



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Vállalkozásfejlesztés és Infokommunikációs Intézet**

DIPLOMAMUNKA

ÓE-KGK

2023

Hallgató neve:

Tóth Anita

Hallgató törzskönyvi száma:

T008497/FI12904/G



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Vállalkozásfejlesztés és Infokommunikációs Intézet

DIPLOMAMUNKA FELADATLAP

Hallgató neve: Tóth Anita

Diplomamunka száma: SZD21060115132889

Törzskönyvi száma: T008497/FI12904/G

Neptun kódja: [REDACTED]

Szak: Vállalkozásfejlesztés MSc mesterszak

Specializáció:

A dolgozat címe: Válsághelyzet utáni lehetőségek az autópárhban (Iparági helyzetértékelés)

A dolgozat címe angolul: Post-crisis opportunities in the automotive industry (Industry analysis)

A feladat részletezése:

1. Tárja fel a változtatás- és válságmenedzsment elméleti hátterét!
2. Ismertesse az iparág gazdasági jellemzőit 2004-től (Magyarország EU csatlakozása)
3. Értékelje a magyar autópárh helyzetét nemzetközi kontextusban, a válság előtt és után!
4. Esettanulmány jelleggel mutassa be egy iparági szereplő reakálását és fogalmazza meg következtetéseit!

Intézményi konzulens neve: Dr. Takácsné Dr. György Katalin Beatrix

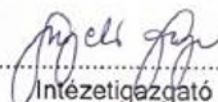
A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 05. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A diplomamunka: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 12. 01.




Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:


belső konzulens

.....
külső konzulens



HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Tóth Anita (Neptunkód: KT8VNR) hallgató kijelentem, hogy a diplomamunka saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült diplomamunkában található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023. 12. 01.

hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	VÁLTOZÁSMENEDZSMENT SZEREPE	3
2.1.	A vállalatok élekciklusai	3
2.1.1.	Greiner vállalatnövekedési modellje	3
2.1.2.	Adizes modellje	5
2.2.	A változás.....	9
2.3.	A változások megközelítése	12
2.3.1.	Lewin háromfázisú modellje	14
2.3.2.	Kotter 8 lépéses modellje.....	16
2.3.3.	McKinsey 7S modell	23
2.4.	A változásokkal szembeni ellenállás.....	26
2.5.	ADKAR modell	27
2.6.	A változások kezelése a sikeres szervezet érdekében	28
2.7.	A válságkezelés fogalma és jellemzői.....	30
2.7.1.	A vállalati válság típusai.....	30
2.7.2.	Válságmenedzsment	32
2.7.3.	Változás-, változtatás-, válságmenedzsment	34
3.	ANYAG ÉS MÓDSZER	36
3.1.	Szekunder kutatás.....	36
3.2.	Primer kutatás.....	36
4.	EREDMÉNYEK.....	38
4.1.	Az autóiparág globális jelentősége.....	38
4.1.1.	Az autóipar helyzete a Covid, a chiphiány és a háború tükrében	38
4.1.2.	Új szemlélet az autóiparban: C.A.S.E.....	42
4.2.	Magyarország autóipara	46
4.2.1.	A hazai autóipar az Európai Unióhoz való csatlakozás előtt.....	46
4.2.2.	A hazai autóipar az Európai Unióhoz való csatlakozás után	48
4.2.3.	Hazánk autóipara a változó elvárások tükrében	53

4.3.	A vállalat bemutatása	54
4.3.1.	Porter 5 erő modellje.....	54
4.3.2.	A vállalat életpályája	57
5.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	62
6.	ÖSSZEFOGLALÁS	66
	IRODALOMJEGYZÉK	67
	MELLÉKLETEK.....	73
	TARTALMI KIVONAT.....	79
	SUMMARY	79

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra Greiner növekedési modellje	4
2. ábra Vállalkozások növekedése és halála Adizes szerint	6
3. ábra Steeple-modell	11
4. ábra Kotter 8 hiba oka.....	22
5. ábra Kotter J. P.: Olvad a jéghegyünk!	22
6. ábra Szervezeti működés alapvető jellemzői	23
7. ábra A válságmenedzsment folyamata	32
8. ábra Az autóiipari ellátási lánc tipikus felépítése	39
9. ábra Éves autóeladások 2013-2022 között.....	39
10. ábra Magyarországon értékesített gépjárművek 2021-2022	41
11. ábra Az elektromos autók globális eladási trendje	43
12. ábra Új Beszállítói Program.....	48
13. ábra A gépjárműgyártás súlya az exportban 2018-ban.....	51
14. ábra Az ipar főbb mutatóinak változása az előző évihez képest, 2020.....	51
15. ábra A magyar autóeladások 2019-2020 -ezer darab-	52
16. ábra Porter 5 erő modellje.....	55
17. ábra Munkavállalói létszámadatok – 2006-2022	59
18. ábra Nettó árbevétel – 2008-2022.....	59

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat Változásmenedzsment modellek összehasonlítása.....	25
2. táblázat A változással szembeni ellenállás leküzdésének lehetőségei.....	29
3. táblázat Változás, változtatás, válság összehasonlítása	34
4. táblázat Beszállítói lánc menedzsment megteremtésének fázisai	47
5. táblázat A járműgyártás aránya 2001-2019	50
6. táblázat A termelés alakulása a feldolgozóipar jelentősebb alágaiban – 2022	53

1. BEVEZETÉS

„A szervezetek környezetének mai legfontosabb jellemzője a bizonytalanság.”

(Farkas, 2013, 56. old.)

A változás állandó, azonban az elmúlt években üteme felgyorsult, így hozzá kellett szoknunk az élet minden területén. Számolnunk kell például a globális felmelegedéssel, a technológia rohamos fejlődésével, illetve a gazdasági folyamatok megváltozásával. 2020-ban többek között egy eddig nem ismert vírus ütötte fel a fejét, háború tört ki Magyarország közvetlen közelében, globális jelentőséggel bíró hatások érték az egyént és a gazdaságot. Gazdasági tekintetben az egyik legnagyobb hatás az autóiipart érte a Covid-19 kitörése kapcsán, mely csak fokozódott a félvezető (vagyis a chipgyártás) ellátási akadozásai miatt. Természetesen történnek változások a független tényezők mellett saját indíttatásból indukált helyzetekben is, azonban nem mindegy, hogyan reagálunk ezekre a turbulens kihívásokra. Proaktívan elébe megyünk-e a már várható változásoknak vagy csak reagálunk a kényszerítő körülményekre. Úgy gondolom, hogy a változás nem szükségszerűen rossz dolog, rengeteg lehetőséget is rejt magában az előrelépésre és fejlődésre. Azok a vállalatok, amelyekben megvan a változásokhoz való alkalmazkodás képessége, nagyobb eséllyel tudják fenntartani stabilitásukat közép és hosszú távon. Ennek nyomán dolgozatomban első két fejezetben bemutatom a változás fogalmának elméleti hátterét valamint a változás és válságmenedzsment megközelítéseit több ismert változásmenedzsmenthez köthető modell alapján. Ezt követően nemzetközi és hazai kontextusban elemzem az autóiipar jelentőségét a változás és válság tükrében, bemutatom napjaink új szemléleti modelljét az autóiipari szektorban, különösen is a C.A.S.E megjelenését. Az autóiipar azon iparágak egyike, mely húzóágazat volt hazai és nemzetközi tekintetben néhány évvel ezelőtt, azonban manapság óriási kihívásokkal néz szembe. Az ilyen kihívásokra való gyors reagálás, a változás és válságmenedzsment megfelelő alkalmazása kulcsfontosságú az autóiipari szereplők számára. A szakirodalmi háttér és a gazdasági elemzés tükrében megvizsgálom egy autóiipari szoftverbeszállító vállalat változásra és válságra adott reakcióját. Céloom, hogy képet kapjak arról, vajon milyen stratégia vagy modell mentén haladt a cég (ha volt ilyen), és mennyire kezelte sikeresen az akadályokat. A vizsgált vállalatnál eltöltött több, mint 6 éves tapasztalatom

szerint jelenleg a szervezetet alkotó munkavállalók motivációja csökkent, mely hatással van a teljesítményre is.

