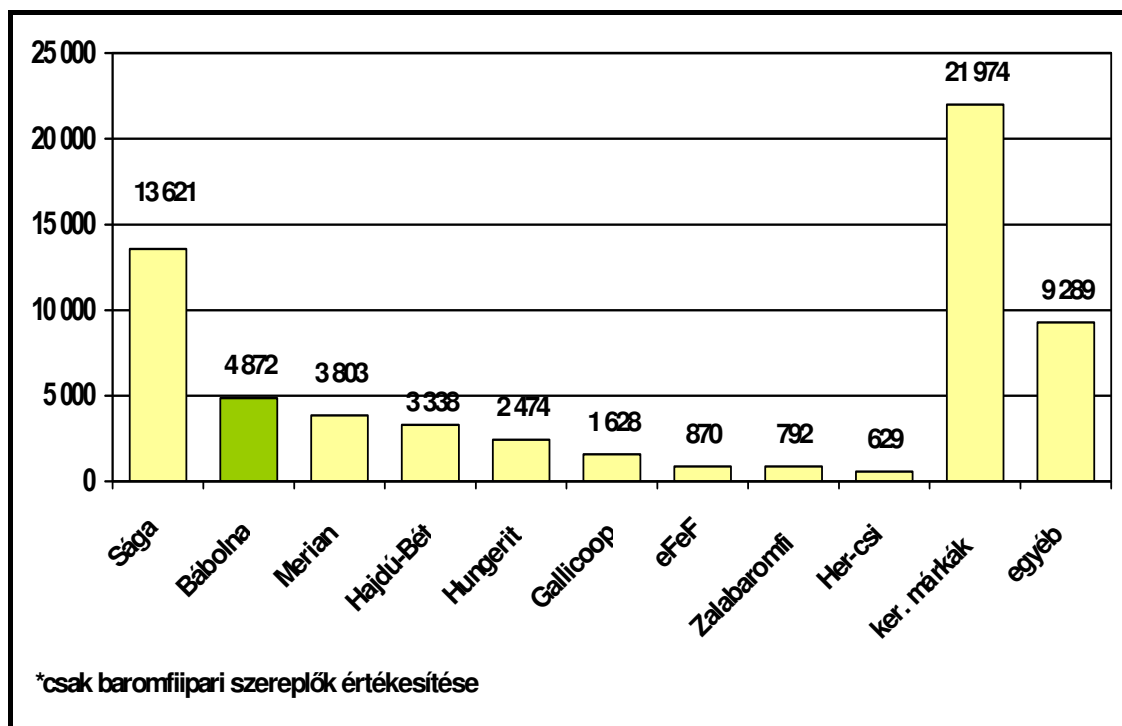
<b>Piaci részesedés</b>	Az üzleti egység által értékesített termék/szolgáltatások aránya tükrözi egy adott piacon (a vevők számát, a dollárbevételt vagy az eladott termékek volumenét véve alapul).
<b>Új vevők</b>	Abszolút vagy relatív mutatók, amelyek az új vevők/megrendelések arányát tükrözi.
<b>Megtartott/ visszatérő vevők</b>	Abszolút vagy relatív mutatók, amelyek a megtartott vevők, illetve a fenntartott kapcsolatok arányát tükrözik.
<b>Vevői megelégedettség</b>	A vevői elégedettségi szintjére adott becslés, mely meghatározott teljesítménykritérium alapján értékeli a vevőknek nyújtott értéket.
<b>Vevői jövedelmezőség</b>	Egy vevő vagy szegmens nettó profitját fejezi ki, miután a vállalat figyelembe vette az adott vevővel kapcsolatban felmerült speciális költségeket is.

(Forrás: Kaplan–Norton, 2004)

A Bábolna Rt. az egész országra kiterjedő integrációs tevékenységet végzett a baromfitenyésztés és feldolgozás, valamint az élelmiszeripar területén. Az állattenyésztés hagyományaira alapozva korszerű termelési rendszerek jöttek létre, amelyek mind a Bábolna Rt. számára, mind pedig partnereinek kölcsönös előnyökön nyugvó hosszú távú együttműködést tett lehetővé. A tenyésztés, termelés, feldolgozás és értékesítés integrációs láncolata teremtette meg a nemzetközi léptékben is versenyképes élelmiszeripart, amely az Európai Unióba történő belépés után is biztosítja a társaság helyét a minőségi élelmiszertermék-piacon. A Bábolna Rt. az elmúlt években piac- és marketingorientált nagyvállalat lett, ami természetesen nem véletlen. A 2002 végén hivatalba lépett menedzsment radikálisan új szemléletet honosított meg azzal, hogy felhagytak a korábbi termelési központúsággal. Nincs más út, mint a piaci igényekből és a piaci árakból kiindulva megszervezni a termelést, annak érdekében, hogy a Bábolna márkanév már ne csak egy mezőgazdasági nagyvállalatra utaljon.

Úgy érzékelték, hogy a Bábolna névre kell alapozni a jövőt olyan módon, hogy a névhez méltó minőségi tartalommal jelenjenek meg a piacon. Több hónap marketingmunkájának eredményeként sikerült elérni, hogy a fogyasztók részéről a Bábolna márkához az egészséges táplálkozás és életmód szemlélete kapcsolódjon.

2003 elején még az előhűtött és fagyasztott termékek vezették az eladásukat, a panírozott és töltött áruk részaránya háttérbe szorult, holott éppen ez utóbbi termékek rendelkeznek fedezettel. 2003 őszén egy jelentős termékfejlesztést indított el a társaság, amiről kis túlzással elmondható, hogy szinte mindennap megjelent egy új termékük. Ezzel párhuzamosan piaci nyitást hajtottak végre a kereskedelmi láncok felé annak érdekében, hogy minél több helyen, a lehető legtöbb terméküket listázzák be. Úgy tűnt akkor, nem volt hiábavaló az addig végzett munka, hiszen a korábbi év hasonló időszakához képest 2004 januárjában legalább 30%-kal növekedett a termékeiket forgalmazó helyek száma is. Továbbfeldolgozott termékeikkel megjelentek többek között az Auchan, a Tesco és a Metro áruházláncokban is. A Bábolna Rt. sokat fektetett abba, hogy növelje a piaci jelenlétét. Jól szemlélteti ezt a piaci részesedést a 20. ábra.



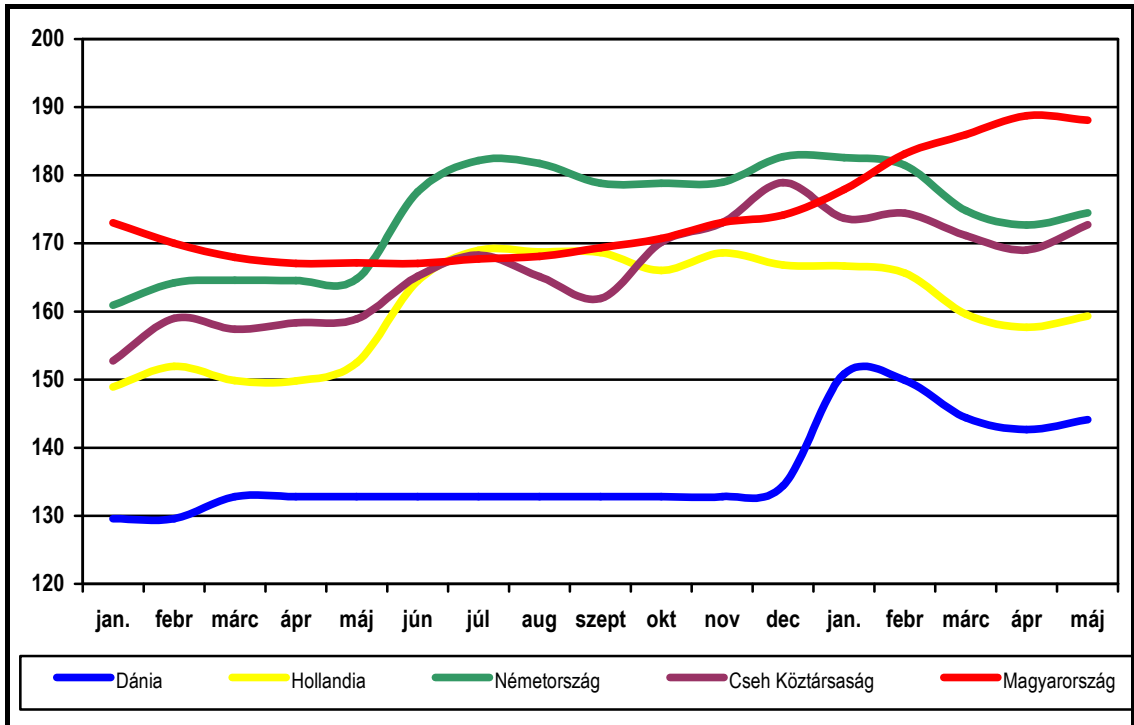
20. ábra: Továbbfeldolgozott baromfi-hús-termékek belföldi értékesítése

(2003. április – 2004. május, tonna)

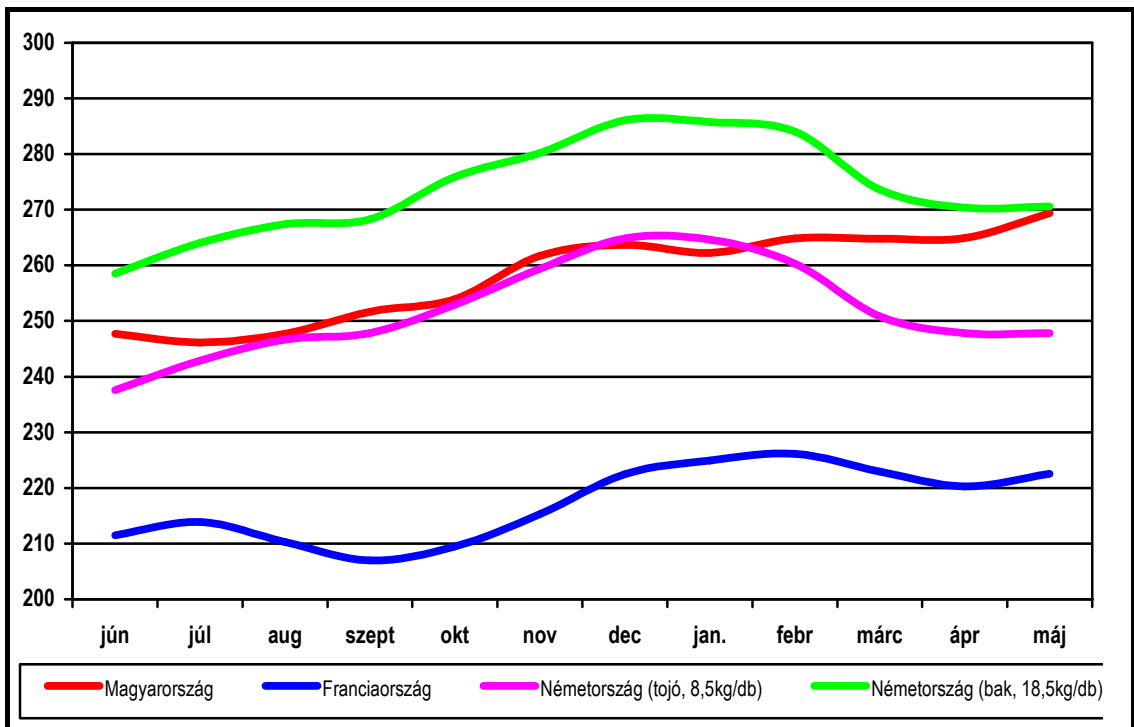
(Forrás: Bábolna Rt., 2005)

2004-ben a társaság árbevételét jelentősen növelni tudta, annak ellenére, hogy a víziszárnyas-vágásból teljes egészében kivonult, a továbbfeldolgozott termékeknél viszont jelentősen bővítette árbevételét. Ezt a stratégiát ma is helyes döntésként lehet értékelni.

A piaci tendenciák azt mutatták, hogy a pulyka és a csirke szerepe felértékelődik. A csirke az év minden időszakában piacképes termék, a pulyka részben az egészséges táplálkozás iránti fogyasztói igények előtérbe kerülésével egyre keresettebbé vált. Változtak a fogyasztói szokások, menedzsmenti stratégia szerint, ha a kacsza és a liba értékesítésénél maradtak volna, hosszú távon megrekedt volna a vállalat fejlődése. A Bábolna Rt. piaci helyzetét jól mutatják, az alábbi ábrák, melyek a legfontosabb termékek hazai, illetve export árainak alakulását mutatják be. A diagramokon jól látszik, hogy 2004-ben a pulykaárak jelentős mértékben csökkentek mind belföldön, mind a legjelentősebb exportpiacon (21-22. ábra). Az elkészített elemzések szerint ezen a területen jelentős változások történtek 2004. második félévében, egyrészt a sertésárak jelentős emelkedése, másrészt a baromfiárak éven belüli szezonálitása miatt.



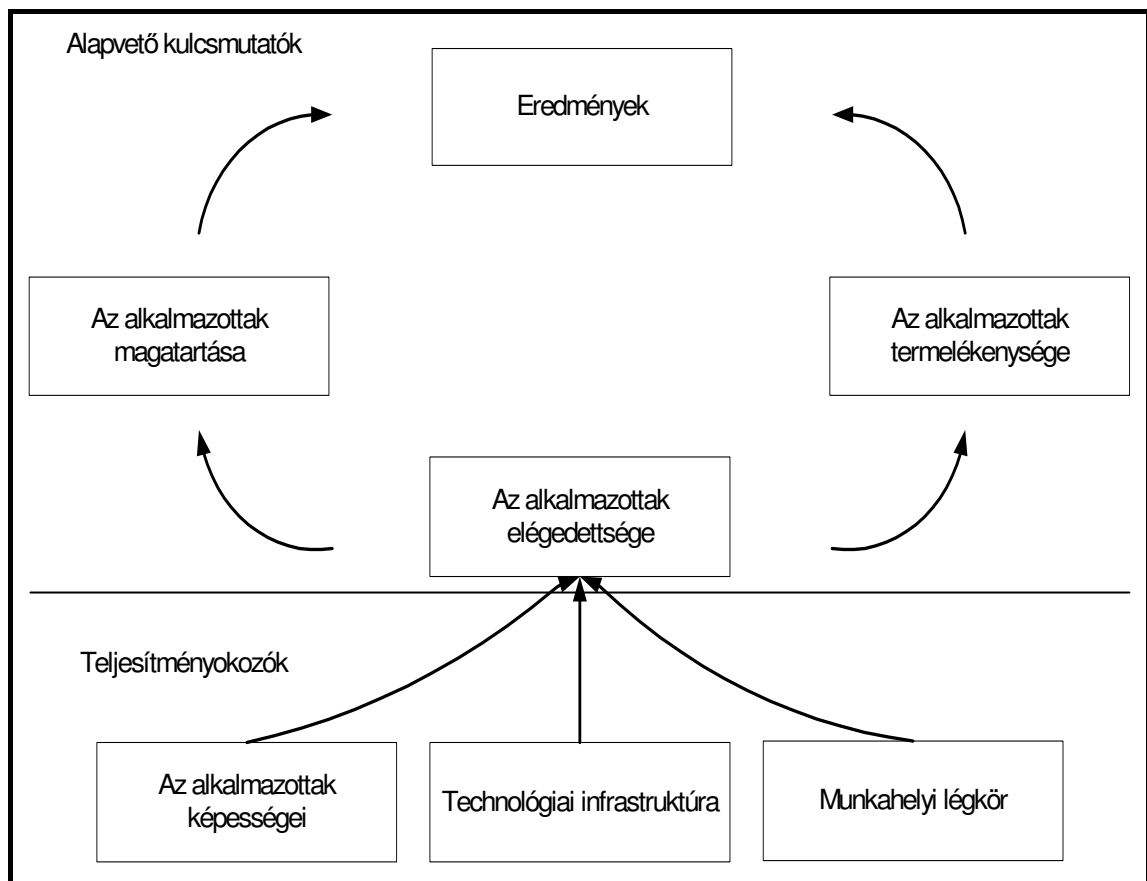
21. ábra: A vágócsirke felvásárlási ára néhány európai országban  
(2003. január – 2004. május, Ft/kg)  
(Forrás: AKII, 2004)



22. ábra: A vágópulyka felvásárlási ára néhány európai országban  
(2003. június – 2004. május, Ft/kg)  
(Forrás: AKII, 2004)

#### 4.1.2. Tanulási és fejlődési nézőpont elemzése

A Balanced Scorecard következő nézőpontja olyan célkitűzéseket és mutatókat tartalmaz, amelyek a szervezeti tanuláshoz és fejlődéshez kapcsolódnak (23. ábra). A pénzügyi teljesítmény, a vevői és a működési folyamatok nézőpontjai szerint kitűzött célok meghatározzák, milyen területeken kell kitűnnie a szervezetnek ahhoz, hogy áttörő teljesítményjavulást érjen el. A tanulási és fejlődési nézőpont céljai és mutatói azt a hátteret (infrastruktúrát) teremtik meg, amely lehetővé teszi a másik három területen kitűzött „nagytrörő” célok elérését. A tanulási és a fejlődési nézőpont célkitűzései segítik elő azt, hogy a vállalat kiváló eredményt érjen el a másik három Balanced Scorecard dimenzióban.



23. ábra: A tanulási és fejlődési nézőpont alapvető teljesítmény-összefüggése

(Forrás: Kaplan–Norton, 2004)

A Balanced Scorecard a jövő érdekében eszközölt beruházások fontosságát hangsúlyozza és ezen nem csupán hagyományos beruházási területeket értünk (mint új berendezések beszerzése és termékek kutatása és fejlesztése). Az új berendezések és a

K+F beruházások természetesen fontosak, de önmagukban nagy valószínűséggel nem elegendők. A szervezeteknek infrastruktúrába is be kell ruházniuk – az emberekbe, a rendszerekbe és az eljárásokba –, ha el akarják érni merész hosszú távú növekedési céljaikat.

A tanulási és fejlődési nézőpontban három alapvető kategória szerepel:

- az alkalmazottak képességei;
- az információs rendszerek;
- a motiváció, ösztönzési rendszerek.

*Az alkalmazottakkal kapcsolatos kulcsmutatók*

A vállalatok által használt, alkalmazottakkal kapcsolatos mutatók nagy része három csoportba sorolható. Ezeket a kulcsmutatókat aztán kiegészítik az eredményt befolyásoló helyzet specifikus mutatóival. Az alkalmazottakkal kapcsolatos három alapvető mutató a következő:

- az alkalmazottak elégedettsége,
- fluktuáció,
- az alkalmazottak termelékenysége.

A kulcsmutatók közül a szakirodalom általában az alkalmazottak elégedettségét tartja a másik két mutatót (az alkalmazottak termelékenységét és az alkalmazottak magatartását) befolyásoló tényezőnek.

*A tanulás-fejlődés nézőpont értékelése*

A Bábolna Rt. tevékenységében mindig is fontos helyen áll a vállalati szervezettel és a munkaerő-politikával kapcsolatos kérdések és a vállalatcsoportot érintő események kommunikálása. Az az integrációs tevékenység, amelyet az elmúlt évtizedek alatt sikerült a Bábolna Rt.-nek és jogelődjeinek kialakítani, nem lehetett volna sikeres, ha nem lett volna központi helyen a humán erőforrás kérdése. A társaság vezetőinek az elmúlt évek, évtizedek alatt egy olyan közösségi szellemet sikerült kialakítaniuk, amely több generáción keresztül biztosította a magyarországi agrárszakember-képzés gyakorlati hátterének szakmai bázisát. A bábolnai integráció alapjainak megteremtése Dr. Burgert Róbert nevéhez fűződik, aki az integrált növénytermesztési, majd az integrált állattenyésztési technológiák meghonosításával elindította a magyar mezőgazdaság iparszerű termelésének folyamatát. A kezdetben még kísérleti gazdaság rövid idő alatt az ország egyik meghatározó innovációs és kutatási fellegrárává nőtte ki magát. A bábolnai kezdeményezésként elindult termelési programok – elég csak az integrált kukoricatermelési



vagy az intenzív baromfitenyésztési tevékenységekre gondolni – hosszú évtizedekre meghatározták az ország mezőgazdasági szervezeteinek tevékenységi stratégiáját. Azok a termelési eredmények és az a színvonal, ami ezeknek a programoknak az eredményeképpen megvalósult úgy Európa, mint a világ mezőgazdaságában méltó helyet biztosított a hazai agrárágazat szereplői számára.

Ahhoz, hogy ez a folyamat megvalósuljon, ahhoz szükség volt az adott kor tudományos és gyakorlati újdonságainak maximális ismeretére, valamint azok alkalmazására. A képzett és innovatív munkaerő-politika volt az egyik olyan tényező, amely ezt a vállalati működést meg tudta alapozni. A technikai és technológiai fejlődéssel párhuzamosan folyamatos szakmai fejlődés jellemezte a Bábolna Rt. jogelődjeit, ami magában foglalta mind a gyakorlati termelésben részt vevő alkalmazottak, mind pedig a társaság irányításában résztvevő munkavállalók képzését.

Komoly feladatot jelentett egy egységes vállalati kultúra megteremtése a vállalati humán erőforrás-gazdálkodás számára, mivel a Bábolna Rt. tevékenységi egységei földrajzilag eléggé elszórtan helyezkedtek el az országban. A bábolnai központtal működő társaságnak a helyi üzemegységekben, termelési szerkezetekben önállóan működő munkaerő-gazdálkodási szervezetei voltak, amelyek tevékenységét a központi munkaügy koordinálta. Az utolsó évtized gazdasági hatásainak következtében kialakult szervezetátalakulások eredményes megvalósításában ugyancsak fontos feladat hárult a munkaügyi szervezetekre. A humán erőforrás-gazdálkodás fejlődésével párhuzamosan bővült és fejlődött a bábolnai munkaerő-gazdálkodás is. A korábban elindított szakmai képzési programok tovább folytatódtak, amivel biztosítható volt a társaság számára a naprakész és szakmailag magas színvonalú termelési kultúra fenntartása és fejlesztése. A korábban kialakított tudományos és oktatási programok eredményeképpen számos olyan fejlesztés gyakorlati alkalmazásának helyszínévé lépett elő a bábolnai társaság, amely még napjainkban is a társaság működésének alapját képezi, elég csak a brojlertenyésztési vagy a takarmányipari tevékenységre gondolni.

Az innováció és tudásalapú szervezeti működés különösen az utóbbi két évben került a vállalati munkaerő-gazdálkodás középpontjába. A Bábolna Rt. először 2003 őszén, majd ezt követően 2004 őszén is elindította gyakornokképzési programját, amely rendezvény keretében frissdiplomás agrár- és más szakirányú szakemberek számára biztosítottak két hónapos szakmai és gyakorlati programot. A képzés alatt a társaság szakemberei valamint megbízott képzőcégek komplex ágazati és gazdasági feladatokon keresztül ismertették meg a hallgatókkal azt az ágazati viszonyrendszert, amelyben a Bá-

bolna Rt. is tevékenykedik. A képzés befejezése után a szervezeti lehetőségek szerint álláslehetőséget is biztosítottak azok számára, akik sikeresen teljesítették a képzési tervet. Az ilyen típusú kezdeményezés mindenképpen példaértékűnek tekintendő, különös tekintettel az élelmiszeripari és mezőgazdasági ágazatban tevékenykedő szereplők számára. Ez a világon bevált utánpótlási megoldás, de sajnos Bábolnán, főleg az utóbbi kezdeményezés már nem volt igazán időszerű, hiszen ekkorra már látszott, hogy a vállalat működése a kialakult szervezeti és szerkezeti struktúrában nem tartható, sőt egyenes irány vezetett a végelszámolás megindításához.

A humán erőforrás elméleti lehetőségeinek alkalmazásán túl széles eszköztár is kialakítottak a társaság szakemberei a munkavállalók részére, amivel az elméleti célok gyakorlati adaptációját képesek megvalósítani.

A fontosabb munkaerő-gazdálkodási eszközök:

- egységes és teljesítményarányos juttatási rendszer,
- szociális juttatási rendszer,
- magánnyugdíj- és önkéntes egészségpénztári juttatások,
- szolgálati lakhatási lehetőség biztosítása,
- üdülési és szabadidős kedvezmények,
- folyamatos és személyes kapcsolattartás biztosítása,
- folyamatos szakmai továbbképzések,
- idegen nyelvű képzési lehetőségek,
- étkezési támogatás,
- karitatív és szociális programok támogatása stb.

Ez a felsorolás csupán csak néhány elemét tudja bemutatni annak a szakmai eszköztárnak, amelyet a mindennapok során alkalmaztak a társaság szakemberei.

A szervezeti átalakulással kapcsolatosan azonban elmondható, hogy jelentős változás következik be a társaság tevékenységi struktúrájában, ami természetesen kihatással van a munkaerő-gazdálkodás területére is. Alapvető szempontként érvényesül ennél a szervezeti funkcionál is, hogy a változáson keresztül egy olyan szervezeti rendszer alakuljon ki, amely az erőforrások kihasználásának ésszerűbbé tételével, az apparátus méretének csökkentésével segíti elő a működési versenyképesség kialakítását.

Évek óta komoly feladatot jelent a menedzsment számára a megfelelő kommunikáció fenntartása a vállalatcsoporton belül. Egy ilyen hatalmas, 5200 főt foglalkoztató apparátuson belül elengedhetetlen az információk pontos továbbítása a megfelelő csoportok felé.

Erősíthette a munkavállalókban az egységes munkakultúrába vetett bizalmat a vállalati újság beindítása is (2004), ami hosszú évek hallgatása után jelentkezett újra és tájékoztatta a vállalatcsoportnál dolgozó alkalmazottakat a vállalat életében bekövetkező eseményekről és változásokról.

#### **4.1.3. Pénzügyi nézőpont elemzése**

A Balanced Scorecard kialakítása arra ösztönöz, hogy összehangoljuk pénzügyi céljait a stratégiával. A pénzügyi célok az összes többi nézőpont céljainak és mutatóinak a középpontjában állnak. A mutatók mindegyike egy olyan ok-okozati lánc részét képezi, amely végül a pénzügyi teljesítmény javításában csúcsosodik ki. A Balanced Scorecardnak tükröznie kell a vállalati stratégiát: kezdve a hosszú távú pénzügyi célokkal, majd ezeket összekapcsolva a kívánatos hosszú távú teljesítmény eléréséhez szükséges akciósorozattal a pénzügyi folyamatok, a vevők, a működési folyamatok és végül a rendszerek és alkalmazottak terén.

*A pénzügyi nézőpont stratégiai kérdései*

A pénzügyi célok meghatározásakor három alapvető kérdés merül fel:

- az árbevétel növekedése és összetétele,
- költségcsökkentés/a termelékenység növekedése,
- eszközkihasználtság/beruházási stratégia.

A kutatás során alapvetően a 2002–2003-as évek kerültek részletesen vizsgálatra, tekintettel arra, hogy ekkor még a Bábolna Rt.-nél a teljes integráció és valamennyi tevékenység az Rt. keretein belül működött.