Úgy gondolom, hogy a változáskezelés stratégiájának bemutatása és elemzése lehetőséget kínál a gazdasági instabilitás és bizonytalanság által érintett vállalkozások számára, hogy azonosítsák azokat az intézkedéseket és módszereket, amelyekkel hatékonyabban kezelhetik a válságot és növelhetik a vállalkozások stabilitását és hosszú távú kilátásait valamint növelhetik a szervezet szereplőinek motivációját is.

Véleményem szerint a motiváció fenntartása és növelése minden körülmény között kulcsa lehet egy sikeres szervezet fenntartásának. Jelentősen javíthatja az adott vállalat növekedési esélyeit. Kutatási kérdésem a fent említett célok mentén annak feltárása, hogy a vizsgált vállalat milyen módszereket alkalmazott és milyen intézkedéseket tett/ tesz az iparágat, valamint a vállalatot érintő változások menedzselésének területén, valamint arra is választ keresek, hogy a vizsgált vállalat, hogyan kezelte az őt ért konkrét hatásokat.

2. VÁLTOZÁSMENEDZSMENT SZEREPE

Ebben a fejezetben áttekintem a vállalatok életciklusával, a változással valamint a változásmenedzsmenttel foglalkozó általam legfontosabbnak tartott szakirodalmi háttérret. A modellek vizsgálata során nagy hatással volt rám többek között John P. Kotter műveinek sokasága, mely úgy gondolom, napjaink gyorsan változó világában rendkívül hasznos segítséget nyújthat a vállalati vezetők, valamint alkalmazottai számára a változások sikeres menedzseléséhez, és az esetleges gátló tényezők feloldásához.

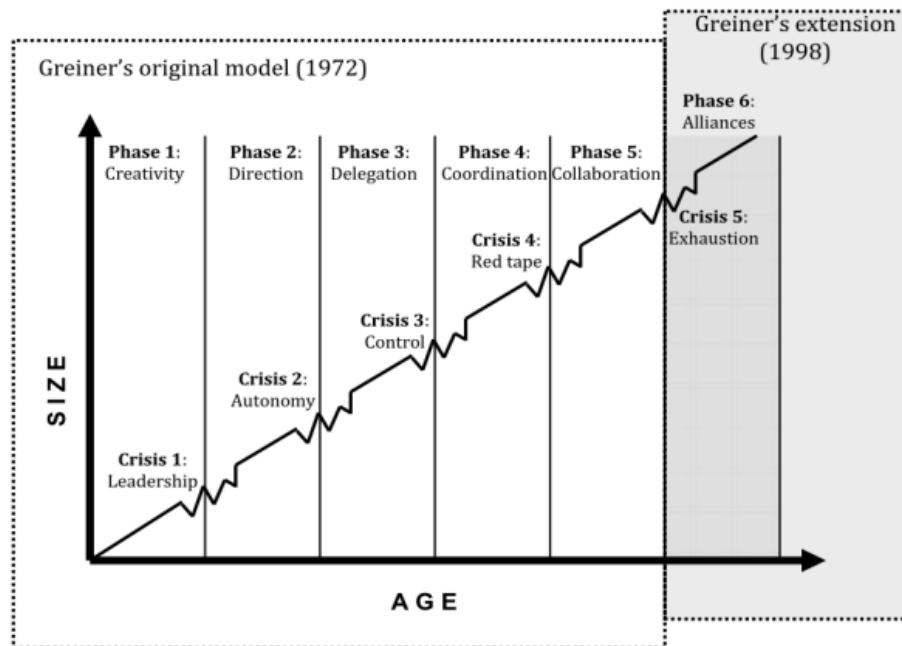
2.1. A vállalatok életciklusai

A vállalatok működésük során egy „életpályával” hasonlatos módon történő utat járnak be úgy, mint egy élő szervezet a születéstől a halálig. A vállalatok életciklus modelljei olyan keretrendszerek, amelyek segítenek megérteni és leírni egy vállalat életútját, a különböző szakaszokat, amelyeken keresztülhalad, valamint a kihívásokat és lehetőségeket, amelyekkel ezek a vállalkozások szembesülnek. A vállalatok életciklusa általában nem egyenlő időtartamokat jelent, sok tényező befolyásolhatja és természetesen az iparági sajátosságokat is figyelembe kell venni a vállalat életciklusának vizsgálata során, azonban ezeknek a modelleknek az ismerete hasznos lehet a vállalat vezetősége számára a tervezés során a gyorsan változó üzleti környezetben.

2.1.1. Greiner vállalatnövekedési modellje

Greiner (Greiner, 1972) több, mint 50 éve publikált modellje az egyszerűségéből fakadóan a legidőtállóbb és több, azóta megjelent modell is merítkezik belőle. Greiner két fő életszakaszt különböztet meg egymástól, a fejlődés (evolution) valamint a forradalom (revolution) szakaszait, vagyis a változás és a válság szakaszait. Ezek a szakaszok szerencsés esetben folyamatosan váltakoznak, minden fejlődési szakasz egy forradalmi szakasszal fejeződik be, melyre, ha sikeresen reagál a vállalat, azt minél előbb elhagyhatja és az újabb változás szakaszába léphet. Ezek a szakaszok egy folyamatos fejlődést is feltételeznek mely 5 fejlődési dimenziót valamint 5 növekedési fázist mutat be. A modell szerkezetét, Greiner 1998-ban egy további fázissal egészítette ki, így Greiner vállalati életciklus modellje már minden szakaszhoz egy-egy vállalatirányítási problémát is hozzárendel (Greiner, 1998). A modell megalkotója szerint a vállalat

méretének és korának ismeretében meghatározható, hogy mely fázisban van éppen, és mely fázisra jellemző válság jeleit mutatja (1. ábra).



1. ábra Greiner növekedési modellje

Forrás: Gábrriel és Miskolczi, 2012, pp42

A kreativitás (creativity) szakaszában még nem különülnek el a különböző szerepek, a vállalat alapító tagjai látják el az összes funkciót, azonban ez el is vezet az első krízisig, ahol dönteni kell arról, hogy funkcionálisan külön választják-e különböző területek irányítását. Az irányítás itt általában központi és informális, a vezetők közvetlenül irányítják az eseményeket, és a kreatív elképzelések valamint a szenvedély vezérlik a vállalatot.

A vállalat növekedésének következő szakaszában az irányítás (direction) egyre fontosabbá válik. A vállalat vezetői egyre szervezettebben működnek, és az irányítás centralizációja növekszik. A vállalatnak szüksége van a hatékony irányításra, hogy kezelje a növekedést és az erőforrásokat. Ebben a fázisban kialakulhat a vállalat funkcionális felépítése egy átláthatóbb és könnyebben monitorozható szervezet, kialakul a cég vállalati hierarchiája. Az ekkor kialakult üzleti egységeknél megjelenik az igény nagyobb autonómiára, a döntési jogkörök kiterjesztésére így a vállalat eléri a harmadik, vagyis a delegációs (delegation) fázist.

Ebben a fázisban már nem csak kifejezetten a funkcionális területek különülnek el egymástól, hanem földrajzilag is elkülönülő egységek jönnek létre, akár a

termékportfólióra, akár a szervezet tagjaira vonatkozóan. Ekkortól, méretüket és bevételeiket tekintve, általában nagyvállalatokról beszélünk. Ezek a szétvált üzleti egységek geopolitikai különbségekből adódóan idővel annyira elkülönülnek egymástól, hogy a részterületek egysége megbomlik, mindenki csak a saját egységére koncentrál, kezd elveszni a harmónia és megjelenik az igény a központosítottan működő irányításra, vagyis a koordinációra.

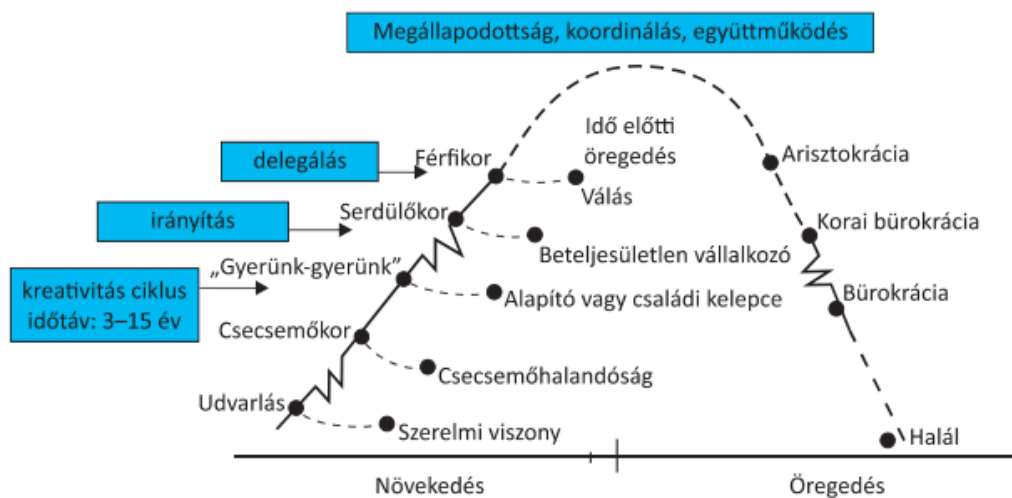
A koordináció (coordination) szakaszában az eddig decentralizáltan működő szervezeti egységeket egy új struktúra mentén kell kialakítani, például egy termékcsoporthoz vagy szolgáltatás köré, azonban a napi szintű döntési kört meghagyják az üzleti egységek vezetői kezében. A cél az, hogy egyfajta összhang alakuljon ki a területek és a központi döntéshozók között. Ezzel egyidőben egyre több ellentét alakul ki a felek között, mely olyan bürokrációs válságot okoz, melyet Greiner „Vörös szalag” (Red tape) krízisnek nevez. Ha a vállalat túléli ezt a válságot, a túlzottan bonyolult, túl sok időt felemésztő szabályozott folyamatok feloldására létrejön a koordináció (coordination), vagyis az ötödik fázis.

Ebben a szakaszban a fejlődés érdekében a döntéshozói jogkörök újra gondolásával el kell engedni az előző fázisban kialakult túl bürokratikus működést. A koordinációs szakaszban a hangsúly az együttműködésre helyeződik, a vállalat elérkezik egy kritikus ponthoz az életciklusában, ahol ki kell törnie a bürokráciából és a merevségből, hogy új lendületet találjon és fenntartható növekedést érjen el. Az innováció, a változás és a vezetői kreativitás kulcsfontosságú tényezők a vállalat jövőjének megalapozásához. Greiner modellje szerint az evolúciós szakasz után következő revolúciós – válság – szakaszokban a vezetői döntéseknek határozzák meg, hogy átléphetnek-e a következő evolúciós szakaszba vagy elbuknak. (Greiner, 1972)

2.1.2. Adizes modellje

Ichak Adizes (Adizes, 1992) a vállalati életciklust az élethez hasonlítja, mely a születés előtti udvarlástól a halálig tart, a közbeeső időszakot szakaszokra bontja, melyet a különböző törés-, vagyis inflexiós pontok választanak el egymástól (2. ábra). A vállalat életútja a növekedési és az öregedési (hanyatlási) főbb szakaszokra bontható. A növekedési szakaszban egy fiatal szervezetről beszélünk, mely, mint a gyermekek, könnyebben formálható és befolyásolható, a rugalmasság jellemző rájuk. A „megállapodottság” szakaszát felváltja az öregedés folyamata, melyet a szerző

hanyatlásként ír le, ekkor már nem képes a szervezet megküzdeni az elé gördülő akadályokkal.



2. ábra Vállalkozások növekedése és halála Adizes szerint

Forrás: Adizes, 1992, pp115

„Udvarlás”: A megszületés előtti úgynevezett udvarlás során megfogam az ötlet, mely a növekedés első szakasza. Ez az időszak főként az intuíciók, a gondolatok rendezéséről szól, melynek során a legfontosabb a jövőkép kialakítása, melyet az elkötelezettség, az irányvonalban való hit kell, hogy alakítson, nem pedig a profitszerzés legyen az egyetlen cél. A vízió és az önmagában való hit mellett ekkor kell elvégezni a valóságtesztet, melynek keretében meg kell bizonyosodni a termék vagy szolgáltatás validációjáról, arról, hogy a gyakorlatban megvalósítható-e az adott elképzelés. Ehhez elengedhetetlen a tudás, a szakértelem és a flexibilitás, mely természetesen sok esetben bizonytalanságot is szül, azonban ha minden kételyre rendelkezik az ötletgazda egy megfelelő válasszal, akkor a vállalat/vállalkozás már átléphet a „Csecsemőkor” szakaszába.

„Csecsemőkor”: A csecsemőkor szakaszában a vállalkozásnak általában nincs még kialakult stratégiája, nincs kialakítva a vállalati struktúra sem, lineáris a szervezet, csak akkor vesz fel munkatársakat, amikor éppen szükség lesz rá. Profitot még nem igazán realizál, azonban a kiadások jelen vannak, a cash-flow mérlege általában negatív, a legnagyobb felelősség még mindig az alapítóra vagy alapító tagokra hárul, így az

elkötelezettség még mindig az egyik sikertényező. Amennyiben a csecsemőkorú vállalat „egészséges”, a beszállítói és vásárlói bázis is stabilizálódásnak indul.

„Gyerünk-gyerünk” kor: Ebben a szakaszban növekedni kezd az eladás, egyre nagyobb szerepe lesz az értékesítésnek, értékesítési stratégia kialakításának. A termék vagy szolgáltatás-fókuszú vállalatból piac-orientált vállalattá válik, egyre érzékenyebben képes reagálni az igények monitorozására és kielégítésére. Egyre nagyobb hangsúly összpontosul a szabályrendszerek és vállalatpolitika kidolgozására, valamint az adminisztratív rendszerek szervezésére. A vezetésnek ekkor már nagy hangsúlyt kell fektetnie arra, hogy a megfelelő embereket megtalálja a feladatok elvégzésére, kiadja a kezéből a részfolyamatok irányítását.

„Serdülőkor”, vagyis a második születés: A serdülőkor szakaszában a vállalat fontos változások kapujában áll. Az alapító tagoknak át kell adniuk a legfontosabb menedzseri feladatköröket egy szakképzett menedzsernek, aki ugyan a tulajdonosi szemléletet kell, hogy képviselje, azonban igazi vezetői képességekkel is rendelkeznie kell. A hatáskörök átruházása mellett a célkitűzéseken is módosításra lehet szükség, a korábbi szakaszokban a mennyiségen, innentől kezdve pedig a minőségre kerül a hangsúly. Ezek a változások többdimenziós konfliktusokat szülhetnek, például a tulajdonosi kör és a menedzsment között vagy akár a régi és új alkalmazottak között is. Amennyiben ezeket a helyzeteket sikeresen orvosolják, akkor a minőségi termékekkel és szolgáltatásokkal felvértezve a férfikorba lép.