Mint a *11. táblázat*ból látható, a Társaság 2002. évi számviteli veszteségének két fő eleme volt. Az egyik a baromfifeldolgozó üzemekhez kapcsolódó tevékenységek vesztesége közel 2,5 milliárd forint értékben, melyet a veszteséges termékértékesítések, a magas logisztikai költségek, és a felduzzasztott kereskedelmi apparátus költségei okoztak elsősorban. A másik kiemelkedő elem, az úgy nevezett igazgatás költséghe-lyen kimutatott jelentős, 5,3 milliárd forint összegű veszteség. Ez az összeg tartalmazta a teljes vállalat finanszírozási költségeit, kamatokat és kamatjellegű ráfordításokat 1,3 milliárd forint értékben, a céltartalék képzések, a kártérítések, az állatelhullások, a selejtezések és nem utolsósorban a készletek értékvesztésének összegét közel 2 milliárd forint értékben.

11. táblázat: A Bábolna Rt. számviteli eredményének megoszlása az ágazatok között

ÁGAZATOK	2002	2003
Bábolnai Növénytermesztési Gazdaság	- 118 513	161 573
Szendrőlői Gazdaság	23 054	- 98 499
Erdészet, vadászat	82 963	43 766
Brojlertenyésztés	148 160	105 167
Víziszárnyas-tenyésztés	- 59 870	- 115 956
Lúdtenyésztés	- 35 168	- 77 280
Kacsatenyésztés	- 24 701	- 38 677
<b>Vágóipar</b>	<b>-2 483 761</b>	<b>-2 834 175</b>
Kereskedelmi és marketing	- 122 604	- 100 063
Kereskedelmi igazgatóság	-2 549 019	-2 433 112
Kereskedelmi igazgató	- 64 031	- 356 696
Belkereskedelem	-1 097 173	-1 246 110
Belkereskedelem	- 219 783	- 289 606
Logisztika	- 877 390	- 956 505
Külkereskedelem	-1 088 071	- 374 194
Fejlesztési főmérnök	- 368 363	- 489 616
Nagyigmándi Hűtőház	68 619	33 504
Termeltetési igazgatóság	136 661	61 607
Kecskeméti termeltetés	53 794	36 682
Békéscsabai termeltetés	82 867	24 927
Feldolgozóüzemek	51 200	- 362 606
Kecskeméti Baromfifeldolgozó	- 100 529	- 113 305
Békéscsabai Baromfifeldolgozó	151 729	- 249 301
<b>Igazgatás</b>	<b>-5 321 372</b>	<b>- 526 394</b>
<b>Termelés összesen</b>	<b>-2 407 967</b>	<b>-2 738 125</b>
<b>Rt összesen</b>	<b>-7 729 339</b>	<b>-3 264 519</b>

(Forrás: Bábolna Rt., 2004)

2003-ban tovább folytatódott a veszteségtermelés, a készletek értékvesztésének nagy összegű elszámolása, illetve a kereskedelmi és multinacionális vállalatoknak nyújtott kedvezmények és visszatérítések összegének emelkedése. A feldolgozóipari ágazat tovább rontotta eredményét, és ezzel együtt a vállalat likviditási helyzetét. Az előző évhez képest mutatkozó javulást az igazgatás költséghelyen egy technikai megoldás eredményezte, egy 1,3 milliárd forint értékű apportálás. Ennek ellenére a realisztikus folyamatokban tovább növekedtek a vevői kinnlevőségek és egyre nagyobb csúszással fizette a vállalat szállítói tartozásait. Ugrásszerűen nőtt a vállalat rövid lejáratú kötelezettség állománya, ami 2002-ben meghaladta a 23 milliárd forintot, majd 2003-ban, megközelítette a 30 milliárd forintot. A vállalat likviditása rohamosan romlott, majd egyre jobban egy adósságspirálba került.

12. táblázat: A stratégiai pénzügyi célok mérése

		CÉLTERÜLETEK		
		Árbevétel-növekedés és összetétele	Költségcsökkentés/ a termelékenység javítása	Eszközkihasználtság
AZ ÜZLETI EGYSÉG STRATÉGIÁJA	Növekedés	Az értékesítési árbevétel növekedése ágazatonként. Az új termékekből, szolgáltatásokból, vevőktől származó árbevétel százalékos aránya.	Egy alkalmazottra jutó árbevétel.	Beruházás (az értékesítési árbevétel százalékban). K+F (az értékesítési árbevétel százalékban).
	Fenntartás	A megcélzott vevőknél elért piac részesedés és a vállalat részesedése a kiemelt vevők teljes fogyasztásából. Kapcsolatértékesítés (a vevőknek értékesített termékportfólió szélessége). A különböző alkalmazási területekről származó árbevétel százalékos aránya. A vevők és termékvonalak jövedelmezősége.	Költségek a versenytársakéhoz viszonyítva. A költségcsökkentés aránya. Általános költségek (az értékesítési árbevétel százalékában).	A működő tőke aránya (készpénzkonverziós ciklus). A lekötött tőkére jutó hozam, a legfontosabb eszközcsoportokban. Eszközkihasználtsági hányad.
	Lefölözés	A vevők és termékvonalak jövedelmezősége. A veszteséges vevők százalékos aránya.	Egységköltség (egy rendelés költsége).	Megtérülési idő. Átmenő teljesítmény.

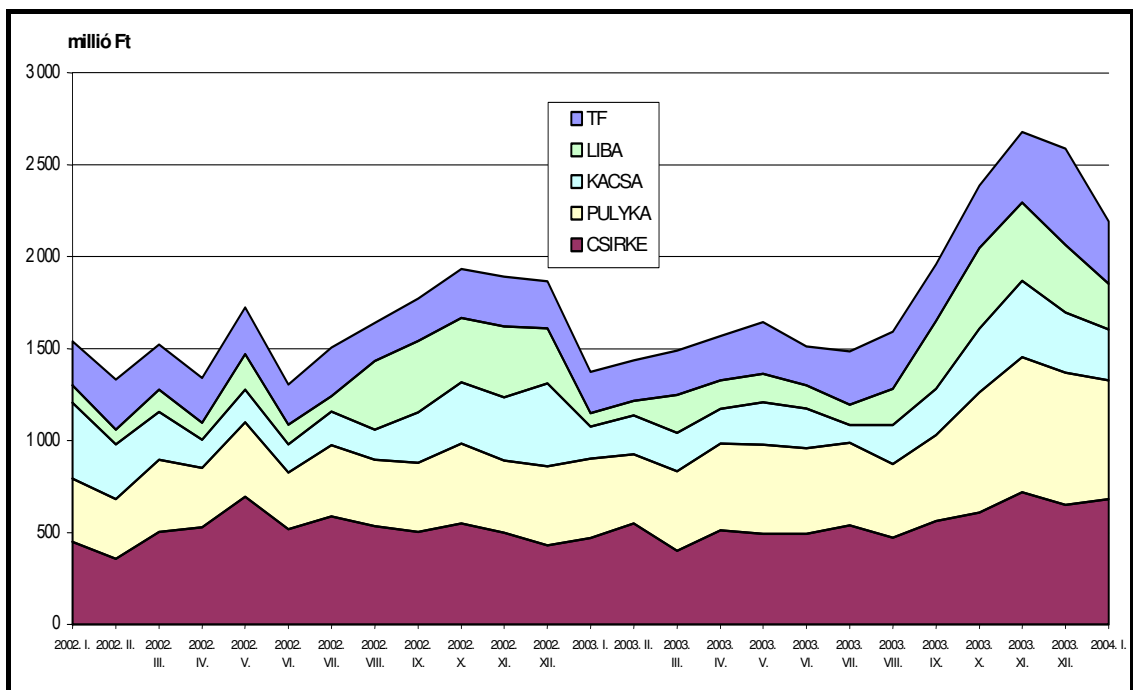
(Forrás: Kaplan és Norton elmélete alapján a szerző saját munkája)

### A pénzügyi nézőpont értékelése

A vállalatnál az árbevétel aránya, mint az a 11. táblázatból is látható, jelentős mértékben eltolódott az élelmiszeripari tevékenység irányába. A Bábolna Rt. fő tevékenységének megfelelően a nettó árbevétel nagyságrendjét a vágott baromfi termékek (darabolt és továbbfeldolgozott) adták, amelyet kiegészít a brojlertenyésztési termékek (naposcsibe, tenyésztőjás) értékesítése (24. ábra). Amíg 2002-ben ezek a fő termékcsoportok voltak a meghatározóak, illetve az akkor még ide tartozott keveréktakarmány-értékesítés is, ez adta az árbevétel 72%-át, addig a 2003-as évben ez az arány már 91%-ot tett ki.

A sajáttermelésű termékek értékesítéséből származó árbevétel szintje 3%-kal nőtt a bázishoz képest, melyet a fedezet 4 százalékpontos, a fedezeti összeg pedig több mint, kétszeres emelkedése követett.

A termelés növekedésével ellentétben nem javult, hanem romlott a vevők fizetési ideje, ami több esetben meghaladta a 60, néhány esetben a 90 napot. A hosszú fizetési határidők, az egyébként is rossz fizetési morál és a vevői magatartás a Társaság helyzetét kedvezőtlenül befolyásolta. Ez először csak likviditási, eredményességi, de később eladósodási folyamattá vált.



24. ábra: A vágóipari árbevétel havi alakulása 2002. január – 2004. január között

(Forrás: Bábolna Rt., 2004)

#### 4.1.4. Működési folyamatok nézőpont elemzése

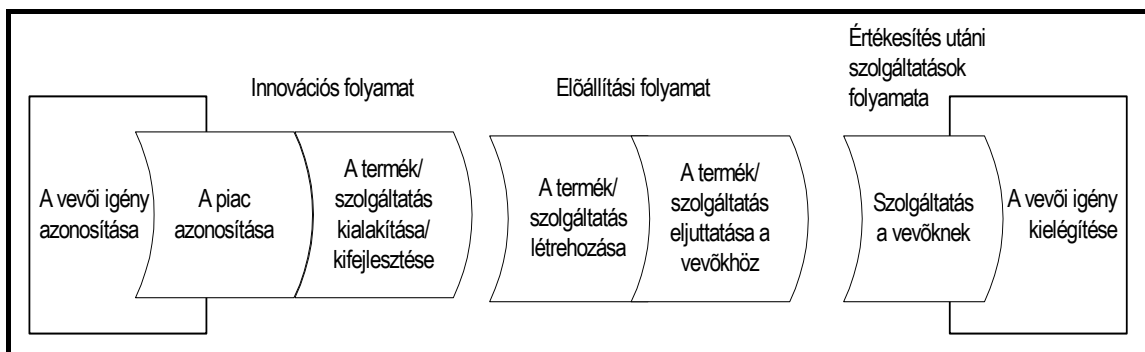
A működési folyamatok nézőpontban a vezetők meghatározzák azokat a kritikus folyamatokat, amelyek terén a vállalatnak kiváló teljesítményt kell nyújtania ahhoz, hogy megfeleljen a tulajdonosok és a megcélzott vevői szegmensek által támasztott célkitűzéseknek. A hagyományos teljesítési és értékelési rendszerek arra helyezték a hangsúlyt, hogy figyelemmel kísérjék és javítsák a meglévő működési folyamatok költségeit, minőségét és időalapú mutatóit. Ezzel szemben a Balanced Scorecard megközelítés lehetővé teszi, hogy a működési folyamatok teljesítménye iránti igényt a vállalat az egyes külső érintettek elvárásaiból vezesse le.

A Balanced Scorecard egyik legnagyobb újdonsága az, hogy az innovációs folyamat beépíti a működési nézőpontba (mint annak szerves részét). Az innovációs folyamat először is arra világít rá, hogy mennyire fontos azon piaci szegmensek jellemzőinek az azonosítása, amelynek az igényeit a vállalat termékeivel és szolgáltatásaival a jövőben ki kívánja elégíteni. További feladat azon termékek és szolgáltatások tervezése és létrehozása, amelyek révén új termékek és szolgáltatások születnek, és a vállalat új piacokra tör be.

Az előállítási folyamat továbbra is fontos marad, ezért a szervezetnek meg kell határozni azokat a költség-, minőség-, idő- és teljesítményjellemzőket, amelyek képessé teszik a vállalatot arra, hogy kiváló termékeket és szolgáltatásokat nyújtson a célcsoportba tartozó jelenlegi fogyasztóknak. Végül az értékelés utáni szolgáltatások folyamata képessé teszi a vállalatot arra, hogy – amikor arra lehetőség adódik – kiemelten kezelje a szolgáltatás azon jellemzőit, amelyek azt követően merülnek fel, hogy a megvásárolt termék vagy szolgáltatás eljutott a vevőhöz.

Minden vállalat más és más működési folyamatokkal teremt értéket vevőinek és ér el pénzügyi eredményeket. Ugyanakkor azt tapasztaltuk, hogy az általános értéklánc-modell egy olyan keretet nyújt a vállalatoknak, amelyet aztán egyedi igények szerint alakíthatnak a Balanced Scorecard működési folyamatok nézőpontjában. Ez a modell három alapvető működési folyamatot foglal magába:

- innovációs folyamat,
- előállítási folyamat,
- értékesítés utáni szolgáltatások folyamata (25. ábra).



25. ábra: A működési folyamatok nézőpont – az általános értéklánc-modell

(Forrás: Kaplan–Norton, 2004)

### A működési folyamat értékelése

A baromfiipar működését és gazdálkodási feltételrendszerét 2003-ban is jelentős hatások befolyásolták, melyek a teljesség igénye nélkül az alábbiak voltak:

- a vásárlói igények hullámmása a különféle állatfajok között terjedő betegségek megjelenésének függvényében;
- a nem enyhülő baromfiipari túltermelés mind belföldön, mind az Európai Unió területén;

- Magyarországon és az Európai Unió piacain megjelenő tengerentúli termékek árszínvonalára;
- a fogyasztási szokások változása, a kacsá- és libatermékek iránti kereslet jelentős csökkenése és ezzel egy időben a termékeken elérhető fedezetszint mérséklődése;
- növekvő igény a különlegesen feldolgozott és csomagolt termékek iránt, melyek csak a feldolgozó és a csomagoló eszközök fejlesztésével elégíthetők ki.

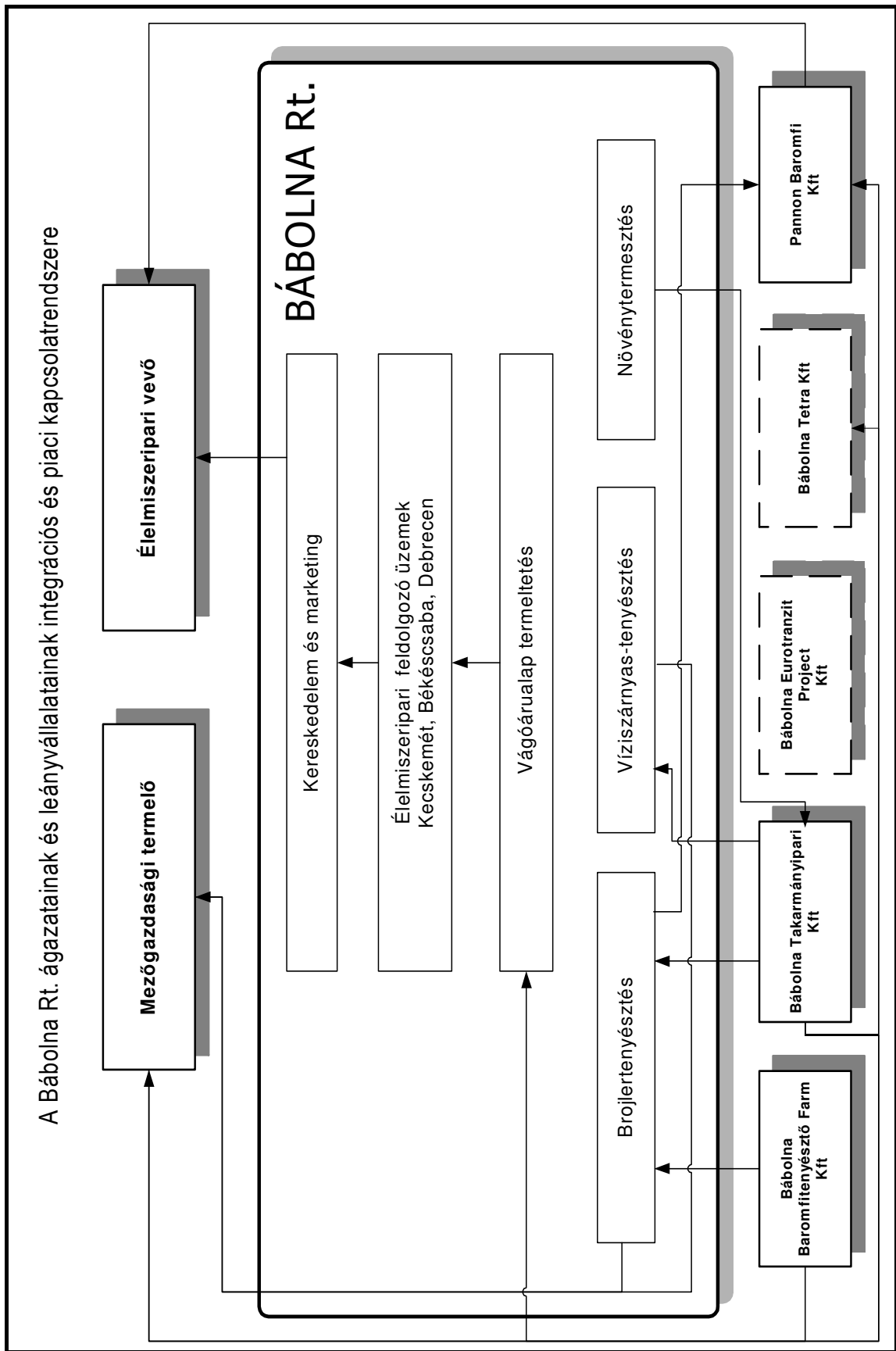
2003. év végén – még bízva a sikerben –, döntés született a vágóipari tevékenység átalakításáról, melynek főbb lépései:

- a víziszárnyas állatfajok feldolgozásának befejezése;
- a pulyka és csirke vágásának és feldolgozásának jelentős mértékű növelése;
- a továbbfeldolgozott termékek termelési mennyiségének, valamint e termékek körében a Társaság piaci pozíciójának növelése;
- a teljes kereskedelmi és logisztikai tevékenység átszervezése;
- termelésirányítási-rendszer bevezetése.

A 2003. év kiemelendő belföldi eseménye a magyar baromfiipar meghatározó szereplőjének, a Hajdú-Bét Rt.-nek gazdasági összeomlása volt. A Bábolna Rt. versenytársa összeomlásában lehetőséget látva próbálta kihasználni a keletkező piaci rést, illetve a kereskedelmi partnereknél emelni tudta szerződéses rendelési állományait. A hirtelen piaci rés adta lehetőség arra ösztönözte Bábolnát, hogy gyors, nem tervezett és nem szervezett ütemben, mindenáron betöltse azt. Kiemelendő volt a növekedés a továbbfeldolgozott termékek aránya esetében, mely a baromfiiparban az egyik legnagyobb fedezettel rendelkező termékcsoporthoz tartozott. Kedvező feltételekkel sikerült a Hajdú-Bét Rt. feldolgozó és hűtési kapacitásait, valamint a szakembergárda egy részét átvenni. A növekvő termelés eredményeit a Társaság a 2004. gazdasági évben várta, azonban, ez nem következett be. Ahogyan a vizsgálatból is látható, a „termelésre és nem a piacra koncentráló magatartás”, nem hozott sikert, hanem válságos körülmények közé sodorta a vállalatot.

A vertikális integráció a termelési kapacitások bővítésével egyre jobban megnyílt, elveszítette zárt jellegét, amely kedvezőtlenül hatott a vállalat átláthatóságára, megnehezítette az információk áramlását a még fejlett informatikai eszközök alkalmazása ellenére is. Lényegesen növekedtek a vállalat belüli feszültségek, tekintettel arra, hogy a belső folyamatok esetében is újabb hirtelen átalakításra volt szükség (26. ábra).





26. ábra: A Bábolna Rt. működési folyamatmodellje

(Forrás: Bábolna Rt., 2004)

A tervek alapján 2004-ben a Bábolna Rt. a magyar baromfiipar piacvezetőjévé válhatott volna, amely megfelelő alapot adott ahhoz, hogy az Európai Unióba történt belépéssel a Bábolna Rt., a közép-európai térség vezető baromfifeldolgozó társaságává fejlődjön.

Fenti feltevések igazolására a Szonda Ipsos közvélemény kutató 2003 tavaszán személyes megkérdezésem alapuló vizsgálatot készített a Bábolna Rt. számára a magyarországi baromfitermelők körében. A kutatás során az intézet 390 termelőt – magán-személyt, családi gazdaságot, vállalkozást stb. keresett fel a megbízóval előzetesen egyeztetett tartalmú kérdőívvel. A megkeresett személyek a Bábolna Rt.-vel munkakapcsolatban álló/állt termelőket reprezentálták.

„A kutatás révén egy általános jellegű képet lehet alkotni a vizsgált baromfitermelő ágazatról. Az ágazatban megjelenő termelők kik is valójában, hogyan gazdálkodnak, termelési folyamataikat, kapcsolataikat mi jellemzi, az Európai Unióba belépve milyen változásokat várnak stb. A kutatás a termelők bemutatásán túl elsősorban arra próbált meg koncentrálni, hogy felmérje, vajon a vizsgált körben milyen vélemények fogalmazódtak meg a Bábolna Rt. működésével kapcsolatban, milyen a vállalat megítélése, milyen az image, a kérdezettek Bábolnával való üzleti-, munkakapcsolataikban hol érzékeltek problémákat, min változtattak volna elsősorban, miképpen vélekedtek Bábolna lehetséges privatizációjáról stb. (Szonda Ipsos Bábolna Rt. felmérés, 2003. május)

„A vizsgálat átfogó jelleggel próbálta megközelíteni ezeket a kérdéseket, hogy a vizsgált termelői, intézményi kör összességében milyen álláspontra helyezkedik. Bár az elemzés elsősorban arra törekedett, hogy a vizsgált témakörök kapcsán megpróbált a megcélzott termelői körben egy általános helyzetképet felvázolni, de ezen túlmenően cél volt az is, hogy bemutassa a vizsgált körben, a vélemények hogyan alakultak egyes további „altermelői” csoportokban. Milyen álláspontra helyezkedtek a vizsgált szegmensen belül pl. a „nagytermelők” illetve a „kistermelők”, az ágazatban már régóta dolgozók, illetve az oda újonnan belépők stb. Mielőtt a felmérés eredményeit részletesen bemutatnám, érdemes előljáróban bemutatni, hogy a baromfitermelők társadalma hogyan strukturálódik, tagolódik:

- tevékenységi kör szerint;
- a fontosabb társadalmi-demográfiai dimenziók (nem, kor, iskolázottság stb.) mentén;
- területileg, regionálisan;
- a termelési kapcsolat jellege szerint;

- nagyság, tőkeerő stb. szerint (árbevétel, alkalmazottak).” (Szonda Ipsos Bábolna Rt. felmérés, 2003. május)

Az alábbiakban néhány mondatban foglalom össze a Bábolna Rt.-re vonatkozóan a baromfitermelők körében (2004-ben) készült kérdőíves felmérés legfontosabb megállapításai:

- A kérdezettek nagyon kritikusan nyilatkoztak a baromfiágazat helyzetéről, illetve saját termelői helyzetükről is. A nem igazán fényes helyzet gyökereit sokan a közelmúlt történéseiben keresték. A megkérdezettek túlnyomó többsége azon a véleményen volt, hogy az elmúlt 2-3 évhez képest a baromfiágazat helyzete romlott. A jövő vonatkozásában sem voltak túl. Rövidtávon többen a folyamatok további eszkalációját várták. Hosszabb távon már bizakodóbbak voltak az emberek.
- A jövő megítélése szempontjából kulcsfontosságú volt az Európai Unió csatlakozás megítélése. A Európai Unió csatlakozás kapcsán a megkérdezettek háromnegyede rövidtávon inkább a hátrányok bekövetkezését tartotta valószínűnek. A hosszú távú várakozások már pozitívabbak, itt lényegében megfordult a prognózis előjele: többen vártak pozitív fejleményeket, mint ahányan negatív tendenciákat feltételeztek. Úgy tűnt tehát, hogy a baromfitermelők jelentős része azt feltételezte, hogy néhány „kemény év” után hosszabb távon mindenképpen pozitív irányba billen a mérleg nyelve.
- Az EU-s tagság következtében a környezetvédelmi szabályokkal, s az állategészségügyi feltételekkel kapcsolatban a kérdezettek szinte kivétel nélkül szigorodást valószínűsítettek, s nagyon sokan feltételezték az adminisztrációs terhek növekedését is. A versenyhelyzetre és a baromfi felvásárlási árára vonatkozó kérdés kapcsán sem voltak túlságosan optimisták a kérdezettek, különösen, ami a magyar termelők versenyképességét, jövőbeni piaci pozícióit illeti, itt azonban már valamivel megosztottabb volt a baromfitermelő társadalom. Az EU-csatlakozásra tekintettel a megkérdezettek vállalkozásuk főbb paramétereit eléggé jónak – EU kompatibilisnek – érezték (a baromfi minősége, a munkaerő szaktudása, az állategészségügyi, technológiai feltételek).
- A baromvertikum fontosabb intézményeit – integrátorok, keltetők, vágóhidak stb. – elsősorban pénzügyi területen érték bírálatok: a biztosított pénzügyi kondíciók, fizetési ütemezés stb. miatt. Az ágazat amúgy is nagyon költségérzékeny, a megkérdezettek szerint a jövőben elsősorban az ágazat feszítő anyagi nehézsége-

in kellene oldani: egyrészt a felvásárlási árak emelésével, másrészt az állami támogatások összegének emelésével. Bábolna működése kapcsán a termelői kifogások elsősorban a kifizetésekhez kapcsolódtak: a kifizetések nagyon lassan történtek meg, elhúzódtak, gyakran módosították a határidőket stb., így a termelők pénzükhöz csak késve tudtak hozzájutni. A beszállító partnerek felé történő kifizetések csúszása kifejezetten kardinális problémaként jelentkezett.

- A termelői vélemények alapján Bábolna működésének, gazdálkodásának megítélése alapvetően kétpólusú volt. Volt egy minőségi, szakmai dimenzió, amely mentén Bábolna megítélése nagyon kedvezőnek volt mondható (magas fokú szakmai munka, technológiai szint, minőségvédelem, kutatás-fejlesztés), s volt egy gazdasági dimenzió – a működés racionalitása, gazdaságossága, versenyképessége –, ahol viszont Bábolna a termelők véleménye szerint rosszul teljesített.
- A jövő vonatkozásában kérdésesnek látták, hogy a Bábolna Rt. privatizációja miben jelenthet változást. A megkérdezettek a tervezett privatizációt a Bábolna Rt. szempontjából előnyösebbnek vélték, mint a termelők szemszögéből nézve. A baromfitermelői oldal számára a privatizáció hátrányos vonásai hangsúlyosabban jelentek meg. Amennyiben Bábolna privatizációjára sor kerülne, a megkérdezettek többsége továbbra is ragaszkodna a többségi állami tulajdonhoz, vagy ha magánkézbe kerülne a cég, akkor a kizárólagos, illetve a többségi magyar tulajdonhoz. *(Szonda Ipsos felmérés 40 mélyinterjú, 2004. június – részlet)*

Az interjúalanyok lehangoló képet festettek a baromfiágazat jelenlegi helyzetéről. Sokaknak hosszú évek óta a megélhetést jelentette a baromfiipar, az interjúk folyamán többen a válság okozta elkeseredésüknek adtak hangot. A termelők kiszolgáltatottnak érezték magukat a nagy cégek irányában és az Európai Unió csatlakozás következtében érvénybe lépő új előírások sem kedveztek nekik. A magyar baromfiágazat, illetve a benne működő cégek, vállalkozások közös problémájának a nagyfokú tőkeszegénységet, valamint az ezzel járó eladósodást találta. További nehézség a piac telítettsége, amely a vélemények alapján már több szereplőt nem tudna eltartani. A jelenleg piacon lévő cégek esetében is az összefogást szerették volna látni a kérdezettek azért, hogy ezzel megteremtse a fennmaradás esélyét.

Az Európai Unióban a baromfihús közös piacszervezése az élő baromfira, a baromfihúsra és az emberi fogyasztásra alkalmas belsőségekre, a feldolgozott termékekre, illetve a baromfizsírokra terjed ki. A baromfiágazatot érintő alaprendeletek kizárják a

közvetlen állami felvásárlásokat és a piaci szereplők magántárolásának részfinanszírozását, az intervenciós felvásárlást és a termelési kvótát, mivel a Közösség az ágazat támogatási rendszerét a kereskedelmi folyamatok egyszerűsítésén, a kereslet-kínálati ráta összeegyeztetésén keresztül kívánják megvalósítani. A kereslet kínálathoz való igazítása a termelés, a feldolgozás és a forgalomba hozatal hatékonyabb szervezését szolgáló intézkedésekkel, a piaci árszínvonal alakulásának monitorozásával, minőségjavítást célzó határozatokkal érhető el.

Az uniós csatlakozás tehát egyrészt nemcsak a megszokott támogatási rendszer megszűnését jelentette a baromfiágazatban dolgozó termelők számára, hanem egyúttal a piaci zavarok megoldását célzó támogatási intézkedések érvényvesztését is. (*Szonda Ipsos felmérés Kutatási jelentés, 2004. március*)

#### **4.2. SWOT-elemzés a Bábolna Rt.-nél**

A SWOT-elemzés, a vállalati helyzetelemzésére használt technika. A SWOT-elemzésben feltárják a vállalat gyengeségeit, erősségeit, lehetőségeit és veszélyeit.

A környezetelemzés során feltárt információkra alapozva a feltárt gyengeségek, erősségek, lehetőségek, veszélyek a SWOT-portfólió módszerrel kerültek rangsorolásra a jelenlegi munkavállalókkal folytatott interjúk, valamint a saját megfigyeléseim és a Társaság korábbi környezeti felmérései alapján.

A SWOT-elemzés módszertana alapján a négyféle vizsgálati tényezőhöz tartozó megállapítások felsorolása során kiemelt szerepet kapott a nem elhanyagolható ágazati, valamint a vállalati szféra belső és külső környezetéből eredő hatások figyelembe vétele. Ennek megfelelően az erősségek és gyengeségek a belső sajátosságokból fakadó, a lehetőségek és veszélyek pedig a külső környezet által előidézett hatásokat jelentenek.

Az alábbi eredménymátrix csupán az előzőekben leírt elemzések, és az értekezés elkészítése során elvégzett háttérvizsgálatok, megfigyelések, illetve információgyűjtés alapján összeállított SWOT eredményeket tartalmazza.

13. táblázat: SWOT: A Bábolna Rt. SWOT elemzése a 2003. év alapján

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Széles termékkála</li> <li>• Jó feldolgozó-üzemi műszaki színvonal</li> <li>• Hagyományosan jó szakmai ismeretek (szakmailag erős agrárszakemberek)</li> <li>• Továbbfeldolgozott termékek gyártásának gyakorlata</li> <li>• Kialakult piaci kapcsolatok az Európai Unió importőr országaiban</li> <li>• Viszonylag olcsó munkaerő</li> <li>• Magántulajdonosi alapon fejlődő integrált vállalati környezet</li> <li>• Stabil alapanyag-ellátás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Általánossá váló túlkapacitáltság</li> <li>• Gyenge hatékonyságmutatók a feldolgozásban</li> <li>• Nemzetközi összehasonlításban magas önköltség</li> <li>• Likviditási nehézségek (körbetartozások, stb.), fejlesztési források teljes hiánya</li> <li>• Magas és nem finanszírozható forgóeszköz-szükséglet</li> <li>• Termékmarketing hiánya</li> <li>• Vállalati stratégiák hiánya (konceptiótlan vállalati működés)</li> <li>• Erős vevői pozíciók miatt árelfogadó piaci magatartás bel- és külföldön egyaránt</li> </ul>
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Új és komplex vállalati stratégiák kidolgozása</li> <li>• Költségek leszorítása hatékonyságjavítás révén</li> <li>• Az ágazatban megindult koncentrációs folyamatok kihasználása</li> <li>• Vállalati tevékenységek racionalizálásának végrehajtása</li> <li>• Stratégiai szövetségesek keresése az erősebb piaci pozíciók eléréséért</li> <li>• Vertikális integráció tudatos és koncepcionális erősítése</li> <li>• Beszerzési szövetségek létrehozása</li> <li>• Hatékonyabb exporttevékenység több régi(új) régióba (pl.: keleti piacok)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritikus pénzügyi helyzetbe sodródás, vállalati ellehetetlenülés</li> <li>• Likviditási problémák</li> <li>• Kiéleződő piaci verseny, piacvesztés</li> <li>• Az ágazatban megindult koncentrációs folyamatok elszenvedése</li> <li>• Hatékonyabb nyugati és tengerentúli versenytársak megjelenése</li> <li>• Hitelképtelenség, romló kapcsolat a pénzügyi szereplőkkel</li> <li>• Termékpálya-zavarok kedvezőtlen hatásai</li> <li>• Külföldi vállalati szereplők akvizíciós törekvései</li> <li>• Állategészségügyi problémák megjelenése</li> </ul>

(Forrás: a szerző saját összeállítása)

A vállalati termékkála kialakítása, a műszaki adottságok kihasználása, a szakmai tapasztalatok mind-mind a vállalat és az ágazat erősségei közé sorolhatóak, de nem szabad megfeledkezni arról, hogy mindezen szempontokat piacvezérelt szempontból kell kihasználni és érvényesíteni. Nem elegendő, mint ahogyan az látható volt a Bábolna Rt. esetében, hogy a műszaki fejlettségre, a „nagyságra”, a termelési volumenek növelésére alapozódik a vállalat jövője akkor, amikor a piacon kiélezett versenyben a vevő diktálja a feltételeket.

A piaci pozíciók kérdése egyszerre vállalati és ágazati cél, hiszen az egész ország lokálisan hagyományosan erős baromfipiaci helyzetének megőrzése és javítása éppen olyan fontos feladat, mint az egyes vállalati szereplők piaci helyzetének önálló fejlesztése. A piaci érdekképviselet és a versenytársakkal szembeni helytállás a XXI. század első éveiben jelentősen megnehezedett, hiszen az értékesítési csatornák megtartását, illetve az értékesítési volumenek fokozását rendszerint multinacionális kereskedelmi há-

lózatok által uralt, beszerzési szempontból oligopol piacokon kellett megvalósítani teljesen liberalizált versenyben működő nagyvállalati versenytársakkal szemben. A hazai piacon ekkor nem túlzottan erős az olcsóbb importtermékek szerepe, de a jövőben várhatóan az okozza majd a legnagyobb kihívást ezen a területen, hogy a hazai baromfiipar képes lesz-e versenyezni a folyamatosan megújuló, fejlett termékekkel.

A költséghatékonyság javítása kifejezetten a vállalat belső feladata, hiszen ebben a kérdésben vállalatonként rendszerint eltérő menedzsment megoldások (reorganizáció, termelés-szervezés, kontrolling stb.) kombinált alkalmazása vezethet sikerre. A költséghatékonyság javítása a magyar baromfiipar elemi szükséglete, hiszen versenytársaihoz képest drágán állítja elő termékeit, emiatt pedig gyakran nem képes kihasználni a természetes adottságok terén meglévő komparatív előnyeit sem. A termékpálya mentén képződő fedezetek javítása nemcsak a veszteségtermelés elkerülését eredményezheti, de pótlólagos források képzését is lehetővé teheti annak érdekében, hogy újabb költségracionalizálási lépéseket tehessenek meg a vállalati szereplők. A költséghatékonyság kérdésében nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a rendszerváltást megelőző évek hagyatékaként – többek között a Bábolna Rt. is – olyan örökségekkel kezdtek meg működésüket a piactudományi viszonyok között, amelyek sokkal inkább egyfajta szociális gondoskodásra, támogatásra jellemzőek, mintsem a nyereségorientált tevékenység jeleit hordozták magukon. A költséghatékonyság fokozása érdekében a vállalati tevékenységek folyamatos finomítása, optimalizálása természetesen fontos eszköz lehet a menedzsment kezében. A modern kontrolling-tevékenység által megvalósított vállalati tervezés, a folyamatos költségelemzés, valamint a termelési és értékesítési folyamatok utókalkulációja, a különféle költségelemzések a költséghatékonyság javításának fontos eszközei, melyek alkalmazása elengedhetetlen a piaci versenyben.

A vertikális integrációk mint a baromfiipar jellemző vállalati struktúrái, a nyugati versenytársak esetében kiforrott, összehangolt rendszereket alkotnak. A hazai vertikális integrációk integrációjuk továbbfejlesztése révén lehetőséget nyerhetnek arra, hogy a liberalizált hazai és nemzetközi értékesítési piacon egyaránt megállják helyüket a legtöbbször igen éles és árvezérelt versenyben. A hazai baromfiipar szereplőinek és a Bábolna Rt.-nek is egyik legfontosabb célkitűzése kell, hogy legyen, vállalati finanszírozásának átgondolása, a kialakult pénzügyi zavarok elhárítása és a jövőre nézve hatékony likviditásmenedzsment kialakítása és működtetése. A vertikális baromfiipari rendszerek speciális sajátossága, hogy az átlagosnál jelentősebb likvideszköz-lekötéssel folytatják tevékenységüket, hiszen az eltérő állat-életciklusok megkövetelik azt. Mindez az utóbbi

néhány év kedvezőtlen általános gazdasági környezetében, különösen az állattenyésztésben kialakult nehéz pénzügyi helyzet miatt oda vezetett, hogy szinte nincs olyan baromfiipari szereplő, amely stabil likviditás mellett folytatná tevékenységét. Átfogó forrás-gazdálkodási reformok nélkül azonban nem számíthatnak tartós életképességre. A banki bizalom a szektor irányába néhány vállalati felszámolás és a madárinfluenza okozta pánik miatt nem túlságosan erős, saját források felszabadítására pedig drasztikus reorganizációs lépések nélkül nincsen lehetőség. Közép- és hosszú távon várhatóan azok a vállalati szereplők lesznek képesek majd likviditási szempontból életben maradni, amelyek a korábbi évekből likviditási tartalékokkal rendelkeznek, mobilizálható eszközökre van, stabil banki kapcsolatrendszerük van, képesek gyors reorganizációt végrehajtani, vagy a tulajdonosok döntése alapján tőkeerős befektetőt találnak a vállalat likviditási helyzetének javítására, megoldására.

A baromfiipari vállalatok szervezése és vezetése terén a XXI. században olyan hatékony menedzsmentrendszer és -szemlélet alkalmazása vált szükségessé, amely sok szempontból újdonság a hazai élelmiszeripari vállalatok számára. A stratégiai szempontú vállalatvezetés gyakorlatát évtizedek óta működtető multinacionális baromfiipari szereplők ma már versenytársként tevékenykednek az egységes európai piacon és nagy gyakorlattal alkalmaznak olyan menedzsment megoldásokat (pl.: stratégiai szövetségek, akvizíciók, vállalati reorganizációk stb.), amelyek alkalmazása a hazai szereplők számára is egyre fontosabb és szükségesebb. A stratégiai szempontú gondolkodás az utóbbi néhány évben sajnos nem volt jellemző az ágazat hazai szereplőire, és így a Bábolna Rt. tevékenységére sem. Stratégiai szövetségek helyett lobbyk és ellenlobbyk, stratégiai tervezés helyett pedig gyakran tűzoltó megoldások jellemezték az ágazati szereplők tevékenységeit. Ki kell alakulnia kreatív, stratégiai alapokon gondolkodó versenyképes vállalatvezetési gyakorlatnak, amely elsősorban az ágazati szereplők szemléletváltását és túlélési akarását igényli.

#### **4.3. PEST-modell alapú vizsgálat a Bábolna Rt.-nél**

A vizsgálat során primer kutatás segítségével, kérdőíves felmérés történt a Bábolna Zrt.-nél az 1-2. mellékletekben szereplő kérdőívben meghatározott kérdések alapján. A kérdőívvel a Bábolna Zrt.-nél jelenleg dolgozó középvezetők, valamint a korábbi években alkalmazotti viszonyban lévő, szintén középvezetői réteg került megkérdezésre. A kiválasztás irányított volt, tekintettel arra, hogy a kutatási tézisek igazolásához szüksé-



ges volt a vállalat és annak változási folyamatainak ismerete. A kérdőívben feltett kérdések esetében a PEST-modell mint vizsgálati módszer került alkalmazásra. Ennek megfelelően a kérdések között a politikai, a gazdasági, a műszaki és a szociális jellegű kérdések kerültek megfogalmazásra.

A kérdőívek értékelése során az alábbiakban leírt megállapítások és következtetések vonhatók le a Bábolna Zrt. elmúlt 10 évének működéséről, a válságos helyzet kialakulásának körülményeiről.

Az értékelés megkezdése előtt azonban fontos ismét rögzíteni, hogy a vizsgált társaság 99,9%-ban állami vállalat, amely tény nem hagyható figyelmen kívül a megkérdezettek véleményének pontos és egzakt megértése érdekében.

A megkérdezettek döntő része a politikai befolyást túlzottnak, a Társaságot „kirkat gazdaságnak” ítélte meg. A politika befolyásának hatására, a gyakori vezetéváltások, az „erőből” történő szervezeti és szerkezeti átalakítások, a koncepciótlan változtatások és a halogató, vagy halogatott döntések okozták elsősorban a vállalat mai válságos helyzetét. A gyakori vezetéváltások eredményezte folyamatos szerkezeti átalakulás kedvezőtlenül – az is mondható, hogy rosszul – hatottak a gazdasági folyamatokra, „a forrást a termeléstől, a működéstől vonta el”. Egyhangú véleménye a megkérdezetteknek, hogy a társaság gazdálkodásában nem volt érezhető a költséghatékonyság, sőt inkább a pazarló gazdálkodás uralkodott, mert az „időközönkénti, alakalomszerű spórolás” nem helyettesít egy következetes gazdálkodást.

Az interjúalanyok egybehangzóan megfelelőnek ítélik a törvények betartását, a vállalat kapcsolatát a hatóságokkal, ellenőrző szervekkel. A hatalmas apparátusban kellemő számú, felkészült szakember foglalkozott a társaságot érintő jogszabályi változásokkal és a vállalathoz kapcsolódó támogatási rendszerrel.

Sajnos nagyon negatív kép alakult ki a megkérdezések eredményeként a vállalatnál dolgozó munkavállalók stratégiai ismereteiről. Az alkalmazottak jelentős része soha nem ismerte a Társaság stratégiai tervét, nem tudott annak létezéséről, így önmagára nézve sem érezhette fontosnak a megvalósítást. A stratégiai tervet csak és kizárólag a felsővezetés és a tervet készítő, szűk csapat ismerte, így annak végrehajtásában a munkavállalók gyakorlatilag nem vállaltak és nem kaptak szerepet. Elkeserítő volt a felmérésekből látni, hogy egy ilyen bonyolult rendszerű vállalat nem használ stratégia megvalósítást támogató eszközt és nem bontja le a stratégiai tervet személyekre. A megkérdezettekkel egyetértésben jelen értekezésben rögzíthető, hogy a vállalat nem tett meg

mindent a stratégiai tervek megvalósítása érdekében és az éves terveken túl nem fordított gondot annak megvalósítására.

A megkérdezettek döntő többsége problémát látott a vállalat piaci viselkedésében és a vevőkezelések területén. Többek véleménye szerint, az „eladni mindenáron” magatartás volt érzékelhető, aminek eredményeként a „megalománia” elsőbbséget élvezett a racionális és következetes piaci magatartással szemben. Az értékesített termékek ára nem, vagy csak jelentős késéssel folyt be, a vevőminősítés és vevőkezelés nem volt megfelelő, aminek eredményeként folyamatosan növekedett a kintlévőség, ami egyenes irány volt a likviditási problémák kialakulásához, később súlyosbodásához.

A társaság finanszírozási helyzetét és az eladósodás problémáit taglaló kérdésekre a válaszadók azon része – akinek beosztásából eredően volt „rálátása” – fő problémaként:

1. a hirtelen piacbővítést,
2. a fedezet nélküli értékesítést,
3. a megfelelő motivációk hiányát,
4. a vezetés rövid távú érdekeit,
5. a veszteséges gazdálkodást,
6. a túlköltekezést,
7. a koncepciótlan értékesítést,
8. a drága pénzügyi hiteleket,
9. a rosszul értelmezett politikai elvárásokat,
10. és a sikertelen privatizációt jelölik meg.

A műszaki előrejelzéseket célzó kérdésekre adott válaszok megoszlanak a vállalat műszaki fejlettségét, felkészültségét illetően. A válaszadók kisebb része „mondja” azt, hogy a fejlesztések megfelelőek voltak. A többség véleménye szerint nem a megfelelő helyen, nem kellő mértékben és főleg nem átgondoltan történtek a vállalatban belüli fejlesztések. Kiemelkedő szerepet kapott a baromfiágazat, amely a jelentős összegű fejlesztések ellenére folyamatosan veszteséget termelt. Mivel nem voltak megfelelő stratégiai tervek, így az erőforrások elosztására sem voltak számítások, ezért azok sok esetben koncepciók nélkül kerültek megvalósításra.

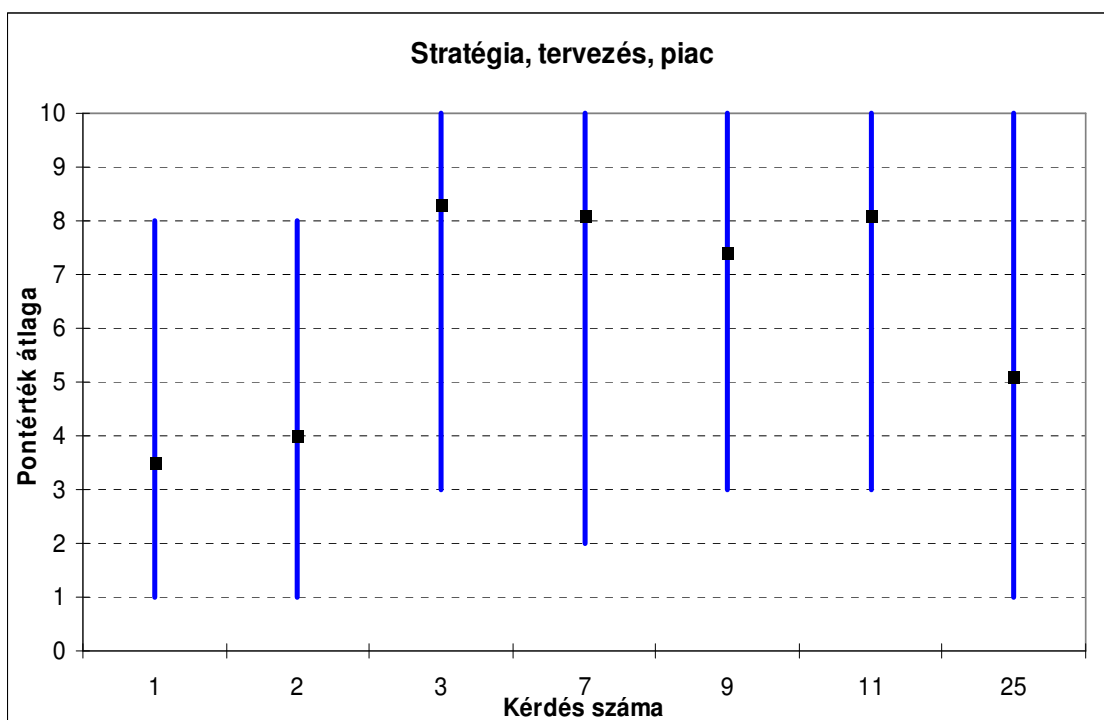
Szintén megoszlanak a megkérdezettek véleményei a vállalatnál alkalmazott szociális kérdéseket illetően. A válaszadók egyharmada elégedett volt a vállalat által adott juttatásokkal, a dolgozók tájékoztatásával, míg a kétharmad rész nem tartotta megfelelőnek a munkavállalók támogatását, elismerését és szerintük a vezetés nem vette figye-

lembe az alulról jövő javaslatokat, kezdeményezéseket (ha voltak) sem. A „rendszer” hibájaként értékeli a menedzsment folyamatos cseréjét, a dolgozókkal való kommunikáció és a csapatmunka hiányát, formálisnak az érdekképviseltek részvételét. A dolgozóknál a „régidők emléke” tartja a „lelket” és nagy többségük a „túlélésre játszik”. Többségében morálisan lecsúszott, kedvetlen, elkeseredett hangulat uralja a vállalat munkavállalóinak mindennapjait.

A vizsgálat során a primer kutatás második fordulóján a vélemények 1-10-ig skálán történő ábrázolása, mely eredményének grafikus ábrázolása az alábbi ábrákon látható.

A grafikus ábrázolás során vízszintesen kerültek ábrázolásra a kérdések, függőlegesen a középvezetők válaszai. A grafikonon belül függőlegesen került ábrázolásra az adott válaszok tartománya. Tekintettel arra, hogy a vállalat ma (2007) a 2003. évhez képest töredék létszámmal rendelkezik, így a potenciálisan kérdezhető interjúalanyok száma is jelentősen csökkent, ezért sajnós a pontozásos kérdőívek esetében egy igen szűk vizsgálati minta alkalmazására volt lehetőség, de indokoltnak láttam a vizsgálat eredményének érdekében, hogy a ma még Bábolnán dolgozó kollegák véleményét is fegyelembe lehessen venni.

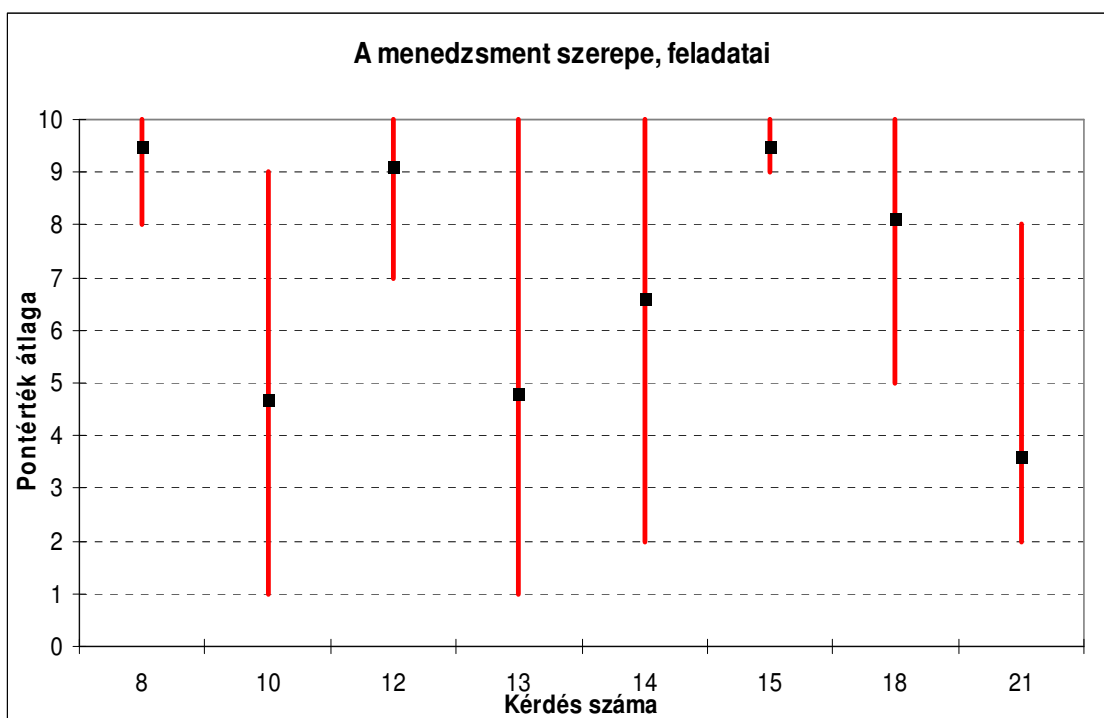
A stratégiai és a menedzsmentkérdések válaszait látva (27. és 28. ábra), nagyon szélsőséges vélemények kerültek megfogalmazásra, amely egyrészt a társaság középvezetőinek szórt véleményét, másrészt az információ hiányát tükrözik. Mint ahogyan a kérdőívekre adott válaszokból és a fenti felmérésből is látható, már a középvezetői rétegnek is nagyon hiányos volt az információja a társaság terveiről, valamint jelentős eltéréssel és véleménykülönbségekkel ítélik meg a menedzsment szerepét. Egységes vélemény megállapítására a válaszok alapján nincsen lehetőség, de pontosan a válaszok szórása miatt lehet azt a következtetést levonni, hogy a társaság nem működött stratégiai szervezetként és a menedzsment nem vonta be a dolgozókat, még a középvezetőket sem a stratégia megvalósításába. A válaszadók az előzőekhez hasonlóan szintén negatívan értékeli a vállalatot ért gyakori vezetőváltások és az indokolatlan átalakítások hatásait. Egységesnek mondható a vélemény abban az értelemben, hogy a változások miatti gazdasági helyzet más vezetői magatartást és eljárásmodot követel, mint a normál formában működő gazdasági társaságok esetében, de a vállalatnál a változásokhoz való igazodás nem, vagy csak részben történt meg.