„Férfikor”: Ez tulajdonképpen egy vállalat életében a csúcspont. Ebben a szakaszban az adminisztráció szervezett, profitot termel, konkrét tervekkel rendelkezik a jövőre vonatkozóan, mellyel további profitot maximalizálhat. A cash-flow kiegyensúlyozott, kidolgozott költségvetéssel rendelkezik, a szervezet rugalmassága és irányíthatósága egyensúlyban van. A cél az, hogy ezt a szakaszt minél tovább sikerüljön fenntartani és megmaradjon a lendület. Ennek hiányában elérkezik a „Megállapodottság” szakasza.

„Megállapodottság”: Ez a szakasz a hanyatlás első lépcsőfokát jelenti. Ekkora a vállalat már kevésbé flexibilis, a profitabilitást a kutatási és fejlesztési költségek visszaszorításával tartják fenn, melyre egyre nagyobb hangsúly kerül. A növekedés még megjelenik azonban üteme sokkal lassabb, mint a korábbi szakaszokban. A szakértelem még megvan ebben a szakaszban, azonban hangsúly az önfenntartásra kerül át, egyre

távolabb kerül az ügyféligények kielégítésétől, a múlt gyümölcséből él a szervezet, jellemzően új piacokat nem aknáz ki.

„Arisztokrácia”: Az arisztokrácia szakaszában a szervezet vállalkozókedve annak ellenére csökken, hogy likvid erőforrásokkal rendelkezik, mivel egyre kevesebb kockázatot vállal egyre kevesebb eredményt tud felmutatni mely az innováció és a fejlődés hiányára utal így versenyképessége is folyamatosan csökken, a régi sikerekből próbál táplálkozni nem figyelve a változó igényekre. Piaci részesedése az idő során csökken, melyre a vezetőség áremeléssel reagál, ez viszont egy negatív spirált indít be, a vállalat nem képes rugalmasan reagálni a vásárlók változó szükségleteire, emellett a munkavállalói fluktuáció is növekedni kezd.

„Korai bürokrácia”: Ebben a szakaszban nagy számban jelentkeznek a belső konfliktusok, egymás hibáztatása, mely lassan felemészti a szervezet kultúráját, a viszályokra koncentrálnak, a hibák keresése mellett viszont nem sikerül a megoldásukra törekedni. Sok esetben leépítések kezdődnek, valamint rengeteg értékes munkavállaló magától hagyja el a „süllyedő hajót”.

„Halál”: A korai bürokrácia szakaszát felváltja a halál stádiuma, ahol már csak a csoda segíthet. A szervezet a saját túlszabályozott rendszereinek és a formalitás rabjává válik, elvész a kreativitás, a tettvágy és az elkötelezettség. (Katits et. Al, 2018).

Göblös és Gömöri szerint (Göblös-Gömöri 2004, p. 43.) Adizes minden problémát egy megoldandó feladatként lát, mely vállalati szinten is az élet velejárójaként értelmezendő, valamint minden szakaszban különböző célkitűzések jelennek meg. A fentiek értelmében az udvarlás célja a szükségletek kielégítése, a csecsemőkorban a cash-flow, vagyis a készpénz rendelkezésre állásának megteremtése, a „gyerünk-gyerünk” szakaszban az értékesítés és a piaci részesedés növelése, a serdülőkorban a profitszerzés, a férfikorban az értékesítés és a profit maximalizálása, a megállapodottság szakaszában a fennálló helyzet megőrzése, az arisztokrácia szakaszában a ROI¹, a korai bürokrácia szakaszában a túlélés.

¹ ROI - Return on Investment

2.2. A változás

Napjainkban a változás az élet minden területén jelen van, egyre nagyobb jelentőséggel bír és érezteti hatását mind a globális létben, mind szervezeti szinten is. A külső és belső tényezők változásai folyamatosan befolyásolják egy vállalat mindennapjait, stratégiák alapjait határozhatják meg. Amennyiben nem történne semmi ami „megzavarja” a szervezet mindennapi életét, akkor a változás igen lassan következne be, amit talán csak a véletlen befolyásolna. A gyorsan változó világunkban a változás üteme folyamatosan gyorsul, és ha ebből profitálni szeretnénk, akkor fel kell készülnünk rá és a reaktív cselekedetek mellett proaktív magatartást kell tanúsítanunk.

Az üzleti menedzsment területén a változásmenedzsment a stratégiai tervezés része. Az üzleti menedzsmentben fontos az állandó innováció és az alkalmazkodás a piaci környezet változásaihoz, ezért a változásmenedzsmentnek a vállalatok fejlődési stratégiájának és a folyamatok optimalizálásának részeként kell megjelennie.

Bakacsi (Bakacsi, 2015) szerint a szervezeti viselkedés területén a változásmenedzsment elsősorban a szervezeti kultúrára és az emberekre koncentrál. A változásmenedzsmentnek meg kell értenie a szervezeti kultúrát, az emberek viselkedését és a szervezeti struktúrákat, hogy hatékonyan tudja kezelni a változásokat, és elérni a vállalatok által kitűzött célokat. Szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzői valamelyikében (folyamatokban, technológiában, outputokban, struktúrában, kultúrában, hatalmi viszonyokban, magatartásban) következik be. (Bakacsi, 2015, p. 283)

A pszichológia területén a változásmenedzsment a személyes motivációra, az érzelmi állapotra és a vezetési stílusra összpontosít. (Kegan és Lahey, 2017 pp.29-51.) A változásmenedzsmentnek meg kell értenie az emberek motivációit és azokat az érzelmeket, amelyek befolyásolják a változási folyamatokat, továbbá szerepet kell játszania az emberek motivációjának és elkötelezettségének növelésében, hogy elérje a változási célokat. A változások kezelése fontos téma minden szervezet életében, hiszen a környezet folyamatosan változik, a szervezetnek alkalmazkodnia kell ezekhez a változásokhoz annak érdekében, hogy eredményesen tudjon működni. Ezen folyamat során a szervezet felismeri a változások szükségességét, terveket készít az azokra való

felkészülésre, megvalósítja a változásokat, majd folyamatosan ellenőrzi és javít azokon az új helyzetnek megfelelően.

A változások kezelése kulcsfontosságú a sikeres szervezet fenntartásához és fejlesztéséhez. Ezek lehetnek külső vagy belső tényezők által kiváltottak, és hatással vannak az üzleti környezetre, a munkafolyamatokra, a szervezeti kultúrára, a vezetési gyakorlatokra és a munkaerőre. Minden esetben azonosítani kell a változások okait és hatásait, és ezeket az információkat fel kell használni a megfelelő változásmenedzsment stratégia kidolgozásához és végrehajtásához. Az előzetes tervezés és az átlátható kommunikáció segít a dolgozók és a vezetőség közötti bizalom megőrzésében és a változással való sikeres együttműködésben. A változások kezelése során az üzleti folyamatok átszervezése és az innováció támogatja a szervezet hatékonyságát és versenyképességét. Az innováció a termékek, szolgáltatások és folyamatok fejlesztésére is kiterjedhet, a piaci igények és a fogyasztói viselkedés változásainak megfelelően történő alkalmazkodást is elősegíti. Ezeknek a folyamatoknak meghatározó eleme lehet a munkaerő fejlesztése és a változáshoz való alkalmazkodás támogatása. Ez magában foglalhatja a dolgozók képzését, a szervezeti kultúra és értékek erősítését, valamint az ösztönzési és motivációs rendszerek kialakítását, mint például csapatépítő rendezvények vagy béren kívüli juttatások nyújtását. A változásmenedzsment stratégia hatékonyságának méréséhez fontos a célok meghatározása és a teljesítménymutatók rendszeres nyomon követése. Az eredmények elemzése segít a további finomhangolásban és a sikeres változások hosszú távú fenntartásában azzal, hogy lehetővé teszi olyan tényezők megismerését melyek a legjobban befolyásolhatják a célok elérését ezzel lehetőséget biztosítva a jövőbeli eredmények javítására a különböző összefüggések megvizsgálásával. (Bakacsi, 2015)

Természetesen nem mindegy, hogy milyen mértékű változásban érintett az adott szervezet, jellegének vizsgálatára többféle módszer is létezik, ilyen például a STEEPLE-modell, mely a vállalat környezetének elemzését azzal segíti elő, hogy meghatározza az optimális stratégiát és az ehhez illeszkedő változásmenedzsmentet (3. ábra).

Vállalat								
Social	Technological	Economic	Education	Political	Legal	Environmental	Social	Technological
Társadalmi	Technológiai	Gazdasági	Képzési	Politikai	Jogi	Természeti	Társadalmi	Technológiai
•Életmód változása	•Technológiai fejlettség szintje	•Gazdasági növekedés üteme	•Oktatás színvonala	•Politikai környezet stabilitása	•Versenyjogi törvények	•Környezetvédelmi szabályok	•Életmód változása	•Technológiai fejlettség szintje
•Jövedelemelosztás	•Fejlesztési támogatások szintje	•Infláció	•Struktúra	•Adózási politika	•Tulajdonjogi törvények	•Hulladékgazdálkodás	•Jövedelemelosztás	•Fejlesztési támogatások szintje
•Demográfiai folyamatok	•Innovációk	•GDP alakulása	•Képzési támogatások	•Kereskedelmi egyezmények és szabályozások	•Fogyasztóvédelmi előírások	•Energiafogyasztás	•Demográfiai folyamatok	•Innovációk
•Társadalmi mobilitás		•Munkanélküliség					•Társadalmi mobilitás	
•Fogyasztási szokások		•Jövedelmi viszonyok					•Fogyasztási szokások	

3. ábra Steeple-modell

Forrás: Saját szerkesztés, Farkas, 2013, pp 62 alapján

A STEEPLE elemzés alkalmazásával a környezetelemzés vizsgálata után pontosabb képet kaphatunk a jelenlegi pozícióról, így a már említett stratégiai és változásokkal kapcsolatos információk mellett támogató eszköz lehet a már kialakult, hatékonyságát veszített folyamatok kialakításában (Farkas, 2013).

Csedő és Zavarkó (Csedő és Zavarkó, 2019) szerzőpáros Smith és társai projektmenedzser-változásmenedzser modelljét vetítette rá Kotter és Hayes leadership modelljére, melynek nyomán a következő szereplőket lehet meghatározni egy szervezeti vagy stratégiai változás kapcsán:

- Ötletgazda: Az ötletgazda a változás elindítója, az ő kezdeményezésére indulhat el a változás.
- Szponzor: A szponzor vezető szerepet tölt be, általában a topmenedzsment szintjén van, erőforrásokkal gazdálkodhat, rendelkezik a vízióalkotás és annak kikommunikálásának képességekkel, motiváló és támogató személyiség.
- Középvezetés: A középvezetés szintjén ki-ki a saját egységével tartozik felelősséggel a változás megvalósításáért.
- Célpontok: A célpontok képzik a változás lényegét.
- Változásügynökök: A változásügynökök is támogatják a változást, segítségükkel gördülékenyebb lebonyolításuk, azonban nem feltétlenül rendelkeznek vezetői pozícióval, vagyis nincs utasítási jogkörük.

Mivel általában nem egyetlen elem változik meg a szervezeten belül, így sok esetben a fent említett szereplők mellett megjelennek a projektmenedzserek és a változásmenedzserek is.

2.3. A változások megközelítése

A változásmenedzsment egy olyan folyamatot határoz meg, mely azzal a céllal megy végbe, hogy az adott szervezet hatékonyan kezelje az őt ért külső és belső hatásokat illetve segítse alkalmazkodását a kialakult környezethez. A változásmenedzsment elméleti háttere számos területet ölel fel, mint például a stratégiai tervezés egy részét, az üzleti menedzsmentet, a szervezeti kultúrát, ugyanakkor a szociokultúra vonatkozásaival is számolnunk kell, mivel minden esetben egy adott szociokulturális állapotból indulunk és a köztes szakaszban nehezítő tényezők kihívásaira kell reagálnunk annak érdekében, hogy eljussunk a kívánt állapotba.

A változáskezeléshez sokféle tervezést kell véghez vinni, mielőtt végrehajtanánk és bevonnánk az összes érdekelt felet, csak így lehet a folyamat gördülékeny. Ennek célja, hogy segítse a szervezetet a jelenlegi állapotáról való átállásban, a jelenlegi akár elavult működési módot egy új irányra terelni, de ugyanakkor továbbra is a vállalat üzleti stratégiájára kell összpontosítani. (Csedő és Zavarkó, 2019)

A változást általában nem fogadják szívesen az alkalmazottak, mert szeretnék megtartani a már kialakult és megszokott folyamatokat. Mivel azok sokukban biztonságérzetet keltenek, fontos az asszertív kommunikáció az érintett felekkel. (Atkin és Brooks, 2009) Az elmúlt évtizedekben számos elmélet és modell született a változásmenedzsment területén, fogalmáról többen többféleképpen gondolkodnak. Gulyás (Gulyás, 2008 pp.107.) véleménye szerint akkor beszélünk változásmenedzsmentről, amikor a vállalat egy kialakult állapotról egy másik, új állapotba lép át és ez az átalakulás egyfajta folyamatot ír le. Molnár (Molnár, 2015) kifejti, hogy mindennapjainkban nem megfelelően használjuk a szervezetet ért változásokra a változás szót, sokkal inkább a változásmenedzsment a helytálló fogalom, mivel a változás egy általunk irányíthatatlan folyamat, amire megfelelően kell reagálnunk. A változásmenedzsment folyamatában céltudatosan, saját magunk is befolyásolhatjuk a felmerülő tényezőket. (Molnár, 2015 pp.9)

Noszkay (Noszkay, 2009) szerint a változásoknak lehetnek pozitív és negatív tényezői. Pozitív tényezők közé sorolja az olyan lehetőségeket, melyek a későbbiekben a vállalat jövőjével kapcsolatban előnyt jelenthetnek:

- a piacbővítés lehetősége,

- innováció (termékfejlesztés, termék kapcsolás, új termékek bevezetése),
- új kultúra kialakításával humán erőforrás valamint szervezetfejlesztés a szervezet életciklusát szem előtt tartva
- IT fejlesztés,
- fejlesztések a pénz- és tőketényezők figyelembe vételével.

Azonban a változásoknak lehetnek nem kívánatos tényezői is, melyek olyan fenyegetettségeket jelentenek, amelyekre a vállalat prevencióval, vagyis előre meneküléssel reagál.

Külső tényezők:

- világválságok
- globalizációs hatások
- piacok elvesztése
- versenytársak felbukkanása
- gazdasági és politikai hatások
- erőforrások szűkössége
- társadalmi és kulturális kitettségek.

Belső tényezők:

- a szervezet életciklusából adódó változások
- elavult hozzáállás az innovációhoz termékek és technológiák tekintetében
- kommunikációs zavarok
- szervezeten belüli kultúra elsikkadása
- menedzsmentproblémák (Noszkay, 2009).

Az egyik legismertebb modell a változásmenedzsment területén Lewin, 1972-es erőter modellje (Lewin, 1972). Ez a modell három fő szakaszból áll: a felismerés szakaszából, a változtatás szakaszából és a megtartás szakaszából. A felismerés szakaszában a szervezet azonosítja a változás szükségességét és megkezdi az előkészületeket. A változtatás szakaszában a szervezet megvalósítja a változásokat, és a megtartás szakaszában pedig biztosítja, hogy az új rendszer eredményesen működjön, hosszútávon fenntartható legyen. A változásmenedzsment megközelítése azonban nem korlátozódik a

Lewin modelljére. Számos más módszer és modell is létezik, amelyek úgy, mint az ADKAR modell, mely az egyének személyes változására koncentrál, McKinsey 7S modellje, mely segítséget nyújt a szervezeti struktúra vizsgálatához, valamint a vállalat önértékelésének monitorozására, illetve Kotter nyolc lépéses modellje, mely az egész szervezetre koncentrál stratégiai szempontokat figyelembe véve. A következőkben az említett modelleket vizsgálom bővebben.