Stratégia, tervezés, piac	Megkérdezettek véleménye									
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Ön szerint volt-e a Bábolna Rt-nek követhető stratégiai terve?	1	3	8	2	1	2	3	3	7	5
2. Ön szerint a versenyszférában elfogadható volt-e a Társaság piaci, üzleti magatartása?	4	3	8	1	2	2	4	5	5	6
3. Ön szerint válságos gazdasági helyzetben a tulajdonosi döntéseket milyen mértékben kell gazdasági adatoknak megalapozniuk?	8	9	10	9	8	3	7	9	10	10
7. Válságos helyzetben a gazdaságosság meghatározóbb-e a piaci részesedésnél?	9	9	10	2	8	9	7	8	10	9
9. Milyen mértékben érzi válságos helyzetben a piaci magatartás megváltoztatásának szükségességét?	4	9	10	9	7	3	5	10	9	8
11. Milyen mértékűnek érzi válsághelyzetben a tervekészítés szükségességét?	10	3	10	9	8	8	7	8	8	10
25. Ön lát-e kiutat a Bábolna Zrt. jelenlegi válságos helyzetéből?	1	1	3	8	9	2	6	3	8	10

27. ábra: A megkérdezettek véleménye a vállalat stratégiai tervezéséről

(Forrás: a szerző saját összeállítása)



A menedzsment szerepe, feladatai	Megkérdezettek véleménye									
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
8. A válságos gazdasági helyzet igényli-e a menedzsment részéről a vezetési módszerek megváltoztatását?	10	10	10	10	9	9	8	10	10	9
10. Segítheti-e a válsághelyzet kezelését a menedzsment döntési jogainak szűkítése?	4	7	1	9	8	3	5	8	1	1
12. Mennyiben segít a válsághelyzet kezelésében a gyors döntések mechanizmusa?	10	10	10	10	8	9	7	9	8	10
13. Mennyire elfogadható Ön szerint válsághelyzetben a menedzsment részéről a döntési jogkörök túllépése?	10	1	7	1	7	4	3	7	5	3
14. Ön szerint mennyiben szükséges lenne-e egy válsághelyzetben lévő gazdálkodó egység esetén a menedzsment (vállalatvezetők) társasági szerződéstől eltérő, bővebb döntési jogkörökre?	10	7	2	3	7	7	4	8	9	9
15. Véleménye szerint válsághelyzetben mennyire fontos a tulajdonosi jogokat gyakorló és az első számú vezető együttműködése?	10	10	10	10	9	9	9	9	9	10
18. Ön szerint mennyire érezhető, egy válságos helyzetben, hogy a menedzsment „versenyt fut az idővel”?	9	9	8	5	9	9	8	7	7	10
21. Értelmezze, hogy ön szerint az elmúlt években a változó menedzsment megfelelő hatékonysággal látta-e el a feladatát?	2	4	3	8	2	2	3	3	3	6

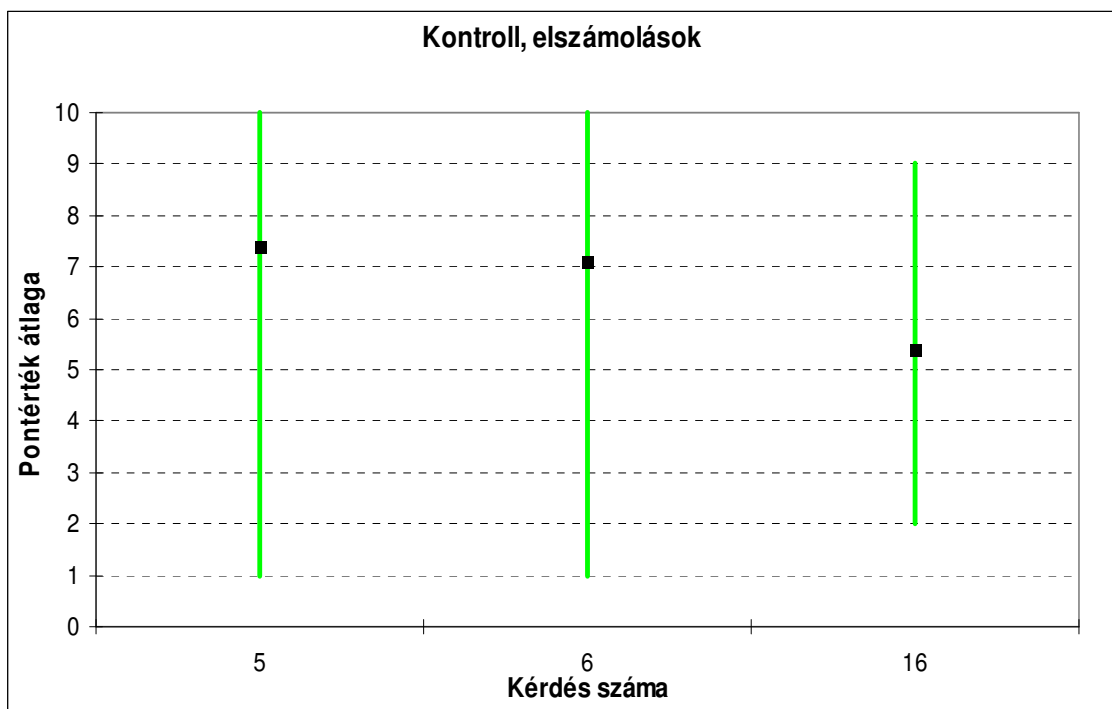
28. ábra: A megkérdezettek véleménye a menedzsment szerepéről

(Forrás: a szerző saját összeállítása)

A számviteli elszámolások és a kontrolling szerepének fontosságát hangsúlyozva a válaszadók döntő többsége hasonló véleményen van azzal, hogy fontos a kontrolling és az egyéb nyilvántartások kezelése (29. ábra). Egységesnek mondható a vélemény abban, hogy válságos körülmények között nagyobb odafigyelést, fegyelmezettséget,

összefogást és kitartást igényel az ún. válságstratégia megvalósítása, mint kiegyensúlyozott, kiszámítható és tervezhető vállalati környezetben.

Ebben a kritikus helyzetben a kontrolling szerepe megváltozik. Nem a klasszikus értelemben vett teljes szervezetet átfogó tevékenységére kell koncentrálnia, hanem a válságmenedzsment kiszolgálása a fő feladata. Nem kell, hogy minden ponton elemzéseket végezzen, hiszen az idővel való versenyfutás nem teszi ezt lehetővé számára. Kulcs fontosságú kérdésekben kell támogatnia a menedzsmentet, a szervezet reakcióidején belül annak érdekében, hogy a kritikus pontokon a beavatkozás eredményes és hatásos legyen. A döntés előkészítésével már a lehetséges kimeneteket, hatásokat is mérlegelnie kell, annak kockázati elemei ismeretében.

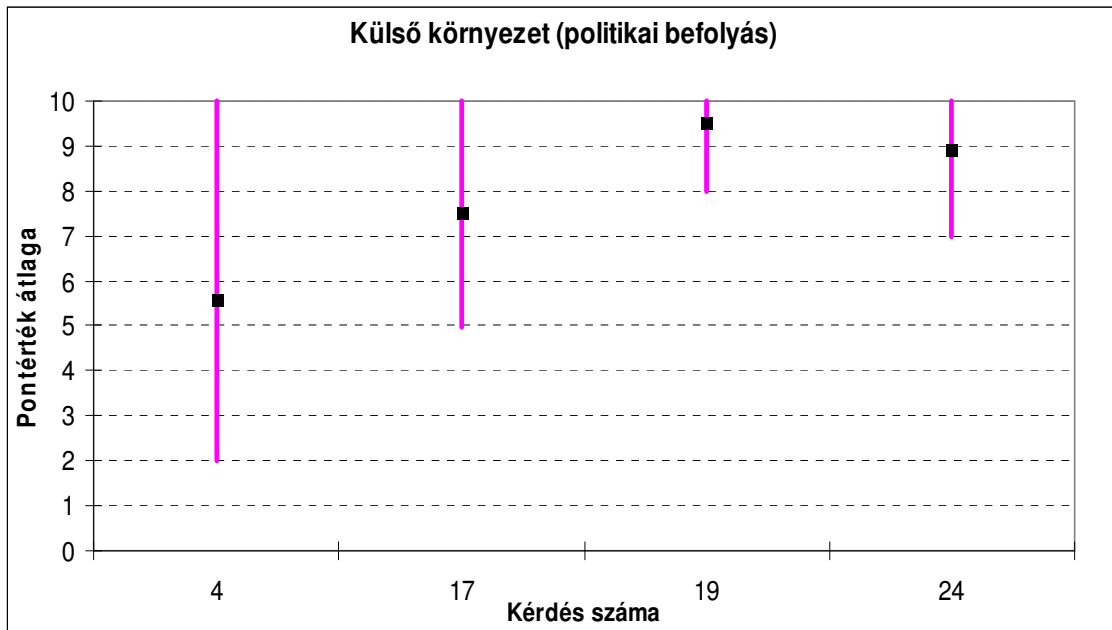


Kontroll, elszámolások	Megkérdezettek véleménye									
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
5. Kíván-e különös, vagy szokásostól eltérő eljárást a kontrolling rendszertől a válságos gazdasági helyzet?	8	9	4	10	8	8	8	10	1	8
6. Ön szerint válságos helyzetben milyen mértékű a számviteli elszámolások és az utókalkulációk szerepe?	7	7	1	8	8	5	7	10	9	9
16. Válsághelyzet kezelésében háttérbe szorul a számviteli adatok, eredmények elemzése?	7	7	6	2	3	3	6	9	7	4

29. ábra: A megkérdezettek véleménye a vállalati kontroll és elszámolási kérdésekről

(Forrás: a szerző saját összeállítása)

A megkérdezettek talán legegyszerűbb véleménye a vállalat működését külső körülményként befolyásoló politikai hatás (30. ábra), mely egyértelműen negatív irányba sodorta a vállalatot. A már korábban hivatkozott gyakori vezetőváltások, a koncepció nélküli folyamatos szervezeti és szerkezeti átalakítás, a vállalat reakcióidejének figyelmen kívül hagyása súlyos károkat okozott a vállalat gazdasági életében és működésében, válságos helyzetének kialakulásában.



Külső környezet (politikai befolyás)	Megkérdezettek véleménye									
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
4. A válságban lévő gazdasági társaságok menedzselésében érvényesül-e a felügyelő bizottság, vagy más ellenőrző szervek működése?	3	3	10	10	2	3	3	7	7	8
17. Ön szerint a Bábolna Rt-nél az elmúlt 10 évben, a válsághelyzet kialakulásában s külső tényezők milyen mértékben befolyásolták a vállalat működését, eredményességét?	5	9	9	10	8	5	5	6	10	8
19. A gyakori vezetőváltások és a felelősségre vonások elmaradása, milyen mértékben befolyásolta a vállalat kialakult helyzetét?	10	9	10	10	9	10	9	10	10	8
24. Ön szerint működőképes maradt volna a Bábolna Rt. ha „politikától mentes” szakmai menedzsment irányítja?	10	7	9	9	9	10	8	9	8	10

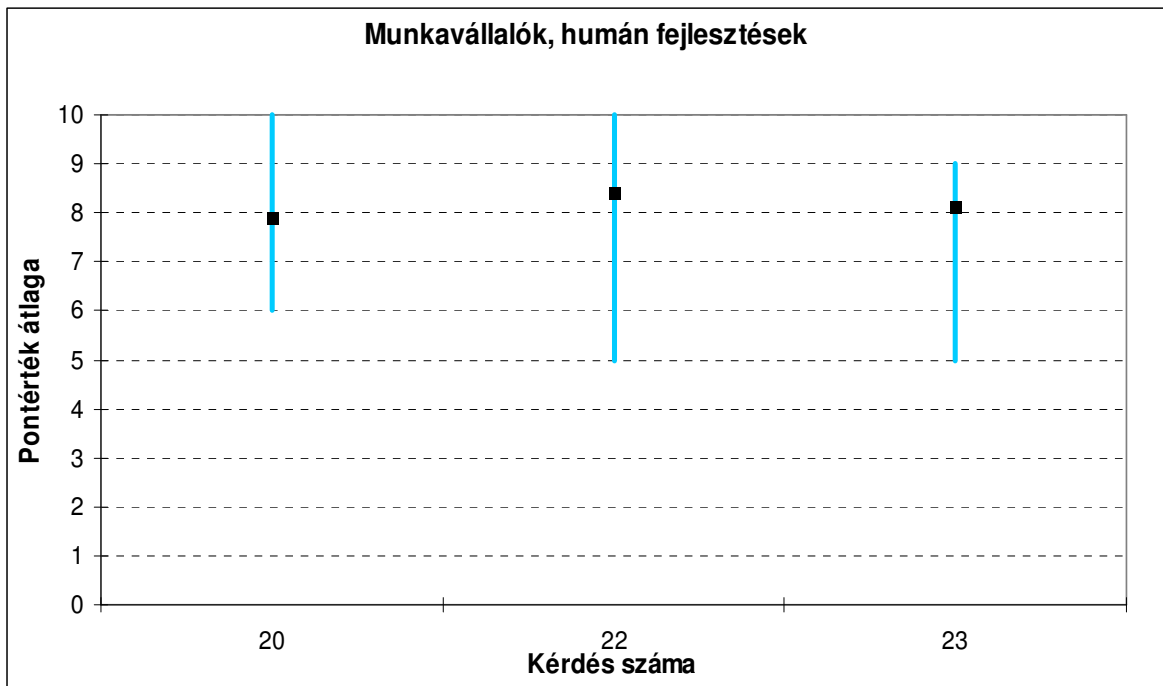
30. ábra: A megkérdezettek véleménye a vállalat külső környezetéről, annak befolyásáról a vállalat életében

(Forrás: a szerző saját összeállítása)

Ha az emberekre a változásokat úgy erőszakoljuk rá, mint ahogyan az a felmérésből is kiderült, akkor az információ hiánya miatt minden esetben problémák léphetnek fel. A változásoknak reálisaknak, elérhetőeknek kell lenniük, és mielőtt végrehajtásra kerülnek, javasolt alapos elemzési és előkészületi munkát végezni. Mielőtt elindulnánk, a változta-

tások útján, tegyük fel a kérdést, hogy mit akarunk elérni a változással, hogyan jut tudomásunkra az, hogy elértük a kitűzött célokat? Mennyiben leszünk képesek a változásokat saját magunk elérni és milyen mértékben szorulunk segítségre? Ezeket a szempontokat a változás során a menedzsment minden tagjára és a szervezet egészére vonatkoztatni kell. A változást úgy kell irányítani, hogy az emberek azzal eredményesen meg tudjanak birkózni. A változásoknak zavartalannak kell lenni és a változásmenedzsmentnek logikusan nyugtató hatást kell elérni ([www.businessballs.com/changemanagement.htm](http://www.businessballs.com/changemanagement.htm)). Javasolt ellenőrizni, hogy a változásokat érintő kollegák megértették-e a változások szükségességét. Legyen arra lehetőség, hogy átgondolásra kerüljön a változás irányítása, hogy az érintettek részt vegyenek a tervezésben és a változás megvalósításában. Személyes beszélgetések kerüljenek lefolytatásra annak érdekében, hogy az irányítás szervezési változásait megfelelő módon lehessen kezelni. Ha gyors változásokra van szükség, akkor vizsgáljuk meg ennek okait. Ugyanis a gyors változás miatt nincs lehetőség a megfelelő konzultációra, nincsen meg a szükséges elkötelezettség, amely természetesen olyan bonyodalmakat okozhat, amelyek megoldása időigényes. Ha egy átfogó változásról van szó, akkor arról tájékoztassuk az embereket a munkában, így részt vehetnek a változások tervezésben, ezáltal tehermentesíthető a menedzsment és könnyebbé tehetjük a szervezési nehézségeket. Ha megfelelő módon kommunikálásra kerülnek a változtatási célok, akkor megosztásra kerülnek a feladatok és a résztvevők magukénak érzik a célt és a feladatot. Vigyázni kell az olyan kifejezésekre, mint pl. a „gondolkodásmód megváltoztatása” vagy „az emberek gondolkodásmódjának a megváltoztatása” vagy „a hozzáállás megváltoztatása” mivel az ehhez hasonló kifejezések az erőltetett, kierőszakolt változásokat idézik. Ha a munkavállalók nem megfelelően és hatékonyan közelítik meg a szervezet feladatait, akkor nem az emberek, hanem a szervezet gondolkodásmódjával van probléma. Az olyan változások, mind pl. szerkezetátalakítás, új célok, beszerzések, értékesítések, áthelyezések stb., olyan új rendszer- és környezetváltozásokat okoznak, amelyekről minél előbb fel kell világosítani az embereket, hogy a lehető leggyorsabb módon értékelhessék és elfogadják. A változásokat nem lehet előírni vagy kényszeríteni. Az embereket fel kell készíteni arra, hogy megtalálják a maguk megoldását, megfelelően reagáljanak a lehetőségekre és támogatást kapjanak a menedzserektől. A vezetők viselkedése sokkal fontosabb, mint az okos eljárás és annak irányelvei. Az alkalmazottnak bízniuk kell a szervezetekben, a vállalati kultúrában és céljai megvalósításában. A vezetőknek az elképzelésekkel egyet kell értenie, ha a változás fájdalmasnak tűnik, és a folyamatban a legjobb embereket elveszíti, akkor is ezt kell tenni.





Munkavállalók, humán fejlesztések	Megkérdezettek véleménye									
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
20. Ön szerint milyen mértékben befolyásolta a dolgozók munkateljesítményét az évről évre visszaszoruló juttatások csökkenése, elmaradása?	10	8	6	9	9	7	8	7	8	7
22. Megtett-e Ön mindent, a saját "munka területén", hogy a válságos időszakban a leghatékonyabban segítse a menedzsmentet a problémák megoldásában?	10	7	5	9	9	7	9	9	10	9
23. Ön szerint lehet-e motiválni, a munkavállalókat válságos környezetben?	7	9	5	9	9	9	8	8	8	9

*31. ábra: A humán fejlesztések megítélése*

*(Forrás: a szerző saját összeállítása, 2007)*

A saját vizsgálati eredményeimet (31. ábra) erősítik meg a Szonda Ipsos 2003-ban elvégzett 50 mélyinterjú felmérésének eredményei is, ahol a felmérések során az alábbiakban szereplő megállapítások születtek:

- „Általánosságban, az interjúkban megkérdezett személyek szerint az egész mezőgazdaság helyzete nehéz és ez a helyzet tovább romlik. Az ágazatokat tekintve a baromfi- és víziszárnyas-ágazat küzd vélhetően a legnagyobb válsággal, az árak itt évek óta csökkennek. Ezt a jelenséget a megkérdezettek azért tartják ilyen fontosnak, mert Bábolna léte nagyrészt ezekre épül.
- Bábolna a magyar mezőgazdaság „zászlós hajója”, a mai napig a vezető min-tagazdaság. Image-e és hírneve megkopott, de ma is komoly anyagi és eszmei értékkel rendelkezik. Nagysága, komplexitása, remek szakembergárdája, eddig

elért eredményei olyan előnyök, amelyek miatt ma is versenytársai elé sorolják a megkérdezettek.

- Ugyanakkor helyzete évek óta bizonytalan, a menedzsment állandóan változik.
- Gazdálkodása, fizetési morálja nem megfelelő (késve fizet és veszteséges). Az állandó szervezeti átalakulások miatt partnerei nem találják meg a hierarchiában az ügyükben illetékes vezetőt.
- Központi szerepéből adódóan rengeteg alvállalkozóval, beszállítóval és vásárlóval rendelkezik. Így a mezőgazdaságból élők komoly hányadának létfenntartása függ tőle Magyarországon. Ebből adódóan mindenkinek fontos, hogy milyen sors vár rá a jövőben az EU csatlakozás után.
- Az EU csatlakozástól új piaci lehetőségeket várnak a megkérdezettek, elsősorban a termelők. Úgy vélik, a versenyhelyzet kemény kihívás lesz Bábolna számára. A Bábolna Rt.-nek technológiai fejlesztéssel, a termelés gazdaságosabbá tételével, az erőforrások racionalizálásával, termékfejlesztéssel és új piacok keresésével kell foglalkoznia, hogy a csatlakozás után is megállja a helyét.
- A korábban az EU-hoz csatlakozott államok hasonló ágazatai esetében nagyfokú koncentráció történt, a kicsik tönkrementek. Nálunk már eléggé koncentrációzott az ágazat, de a termelők egy részének lemorzsolódása várható.
- A privatizáció kérdése nagyon vegyes érzelmeket keltett a megkérdezettekben.
- Minden szegmensben voltak pártolói és ellenzői. A privatizációt sürgetők szerint annak meg kell előznie az EU-csatlakozást, így kaphat csak támogatásokat. Akik ellene vannak, tulajdonképpen Bábolnát féltik a szétdarabolódástól és a befektetőknek való kiszolgáltatottságtól. Amiben egyetértenek, hogy ez lesz Bábolna igazi megmérettetése: hogyan tud talpon maradni piaci körülmények között.
- Ha megtörténik a privatizáció, akkor a leglényegesebb szempontok, hogy a vállalat szakmai és tőkeerős befektető kezére kerüljön és ne részenként adják el. Többen szeretnék, hogy magyar befektető vásárolja meg, akinek fontos a további érvényesülés és vigyáz a vállalat hírnevére.
- A Bábolna Rt. eddigi kommunikációjával kapcsolatban annak hiánya a jellemző. Alig van tájékoztatás arról, hogy mi fog történni a vállalattal, pozitívum viszont, hogy valótlan hírek nem jelennek meg róla.
- Egyöntetű vélemény, hogy a privatizáció és az Európai Unió csatlakozás kapcsán akkor érdemes tájékoztatni a közvéleményt, ha megszületett a kormányzati döntés az Rt. jövőjéről. Akkor viszont hiteles és szisztematikus kommunikációra van szükség.

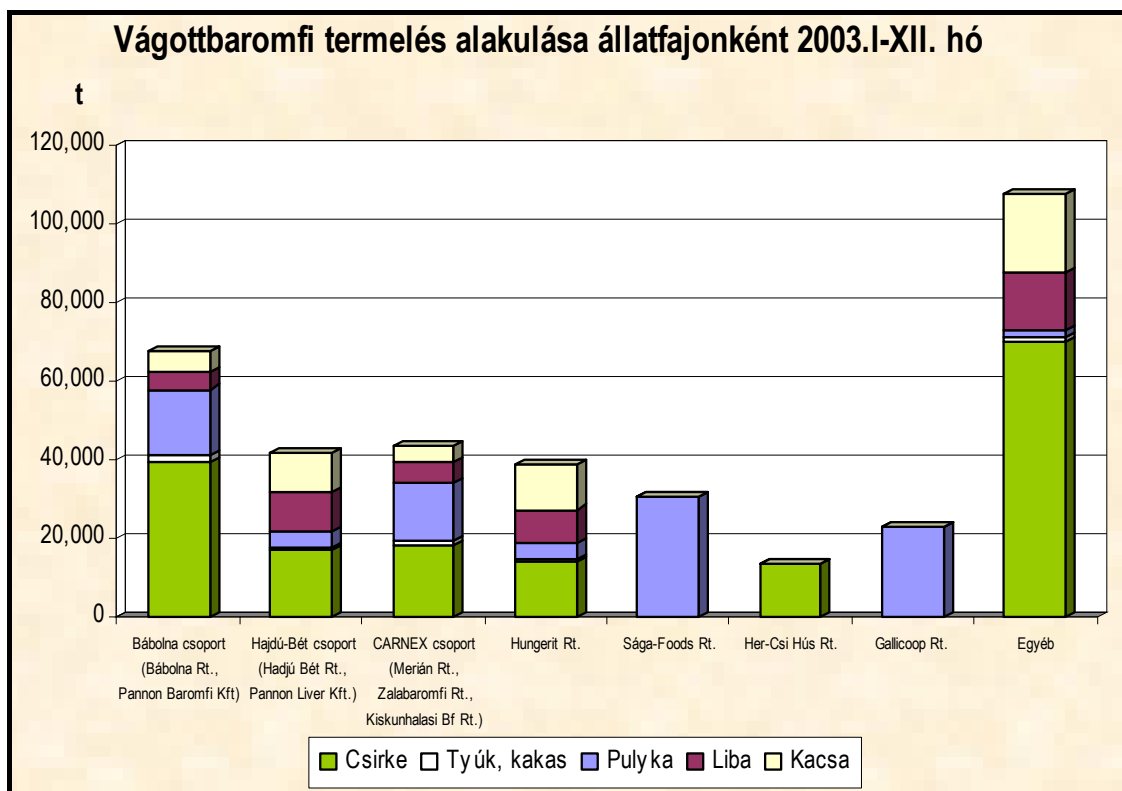
ció szükséges. Ezekről a témáktól eltekintve pedig általánosságban gyakoribb, image-formáló kommunikációt tartanak szükségesnek a nagyközönség felé Bábolna tevékenységéről.

- A termelők szorosabb kapcsolatot, rendszeres kommunikációt szeretnének a Bábolna Rt.-től.
- A Bábolna sorsa mindannyiunk szívügye, mindenki szeretné, ha a dicső múlt után fényes jövő várna rá. Szorítanak érte és nem csak azért, mert saját létük is nagyban Bábolna jövőjétől függ.”(*Szonda Ipsos 50 mélyinterjú, 2003 – részlet*)

#### **4.4. Összehasonlító elemzés a Bábolna Rt.-hez hasonló profilú nagy baromfifeldolgozó és élelmiszertermelő vállalatok válságának okairól.**

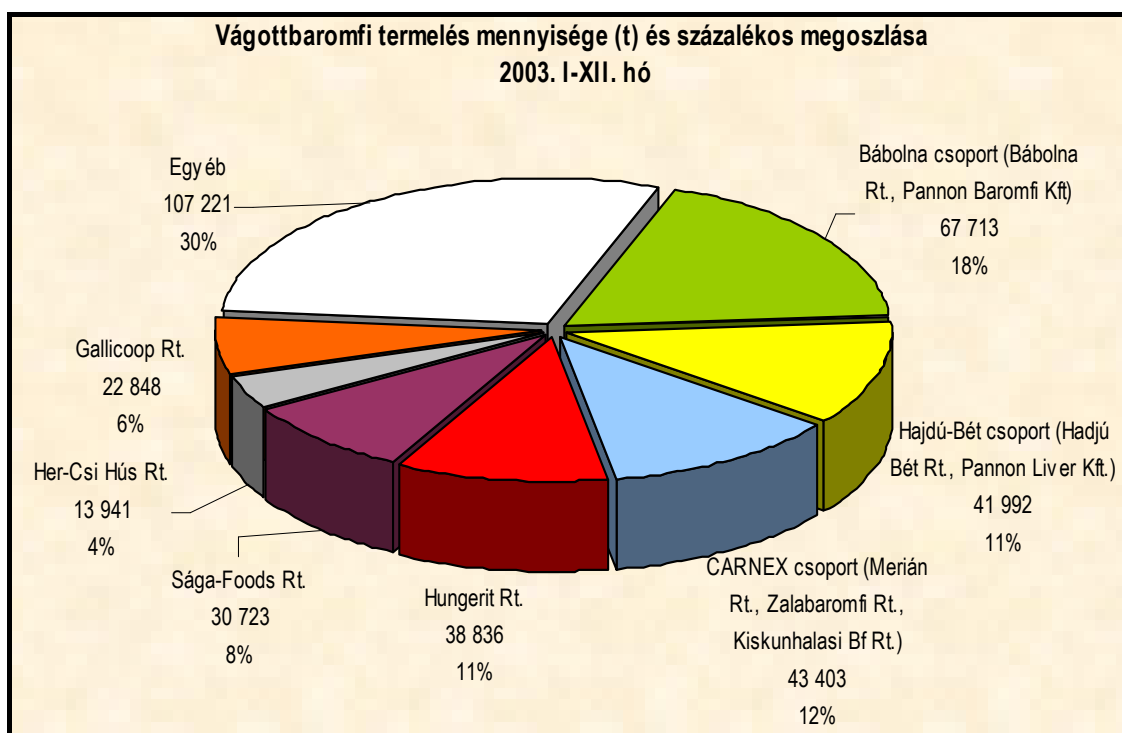
Jelen értekezés téziseinek alapját a Bábolna Rt.-nél történt megfigyelések és elemzések képezik, de a válságok kialakulásának okait és lehetséges kimeneteit, javaslataimat és következtetéseimet másik két hasonló profilú élelmiszeripari nagyvállalat a Hajdú-Bét Rt. és a Carnex vállalatcsoport válságos helyzetét is megvizsgálva állapítottam meg. Az értekezés vizsgálata nem tér ki a külső vállalatok működésének és válságának részletes elemzésére, de a válságok menedzselésének és kialakulásának okait összehasonlító elemzések alapján értékeli.