2.3.1. Lewin háromfázisú modellje

Kurt Lewin (Lewin, 1972) az erőter fogalmát dolgozta ki, amely a szociálpszichológiában és a vezetési gyakorlatban fontos eszköznek számít. Az erőter modell az emberek és a környezetük közötti interakciókra fókuszál, és azt feltételezi, hogy az eredmény egy adott helyzetben a különböző erők összessége befolyásolja. A változásmenedzsment megközelítéseinek alapját szolgálja, mely három szakaszból áll. Az erőter modell szerint minden helyzetben két ellentétes erő van jelen: a vonzó erők és a taszító erők. A vonzó erők azok az erők, amelyek elősegítik a változást, míg a taszító erők azok, amelyek akadályozzák a változást. Az erőter modellel azonosítani lehet azokat a tényezőket, amelyek elősegítik vagy gátolják a változást, és ezáltal hatékonyabbá tehető a változás menedzselése.

Ez a modell azt sugallja, hogy a változások hatékony kezeléséhez a vezetőknek meg kell érteniük az erők természetét és azok hatásait a szervezetre vetítve, és azt, hogyan lehet ezeket az erőket úgy alakítani, hogy elősegítsék a változást és minimálisra csökkentsék a taszító erőket.

1. Unfreeze, vagyis felengedés

Az első szakasz a "Unfreeze" vagyis felengedés, amelynek során a szervezetben meg kell történnie egy olyan változásnak, ami felkészíti a dolgozókat az új helyzetre. Ennek során meg kell változtatni a régi szokásokat, gyakorlatokat, hiedelmeket és normákat. A felengedés szakaszában történik meg az új rendszerek bevezetése, úgy, mint az új folyamatok, eljárások, szervezeti struktúrák és technológiák. Ez az időszak általában az egyik legkényesebb a változásmenedzsment folyamatban, mivel az új rendszer bevezetése gyakran

ellenállást vált ki az érintettek körében. Az új rendszer elfogadásának elősegítése érdekében fontos, hogy az érintetteket tájékoztassák a változásokról, azok előnyeiről és arról, hogy milyen hatással lesznek a mindennapi munkájukra. Az alkalmazottak képzése is fontos szerepet játszik az elfogadás folyamatában, mivel segít nekik megérteni, hogyan kell használni az új rendszert és hogyan lehet vele hatékonyabban dolgozni. Az új rendszer bevezetése és elfogadása során a vezetőknek különös figyelmet kell fordítaniuk az érintettek támogatására és motiválására, hogy segítsék őket az új rendszerrel való megismerkedésben. A folyamatos, nyitott kommunikáció és az alkalmazottak részvétele a bevezetési folyamatban szintén hozzájárulhat az elfogadáshoz és sikeres bevezetéséhez.

2. Change, vagyis változtatás

A második szakasz a "Change", ebben a szakaszban történnek meg maguk a változások. Itt a fókusz az új megoldások, folyamatok és gyakorlatok bevezetésén van. A vezetőségnek aktív szerepet kell játszania ebben a folyamatban is, és a dolgozók aktív támogatása és bevonása is szükséges. A Lewin-féle változásmenedzsment modell a változtatás szakaszában a szervezet általános struktúrájának megváltoztatására és a változások végrehajtására összpontosít. A változtatás szakasz során a szervezetben végrehajtják azokat a változásokat, amelyek szükségesek a kitűzött célok eléréséhez. Ide tartoznak a folyamatok, az eljárások, a szervezeti struktúrák, az információáramlás, a technológiai fejlesztések vagy akár az alkalmazottak munkakörének átalakítása is. A munkatársak bevonása és elkötelezettsége nagy jelentőséggel bír. Az érintettekkel folytatott nyitott kommunikáció és az alkalmazottak részvétele a változtatási folyamatban segít a változások elfogadásában és megvalósításában. Az egyértelmű kommunikáció és az időzítés is nagyon fontos a sikeres változások végrehajtásában, mivel ezek segítik az érintetteknek megérteni, miért és hogyan változnak a dolgok, és hogyan befolyásolják azok mindennapi munkájukat.

3. Refreeze, vagyis megszilárdítás

A harmadik szakasz a "Refreeze", vagyis megszilárdítás, amelynek során az új gyakorlatok és normák megerősítése és rögzítése történik. Ebben a szakaszban az új megoldások és gyakorlatok részévé válnak a szervezet mindennapi működésének, a dolgozók elfogadják azokat. Lewin modellje szerint a változásoknak nem csak a szervezeten belül, hanem a vezetők szemléletében is meg kell történniük. A modell hangsúlyozza a kommunikáció fontosságát és azt, hogy a változásokat a dolgozókkal közösen kell végrehajtani, hogy azok hosszú távon is hatékonyak és fenntarthatók legyenek.

A Lewin modell alkalmazása hasznos a vállalati kultúra, folyamatok, rendszerek és stratégiák hatékonyabb megváltoztatásában és újraszervezésében. A felismerés szakaszában a szervezet általában a külső vagy belső környezet változásaira reagál, amelyek veszélyeztetik a szervezet hatékonyságát, fenntarthatóságát és versenyképességét. Ez a változás lehet például a piaci feltételek változása, a technológiai fejlődés, a fogyasztói igények változása vagy akár a belső szervezeti problémák. Ebben a fázisban lényeges, hogy a szervezet átfogó képet kapjon a helyzetről, és azonosítsa a kitűzött célokat, amelyeket a változásokkal el szeretne érni. Ehhez általában elemzéseket, kutatásokat, illetve a szervezet teljesítményének értékelését használják. A vezetőknek meg kell győzniük az érintetteket, hogy a változások szükségesek és fontosak a szervezet jövője szempontjából. Amellett, hogy Lewin modellje a szervezeti változások folyamatainak megértését és kezelését segíti elő, szélesebb körben, például a csoportos és egyéni változások során is segítségünkre lehet (Lewin, 1972).

2.3.2. Kotter 8 lépéses modellje

John Kotter a változásmenedzsment egyik legismertebb szakértője. Könyveiben és cikkeiben bemutatja a változás menedzselésének legfontosabb lépéseit és azok hatékony megvalósítását a szervezetben. A legismertebb módszere az úgynevezett "nyolclépcsős modell", amely a változásmenedzsment folyamatának hatékony megvalósítását segíti elő, melyet 1996-ban jelentetett meg. Kotter szerint a változások menedzselésének sikere a szervezet és a vezetők hozzáállásától függ. A szervezeteknek meg kell érteniük a

változások sürgősségét és fontosságát, és képesnek kell lenniük a változásokhoz való alkalmazkodásra. A vezetők feladata, hogy felismerjék a változásokra vonatkozó igényeket, és hatékonyan kommunikáljanak a szervezetben. A változásmenedzsment folyamata során Kotter szerint fontos, hogy a vezetők megfelelő csapatot építsenek ki, amely segítségével a változásokat hatékonyan megvalósíthatják. A vízió és stratégia meghatározása, valamint a szervezet széles körű bevonása a változásmenedzsment folyamatának további fontos lépései. Kotter hangsúlyozza a kommunikáció fontosságát, melynek segítségével a szervezetben az emberek könnyebben megérthetik a változások célját és jelentőségét. A munkavállalók széleskörű bevonása és az ellenállás leküzdése a változásokkal szemben szintén fontosak a sikeres változásmenedzsment folyamatában. A változásmenedzsment folyamatának hatékony megvalósítása érdekében Kotter azt javasolja, hogy a változások eredményeit rövidtávon mutassák be, ismertessék a részleteket, mert ez motiválja a szervezet tagjait. A változások megerősítése a szervezet kultúrájában és folyamataiban hosszú távon prognosztizálja azok sikerességét. A változások beágyazása a szervezet kultúrájába biztosítja, hogy a változások hosszú távon is eredményesek maradjanak. A sikeres végrehajtásához elengedhetetlen, hogy a vezetés megértse azt, hogy az emberek hogyan állnak a változáshoz, mellette vannak, vagy esetleg kétséget kelt bennük, meg kell érteniük a változási folyamat különböző aspektusainak a céljait. Annak érdekében, hogy mindenki elkötelezett legyen a változások iránt, bízniuk kell a vezetésben, hinniük kell a változásokban és abban, hogy a változással jobb eredményeket érnek egyéni és szervezeti szinten. (Kotter, 1996)