A 2000-es évek elején Magyarországon több élelmiszeripari vállalkozás működött, de ezek közül is kiemelkedő volt a Bábolna Rt. mellett a magántulajdonban működő Hajdú-Bét Rt., majd a piac folyamatos átalakulásával nagy, bonyolult szervezetté fejlődött „Carnex” – vállalatcsoport, mely társaság szintén magántőkével rendelkezett. A 32-35. ábrák a vizsgált vállalatok piaci szerepvállalását mutatják részben egymáshoz viszonyítva, részben a hazai piacon bemutatva.



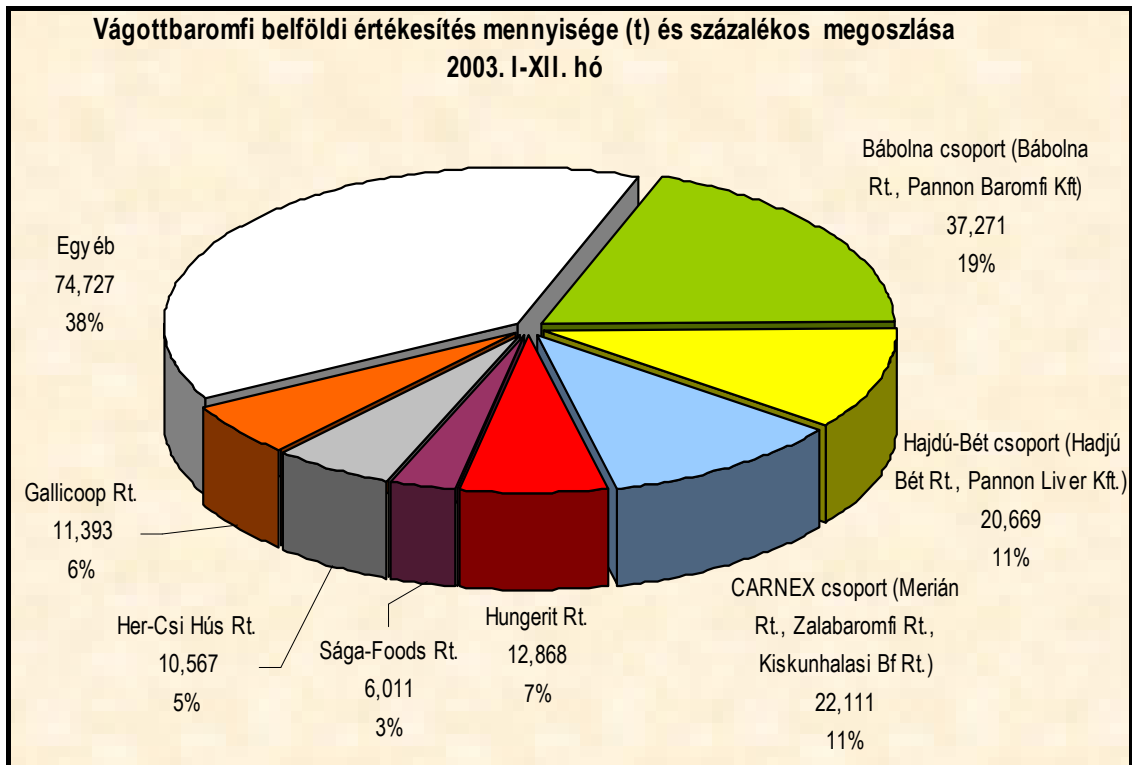
32. ábra: A Magyarországi vágottbaromfi-termelés alakulása 2003-ban

(Forrás: Baromfi TermékTanács, 2004)



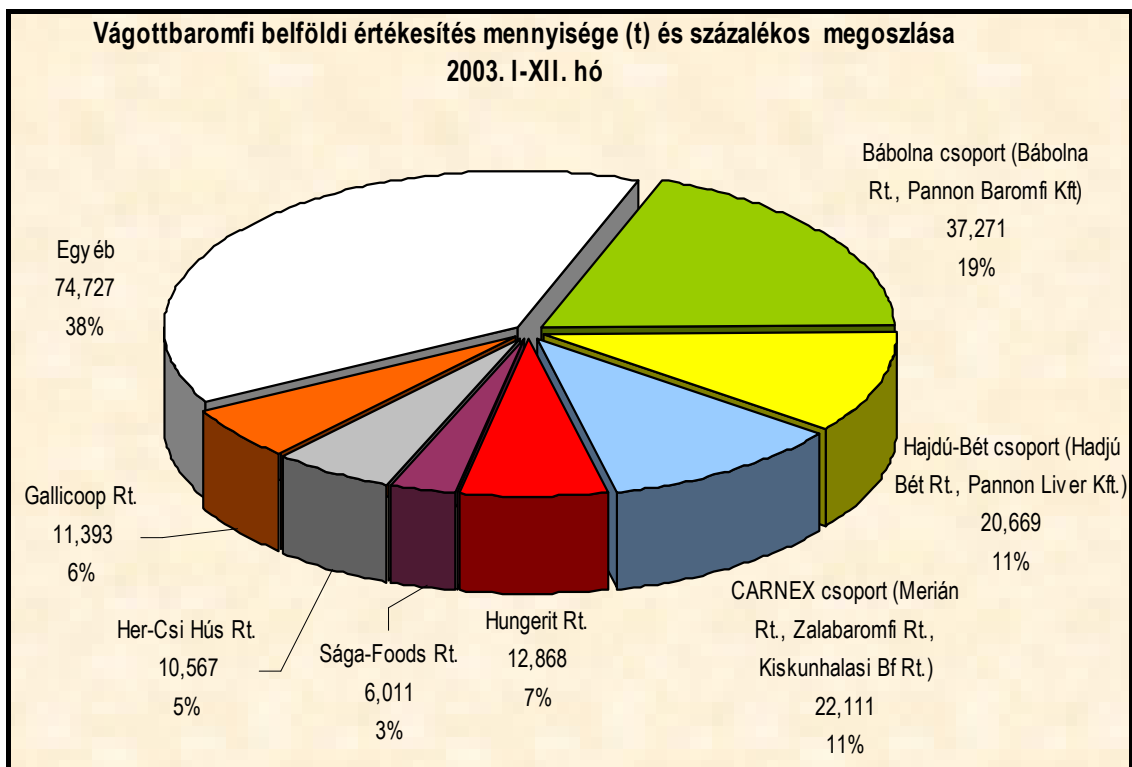
33. ábra: Magyarország vágottbaromfi-termelése 2003-ban

(Forrás: Baromfi TermékTanács, 2004)



34. ábra: Vágott baromfi belföldi értékesítése 2003-ban

(Forrás: Baromfi TermékTanács, 2004)



35. ábra: Vágott baromfi export értékesítése 2003-ban

(Forrás: Baromfi TermékTanács, 2004)

A vállalatok bukása és annak egyedi vizsgálata nem képezi jelen dolgozat tárgyát, de a megfigyelések és a kutatási helyhez kötődő szoros üzleti kapcsolat betekintést engedett a problémákba, melyek valamennyi esetben hasonlóak voltak. A fenti ábrákon látható, hogy 2003-ban a vizsgált társaságok meghatározó súllyal vettek részt Magyarország baromfipiacán.

A Hajdú-Bét Rt. hazánk legnagyobb magánkézben lévő, a baromfifeldolgozás teljes egészét kézben tartó feldolgozó és forgalmazó cégnek mondhatta magát. A cégcsoport fénykorában több mint 3000 főt foglalkoztatott, a magyar baromfiexport és a belső forgalom 20-20%-át tudhatta magáénak. Krízis először 1998-ban következett be, melynek elsődleges okaként az orosz piac összeomlását jelöli. A válság közben a vállalat megmentésére befektetői csoport „érkezett”, akik eredményes konszolidációt hajtottak végre, amivel megnyílt a Társaság további fejlődésének lehetősége. A vállalat az ország több településén üzemeltetett feldolgozóüzemet, kiterjedt termelői integráció, valamint logisztikai hálózat kapcsolódott hozzá. A vállalat újabb válságos időszaka a 2002-ben kezdődött, ami a Magyarországot és az európai piacot is ellepő madárinfluenza elterjedésével magyarázható. Ebben az időben jelentős mértékű volt a baromfihús iránti keresletcsökkenés, ami a vállalatok készleteinek felhalmozását, a logisztikai költségek rohamos növekedését és egy piaci túlkínálatot eredményezett. A hirtelen jött piaci változásra nem kellően felkészült vállalat hamarosan likviditási, majd később fizetéseképtelen helyzetbe került. A Hajdú-Bét Rt. jelentősebb termelési kapacitásai a mai napig továbbműködnek más hazai baromfiipari vállalkozások részegységeiként.

A Szonda Ipsos 3 mini fókuszcsoportos felmérésén a Hajdú-Bét Rt. megszűnése ellenére mindhárom csoporton említésre került. Ennek oka egyfelől, hogy a cég felszámolása utáni „maradványai” továbbműködnek a szektor különböző vállalatainak részeként, másfelől időben nagyon közeli a megszűnése és az általa birtokolt piaci részesedés is kiemelkedően magasnak tekinthető.

Főbb vélemények:

- fél évvel korábban a legnagyobb volt,
- felszámolási eljárást kér maga ellen,
- 20-25%-os volt a piaci részesedése,
- „A HajdúBét nagy libás és kacsás volt. A Bábolna bérlti tőle a csirkét, a Carnexé a liba – Mezőkovácsháza, Kisvárda a Mastergoodé” *(Szonda Ipsos felmérés 3 mini fókuszcsoport, 2004. április)*

Másik hasonló integrációt működtető, bel- és külföldi magántőkével működő társaság a 2005 év elején még 6300 főt foglalkoztató Carnex-vállalatcsoport. A Carnex a víziszárnyasok (kacsa, liba) feldolgozásában a hazai piac mint egy 70%-át birtokolta, de a baromfiszektorban és a sertésvágásban is előkelő helyen képviseltette magát. A vállalatcsoport több telephelyen szintén kiterjedt integrációs háttérrel működött. A többségi hazai magántulajdonban működő Carnex-csoport a Bábolna Rt. privatizációjával vitathatatlannal a hazai baromfiipar legjelentősebb szereplőjévé vált. A társaság az élelmiszergazdaság több szegmensében is aktív befektetési politikát folytatva a sertésfeldolgozás és a hűtőipar területén is jelentős piaci szereplőnek számít, de a Merián Orosháza Rt., a Kiskunhalasi Baromfifeldolgozó Rt. és a Zalabaromfi Rt. működtetésével befektetési főként a baromfiiparra koncentrálnak. A társaságcsoporthoz a Bábolna Rt. korábbi struktúrájához képest inkább feldolgozóipari orientációjú, tehát a baromfitenyésztés és a takarmánygyártás kevésbé jellemző tevékenységeire. A Bábolna Rt. egyes részegységeit, azok értékesítése után a Carnex-csoport működtette tovább, így ez a társaság birtokolta a Bábolna Rt. egykori békéscsabai baromfifeldolgozó üzemét és víziszárnyas-tenyésztési kapacitásait. Mára valamennyi vállalatirás megszűnt, egy-egy részlegük működik tovább. A hatalmas vállalatcsoport azonban nagyon gyorsan összeomlott, az egyik magyarázat szerint szintén a madárinfluenza-pánik, a másik magyarázat szerint a túlságosan gyors növekedés volt a Társaság veszte.

A Szonda Ipsos 3 mini fókuszcsoportos felmérése során a Carnex-csoportról az alábbi vélemények alakultak ki :

- „Fő erősségük a víziszárnyas, ezen belül a májlibák. Most úgy tudom, nem hivatalos helyről, hogy talán még a Bábolnától is átveszi a májliba termelését, termelőkörrrel együtt. Innentől kezdve ő a piacvezető.”
- „A Carnexnek nagy előnye, hogy a piacon Nyugaton kint van, tehát le van fedve az a mennyiségű áru, amit ő előállít.”
- „A máj az, ami elviszi az egész vonalat.”
- „Óriási előnye a Carnexnek, hogy az a vezetője, akinek a szavának a világon a magyarországi termelést illetően súlya van. Na most, ha netán Magyarországon valakivel tárgyalnak májliba ügyben, az ő. Azon kívül senkivel nem állnak szóba.”
- „Változatlanul a Bábolna meg Békéscsaba neveli az alapanyagot, a tömő anyagot, de a kész árut megveszi a Carnex.”
- „Ő csak vásárol árut, viszont fizetési problémái vannak.” *(Szonda Ipsos felmérés 3 mini fókuszcsoport, 2004. április)*

Mint a 14. táblázat is szemlélteti és az interjúk is igazolják a kiemelt problémák valamennyi vizsgált társaságnál megtalálhatóak. De sajnos hasonló problémákkal küzdenek a hazai kisebb baromfiipari vállalatok is.

14. táblázat: A vállalatok főbb problémáinak összefoglalása

A válságok kialakulását befolyásoló főbb tényezők	Bábolna Rt.	Hajdú-Bét Rt.	Carnex-vállalatcsoport
Diverzifikált, több baromfifajon alapuló termék-szerkezet	X	X	X
Gyenge vertikális integrációk	X	X	X
Jelentős területi megosztottság	X	X	X
Stratégiai szemléletű vezetés hiánya	X	X	X
Alacsony jövedelem termelő képesség az ágazatban	X	X	X
Dekonzentrált ágazati struktúra	X	X	X
Politikai befolyás	X	X	X
Hirtelen termelési növekedés	X	X	X
Ágazati pénzügyi nehézségek, körbetartozások	X	X	X
Kereskedelmi hálózatok erősödése, diktáló magatartása	X	X	X
Külső országok termékeinek térnyerése	X	X	X
Állategészségügyi problémák megjelenése okozta vásárlói hisztéria	X	X	X
Folyamatosan változó gazdasági környezet (árfolyam stabilitás, kamatok)	X	X	X
Válságtervek hiánya	X	X	X

(Forrás: A szerző saját összeállítása)

A vizsgált társaságok természetesen egymás riválisai, versenytársai voltak. A Hajdú-Bét felszámolásával (2003) a Bábolna Rt. és a Carnex-vállalatcsoport között – természetesen a piac egyéb szereplői mellett – megkezdődött a küzdelem a felszámolás alá került vállalat piaciért, eszközeiért, termelői bázisáért. Ebből a csatából látszólag a Bábolna került ki győztesen, de a győzelem csak látszólagos volt. A hirtelen termelés-növekedéssel, a piac igényeit figyelmen kívül hagyva, a Bábolna Rt. csak a termelésre és nem az értékesítésre koncentrált. Az egyébként is kedvezőtlen gazdasági és likviditási helyzetben lévő vállalat ezt követően hatalmas készleteket, nyitott szállítóállományt, finanszírozási problémákat és jelentős veszteséget termelt.

Valamennyi vizsgált vállalat esetében jelentős problémaként mutatkozott a hosszú termelésfinanszírozási idő, melyhez nem volt saját forrása. Hitelalapú gazdálkodás volt jellemző mindegyik vállalatnál, mely finanszírozási költségekre az alacsony jövedelmű gazdálkodási eredmények nem nyújtottak fedezetet.



A versenytársaknál nem tulajdonosként volt jelen az állam, hanem a szabályozási, jogszabályi és támogatási feltételrendszer kialakításában, valamint az egyes társaságok tulajdonosainak lobbi erejében, politikai befolyásában. Nem elhanyagolható az a tény, hogy a magántulajdonban lévő két vizsgált társaság válsága kialakulásának időszakában kifejezetten média és sajtó hír volt azok bukása és kialakult helyzete, mely tovább mélyítette a morális zuhanást és a közvélemény negatív hangulatát. Felmerült a vizsgálat során a kérdés, hogy a tulajdonos kiléte mennyire fontos, illetve, hogy az állam rossz tulajdonos-e? Megoldás lett volna-e Bábolna esetében a privatizáció?

A vizsgált vállalatok „eredeti” formájukban mára gyakorlatilag nem léteznek, egy-egy üzemük működik jellemzően átalakult tulajdonosi és menedzsment körrel. Elmondható, hogy a változásmenedzsment egyetlen esetben sem valósította meg céljait, hiszen a tudatos növekedési döntések ellenére, nem volt kialakult stratégiája a vállalatoknak a változtatások menedzselésére, illetve a stratégiai szervezetek és gondolkodás kialakítására és bevezetésére. A vizsgált vállalatok gyakorlatilag a mai napon már nem, csak a múlt emlékeiben létező vállalatok, melyek válságáról, a menedzsment és a tulajdonosok szándékairól önállóan lenne érdemes egy tanulmányt készíteni.

#### **4.5. Főbb változási folyamatok a Bábolna Rt.-nél 2000-től napjainkig**

Az első – jelen értekezés témájához kapcsolható – meghatározó lépés, a vágóipar megjelenése az integrációs folyamatban (Kecskeméti- és Békéscsabai Baromfifeldolgozó beolvadása a társaságba.) *A két baromfifeldolgozó vállalat konszolidálás nélkül, hatalmas hitelállománnyal került beolvasztásra a Bábolna Rt.-be.* A korábban önálló társaságként működő feldolgozókra jellemző volt a veszteségtermelés, a hatalmas hitel- és kintlévőség-állomány, a túlzott adminisztratív apparátus. Elmondható, hogy mindez felkészületlenül érte a Bábolna Rt. menedzsmentjét, a vállalati szervezetet és kultúrát.

2001–2002-ben több ütemben a Társaság értékesítette a tulajdonát képező termőföldet a Magyar Állam részére, majd bérleti szerződés formájában visszabérelte, mely földhaszonbérleti szerződés a Társaság egyik meghatározó szerződése napjainkban.

Néhány – nem szorosan az integrációhoz tartozó – ágazatot értékesített. Ilyen ágazat volt a sertéságazat, vagy az étkezési tojástermelés, mely tevékenységet a vállalat önálló társaságba szervezte.

2003-ban a vállalat reorganizációjára a fő tulajdonos ÁPV Rt. többször is kísérletet tett, többek között az alábbi növekedési kísérletekkel, mintegy előre menekülési lé-

pésként. Az egyik megoldási javaslat a vállalat összevonása az akkor már válságos időszakát élő Hajdú-Bét Rt.-vel. A vezérelv, mely ezt a konstrukciót támogatta a „Magyarország legnagyobb, (egyetlen) és Európa meghatározó” baromfiipari nagyvállalatává válni. Az ötlet, ötlet szintjén maradt, mert a tárgyalási időszak alatt a Hajdú-Bét Rt. válsága elmélyült, majd felszámolás alá került, a Bábolna Rt. likviditási helyzete pedig nem tette lehetővé a növekedés ilyen irányú megvalósulását. Az elképzelésnek a gyakorlatban csak egy szelete valósult meg, mely szerint a Bábolna Rt. bérleti konstrukció keretében egy szűk éven keresztül üzemeltette a Hajdú-Bét Rt. debreceni gyárát és foglalkoztatta alkalmazottait.

Egy másik „nagy ívű” reorganizációs elképzelés volt, hogy a Bábolna Rt. megvásárolja a Pick Szeged Rt.-t, amely javaslat „Magyarország legnagyobb élelmiszeripari vállalatává válását, a Magyar Hungaricum összefogását célozta”, mindezt egy Nemzeti Agrárholding Rt.-ben egyesítve. A Pick és a Bábolna image, a márkanév az elmúlt években „jól csengett”, amikor is a két vállalat „összevonásával” valóban egy óriás hungaricum alakulhatott volna ki. Az ötlet azonban csak ötlet maradt, mert a Bábolna Rt. pénzügyi lehetőségei nem tették lehetővé a tranzakció megvalósítását, a főtulajdonos pedig a megvalósulásra nem biztosított forrást.

E két vállalat ilyen fajta egyesítése azonban felveti a kérdést, hogy szabad-e két önállóan is bonyolult hatalmas vállalatot összevonni? Megoldható-e ezek együttes menedzselése? A bekövetkező változásokat képes-e a vezetés levezényelni? Fenntartható-e a vállalatok átláthatósága? Milyen gazdasági előnyök származnak az együttes kezelésből?

Mindez idő alatt a Társaság veszteségtermelése, és likvidációs helyzetének romlása tovább gyűrűzött. A több évig tartó privatizációs kísérlet eredményeként 2004 év elején végre sor kerülhetett a TETRA Kft. értékesítésére is. A Kft. a Bábolna Rt. 100%-os leányvállalata volt, mely Társaság, étkezési tojástermeléssel foglalkozott. A Kft. értékesítése, az utolsó pillanatban történt, tekintettel arra, hogy a Kft. felélte vagyonát, hatalmas adósságállományt halmozott fel, elveszítette hazai és nemzetközi piacait. Mindezt tetőzte, hogy a híres Tetra fajta – melyet a Bábolna Rt. a magáénak tudott –, egy német genetikus fejlesztése, és kutatási eredménye volt. Bábolnán soha nem volt nyoma a genetikai törzskönyveknek, a szaporítási és kísérleti jegyzőkönyveknek, a tudományos eredményeknek, dokumentumoknak.

Mint ahogyan az a korábbi elemzésekből, illetve a 7. és 8. *mellékletben* szereplő mérlegfősorokat és eredményeket tartalmazó táblázatokból is látható, a beolvadási fo-

lyamatot követő években a Bábolna Rt.-nél folyamatos eredményromlás és jelentős összegű vagyronvesztés következett be. A 2003-ban kezdődő „baromfi influenza” és az ezt követő piaci magatartás, „hisztéria”, még jobban megnehezítette a társaság piacon való eredményes működését. A társaság eladósodási folyamata, napi likviditási gondokat eredményezett, minek következtében jelentős összegű szállítói és egyéb hitelezői tartozás halmozódott fel.

Ekkor a Bábolna Rt. menedzsmentje számára nem maradt más lehetőség, mint a vállalat valamilyen formában történő reorganizációja és tőkehelyzetének rendezése. A főtulajdonos ÁPV Rt. nem kívánta több forrással támogatni a vállalatot, így a REORG Gazdasági Tanácsadó Rt. 2004 tavaszán kidolgozta a Bábolna Rt. reorganizációs tervét, melyben a Társaság szétválasztását javasolta. A reorganizációs elképzelés azon alapult, hogy a vállalatot szétválasztotta a rentábilisan működtethető részekre, melyhez létrehozott egy Bábolna Élelmiszeripari Rt.-t, majd a maradó részek esetében a végelszámolás megindítását javasolta. A Bábolna Élelmiszeripari Rt.-be beapportálásra kerültek a Bábolna Rt. leányvállalatai, valamint a vágóipari tevékenységek közül a másodlagos feldolgozáshoz szükséges eszközök és ingatlanok. Ezt követően a Bábolna Rt. Közgyűlése a Társaság tőkehelyzetének rendezése és reorganizációjára vonatkozó kormányhatározat alapján 2004. szeptember 1-jével a végelszámolás megindításáról döntött. A folyamatos átalakulások, összevonások és szétválások után, a társaság életébe *gyökeres változás* volt a végelszámolás megindítása. A menedzsment hatása és feladatköre ezzel a döntéssel klasszikus értelemben gyakorlatilag megszűnt, és a helyébe válságmenedzsment (a végelszámoló) lépett. Ezen a ponton a vállalat gyakorlatilag mind szervezetileg, mind morálisan összezuhant. Az ekkor még 4600 főt foglalkoztató vállalaton belül eluralkodott a pánik, megrendült az addig sem felhőtlen munkakedv, ellenséges hangok és vélemények kaptak nyilvánosságot, megkopott a márkanév és a „Bábolna image”. A társaság tovább működött, hiszen a speciális tevékenységek, állattartás, növénytermesztés nem tették lehetővé a termelés leállítását, sőt kifejezetten a károkozás megszüntetése és a kármentés volt a cél.

A végelszámolási folyamat alatt a gazdasági racionalitás keretein belül kiemelt szerepet kapott a munkahelyek megőrzése, a társadalmi feszültségek kezelése. Mindez megnyilvánult abban, hogy a legfontosabb vagyonelemek értékesítésére termelőegységként került sor, a munkavállalói állomány munkajogi jogutódlással történő átadásával. A végelszámolási eljárás alatt a vagyoneértékesítések során olyan feltételrendszert

sikerült kialakítani, amely lehetővé tette, hogy az értékesített vagyonelemekhez kapcsolódó létszám munkahelyének megőrzése biztosítható legyen.

Az agrárágazatba tartozó hitelezők kifizetése, valamint a tevékenység végelszámolás alatti folytatása, továbbá a beszállítói szerződések nagy részének átvállaltatása révén elkerülhető volt a felszámolási hullám, amely bekövetkezett volna az ágazatra jellemző körbetartozások, a Bábolna Rt. „v. a.” nem fizetése, illetve a hitelezőket egyébként terhelő banki és köztartozások miatt. A végelszámolói alapelvek között kiemelten szerepelt az integráció védelme.

A kormányhatározatban foglaltak betartása mellett az első és legfontosabb feladat a veszteségtermelés megállítása és az üzemegységek működő formában történő értékesítése volt. A vagyonelemek értékesítését egy olyan piaci környezetben kellett megvalósítani, ahol az egész baromfiágazat jelentős veszteségeket szenvedett el és napjainkban is szenved el, illetve amikor a fizetőképes kereslet a veszteségtermelő eszközök és üzemek iránt minimális.

#### **4.5.1. A végelszámolási eljárás lefolytatásának alapelvei**

A válságmenedzsmentnek fokozott felelősséggel kellett eljárni az állami tulajdonú társaság vagyonának kezelése és értékesítése során, az alábbi lényeges alapelvek betartásával:

- átláthatóság, nyilvánosság;
- hitelezői és tulajdonosi érdekek összehangolt, optimális érvényesítése;
- a végelszámolás hatékony lefolytatása érdekében szükséges költségek optimalizálása, a működőképesség átmeneti fenntartása a munkahelyek megtartása érdekében;
- a végelszámolás megindításakor fennálló tartozások súlyozott, de elveit tekintve egyenlő mércével való kezelése;
- a lejárt banki és köztartozások megfizetésének eredményes végelszámolást biztosító feltételeinek megteremtése;
- a Bábolna Rt. „v. a.” integrációs rendszerből történő kivezetése oly módon, hogy partnerei a lehető legkisebb veszteséget szenvedjék el, az integrációs vertikum a Bábolna Rt. „v. a.” nélkül is működőképes maradjon;
- környezetvédelmi kötelezettségek rendezése, lehetőleg a Bábolna Rt. „v. a.” vagyonának bevonása nélkül;

- vagyonértékesítés piaci áron, a vagyon tehermentesítése és a munkáltatói jogutódlás feltételeinek megteremtése.