Kotter 8 lépéses modellje egy változásmenedzsment eszköz, amely célja, hogy segítse a vállalatokat a sikeres változások elérésében. A modell lépéseit alkalmazva a vállalatok hatékonyan tudnak változni, növelve ezzel a sikerük és hatékonyságuk esélyeit.

1. A változtatás halaszthatatlanságának érzékelése

Kotter nyolc lépéses modelljének első eleme a változtatás halaszthatatlanságának érzékelése. Ez a lépés azért fontos, mert a változás szükségességének felismerése és elfogadása nélkül a változtatások végrehajtása nagyon nehéz lesz. A vezetőnek el kell érnie, hogy az emberek felismerjék azokat a problémákat vagy kihívásokat, amelyek a változásokat szükségessé teszik. Ez azonban nem csak azon múlik, hogy a vezető elmondja, hogy mi a probléma, hanem azon is, hogy az emberek maguk is

megtapasztalják-e azt. Ehhez fontos, hogy a vezető előre lássa a változások hatásait, és képes legyen kommunikálni azokat az érintett munkavállalókkal. Annak érdekében, hogy az érintett felek elfogadják a helyzetet és közösséget vállaljanak vele, a változtatás halaszthatatlanságára a vezetőnek fel kell hívnia a figyelmet, meg kell tudnia győzni a munkatársakat annak szükségszerűségéről. A kialakult szituáció a közösség erősítésére is alkalmas, mivel mindenki bevonódik.

2. A változtatást irányító csapat létrehozása

A változás előmozdítása érdekében egy olyan csapatot kell létrehozni, amely felügyeli és irányítja a változásokat a szervezeten belül. Ez a csapat általában magába foglalja azokat az embereket, akik a legjobban érintettek lesznek a változásban, valamint olyan szakembereket, akik a változás folyamatának különböző szempontjaiban járatosak. Az új csapatot olyan személyekből kell összeállítani, akik rendelkeznek azokkal az ismeretekkel és készségekkel, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy hatékonyan dolgozzanak együtt a változások végrehajtása érdekében. Ez a kommunikáció kulcsfontosságú a változások elfogadása és végrehajtása szempontjából. A változtatást irányító csapat megalakítása azonban nem jelenti azt, hogy csak ők végzik majd az összes munkát. Az új csapatnak erős kapcsolatot kell kialakítania az érintett munkavállalókkal és azon kell dolgoznia, hogy minden érintett aktívan részt vegyen a változások végrehajtásában és elfogadásában. A változtatást irányító csapat tehát inkább egy irányító testület, mintsem egy olyan csapat, amely minden részletet magára vállal.

3. A jövőkép (vízió) és stratégia kidolgozása

Ebben a szakaszban a csoportnak egyértelmű és inspiráló jövőképet kell kidolgoznia arról, hogy milyen változásokat akarnak elérni, és miért. A jövőképnek konkrétan, megvalósíthatónak kell lennie ahhoz, hogy az emberek elköteleződjenek mellette. A stratégia kidolgozása szorosan kapcsolódik a jövőképhez. A csoportnak meg kell határoznia, hogy hogyan akarják elérni a jövőképet, milyen konkrét lépéseket fognak tenni, és milyen erőforrásokra lesz szükségük ehhez. A stratégiának reálisnak és átfogónak kell lennie ahhoz, hogy az emberek higgyenek benne, és motiválva legyenek a változásokra való áttérésre. A jövőkép és stratégia kidolgozása fontos szakasz a változásmenedzsment folyamatában, mert ebben a szakaszban dől el, hogy merre

tartanak, és hogyan akarnak oda elérni. Ez segíti a szervezetet abban, hogy jobban megértsék a változásokat, és magukénak érezzék a vállalat céljait.

4. A változás jövőképének kommunikálása

A jövőkép kommunikációja azon üzenetek a kommunikációját jelenti, amelyek egy szervezet vagy csoport jövőjére vonatkoznak, továbbá amelyek a változásokkal kapcsolatos célokat, terveket és várakozásokat határozzák meg. A jövőképnek világosnak, inspirálónak és vonzónak kell lennie ahhoz, hogy elindítsa a változásokhoz szükséges lendületet és motivációt. A jövőkép kommunikációja során fontos, hogy megértsük a célcsoport és az üzenetünkre leginkább érzékeny emberek motivációját. A közlés során a jövőkép előnyeit, az előrelépés lehetőségeit, a kockázatokat és az elérni kívánt eredményeket kell hangsúlyozni. Kotter szerint a jövőkép kommunikációja nem egyetlen alkalommal történik, hanem folyamatosan, ahogy a változások zajlanak. Fontos, hogy az emberek értsék a jövőkép jelentőségét és az azt meghatározó célokat, illetve hogy mit kell tenniük a cél elérése érdekében. Lényeges továbbá a nyitottság és az őszinteség, valamint az, hogy a kollégák számára szánt üzenetek világosak és alátámasztottak legyenek, hogy tudjanak az eredményekről, a kihívásokról és az elért mérföldkövekről.

5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez

Az alkalmazottak hatalommal való felruházása során azoknak a munkavállalóknak kell hatalmat és felelősséget adni a változások tervezésére és végrehajtására, akik a legjobban értik a szervezetük működését és az ügyfelek – legyenek azok külső vagy belső vevők - igényeit. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása nem kizárólag a vezetők által kijelölt feladatok elvégzésére vonatkozik, hanem a változások tervezésére és végrehajtására is, amelynek eredményeképpen az emberek többet hozhatnak ki a saját, valamint környezetük képességeiből. Kotter szerint az alkalmazottak hatalommal való felruházása a változások során több előnyt is jelent. Több személyes felelősség vállalással jár, a kollégák így jobban odafigyelnek a munkájukra, és nagyobb erőfeszítéseket tesznek a változások megvalósítására. Továbbá az alkalmazottaknak adott hatalommal javul az önkéntességre való igény és az innováció esélye, a kreativitás és az együttműködés is fokozódik. Az e fajta hatalommal való felruházás, azonban nem jelentheti azt, hogy a vezetők feladatát teljesen átadják az alkalmazottaknak. A vezetőknek továbbra is ki kell

jelölniük a változások irányát és tervezését, valamint figyelemmel kell kísérniük a folyamatot, és támogatniuk kell a kijelölt embereket a változások végrehajtásában.