A jelentősebb vagyonértékesítési pályázatok, illetve vagyonértékesítések az alábbiak voltak:

- 2004 októberében került értékesítésre a Békéscsabai Baromfifeldolgozó Gyár a gyáregységben foglalkoztatott összes munkavállaló munkajogi jogutódlással történő átvételével, a gyáregység működőképességének fenntartásával és a mezőgazdasági termelőkkel kötött érvényes szerződések átvállalásával.
- A végelszámolási eljárás megindítását megelőzően, 2004 júliusában megalapításra került Bábolna Élelmiszeripari Rt. jegyzett tőkéjének 99,9%-át képviselő részvények nyilvános pályázati eljárás keretében történő értékesítése. A közzétett, nyilvános pályázati felhívás eredménytelenül zárult.
- 2005 januárjában került sor a Kecskeméti Baromfifeldolgozó Gyár értékesítésére.
- Több eredménytelen nyilvános pályázati eljárást követően a Víziszárnyas-tenyésztési ágazat értékesítése 2005-ben valósult meg. A második pályázati eljárást követően több részletben kerültek értékesítésre a víziszárnyas-ágazat eszközei a munkavállalók teljes körű jogfolytonos átvétele és a kötelezettségek teljes körű átvállalása mellett.
- 2004 szeptemberében a Bábolna Rt. „v. a.” tulajdonában lévő takarmánygyártás-eszközök apportálásra kerültek a cégcsoport takarmány-előállítással foglalkozó Bábolna Takarmányipari Kft-be. 2004 decemberében értékesítésre került a Melléktermék-feldolgozó üzem is.
- A végelszámolási eljárást megelőzően, 2004 augusztusában történt kiszervezés alapján a brojlertenyésztési ágazat tevékenysége a Bábolna Baromfitenyésztő Farm Kft. keretein belül működött tovább. 2005 júniusában értékesítésre kerültek a baromfitelepek, a Bábolna Élelmiszeripari Rt. tulajdonában lévő Bábolna Baromfitenyésztő Farm Kft. Üzletrésze.
- A Bábolna Rt. „v. a.” sertéstelepeinek 2005 augusztusában került közzétételre a nyilvános pályázati felhívása. A pályázat eredménytelenségére tekintettel az értékesítési tárgyalások elhúzódtak, majd a működésbe visszaállított Bábolna Zrt. keretein belül került értékesítésre 2006 márciusában.
- Megtörtént a Bábolna Kereskedőház Rt. 50%-os tulajdoni hányadot megtestesítő részvények értékesítése is.

#### **4.5.2. Alternatívák a Bábolna Rt. „v .a.” végelszámolási eljárásának lezárására**

A főbb vagyonelemek értékesítését követően a válságmenedzsmentnek ismét a „jövőre” kellett koncentrálnia, ami azt jelentette, hogy alternatívákat kellett kidolgozni a társaság további sorsát illetően.

A Bábolna Rt. „v. a.” végelszámolási eljárása során az alábbi megoldási javaslatok születtek:

- végelszámolási eljárás végig vitele és ezzel együtt a cég jogutód nélkül megszüntetése, cégnyilvántartásból való törlése;
- felszámolási eljárást indít valamelyik hitelező és a Bíróság jogosan elrendeli az eljárást, vagy bekövetkeznek az 1991. évi IL számú törvény 72. § szerinti kritériumok és ez esetben a felszámolási eljárást a végelszámolóknak kell kezdeményeznie;
- tulajdonosi és kormányzati döntések eredményeképpen megszüntetésre kerül a végelszámolás, a Bábolna Rt. normál működésű társaságként tevékenykedik tovább, szűkített profillal, mérettel és létszámmal, de folytatja tevékenységét.

#### **4.5.3. Javasat a Növénytermesztési tevékenység folytatására**

A Bábolna Rt. „v. a.” növénytermesztési ágazata két, egymástól földrajzilag elkülönült területen, egyrészt a Bábolna-környéki mintegy 6 000 ha területen, másrészt a Szendrő környéki 6 500 ha NFA-tól bérelt területen gazdálkodik. A Kormány 2285/2000. (XI. 29.) számú határozata rendelkezett a Bábolna Rt. tulajdonában lévő termőföld Magyar Állam részére történő megvásárlásáról és a Bábolna Rt. részére 10 éves időtartamra történő földhaszonbérletbe adásáról. A Kormányhatározat rendelkezett a földhaszonbérleti szerződés további 10 évvel történő meghosszabbításáról. Ezzel a rendelkezéssel lehetőséget biztosított arra, hogy a végelszámolási eljárást megállítva a Bábolna Zrt.-t újra működésbe állítsa.

A tulajdonosok az alternatívákat megvizsgálva, az „újra” működésbe állítás mellett döntöttek 2006. február 1-jével.

Mint ahogyan a 15. táblázatból is látható, a végelszámolás közel másfél éves időtartama alatt nyilvántartási értéken több mint 20 milliárd forint értékű eszköz került értékesítésre, mely vagyontárgyak jellemzően magánkézbe kerültek. A maradék vagyont pedig az újra működésbe állítás alapjaként szolgált.

15. táblázat: A Bábolna Rt. végelszámolási folyamatának eredménye  
a Társaság mérlegében

	2004. VIII. 31.	2005. VIII. 31.	2006. I. 31.
	tev. záró	végelsz. 1. év	végelsz. záró
	(ezer Ft)		
<b>A. Befektetett eszközök (02.+09.+17. sor)</b>	<b>9 572 607</b>	<b>15 732 523</b>	<b>14 928 257</b>
I. IMMATERIÁLIS JAVAK	277 912	169 400	14 929
II. TÁRGYI ESZKÖZÖK	8 934 509	1 562 569	1 063 184
III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	360 186	14 000 554	13 850 144
<b>B. Forgóeszközök</b>	<b>30 423 703</b>	<b>3 265 755</b>	<b>2 003 795</b>
I. KÉSZLETEK	2 519 073	694 112	458 244
II. KÖVETELÉSEK	26 234 267	2 328 462	1 330 313
III. ÉRTÉKPAPÍROK	0	0	0
IV. PÉNZESZKÖZÖK	1 670 363	243 181	215 238
<b>C. Aktív időbeli elhatárolások</b>	<b>0</b>	<b>92 097</b>	<b>122 149</b>
<b>ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN</b>	<b>39 996 310</b>	<b>19 090 375</b>	<b>17 054 201</b>
<b>D. Saját tőke</b>	<b>-2 488 683</b>	<b>-14 314 086</b>	<b>2 696 697</b>
I. JEGYZETT TŐKE	12 906 465	12 906 465	12 906 465
II. JEGYZETT, DE MÉG BE NEM FIZETETT TŐKE	0	0	0
III. TŐKETARTALÉK	3 882 506	3 885 056	3 885 056
IV. EREDMÉNYTARTALÉK	-17 962 340	-19 290 080	-31 105 607
V. LEKÖTÖTT TARTALÉK	42 097	12 426	0
VI. ÉRTÉKELÉSI TARTALÉK	0	0	27 104
VII. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	-1 357 411	-11 827 953	16 983 679
<b>E. Céltartalék</b>	<b>2 739 632</b>	<b>1 003 605</b>	<b>1 603 298</b>
<b>F. Kötelezettségek</b>	<b>39 745 361</b>	<b>31 521 836</b>	<b>11 700 969</b>
I. HÁTRASOROLT KÖTELEZETTSÉGEK	0	18 783 823	0
II. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	361 803	122 625	5 077
III. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	39 383 558	12 615 388	11 695 892
<b>G. Passzív időbeli elhatárolások</b>	<b>0</b>	<b>879 020</b>	<b>1 053 237</b>
<b>FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN</b>	<b>39 996 310</b>	<b>19 090 375</b>	<b>17 054 201</b>

(Forrás: Bábolna Zrt., 2006)

Sajnos – mint látható – a végelszámolással nem rendeződtek a Társaság kötelezettségei és nem került megoldásra az Élelmiszeripari Rt. helyzete sem, tekintettel arra, hogy a vállalat egyben történő étékesítésének sikertelenségét követően a végelszámoló értékesítette annak vagyonelemeit is. A Bábolna Rt. működésbe történő visszaállítása – mint az a mérlegadatokból is látható – nem gazdasági alapon dőlt el, hanem ismét a politika befolyása volt a meghatározó. A Bábolna Zrt. a Kormány határozata alapján 2006. február 1-je óta újra „működő” vállalat, tolva maga előtt a végelszámoló

lás és az azt megelőző időszak rendezetlen ügyeit, adósságait és egyéb kötelezettségeit. A mára jelentősen összeszűkült egy milliárd forint árbevételű társaság saját erejéből nem képes rendezni a „ráhagyott” adósságot, így ismét a tulajdonos segítségére szorul annak megoldásáért.

Jó döntés volt-e a „visszaállítás”, ez a kérdés önmagában megkívánna egy kiterjedt vizsgálatot. A vállalat a visszaállítás óta lényegesen karcsúbb szervezetben, szerény méretekben, kisebb apparátussal, alaptevékenységében eredményesen működik, mely működés természetesen nem tartalmazza a végelszámolásról áthúzódó vállalati kötelezettségek teljes körű rendezését, hiszen a visszaállítás pillanatában is látható volt, hogy e szerény árbevétellel működő vállalat nem képes a korábbi évek felhalmozott adósságainak rendezésére.

A vizsgálat idején a tulajdonosnak még társasággal kapcsolatosan privatizációs elképzelései voltak, de sajnos ezek nem valósultak meg. A működésbe történő visszaállítást követően sem rendeződtek a vállalat végelszámolást megelőző időszakának felhalmozódott tartozásai (16. táblázat) minek eredményeként a Főtulajdonos – ma már Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. – a társaság jogutód nélküli megszüntetését kezdeményezte. A Magyar állam képviselőjében a MNV Zrt. felmondta a társaság földbérleti szerződését és azt kényszerhasznosításra más vállalkozásnak adta. Ezzel a döntéssel a Bábolna Zrt. tevékenysége, gyakorlatilag megszűnt, napjainkban a felszámolás jogerősítésére vár a társaság.

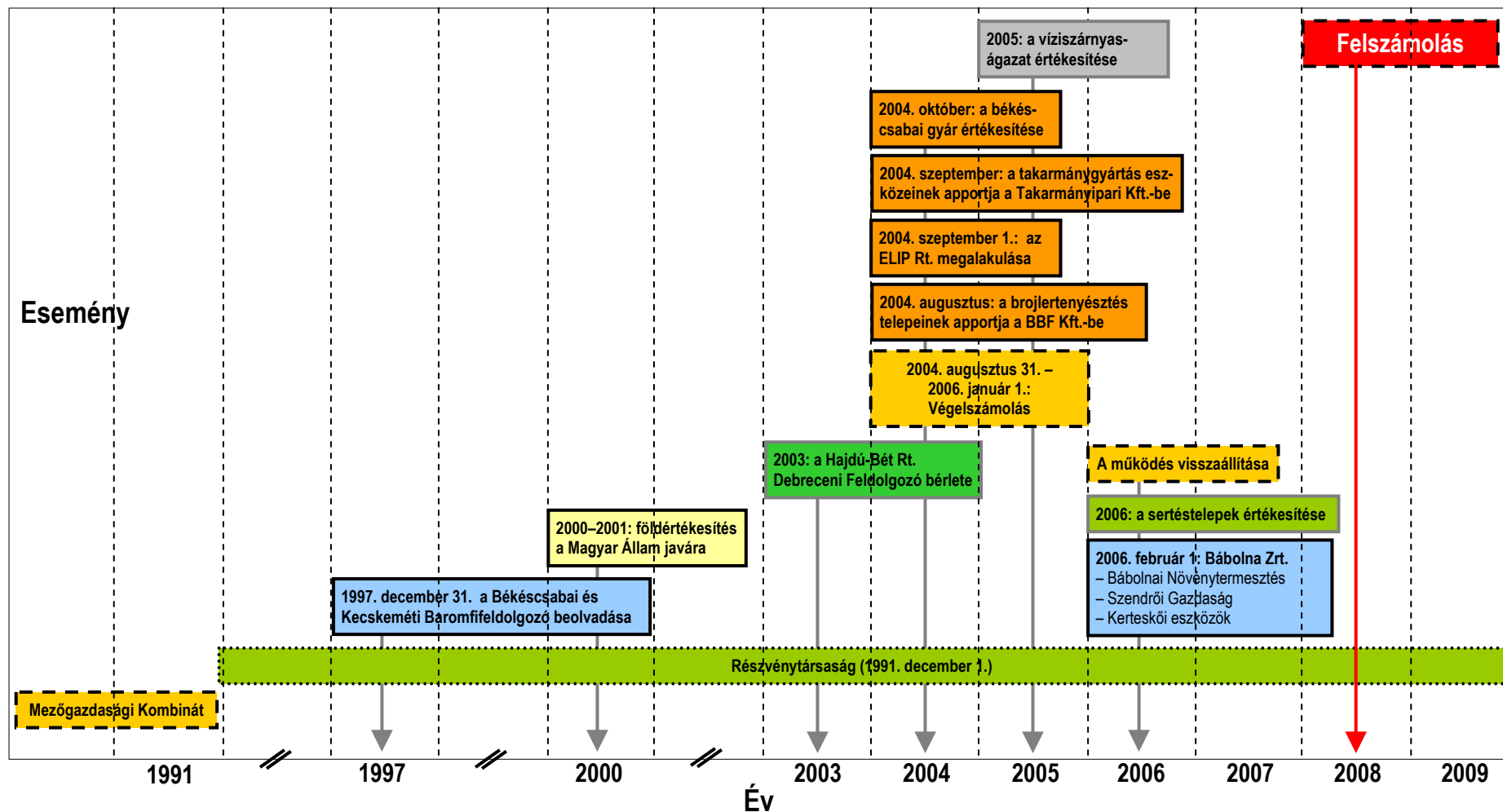


16. táblázat: A Bábolna Zrt. 2006–2007. évi mérlegadatai

Megnevezés	adatok ezer Ft-ban	
	2006. XII. 31.	2007. XII. 31.
<b>A. Befektetett eszközök</b>	<b>745 570</b>	<b>611 183</b>
I. IMMATERIÁLIS JAVAK	8 470	5 223
II. TÁRGYI ESZKÖZÖK	723 745	600 165
III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	13 355	5 795
<b>B. Forgóeszközök</b>	<b>11 444 698</b>	<b>9 667 503</b>
I. KÉSZLETEK	371 734	339 187
II. KÖVETELÉSEK	1 746 817	350 805
III. ÉRTÉKPAPÍROK	9 195 519	8 844 555
IV. PÉNZESZKÖZÖK	130 628	132 956
<b>C. Aktív időbeli elhatárolások</b>	<b>57 649</b>	<b>24 775</b>
ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN	12 247 917	10 303 461
<b>D. Saját tőke</b>	<b>-1 950 680</b>	<b>-1 991 865</b>
I. JEGYZETT TŐKE	1 290 647	1 281 491
II. JEGYZETT, DE MÉG BE NEM FIZETETT TŐKE (-)	0	0
III. TŐKETARTALÉK	3 885 056	3 885 056
IV. EREDMÉNYTARTALÉK	-2 506 110	-7 126 383
V. LEKÖTÖTT TARTALÉK	0	0
VI. ÉRTÉKELÉSI TARTALÉK	0	0
VII. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	-4 620 273	- 32 029
<b>E. Céltartalék</b>	<b>1 120 918</b>	<b>483 962</b>
<b>F. Kötelezettségek</b>	<b>12 940 329</b>	<b>11 528 886</b>
I. HÁTRASOROLT KÖTELEZETTSÉGEK	0	0
II. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	5 077	11 701
III. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	12 935 252	11 517 185
<b>G. Passzív időbeli elhatárolások</b>	<b>137 350</b>	<b>282 478</b>
FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN	12 247 917	10 303 461

(Forrás: Bábolna Zrt. 2008)

Sajnálatos, hogy egy ilyen nagy múltú vállalat végnapjairól kell írni, akkor amikor a magyarországi baromfiipari és agrár vállalkozások előtt és közöttük a Bábolna Rt előtt is a globalizált piacon korlátlan lehetőségek voltak. A 36. ábra a vállalat működésében bekövetkező főbb változtatási pontokat szemlélteti.



36. ábra: A Bábolna Rt. működésében bekövetkező főbb változtatási pontok

(Forrás: a szerző saját összeállítása)

## 5. Megállapítások, következtetések

A kutatás során elvégzett elemzések alapján – melyek részleteiben a Bábolna Rt.-nél kerültek kidolgozásra –, az alábbi problémák kerültek felszínre, melyek a Társaságok gazdasági életére, működésére jellemzően negatívan hatottak, és amelyekről elmondható, hogy a vállalatok válságos helyzetét előidéztek.

A Bábolna Rt. mint vállalat (természetesen beleértve az időszakok eltérő vállalati elnevezéseit és formációit), az 1960-as évek nemzeti gazdasági progressziója után kilépett a nemzetközi területekre és együtt haladt a fejlett világ piacvezetőinek piacszervező, vállalatfejlesztő és integrációs tevékenységével. A rendszerváltást követően, a fejlett világ vállalatainak szervezetfejlesztési ütemével lépést tartó szakasz lezárult, majd megkezdődött a fő folyamatokról történő leválás. Miközben a világ vezető vállalatai kemény profiltisztításokat hajtottak végre, a Bábolna Rt. belekezdett több állatfajjal kapcsolatos tartási, tenyésztési és minőségi programba, jelentős erőforrásokat elvonva a baromfiágazatoktól. A baromfi ágazatban megálltak a felújítások és a beruházások.

Fentiek alapján Bábolnának mint vállalatnak a megtorpanása és kikerülése a nemzetközi fő gazdasági folyamatokból az 1980-as évek elején kezdődött és ez az úttévesztés határozta meg azt a folyamatot, amely az Rt. válságos helyzetéhez vezetett. Sem Bábolna, sem pedig a hazai azonos tevékenységet végző vállalatok átalakítása során nem vették figyelembe a globalizációs folyamatokat. Az ágazat szereplőinél csak tulajdonosváltás ment végbe, amelyet nem követett alapvető vállalatátalakítás és irányváltás. A felszámolássorozat, amely később az ágazat vállalatainál bekövetkezett – többek között – erre a közös elemre vezethető vissza. Bábolna nem tudott megfelelni a globalizációs folyamatoknak sem az 1980-as, sem az 1990-es években és az innovációs folyamatokat a fejlődéssel ellentétesen irányította.

A vezérelvű vezetés súlyos következményével szembesült Bábolna, mivel „a rendszerváltást követően felborultak a belső egyensúlyok, az egységes vállalat elindult a spontán privatizáció irányába. Létre jött több, mint 40 gazdasági társaság, amelyekbe az akkori vezetők tulajdonosként léptek be. A vertikális integráció szükséges és nem szükséges elemei vertikumból halmazzá alakultak és a költséggazdálkodás a parciális részérdekek áldozatává vált. Ez volt az a pont, amikor a vállalatnak megszűnt

minden esélye arra vonatkozóan, hogy visszatérjen a piaci alapokon működő hatékony vállalatok sorába.

Bábolnára mint intézményre jellemző volt közel harminc éven keresztül a verbális alkalmazkodás és változás. Úgy tűnik, visszatekintve a rendelkezésre álló jegyzőkönyvekbe, hogy a változás és változtatás volt a vállalat lényege, lételeme. Korábban a baromfira koncentráló, a világban szinte úttörő szerepet vállaló vállalatnál elérkeztek a megalomán jelek, konkrétan a rendelkezésére álló forrásokat nem a baromfiiparba és annak piaci, genetikai fejlesztésébe fektette, hanem belekezdett a sertés-, a szarvasmarha-, valamint a juh-programokba, amelyekkel jelentős erőforrásokat vont el a meghatározó ágazatoktól, leálltak a felújítások, valamint az új baromfiipari beruházások. A rendszerváltást már egy kifáradt, de tőkével még rendelkező vállalat érte el. A dolgozók és a vezetők jelentős köre kikerült a leginnovatívabb korosztályból, valamint az igazán tehetségesek elindultak a privatizáció és a vállalat szétszedésének, és gyengítésének az útján, a konkurens cégek szinte mindegyikénél jelen voltak és vannak a stratégiai ismeretekkel rendelkező volt Bábolnás vezetők.

A vertikális integráció tekintetében a hazai viszonyokhoz történő igazítás, és a nemzeti kultúra figyelembe vétele mellett – jobb megoldás, ha az importált módszerek szolgai másolása helyett – a struktúra és a termékszerkezet kialakítása történik, a globalizációs folyamatok követelményeinek figyelembe vételével. A liberális gazdaság- és társadalomelmélet kész receptjeit nem lehet egyszerűen ráhúzni a vállalatok átalakulási folyamataira, ha azok nem veszik figyelembe a sajátosságokat, specialitásokat és főleg a vállalati célokat. Egyértelmű, hogy csak azok a vállalatok tudnak váltani, a globális gazdaságba beilleszkedni, versenyben maradni, akik határozott üzleti célokkal rendelkeznek, hajlandóak a megújulásra, és a változó körülményekhez való alkalmazkodásra, ha képesek a nemzeti sajátosságokat ötvözni a globális kihívásokkal és az innovációt ehhez a koordináta-rendszerhez igazítani.

A magyar élelmiszeripar jelen értekezésben vizsgált része besodródott a nemzetközi piac szereplői közé, minden magán és állami stratégia nélkül, s ennek során jelentős állami támogatás kíséretében átélte, illetve túlélte 10 évet. A sodródásnak az unióba való belépés vetett véget, amikor is kiderült, hogy az iparág szinte egyetlen szegmense (tulajdonviszonyoktól függetlenül) sem tartható fent vagy működtethető meglévő formájában. A privatizált vállalatok tulajdonosi köre első lépésben az iparág dolgozói és vezetői közül került ki, igaz ez a Hajdú Bét-re, Carnex-ra, Hercsi Hús-ra, Ságá-ra, és a többi vállalatra is, ami egyben azt jelentette, hogy magukkal hozták a hagyományt és a

régi szemléletet is. A vállalatok közötti piaci alapú együttműködés még a részterületeken sem jött létre, kivéve az állami forrásokért történő közös lobbizást. 2003 októberében volt a baromfiipari feldolgozócégek vezetőinek és tulajdonosainak egy találkozója Budapesten a Bábolna Rt. kezdeményezésére, amelyen részt vett az iparág közel 75%-át képviselő tulajdonosi kör, az államot pedig az ÁPV Rt. jelenítette meg. Ezen a találkozón nyilvánvalóvá vált, hogy a marginális érdekek és sérelmek kizárják azt, hogy a magyar baromfiiparban létrejöhessen egy olyan szintű együttműködés, amely lehetőséget adhat arra, hogy a vállalatok eséllyel indulhassanak a tömegesen megjelent hipermarkettekkel szembeni érdekérvényesítésben, valamint az EU-csatlakozás kapcsán felmerülő problémák kezelésére. Felvetődött a brüsszeli közös képviselet és fellépés gondolata, amely azonnal lekerült a napirendről. Ez a találkozó volt az egyetlen, amely kereteket nyithatott volna egy távlatos érdekalapú együttműködéshez és egy piacialapú fejlődéshez. A találkozó azonban eredménytelenül, a sérelmek számbavételével zárult le. (*Velez Z. interjú, 2007*) Az uniós csatlakozást nagy megrázkódtatás nélkül egyedül a Sága Rt. élte túl, mivel teljes mértékben integrálva volt a nemzetközi piaci és tőkefolyamatokba az angol Mact Ltd. által.

Többször merült fel a Bábolna Rt. működése során a politikamentesség elérése, de véleményem szerint, nem lehet a politikamentességet egy-egy cégre hitelesen képviselni, ha a rendszer egésze másképpen működik. Márpedig ez a tartós állami tulajdonlás vagy privatizáció évtizedes halogatása, annak indokai, a gyakorlati és fentebb látható eredmények miatt nem érvényesül. Az állami vállalatok döntő többsége speciális cél és háttérben a politikai beavatkozás a jellemző. Látható azonban, hogy a magántulajdonú vállalatok hasonló problémákkal küzdenek és hasonló megoldatlan kérdések miatt kerültek válságos körülmények közé, mint az állami vállalat.

A rendszerváltást követő állami vagyonnal való foglalkozás (szándékosan nem írok gazdálkodást) mindig két elemtől függött, nevezetesen:

- a vagyonhoz juttatandók körének kijelölésétől,
- a mindenkori klientúra vállalati beosztásához, pozícióhoz való juttatásától.

Ezen két érdek érvényesítése és érvényesülése kizárta és napjainkban is kizárja a piacialapú vagyonműködtetés létrehozását. A probléma megoldása nem törvényfüggő, hanem annak az általános politikai kultúrának a része, amely uralja az országot pártoktól függetlenül, és ahol a pillanatnyi zsákmányszerzés fontosabb, mint a hosszú távú társadalmi szükségszerűség igényének érvényesítése. A Bábolna Rt. szervezetét évente,

vagy éven belül többször alakították át és váltották le teljes felsővezetését azért, hogy a tulajdonos a politika akaratának érvényt szerezzen.

A kutatás alapján megállapítható, hogy a Társaságok működésében néhány „íratlan szabályt” kell alkalmazni, amely eredményesen támogathatja a változásmenedzsment működését. A változtatásokkal együtt meg kell fogalmazni célként azt a kultúrát, amit vállalati kultúraként kívánunk majd meghonosítani és létezővé tenni. A vállalatban belül vannak bizonyos – mindenki által elfogadott – közös értékek, viselkedési szabályok, általános megoldási módok, eljárások, melyek meghatározzák a szervezeti kultúrát. A stratégia és a kultúra összehangolása a vállalat hosszú távú stabilitásának egyik legfontosabb eszköze. Különösen fontos a kultúra szerepe az olyan változások esetében, melyek jelenleg is zajlanak a Bábolna Zrt.-nél, amikor stratégiaváltásra, átszervezésekre, szervezet-átalakításokra és a folyamat újraszervezésére van szükség. A szervezeti kultúra és a humánerőforrással való gazdálkodás mint termelőeszköz, mint tőke jelenik meg egy modern vállalatban.

A kutatás során összehasonlításra kerültek hazai – tevékenységét és bonyolult integrációját tekintve – (a Hajdú-Bét Rt., a Carnex- vállalatcsoport és a Bábolna Rt.) vállalatok. Megállapítható, hogy a hazai baromfiágazat belső struktúrája és különböző gazdasági folyamatai alapvetően versenyhátrányos üzleti környezetet jelentenek a baromfiipar szereplői számára. Az integrált baromfiipari tevékenység költség- és jövedelemhelyzete az utóbbi néhány évben folyamatosan kedvezőtlenül alakult és több vállalati szereplőt sodort a gazdasági ellehetetlenülésbe és kezdődött meg egy csőd- és felszámolási hullám. A tevékenység inputköltségeit az ágazat szereplői az utóbbi néhány évben nem tudták csökkenteni, a feldolgozóipar folyamatosan alacsony kapacitáskihasználtság mellett működött, az ágazat termelői szegmense elvesztette tartalékait, a vállalati szereplők likviditási helyzete jelentősen leromlott. Mindezek alapján kijelenthető, hogy a hazai baromfiipar néhány éve recessziós környezetben folytatja tevékenységét. Ettől függetlenül azonban, a még el nem vesztett komparatív előnyökre alapozva, az ágazat struktúrájának megváltozásával, a vállalati szereplők versenyképességének valós javításával a magyar baromfiszektor képes lehet az Európai Unió piacán a sikeres működésre. Fentiek alapján, általános szinten célszerű megfogalmazni az ágazat és a benne tevékenykedő vállalatok előtt álló kihívásokat, valamint mindezt részletesen is szükséges megtenni az egyes önálló vállalatok szemszögéből. A környezet feltérképezése, a kihívások megfogalmazása, és az adott vállalat fejlesztési irányainak ismerete vezethet el olyan szintézishez, amelynek segítségével stratégiai célok, végül pedig a célok elérésé-

hez szükséges stratégiai eszközök alkalmazása megfogalmazható. A konkrét stratégiai célok tudatos megvalósítása lehetőséget jelenthet nemcsak az egyes vállalati szereplők, hanem az egész ágazat hosszú távú versenyképességének megalapozásához.

A privatizált baromfiipari vállalatok esetében a változás a privatizációt megelőző helyzethez képest annyi, hogy az így megszerzett források nem az állami vagyona fordultak vissza, hanem részben magánvagyonra szaporítottak, részben elfedték a hatékonyság hiányából adódó veszteségeket. Mivel a magyar élelmiszeripari privatizáció nem egy tudatos gazdaságpolitika következménye, hanem annak az illúzióknak a dédelgetése, hogy ami privát, az jobb mint az állami, ebből következően hatékonysági, nemzeti agrárstratégia célok követésére nem került sor. A magyar élelmiszeripari átalakulás és privatizáció tapasztalatai láttatták, hogy a magánkézbe adás önmagában nem elégséges feltétele a verseny piac és a hatékony vállalat, valamint az integráció működtetésének. A tőkehiányos privatizáció felerősítette az új tulajdonosok érdekérvényesítő szükségletét és ez előállította azt a helyzetet, hogy míg az állami kézben lévő vállalatok a privatizálattal együtt lobbiztak az állami források megszerzéséért, eközben képtelenek voltak kialakítani közös szervezeteket a piacaik védelmére és a multinacionális kereskedőkkel szembeni egységes fellépésre, természetesen figyelemmel a versenytörvényre.

A baromfiipari vállalatok működésében nincsen meg a nyitottság a változtatásra, mivel a változtatásból eredő gazdasági következmények elviseléséhez nincsenek meg a szükséges eszközei. A változtatás finanszírozásához tőkét kellene emelni, pótolni (ami nincs), vagy további hiteleket felvenni, amit nem kapnak, és nem képesek azt kigazdálkodni.

A Bábolna Rt. példáján keresztül látható volt, hogy a tulajdonos döntési mechanizmusával ellehetetleníti a menedzsment működését, hiszen a magas, bürokratikus rendszer nem veszi figyelembe a tevékenységből fakadó technológiai időket és a vállalat méretéből és bonyolultságából adódó lassú reakcióidőket. (A menedzsment javaslatait először a társaság Igazgatósága véleményezte, aki továbbküldte azt a főtulajdonos ÁPV Rt. agrárgazdasági portfóliójáért felelős szervezetnek. Ott további előterjesztések készültek az ÁPV Rt. ügyvezetése elé, akik a javaslatokat továbbították az ÁPV Rt. Igazgatósága felé, majd az Igazgatóság a részvényesi jogokat gyakorló Pénzügy Minisztérium elé terjesztette döntésre, ahonnan a kormány és sok esetben végül az országgyűlés elé kerültek a menedzsment javaslati).

A hatalmas vezetői fluktuáció láttatta, hogy inkább került sor évente és éven belül többször a vezetők cseréjére, ami minden esetben a problémák „elodázását” jelentette,

mint a tiszta kép vállalását a vállalat működésének, tisztaságának érdekében. A Bábolna név és az azt körülvevő imázs nem tette lehetővé a vállalat racionális keretek közötti gazdálkodását, nem tudott kialakulni a vállalaton belüli stratégiai gondolkodás, hiszen a politika önös érdekétől vezérelve kezelte a vállalat működését, „takargatta” veszteségeit, problémáit. Nem volt érdek az átláthatóság megteremtése, az egyes tevékenységek mérése és az emberek számonkérése, a stratégiai szervezet kialakítása. A magas hierarchiában elveszett az információ, a számonkérés és az emberek vezetőjük iránti (ha egyáltalán ismerték) lojalitása. Hiányzott a tulajdonos elkötelezettsége, ami magával hozta a vállalaton belüli vezetői lojalitás hiányát és az önös érdekek érvényesítését. Tekintettel arra, hogy a tulajdonos, mindig egy szervezet volt, így a tulajdonosi szervezeten belül is folyamatosan történtek változások. Ennek eredményeként nem, vagy csak nagyon nehezen lehetett azonosítani és megkülönböztetni a „tulajdonosi akaratot” az egyéni törekvések és egyéni érdekek között.

A kutatási munka eredményeként, a Bábolna Rt. mintája alapján és a hazai baromfiipari vállalatok összehasonlító elemzése során megállapítható, hogy valamennyi esetben hasonló problémákkal lehetett találkozni, melyek alapján a következő új tudományos eredmények kerültek bizonyításra.



## 6. Új tudományos eredmények

A *változtatásmenedzsment válságos körülmények* között témával kapcsolatos kutatómunkám új tudományos eredményei tömören az alábbi pontokban összegezhetők.

1. Nem csak a tulajdonos kiléte, hanem a nemzetközi integráció szintje is meghatározza az életképességet az integrált és globalizált baromfihús-piacon.
2. A magyar baromfiiparban nincsen egyetlen nemzetközi mércével, teljesítménnyel és piaci hányaddal rendelkező vállalat és a működő vállalatok problémái is azonosak: tőkehiány, alacsony piaci méret, az integráció finanszírozásához nem rendelkeznek szükséges forrásokkal, nincsenek tartalékaik.
3. Lehetetlen a változások menedzselése, ha a tulajdonosi érdek képviselője (döntési mechanizmusa) olyan szintű döntési késleltetést tartalmaz, mint ami az állami vállalatokra jellemző.
4. A változtatásmenedzsment sikerének feltétele az átgondolt tervezés, a humán erőforrás tőkeként, illetőleg szervező erőként való kezelése, és az érintettekkel való konzultáció a célok megvalósításának támogatásához.
5. A Bábolna Rt.-nél nem sikerült stratégiai szervezetet és stratégiai gondolkodást kialakítani, amely hozzájárult a változtatásmenedzsment alkalmazási kísérleteinek kudarcához, a válság elmélyüléséhez.

## 7. Összefoglalás

A kutatási téma feldolgozása során kialakult és a bevezetőben konkrétan megfogalmazott célkitűzésekhez illeszkedően az értekezés megkísérelte feltárni azon hatótényezők rendszerét, amelyek a vállalatok válságos helyzetének kialakulását előidézték és a vállalati rendszerek működését befolyásolják.

A vonatkozó szakirodalomnak a kitűzött vizsgálati célokhoz igazodó feldolgozásból kiindulva a vállalatok működési környezete, a vertikális integrációk belső működési sajátosságai, az ágazat hazai szereplőinek gazdasági helyzete és a vállalati szereplők előtt álló versenyképességi kihívások rendszere is értékelésre került. A hazai baromfiipari szereplők lehetőségeinek és az őket körülvevő hatótényezők rendszerének teljes körű és részletes vizsgálatát ugyan nem teszi lehetővé egy ilyen jellegű dolgozat terjedelme, de néhány kiemelt részterület vizsgálatára és az azokból levonható következtetésekre mindenképpen alkalmas.

A fentiekből következően az értekezés általános megoldási javaslatok helyett inkább csak módszertani segítséget jelent abban, hogy miként érdemes megpróbálni megoldást találni mindazokra a külső környezetből érkező kihívásokra és a vállalati belsőben meglévő kóros elváltozásokra, amelyek veszélyeztethetik a vállalatok hosszú távú versenyképességét.

Az értekezés további konklúziójaként az alábbi stratégiai célkitűzések kerültek megfogalmazásra, melyek megszívlelendő és hasznosítható elemeket tartalmaznak a jövő sikeressége érdekében:

- vevői szemlélet kialakítása és erősítése;
- költséghatékonyság fejlesztése;
- a vertikális integrációk fejlesztése;
- ágazati koncentráció elősegítése, fejlesztése;
- stratégiai szemléletű vezetés megvalósítása;
- stratégiai szervezet kialakítása;
- termelési önkorlátozás.

Természetesen a felsoroltak egyike sem jelenthet önmagában megoldást az egyes vállalati szereplők problémáira és nem is értelmezhetők egyenként érvényes és hasznos célkitűzéseként. Fontos, hogy e fő tényezők mentén kerüljön feldolgozásra az adott piaci szereplő minden tevékenysége, majd a részletes elemzések után kerüljenek meghatározásra a közgazdaságilag mérhető célkitűzések is. Ezek ismeretében alakíthatóak ki azok az úgynevezett stratégiai akciók, amelyek megvalósítása révén versenykörnyezetben is életképes vállalati integrációk alakulhatnak ki Magyarországon.

A hazai baromfiszektorban megindult strukturális átrendeződési folyamatokból kiindulva, valamint figyelembe véve azt, hogy a fentiekben megfogalmazott stratégiai célokhoz hasonló megoldások már kialakulóban vannak a hazai baromfiipari szereplők körében, kijelenthető, hogy az átrendeződési folyamat várhatóan dinamikusabban fog folytatódni, és egy-két éven belül, akár néhány fájdalmas következmény elviselése után is, de talpon tud maradni a hazai baromfiipar és vállalati szereplői méretükhöz képest megállhatják helyüket az Európai Unió egységes piacán.

A fentiek alapja azonban az, hogy a baromfiipari-rendszerek működtetésének számos részletét ismerő ágazati szereplők kövessék nyomon korunk változásainak rohamosan fejlődő üzleti környezetét, elemezzék tevékenységük erősségeit, gyengeségeit és lehetőségeik mind magasabb szintű kihasználásával olyan válaszokat fogalmazzanak meg a jelen és a jövő kihívásaira, amelyek stratégiai időtávon is helyzetbe hozhatják a hazai baromfiipart és a benne tevékenykedő integrált vállalati rendszereket. Olyan stratégiai szervezetet építsenek ki, amelyekben a változásokra való felkészülés nem elhanyagolható elem, hanem a stratégia megvalósításának kiemelten fontos eleme, része.

Nehezebb a bizonyítása annak, hogy a hazai baromfiiparban tevékenykedő vertikálisan integrált baromfiipari vállalatok Európai Unióban való sikeres működésének alapfeltételei és lehetőségei birtokában vannak-e. A válságból való kilábalás feltételeit feltárni igyekvő elemző munka alapján az értekezésben leírt vizsgálatok, az elvégzett háttérelmzések és számos egyéni megfigyelés után további következtetések vonhatóak le, illetve javaslatok fogalmazhatók meg. A baromfiipar ágazati szereplőinek többsége a világ minden részén vertikálisan integrált vállalati szervezetekben működik. Ezek a vertikálisan integrált vállalatok a baromfiipar egyes termékpálya-elemeinek bonyolult rendszerét működtetik és az elmúlt néhány évtized alatt multinacionális élelmiszeripari nagyvállalatokká fejlődtek. A hazai baromfiiparban a struktúrát tekintve a nemzetközi tapasztalatokhoz hasonló, a vállalati méreteket tekintve azonban jóval kisebb vertikális rendszerek működnek és csak az utóbbi néhány évben léptek a magántulajdonosi viszo-

nyok között megnyíló fejlesztési lehetőségek útjára. A magyar baromfiágazat integrált szereplői rendelkeznek a versenyképesség alapvető vállalati kritériumaival, de az Európai Unió egységes piacán való talpon maradáshoz tevékenységeiket dinamikus, határozott koncepciók szerinti és a nemzetközi piacokon megmért rendszereket, tapasztalatokat felhasználó módon kell továbbfejlesztelniük. A piac és marketing által vezérelt konkurens vállalatokkal csak akkor vehetik fel a versenyt, ha gyakorlatot szereznek az integrált termékpálya-elemek koordinatív irányításában, a termelési tevékenységek programozásában, a holdingszerűvé váló vállalatok szervezésében és számos egyéb speciális tevékenységben, amelyek az eredményes működéshez elengedhetetlenek a XXI. század globalizált élelmiszerpiacán. Az ágazatban megindult átrendeződési folyamatok lehetőséget jelentenek a hazai integrációk fejlesztésére, de feltétlenül tudatos munka szükséges ahhoz, hogy hosszú távon versenyképes szervezetek és méretek alakuljanak ki.

Tudomásul kell venni azt a tényt, hogy bármely magyar termék értékesítési ára nem lehet több, mint a világpiaci ár mínusz a logisztikai költség a célországban, természetesen mindez kínálati piac esetén. A világpiac ennyit ismer el.

A baromfiágazat szereplőinek is szembe kell nézni azzal a kíméletlen kettősséggel, hogy a rövid távú működtetés kapcsán hamar akarnak e jövedelemhez jutni, amelynek egyenes következménye a tőkekivonás és a már középtávú működtetés ellehetetlenülése vagy a belső átszervezések sorozatán átvezető út, amely közben külső tőkéstársakat és szövetségeseket keresve lehetőség ad arra, hogy a vállalat szerény eredmény biztosítása mellett fennmaradhasson.

Kizárt a hatékony és eredményes működés abban az esetben, ha a lehetséges konkurensok naturális mutatóiból levezethető költségszerkezet jobb, mint a magyar ipar egyes vállalataié. Teljes körűen át kell tekinteni az integráció takarmánybeszerzését és az alapanyag vonatkozásában be kell lépni a konkurensok beszerző piacaira annak érdekében, hogy az egység, az összefogás gazdasági előnyt teremthessen a hazai baromfiipar szereplőinek a globalizálódó piacon.

A magyar élelmiszeripar az elmúlt 20 évben több változáson ment keresztül többnyire a politika elvárásai által vezérelve. A változások érintették a gazdálkodás méretét, szerkezetét, több alkalommal célokat is megfogalmazott. Ezen folyamatok alól talán egyetlen kivétel volt a Bábolna Rt., ahol a politikát meg tudták vagy tudta állítani a „Vezér”, mivel ő maga volt a politika. Ezzel a lépésével, viszont lehetőséget teremtett arra, hogy Bábolna a piaci racionalitások néha lehet, hogy szimulált változásait lekövesse, de mindenképpen lépést tartson a fejlett világ élelmiszergazdaságának főbb törekvé-

seivel, sőt a hetvenes évek elején ő maga lehetett a nemzetközileg elfogadott fő irány egyik alakítója. A modern változásmenedzsment egyik korai magyar pillérévé vált a Bábolna Rt., a technikai, technológiai folyamatokban valóságosan, a vezetési kultúrában, szervezetben, szervezésben azonban verbálisan. Létre tudta hozni azt a rendszert, természetesen kicsiben, amit később Teng Sziao Ping fogalmazott meg: „egy országban két szisztémával”. Bábolna a hetvenes években közelebb állt innovációban, piacszerzésben a legfejlettebb nyugati vállalatokhoz, mint a szocialista rendszer bármelyik képződményéhez. Mivel nem működtek vállalati belső kontrollok, a piac szimulált volt, ezért csak és kizárólag a „Vezér” józanságán múlt az, hogy meddig lesz tartható az eredeti út.

A letérés az 1980-as évek elején következett be és a kísérlet az „egy rendszer két szisztémára” Bábolna vonatkozásában itt véget ért. Eddig a pontig a Bábolna Rt. maga volt a változás, ettől a ponttól, pedig már jött az alkalmazkodás, amely eljutatta addig a pontig, hogy elmaradt a változás és ezzel együtt a változtatás igényének felismerése. A későbbi konkurens vállalatok jogelődjeinél ezek a folyamatok nem zajlottak le, élték a szocialista vállalatok szabályozott és meghatározott szerepét. Így érkeztek a rendszer-váltáshoz.

Az első lépésben azonos stratégiát követtek, a szerzést, az egyéni szerzést, amelynek következtében csődök tömege zajlott az ágazatban az 1990-es évek közepén. A Bábolna Rt. még az állam segítségével bírta, de a halálos dőfést a tőkekonszolidáció nélküli két felszámolásban lévő vállalat átvételével kapta meg. Az 1990-es évek végén létrejött ágazati szimbiózis az állami források megszerzésére, oda vezetett, hogy a változásmenedzsmentnek még a részelemeit sem lehet felismerni az ágazati szereplők körében. Így érkezünk el az Uniós csatlakozáshoz, a madárinfluenza problémával karöltve, amikor is a természet kegyelméből az ágazat megkapta ezt a betegséget, amire rá tudta fogni a kialakult problémákat, és jótékony fátylat borítani az elhagyott és elhanyagolt változások elmaradására.

## 8. Irodalomjegyzék

- Balaton K. – Chikán A. – Kolos K. – Wimmer Á. – Zoltayné P. Z.:** Vezetői vélemények a magyar vállalati szféra versenyképességéről. 2006. november – 2. évfolyam, 11. szám
- Barakonyi K.:** Stratégiai management. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2002.
- Barkema A – Drabenstott M.:** The Many Paths of Vertical Coordination: Structural Implications for U.S. Food System. *Agribusiness*, XI. sz. 483-492. o. 1995.
- Beniger, J. R.:** The Control Revolution. Harvard University Press, Technological and Economic Origins of the Information Society. Cambridge (MA), Harvard University Press. 1986
- Burke, R. J. – Cooper, C. L.:** The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring and Privatization. Manchester, Blackwell Publ., 2000
- Camp, R. C.:** Üzleti folyamat benchmarking. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998 298-309. o.
- Carnall, C. A.:** „Change Architecture”, in Boonstro, J. (ed): The Psychological Management of Organization Change. Wiley, London, 2002
- Carnall, Colin A.:** Managing change in organizations. *Journal of Change Management*, June 2004 , pages 155 – 183-p.
- Clark D:** Change management and e-learning, Epic Group plc. 2005
- Crosby P.B.:** Quality Is Free The Art of Making Quality Certain Mentor Books American Library, New York 1979
- Csath M.:** Stratégiai tervezés és vezetés. „Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft., Sopron-Budapest, 1998
- Csath M.:** Stratégiai változásmenedzsment. Aula Kiadó, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest, 2001. 104-111. o.

- Csath M.:** Stratégiai tervezés és vezetés a XXI. században. Nemzeti Tankönyv Kiadó, Budapest, 2004
- Csete L – Horn P. – Papócsi L.:** Az integráció az agrárgazdaságban. XXXVIII. Georgikon Napok, 1995. (előadás)
- Donald C.,:** Change management and e-learning, Epic Group plc. IQ Consulting (előadás) 2005,
- Dimény I. – Rédei I.:** A vertikális kapcsolódások fejlesztésének összefüggései. Gazdálkodás, 1994. XXXVIII. évf. 5. sz. 21-27. o
- Erney Gy.:** A termékpálya menedzsment és a vertikális marketingrendszerek. Gazdálkodás, 1993. XXXVII. Évf. 8. sz. 47-53. o.
- Freeman E.:** Stakeholder Management: Framework and Philosophy (némileg rövidítve), in.: E.E. Freeman Strategic Management. A Stakeholder Approach, Pisman, 1984., 124-139. o.
- Fayol H.:** General Principles of Management. In: Cole, G. A. Management Theory and Practice. DP Publications Ltd. London, 1993. 27-33. o.
- Farkas F.:** Változásmenedzsment, Akadémia Kiadó Budapest 2005. 27-35.o. 109-117.o.
- Fertő I.:** Vertikális koordináció a mezőgazdaságban, Közgazdasági Szemle XLIII. 957-971.
- Geoff N.:** Vezetéstechnika: (eredeti cím: Taking the Step Up to Supervisor), Fercom Training Kft. 2003
- Hammer, M. – Champy, J.:** Reengineering the Corporation. Harper Collins Publishers Inc., New York, USA, 1993
- Horváth Gy.:** Válságmenedzselés a gyakorlatban. Glória Press Kiadó, Budapest, 2003
- Hoványi G.:** A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Közgazdasági Szemle, (Macroeconomic and Global Background of the Firm's Competitiveness.) = Közgazdasági Szemle, 1999. november. p. 113-129.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. publisher:** The Balanced Scorecard Translatiy Strategi into Action. Harvard Businmess Press, 1996. September
- Kaplan, R. – Norton, D. P.:** A stratégiai központú szervezet, IFUA Hortváth, 2002

- Kaplan, R. S. – Norton, D. P.:** The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business. Harvard, 13. School Press Full, 2007
- Kotter, John P.:** *Leading Change*, Harvard Business School Press 1996,
- Lawrie, Gavin:** How to Maximize the Benefits of Your Balanced Scorecard. Originally presented Thursday, 2005. February 24.
- Larry Wilson–Hersch Wilson:** A változást meg a játszmat című műve 1999-ben
- Ludányi A. – Voszka É.:** Az állam, mint tulajdonos – piacgazdasági környezetben. Pénzügykutató Részvénytársaság, Budapest, 2004. 107-009. o.
- Mészáros T. – Horváth I. – Virág M.:** Sokszínűség a cégstratégiában. Stratégiai menedzsment szöveggyűjtemény. Aula Kiadó, 2000
- Miyake, D.:** Published in DM. Review in October, 2002
- Mitzberg, H.:** The design School. Strategic Management Journal, 1996
- Noszkay E.:** A válságmenedzsment és hazai gyakorlata. (egyetemi jegyzet) SZIE-GTK-VTI, Budapest, 2002
- Pataki B.:** Változásmenedzsment. (oktatási segédlet) Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2004
- Póór J. – Farkas F.:** Nemzetközi menedzsment. KJK, Budapest, 2001
- Porter, M. E.** What is a strategy? *Harvard Business Review* November-December 1996 61-78. o.
- Porter, M.:** Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémia Kiadó, Budapest, 2006. 55-63. o., 277-295. o.
- Szabó G. G.:** A szövetkezeti vertikális integráció fejlődése az élelmiszer-gazdaságban. Közgazdasági Szemle, 2002. XLIX. évf. 235-250. o
- Szentirmay A. – Gergely I.:** Az élelmiszergazdaság vertikális integrációinak néhány jellemző tulajdonsága, *Gazdálkodás*, 2004. 3. sz. 20-24. o., 4. sz. 43-50. o.
- Székely Cs.:** Stratégiai menedzsment. SZIE, jegyzet, 2002
- Székely Cs.:** Változásmenedzsment. NYME Sopron 2005.



- Tenner, A. R. – DeToro, I. J.:** Teljes körű minőségmenedzsment. Műszaki Könyvkiadó, 1996. 26-36. o.
- Vécsey Zs. – Vécsey B.:** Változásmenedzsment sajátosságok államigazgatási környezetben IQ Consulting cikk 2004. január
- Waterman P.:** A siker nyomában, Kossuth – KJK, 1986
- Zoltán P.:** A világ baromfiiparának várható fejlődése a következő években. Baromfiágazat, 2004. IV. évf. 3. sz. 4-11. o.
- A Controller.** A gyakorló controllerek szakmai tájékoztatója. III. évfolyam, Ecovit, 2007. február, március
- A Controller.** A gyakorló controllerek szakmai tájékoztatója. II. évfolyam, Ecovit, 2006. november, december
- Bábolna Rt.** 2003. évi éves beszámoló. Komárom Esztergom Megyei Cégbíróóság, 2004
- Bábolna Rt.:** 2003. évi éves beszámoló. Komárom Esztergom Megyei Cégbíróóság, 2004
- Bábolna Rt.:** 2004. évi tevékenységet lezáró beszámoló és üzleti jelentés. 2005
- Bábolna Rt.** Reorganizációs terv, Reorg Zrt. 2004
- Bábolna Rt.:** Stratégiai terv 2002., 2004
- Bábolna Rt.:** Végelszámolói jelentés a végelszámolás első évéről. Készült az ÁPV Zrt. részére, 2005
- Bábolna Rt.:** Végelszámolói jelentés a végelszámolás második évéről. Készült az ÁPV Zrt. részére, 2006
- Hajdú-Bét Rt.** 2002. évi mérlegbeszámoló. IM Cégnyilvántartás, 2003
- Carnex vállalatcsoport**hoz tartozó vállalatok 2002., 2003. évi mérlegbeszámolója. IM Cégnyilvántartás, 2004
- Bábolna Nemzeti Agrárholding Rt.** –Pick Szeged Rt. Üzleti értékelése, KPMG Hungária Kft. 2004.
- Szonda Ipsos** felmérések, mélyinterjúk és fókuszcsoportok felmérésének dokumentációi a Bábolna Rt. megbízásából 2003., 2004

**2295/2005. (XII.23.) Kormányhatározat** a Bábolna Rt. végelszámolási eljárásának leállításáról és a Társaság tovább működtetéséről és a privatizációra történő felkészítéséről.

**2135/2006. (VII.27.) Kormányhatározat** a Bábolna Zrt. tulajdonában lévő Szendrői és Kertesközi gazdaság eszközvagyonának értékesítéséről.

Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet (AKII) honlapja

Baromfi Termék Tanács (BTT) honlapja

Személyes interjú Velez Zoltánnal a Bábolna volt Rt. Ig. Elnökével 2007. szeptember

Feldolgozott internetes oldalak:

- <http://www.doksi.hu/get>.
- <http://www.cebc.hu/aktkonf.php>
- <http://www.controllingportal.hu/bannerhost>
- <http://www.mfor.hu/cikk.php>
- <http://www.balancedscorecard.biz/articles>
- <http://www.dmreview.com/aditorial/dmreview>
- <http://www.bettermanagement.com/library>
- <http://www.businessballs.com/changemanagement.htm>
- <http://www.brandinstinct.com/gilliancarner>
- <http://www.epa.gov/combustion/>
- <http://home.att.net/~nickols/change.htm/>
- <http://www.fvm.hu/>

# Mellékletek

## *1. melléklet*

### ***Kérdőív***

2007  
(Minta)

Ön egy ún. „PEST-modell” alapján összeállított kérdőívet tart a kezében. A kérdőívben szereplő kérdések a Bábolna Rt. „válságos” helyzetének kialakulási okait próbálja meg feltárni, többek között az Ön véleménye alapján. A kérdőív egy tudományos értekezés téziseinek igazolására szolgál, mely a „Változásmenedzsment válságos körülmények között” címet viseli. Kérem a kérdőív kitöltésével, segítse és támogassa a kutatási munka sikerességét.

1. Hogyan ítéli meg a politikai befolyást a Bábolna Rt. életében és működésében?  
.....
2. Mennyire látta törvényileg szabályozottnak a Társaság működését?  
.....
3. Kihasználta-e a vállalat a törvény adta támogatási, kedvezményi lehetőségeket?  
.....
4. Milyennek látta a Társaság viszonyát a hatóságokkal (pl. Apeh, Munkaügyi felügyelet, Önkormányzatok stb.) és ellenőrző szervekkel (pl. belső ellenőrzés, Felügyelő Bizottság)?  
.....
5. Voltak-e érdekképviselői szervek és azok milyen módon érvényesítették akaratukat az állammal szemben?  
.....
6. Volt-e információja a Társaság stratégiai terveiről?  
.....
7. Milyennek látta a vállalat működését szabályozó belső utasítások, szabályzatok betartását?  
.....
8. Mennyire volt vevőközpontú a vállalat működése?  
.....

9. Hatékony volt-e Ön szerint a „vevőkezelés” a vállalatnál?  
.....
10. Érvényesültek-e, és ha igen, milyen formában a költséghatékonyság elemei?  
.....
11. Hogyan hatottak a gazdasági folyamatokra a vállalat gyakori szervezeti változásai?  
.....
12. Hogyan látta a Társaság finanszírozási kérdéseit?  
.....
13. Miben látta az eladósodás fő problémáját?  
.....
14. Voltak-e és ha igen, milyen szociális támogató lépések a vállalat részéről a dolgozók felé?  
.....
15. Milyennek látta a munkamorált és a lojalitást a dolgozók körében?  
.....
16. Támogatásra kerültek-e a menedzsment részéről a munkavállalói igények?  
.....
17. Ön szerint a Társaságnál dolgozó emberek milyen életstílust alakítottak ki?  
.....
18. Milyennek látta a vállalat technológiai fejlettségét az elmúlt 10 évben?  
.....
19. Voltak-e megfelelő fejlesztések, és azok a szükséges helyeken történtek-e?  
.....
20. Miben látja a vállalat ellehetetlenülésének fő forrását?  
.....
21. Ön szerint megfelelő volt-e a Társaság piaci szerepvállalása, illetve üzleti magatartása?  
.....
22. Hogyan ítéli meg a versenytársak helyzetét és a Társaság velük való kapcsolatát?  
.....

**Kérdőív**2007  
(Minta)A Bábolna Rt. válságos helyzetének kialakulása okait vizsgáló  
tudományos értekezéshez

Ön egy kérdőívet tart a kezében, melyen 1-10-ig skálán szíveskedjen bekarikázással megjelölni a feltett kérdések tartalmának fontosságát, ahol:

**1** – kevésbé vagy nem fontos,

**10** – nagyon fontos, vagy igen válasz esetén.

Kérdések	Értékelési pontok (1-10)
1. Ön szerint volt-e a Bábolna Rt.-nek követhető stratégiai terve?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Ön szerint a versenyszférában elfogadható volt-e a Társaság piaci, üzleti magatartása?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Ön szerint válságos gazdasági helyzetben a tulajdonosi döntéseket milyen mértékben kell gazdasági adatoknak megalapozniuk?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. A válságban lévő gazdasági társaságok menedzselésében érvényesül-e a felügyelő bizottság, vagy más ellenőrző szervek működése?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Kíván-e különös, vagy szokásostól eltérő eljárást a kontrolling rendszertől a válságos gazdasági helyzet?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Ön szerint válságos helyzetben milyen mértékű a számviteli elszámolások és az utókalkulációk szerepe?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Válságos helyzetben a gazdaságosság meghatározóbb-e a piaci részesedésnél?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. A válságos gazdasági helyzet igényli-e a menedzsment részéről a vezetési módszerek megváltoztatását?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Milyen mértékben érzi válságos helyzetben a piaci magatartás megváltoztatásának szükségességét?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Segítheti-e a válsághelyzet kezelését a menedzsment döntési jogainak szűkítése?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Milyen mértékűnek érzi válsághelyzetben a tervekészítés szükségességét?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Mennyiben segít a válsághelyzet kezelésében a gyors döntések mechanizmusa?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Mennyire elfogadható Ön szerint válsághelyzetben a menedzsment részéről a döntési jogkörök túllépése?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Ön szerint mennyiben szükséges lenne-e egy válsághelyzetben lévő gazdálkodó egység esetén a menedzsment (vállalatvezetők) társasági szerződéstől eltérő, bővebb döntési jogkörökre?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Véleménye szerint válsághelyzetben mennyire fontos a tulajdonosi jogokat gyakorló és az első számú vezető együttműködése?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Válsághelyzet kezelésében háttérbe szorul a számviteli adatok, eredmények elemzése?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Ön szerint a Bábolna Rt.-nél az elmúlt 10 évben, a válsághelyzet kialakulásában s külső tényezők milyen mértékben befolyásolták a vállalat működését, eredményességét?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. Ön szerint mennyire érezhető, egy válságos helyzetben, hogy a menedzsment „versenyt fut az idővel”?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. A gyakori vezetőváltások és a felelősségre vonások elmaradása, milyen mértékben befolyásolta a vállalat kialakult helyzetét?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20. Ön szerint milyen mértékben befolyásolta a dolgozók munkateljesítményét az évről évre visszaszoruló juttatások csökkenése, elmaradása?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21. Értékelje, hogy ön szerint az elmúlt években a változó menedzsment megfelelő hatékonysággal látta-e el a feladatát?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22. Megtett-e Ön mindent, a saját „munka területén”, hogy a válságos időszakban a leghatékonyabban segítse a menedzsmentet a problémák megoldásában?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23. Ön szerint lehet-e motiválni, a munkavállalókat válságos környezetben?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24. Ön szerint működőképes maradt volna a Bábolna Rt. ha „politikától mentes” szakmai menedzsment irányítja?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25. Ön lát-e kiutat a Bábolna Zrt. jelenlegi válságos helyzetéből?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**BSC vevői nézőpont mátrix a Bábolna Rt.-nél (részlet)**

VEVŐKKEKEL KAPCSOLATOS CÉ- LOK	Célmutató	Bázis érték	Tervértékek			Felelős	Feladat
			1. év	3. év	5. év		
Piacbővítés vevői szegmens átcsoport- osítás	Piaci része- sedés	0,52	0,6			Kereskedelmi vezető, me- nedzsment	
Vevői szegmens igé- nyek kielégítése, ve- vőkapcsolatok ápo- lása						Kereskedelmi vezető, me- nedzsment	Termékbemuta- tók szervezé- se
Új, nagyobb fedezetű termékek bevetése	Termékféle- ségek szá- ma	40	45	50	50	Termékfejlesztő	K+F fejlesztése
Ügyfélszolgálat fejlesztése	Egy rendelés felvételi ide- je	5 perc	4 perc	3 perc	3 perc	Kereskedelmi vezető	
Minőségi reklamációk csökkentése	Reklamációk száma	17	12	8	4	Gyárigazgatók	
Visszárú csökkentése	Kiszállí- tás/visszárú	12%	8%	4%	2%	Logisztikai ve- zetők	Minőségbiztosí- tási rendszer bevezetése
Rendelés kielégített- ség	Rendelések/ kiszállítások	0,89	0,95	0,97	0,99	Logisztikai ve- zetők	
Kiszállítások pontos- sága	Vevői elége- dettség kér- dőív						

**BSC pénzügyi folyamatok mátrix a Bábolna Rt.-nél (részlet)**

PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNY NÖVELÉSE	Célmutató	Bázis érték	Tervértékek			Felelős	Feladat
			1. év	3. év	5. év		
<b>A. Bevétel növelése</b>							
Piaci részesedés növelése	Piaci szegmen- senkénti ár- bevételek	100%	110%	115%	120%	Kereskedelmi vezig.h- igazgatók	Értékesítési tervek ki- dolgozása
Piacfejlesztés, vásárlói szokások alakítása, be- folyásolása	Termékcsoport- onkénti ár- bevételek	Fogyasztói szo- kások felmérés a termékfej- lesztéshez				Marketing igazgató	Marketing terv kidol- gozása
Hosszútávú, áruházi lán- cokkal kötött szerződés- ek	Szerződéssel lefedett ter- melés	83%	90%	95%	99%	Kereskedelmi vezig.h.	
Vevői kintlévőségek, ér- tékesztés csökkentése	Értékvesztés/ értékesítési árbevételek	A teljes finanszírozás átstrukturála- sa, vevőkezelések kialakítása és a maximális pénzbehajtás.				Pénzügyi és a kereske- delmi vezé- rig.h.	
<b>B. Működő tőke bevonása</b>							
Technológiai fejlesztések						Beruházási igazgató, termékfej- lesztők	Beruházási tervek ki- dolgozása
Logisztikai projekt							
Építési beruházások		0 Ft	550 eFt	320 eFt	180 eFt	Beruházási igazgató	Beruházási tervek ki- dolgozása
<b>C. Hatékonyság, eredmé- nyesség javítása</b>							
Vásárlói szegmens jöve- delmezőség	Szegmens- kénti bruttó fedezet						
„Túraútvonalak” kialakítá- sa	Szállítási ktg./ értékesítési árbevételek		4,80 Ft/kg	4,00 Ft/kg	3,50 Ft/Kg	Logisztikai vezető	Útvonal- optimalizá- lás
Párhuzamos tevékenysé- gek megszüntetése, te- vékenység összevoná- sok	Egy rendelés általános költsége					Igazgatók, vezérigaz- gató	
Outsourcing	Általános ktg/ értékesítési árbevételek					Igazgatók, vezérigaz- gató	Kiszervezési tervek, kal- kulációk



## BSC működési folyamatok mátrix a Bábolna Rt.-nél (részlet)

MŰKÖDŐ FOLYAMATOK FEJLESZTÉSE		Célmutató	Bázis érték	Tervértékek			Felelős	Feladat
				1. év	3. év	5. év		
<b>A.</b>	<b>Vezetési, irányítási fo- lyamatok fejlesztése (hatékonyságjavítás)</b>							
	Gördülő stratégiai terve- zés	Megvalósítás	Éves terv	5 éves terv kid.			Vállalati me- nedzsment	Operatív vég- rehajtás
	Visszacsatolás, kontroll	Megvalósítás		Folyamatosan, szükséges mértékben napi, heti, havi riportokkal				Controlling erősítése
	Szervezeti egységek ösz- tönzése	Ágazati ered- mények, köz- vetlen költsé- gek alakulása		Folyamatos monitoring, beszámoltatás, controlling			Vállalati me- nedzsment	Ösztönző rendszerek kidolgozása és beveze- tése
<b>B.</b>	<b>Külső partnerkapcsolat- ok</b>							
	Hatékony partnerkapcsolat a hatóságokkal	Szemlék, hiányosságok, belső ellenőrzések					Illetékes ágazatvezetők	Aktív részvétel
	Új együttműködési formák kialakítása a vevőkkel pl. on-line rendelés kialakítása	Informatikai támogatottság					Informatikai és ker. vezetők	Folyamatos kontroll
	Partnerek folyamatos minősítése	Megvalósítás					Pénzügyi és ker. vezetők	
	Kutatás-fejlesztés		0	0,1	0,15	0,25		
	Szakember utánpótlás	Szükség szerint					HR vezető	
<b>C.</b>	<b>Ingtatlanok menedzselése (lekötött források felszabadítása)</b>							
	Tevékenységhez szorosan nem kapcsolódó ingatlanok hasznosítása, értékesítése	Szükség szerint					Eszközgazdálkodási vezető	Eszköz felmérések
	Ingtatlan értékesítés és visszlízing	Szükség szerint	0	0,15	0,3	0,4		Javaslatok kidolgozása
	Beruházások finanszírozása	Megtérülések					Pü-i és Ber. vezetők	Megtérülés számítások
	Üzemek fenntartása, gazdálkodás, racionalizálás	Optimális üzemméret kialakítása					Ágazatvezetők	

**BSC Tanulás-fejlődés nézőpont a Bábolna Rt.-nél (részlet)**

HR MENEDZSELÉS		Célmutató	Bázis érték	Tervértékek			Felelős	Feladat
				1. év	3. év	5. év		
<b>A.</b>	<b>HR menedzselés központosítása</b>							
	Kiválasztási rendszer fejlesztése	Vezetők cserélődési idejének csökkentése					Humán igazgató	Belső kiválasztási szabályok elkészítése
	Belső karriertervezési rendszer fejlesztése			Folyamatos oktatás, képzés munkavállalók átszervezése			HR. vezető	
	Központosított vezetőképzés							
	Képzés, tanulás centralizált rendszerének kialakítása						HR. vezető	
	Delegálás						HR vezető	Folyamatos szintfelmérések
	Vállalati identitás elősegítő rendezvények							
<b>B.</b>	<b>Alkalmazotti képzési és ösztönzési rendszer</b>							
	Idegen nyelv képzése	Résztevők száma, a képzésre fordított összegek	3	4	8	10	HR vezető	Képzési szabályozás kialakítása
	Saját tréningeken való részvétel	Résztevők száma	4	6	8	12	HR vezető	A képzésen való részvétel szabályozása
	Szakmai képzéseken való részvétel	Résztevők száma, a képzésre fordított összegek	15	18	21	25	HR vezető	A képzésen való részvétel szabályozása
	Egészségpénztári rendszer kiterjesztése		2880 fő	3500 fő	3800 fő	4000 fő	Ágazatvezetők	Tájékoztatás
	Dolgozói vásárlási kedvezmények kialakítása						Ágazatvezetők	Javaslatok kidolgozása

## A Bábolna Rt. mérlegadatai (1997–2006)

	1997.	1998.	1999.	2000.	2000.	2001.	2002.	2003.	2004. VIII. 31. tev. záró	2005. VIII. 31. végelsz. 1. év	2006. I. 31. végelsz. záró
<b>A. Befektetett eszközök (02.+09.+17. sor)</b>	<b>14 899 493</b>	<b>16 634 301</b>	<b>18 258 990</b>	<b>20 811 755</b>	<b>22 131 876</b>	<b>19 614 150</b>	<b>17 519 502</b>	<b>17 016 096</b>	<b>9 572 607</b>	<b>15 732 523</b>	<b>14 928 257</b>
I. Immateriális javak (03.-09. Sorok)	71 932	102 345	227 084	767 772	767 771	636 562	438 018	245 417	277 912	169 400	14 929
II. Tárgyi eszközök (10–16. sorok)	12 812 876	13 964 252	15 657 240	16 530 256	17 850 378	14 663 321	13 249 681	12 093 169	8 934 509	1 562 569	1 063 184
III. Befektetett pénzügyi eszközök (18–24. sorok)	2 014 685	2 567 704	2 374 666	3 513 727	3 513 727	4 314 267	3 831 803	4 677 510	360 186	14 000 554	13 850 144
<b>B. Forgóeszközök (26.+33.+39.+44. sor)</b>	<b>11 670 757</b>	<b>18 704 941</b>	<b>17 558 893</b>	<b>21 756 021</b>	<b>18 555 809</b>	<b>14 326 924</b>	<b>12 819 427</b>	<b>14 321 469</b>	<b>30 423 703</b>	<b>3 265 755</b>	<b>2 003 795</b>
I. Készletek (27–32. sorok)	5 566 109	6 215 719	6 402 621	8 076 895	6 756 774	5 080 846	3 253 450	3 508 038	2 519 073	694 112	458 244
II. Követelések (34–38. sorok)	5 628 839	8 972 618	10 227 939	13 313 149	11 433 058	7 853 714	7 191 998	8 775 373	26 234 267	2 328 462	1 330 313
III. Értékpapírok (40–43. sorok)	136 636	1 424 620	719 257	51 449	51 449	0	0	0	0	0	0
IV. Pénzeszközök (45.+46. sor)	339 173	2 091 984	209 076	314 528	314 528	1 392 364	2 373 979	2 038 058	1 670 363	243 181	215 238
<b>C. Aktív időbeli elhatárolások (48.+49.+50. sor)</b>	<b>137 699</b>	<b>247 964</b>	<b>255 827</b>	<b>233 185</b>	<b>233 185</b>	<b>257 540</b>	<b>239 273</b>	<b>812 644</b>	<b>0</b>	<b>92 097</b>	<b>122 149</b>
<b>Eszközök (aktívák) összesen (01.+25.+47. sor)</b>	<b>26 707 949</b>	<b>35 587 206</b>	<b>36 073 710</b>	<b>42 800 961</b>	<b>40 920 870</b>	<b>34 198 614</b>	<b>30 578 202</b>	<b>32 150 209</b>	<b>39 996 310</b>	<b>19 090 375</b>	<b>17 054 201</b>
<b>D. Saját tőke (53.+55.+56.+57.+58.+59.+60. sor)</b>	<b>13 356 785</b>	<b>17 778 191</b>	<b>17 272 429</b>	<b>16 865 487</b>	<b>16 865 487</b>	<b>9 270 205</b>	<b>1 597 917</b>	<b>-1 131 272</b>	<b>-2 488 683</b>	<b>-14 314 086</b>	<b>2 696 697</b>
I. Jegyzett tőke	8 711 468	12 906 465	12 906 465	12 906 465	12 906 465	12 906 465	12 906 465	12 906 465	12 906 465	12 906 465	12 906 465
II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Tőketartalék	2 802 035	3 607 591	3 741 265	3 768 000	3 768 000	3 816 057	3 876 322	3 882 506	3 882 506	3 885 056	3 885 056
IV. Eredménytartalék	2 915 897	1 186 616	1 264 135	609 016	449 730	73 534	-7 542 508	-15 247 029	-17 962 340	-19 290 080	-31 105 607
V. Lékötött tartalék					159 286	117 488	86 991	62 159	42 097	12 426	0
VI. Értékelési tartalék	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27 104
VII. Mérleg szerinti eredmény	-1 072 615	77 519	-639 436	-417 994	-417 994	-7 643 339	-7 729 353	-2 735 373	-1 357 411	-11 827 953	16 983 679
<b>E. Céltartalék (62.-64. sorok)</b>	<b>1 103 244</b>	<b>2 874 700</b>	<b>2 289 582</b>	<b>1 999 475</b>	<b>119 384</b>	<b>3 200 497</b>	<b>3 828 836</b>	<b>2 144 100</b>	<b>2 739 632</b>	<b>1 003 605</b>	<b>1 603 298</b>
<b>F. Kötelezettségek (66.+70.+79. sor)</b>	<b>11 891 650</b>	<b>14 397 561</b>	<b>15 331 675</b>	<b>23 166 839</b>	<b>23 166 839</b>	<b>21 008 513</b>	<b>24 245 159</b>	<b>29 999 986</b>	<b>39 745 361</b>	<b>31 521 836</b>	<b>11 700 969</b>
I. Hátrasorolt kötelezettségek (67–69. sorok)					0	0	0	0	0	18 783 823	0
II. Hosszú lejáratú kötelezettségek (71–78. sorok)	558 329	314 998	842 811	4 421 999	4 421 999	1 499 346	945 153	514 941	361 803	122 625	5 077
III. Rövid lejáratú kötelezettségek (80–88. sorok)	11 333 321	14 082 563	14 488 864	18 744 840	18 744 840	19 509 167	23 300 006	29 485 045	39 383 558	12 615 388	11 695 892
<b>G. Passzív időbeli elhatárolások (90–92. sorok)</b>	<b>356 270</b>	<b>536 754</b>	<b>1 180 024</b>	<b>769 160</b>	<b>769 160</b>	<b>719 399</b>	<b>906 290</b>	<b>1 137 395</b>	<b>0</b>	<b>879 020</b>	<b>1 053 237</b>
<b>Források (passzívák) összesen (52.+61.+65.+89. sor)</b>	<b>26 707 949</b>	<b>35 587 206</b>	<b>36 073 710</b>	<b>42 800 961</b>	<b>40 920 870</b>	<b>34 198 614</b>	<b>30 578 202</b>	<b>32 150 209</b>	<b>39 996 310</b>	<b>19 090 375</b>	<b>17 054 201</b>

## A Bábolna Rt. eredményadatai (1998–2006)

	1998.	1999.	2000.	2000.	2001.	2002.	2003.	2004. VIII. 31.	2005. VIII. 31.	2006. I. 31.	2006. XII. 31.
Értékesítés nettó árbevétele (01.+02.)	39 103 620	34 824 544	39 378 174	39 025 819	43 504 269	37 131 363	40 291 219	27 866 145	7 777 696	655 691	1 043 193
Aktivált saját teljesítmények értéke (+-03+04)	2 601 477	1 508 929	1 180 067	3 125 809	3 814 203	1 208 210	2 533 662	853 687	-1 097 117	-198 101	-3 348
Egyéb bevételek	3 183 570	5 263 194	5 514 305	5 678 771	4 938 350	3 900 406	4 398 378	1 524 114	6 851 659	1 757 186	2 045 077
Anyagjellegű ráfordítások (05.+06.+07.+08.+09.)	33 158 840	31 593 441	36 238 128	35 077 379	39 788 331	33 999 549	38 028 402	28 917 195	8 369 272	577 365	1 021 588
Személyi jellegű ráfordítások (10.+11.+12.)	5 724 726	6 048 976	6 730 937	7 128 595	6 982 125	6 438 324	6 969 363	4 914 544	2 227 765	428 297	583 185
Értécsökkenési leírás	1 156 488	1 413 939	1 718 294	3 286 578	3 493 790	3 245 951	3 085 930	1 736 458	611 447	93 429	118 292
Egyéb ráfordítások	4 091 746	3 572 510	3 926 879	4 908 790	9 032 961	4 675 430	2 502 822	3 770 493	8 867 458	2 619 468	1 376 804
Üzemi (üzleti) tevékenység eredmény (I.+/-II.+/-III.-IV.-V.-VI.-VII.)	756 867	-1 032 199	-2 541 692	-2 570 943	-7 040 385	-6 119 275	-3 363 258	-9 094 744	-6 543 704	-1 503 783	-14 947
Pénzügyi műveletek bevételei (13.+14.+15.+16.+17.)	784 896	2 970 304	1 658 545	1 790 980	554 246	279 370	1 613 394	755 152	90 072	10 031	10 247
Pénzügyi műveletek ráfordításai (18.+19.+20.+21.)	1 828 567	2 584 989	1 734 525	1 857 715	2 029 937	1 946 420	2 068 901	1 904 383	4 253 573	307 855	4 970 911
Pénzügyi műveletek eredménye (VIII.-IX.)	-1 043 671	385 315	-75 980	-66 735	-1 475 691	-1 667 050	-455 507	-1 149 231	-4 163 501	-297 824	-4 960 664
Szokásos vállalkozási eredmény (+-A.+-B.)	-286 804	-646 884	-2 617 672	-2 637 678	-8 516 076	-7 786 325	-3 818 765	-10 243 975	-10 707 205	-1 801 607	-4 975 611
Rendkívüli bevételek	1 268 365	48 650	2 996 699	2 996 699	3 951 463	83 000	1 230 928	18 595 907	91 612	18 963 747	461 824
Rendkívüli ráfordítások	736 956	37 395	797 021	777 015	3 078 726	26 028	147 536	9 709 343	1 212 360	178 461	106 486
Rendkívüli eredmény (X.-XI.)	531 409	11 255	2 199 678	2 219 684	872 737	56 972	1 083 392	8 886 564	-1 120 748	18 785 286	355 338
Adózás előtti eredmény (+-C.+D.)	244 605	-635 629	-417 994	-417 994	-7 643 339	-7 729 353	-2 735 373	-1 357 411	-11 827 953	16 983 679	-4 620 273
Adózott eredmény (+-E.-XII.)	77 519	-639 436	-417 994	-417 994	-7 643 339	-7 729 353	-2 735 373	-1 357 411	-11 827 953	16 983 679	-4 620 273
Mérleg szerinti eredmény (+-F.+22.-23.)	77 519	-639 436	-417 994	-417 994	-7 643 339	-7 729 353	-2 735 373	-1 357 411	-11 827 953	16 983 679	-4 620 273

**A Bábolna Rt. eredményének és a termelés fedezetének alakulása (2000–2005)**

<b>BÁBOLNA RT. EREDMÉNYÉNEK ALAKULÁSA 2000-2005. VIII. 31.</b> (ezer Ft)						
<b>MEGNEVEZÉSE</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004. VIII. 31.</b>	<b>2005. VIII. 31.</b>
Belföldi értékesítés nettó árbevétele	23 891 591	26 649 668	23 949 873	25 748 702	19 698 914	6 506 483
Külföldi értékesítés nettó árbevétele	15 486 583	16 854 601	13 181 490	14 542 517	8 167 231	1 271 213
<b>ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE</b>	<b>39 378 174</b>	<b>43 504 269</b>	<b>37 131 363</b>	<b>40 291 219</b>	<b>27 866 145</b>	<b>7 777 696</b>
<i>Értékesítés közvetlen költségei</i>	<i>35 652 281</i>	<i>39 133 244</i>	<i>35 400 043</i>	<i>37 387 645</i>	<i>27 611 041</i>	<i>8 771 031</i>
Fedezet I.	3 725 893	4 371 025	1 731 320	2 903 574	255 104	-993 335
Fedezeti hányad (%)	9%	10%	5%	7%	1%	-13%
<i>Értékesítés közvetett költségei</i>	<i>7 855 011</i>	<i>7 316 799</i>	<i>7 075 571</i>	<i>8 162 388</i>	<i>7 103 469</i>	<i>3 534 570</i>
<b>Fedezet II.=Tevékenység eredménye</b>	<b>-4 129 118</b>	<b>-2 945 774</b>	<b>-5 344 251</b>	<b>-5 258 814</b>	<b>-6 848 365</b>	<b>-4 527 905</b>
Egyéb bevétel	5 514 305	4 938 350	3 900 406	4 398 378	1 524 114	6 851 659
Egyéb ráfordítás	3 926 879	9 032 961	4 675 430	2 502 822	3 770 493	8 867 458
<i>Egyéb bevétel-egyéb ráfordítás</i>	<i>1 587 426</i>	<i>-4 094 611</i>	<i>-775 024</i>	<i>1 895 556</i>	<i>-2 246 379</i>	<i>-2 015 799</i>
<b>Üzemi tevékenység eredménye</b>	<b>-2 541 692</b>	<b>-7 040 385</b>	<b>-6 119 275</b>	<b>-3 363 258</b>	<b>-9 094 744</b>	<b>-6 543 704</b>
Pénzügyi műveletek bevétele	1 658 545	554 246	279 370	1 613 394	755 152	90 072
Pénzügyi műveletek ráfordítása	1 734 525	2 029 937	1 946 420	2 068 901	1 904 383	4 253 573
<i>Pénzügyi műveletek eredménye</i>	<i>-75 980</i>	<i>-1 475 691</i>	<i>-1 667 050</i>	<i>-455 507</i>	<i>-1 149 231</i>	<i>-4 163 501</i>
<i>Rendkívüli eredmény</i>	<i>2 199 678</i>	<i>872 737</i>	<i>56 972</i>	<i>1 083 392</i>	<i>8 886 564</i>	<i>-1 120 748</i>
<b>Mérleg szerinti eredmény</b>	<b>-417 994</b>	<b>-7 643 339</b>	<b>-7 729 353</b>	<b>-2 735 373</b>	<b>-1 357 411</b>	<b>-11 827 953</b>

(Forrás: Bábolna Rt., 2005)