6. Gyors győzelmek kivívása

Kotter szerint a vezetőknek a változások bevezetése során folyamatosan keresniük kell a gyors győzelmek lehetőségét. Gyors győzelemnek nevezi az olyan rövid távú, könnyen elérhető és látványos eredményeket, amelyeket a szervezet könnyen meg tud valósítani, és amelyek a változás iránti elkötelezettséget és motivációt erősítik. Az olyan gyors győzelmek, mint például egy új termék vagy szolgáltatás bevezetése, a minőség javítása vagy az ügyfélszolgálati folyamatok felülvizsgálata, gyorsan láthatóak, és az alkalmazottak motivációját és elkötelezettségét növelik. A gyors eredmények elérése lehetővé teszik, hogy megtapasztalják a változás pozitív hatásait, és ezzel erősíti azokat a viselkedési mintákat, amelyekre a változások bevezetése során szükség van. Lehetővé teszik a vezetők számára, hogy a szervezetükben érzett ellenállás ellenére is bizonyítsák, hogy a változások pozitív hatással járnak, ez a bizonyítás nagyon fontos lehet elkötelezettség és motiváció erősítésében. A gyors győzelmek nem helyettesítik azonban a hosszú távú változások tervezését és megvalósítását, a vezetők ekkor sem hagyhatják figyelmen kívül a tényt, hogy ezek az akadályok folyamatosan változnak.

7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése

A változási folyamat eredményeinek megszilárdítása és a további változások elérése érdekében, a vezetőknek hosszú távú, következetes és szisztematikus megközelítést kell alkalmazniuk. Kotter szerint a változási folyamat sikere nem csak az új stratégiák és rendszerek bevezetésétől függ, hanem a szervezeti kultúra és az alkalmazottak viselkedésének átalakításától is. A változási folyamat eredményeinek megszilárdítása érdekében fontos, hogy a vezetők folyamatosan kommunikálják a változások előnyeit és meggyőzzék az alkalmazottakat a változások szükségességéről és előnyeiről. Emellett ki kell alakítaniuk egy olyan rendszert, amely biztosítja a változások folyamatos monitorozását és értékelését, hogy a szervezet tagjai megfelelően támogatni tudják azokat. A további változások elérése érdekében Kotter azt javasolja, hogy a vezetők hozzanak létre egy olyan kultúrát, amely támogatja a folyamatos fejlődést és innovációt, és biztosítja a szükséges erőforrásokat és motivációt a további változásokhoz. Emellett

gondoskodni kell a megfelelő képzési programok és fejlesztési lehetőségek biztosításáról is. Ezen változási folyamat eredményeinek megszilárdítása és a további változások elérése érdekében, a vezetőknek tudatosan kell dolgozniuk, azonban türelmesnek és kitartónak kell lenni, mivel a változások általában hosszabb időt vesznek igénybe.

8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában

Az új megoldások meggyökereztetése azáltal érhető el, hogy a vezetők szisztematikus és következetes módon dolgoznak a változások bevezetésén. Ez magában foglalja a vezetők által kialakított kultúra megváltoztatását is, ami lehetővé teszi az új megoldások elfogadását és az alkalmazásukat az egész szervezetre kiterjesztve. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában több lépésben történik. A vezetőknek meg kell győzniük az alkalmazottakat az új megoldások előnyeiről és szükségességéről. A szervezet minden szintjén kommunikálni szükséges, például az értekezletek, a hírlevelek, az e-mailek, az intranet és a közösségi média platform felületek igénybevételével. A másik jelentős lépés, az ezekre az új megoldásokra való felkészülés. Megfelelő képzést és támogatást kell biztosítani az új megoldások használatához és azok elfogadásához szervezet szintjén történő tréningekkel, mentorálással. A harmadik lépés az új megoldások beintegrálása a kultúrába. A vezetőknek létre kell hozniuk egy olyan kultúrát, amely támogatja az új megoldások elfogadását és alkalmazását. Ilyenek a szervezeti értékek és normák megváltoztatása, az új megoldásokkal való összhang, valamint a szervezeti folyamatok és struktúrák átalakítása. Az új megoldások beemelése a kultúrába fontos a változási folyamat sikeréhez. Ha a fent említettek nem integrálódnak a szervezeti kultúrába, akkor a változások nem lesznek hosszú távúak és tartósak. (Noszkay, 2009)

Kotter 2008-ban a nyolc lépéses modelljét módosítva egy másik elemet hozott be a lépések közé mely a tettvágy. Ez a kilencedik lépés, a változási folyamat kezdeti szakaszában kulcsfontosságú szerepet játszik, és arra ösztönzik az embereket, hogy tegyenek lépéseket a változás elősegítése érdekében. Ez az elem változás szükségességének és fontosságának érzéséből ered, és az embereket cselekvésre készíteti. A tettvágy megteremtése érdekében Kotter a kommunikáció és az érvelés fontosságát hangsúlyozza azért, hogy a szervezet tagjai megértsék, miért van szükség a változásra, és mi a célja. Emellett kiemeli az összetett problémák megoldásának szükségességét,

amelyek elősegítik a változás szükségességének elfogadását és az emberek ösztönzését a cselekvésre. (Kotter, 2008)

Kotter (Kotter, 2007) úgy véli, hogy változó világunkban egyre nehezebb pontosan lekövetni a változásokat és az azokkal járó következményeket, amennyiben esetleg egy változás lemenedzselése mégsem lesz sikeres az az alábbi nyolc hibához köthető (4. ábra).



4. ábra Kotter 8 hiba oka

Forrás: Kotter, 2007, pp. 97-103.

John P. Kotter "Olvad a jéghegyünk" című könyve (Kotter, 2007) egy allegorikus történetet mesél el a változásokkal kapcsolatban, amelyben egy pingvin kolónia reagál egy jéghegy olvadásának kihívásaira (5. ábra). A könyvben az állatok reakciójával szimbolikusan elemzi, hogy az emberek és a szervezetek hogyan reagálnak az őket ért változásokra. A könyv célja, hogy segítsen az olvasónak megérteni, hogy a változások elkerülhetetlenek, és hogy a sikeres alkalmazkodáshoz az embereknek rugalmasnak kell lenniük, és meg kell érteniük a változások hatásait. A könyv bemutatja, hogy a változásokkal szembeni ellenállás természetes, azonban ha a változásokra nyitottak vagyunk, akkor azok előnyökkel járhatnak.

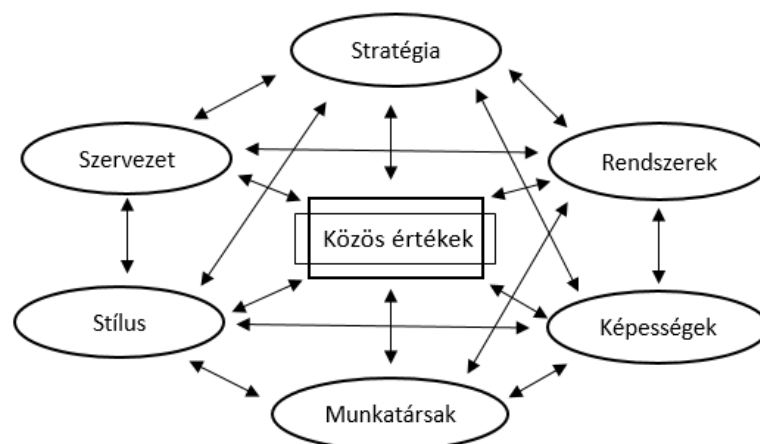


5. ábra Kotter J. P.: Olvad a jéghegyünk!

Forrás: <https://www.treningakademia.hu/valtozas-es-siker-barmilyen-korulmenyek-kozott/>

A történetben a pingvinek a jéghegyük olvadásával szembesülnek, és az olvasó személyre szabott tanácsokat kap arra, hogyan lehet sikeresen alkalmazkodni a változásokhoz. A könyv a következő témákat fedi le: a változások felismerése, a változások okainak megértése, az új lehetőségek felfedezése, a változásokkal való együttműködés és kommunikáció fontossága, a pozitív hozzáállás és a változásokhoz való alkalmazkodás fontossága. A "jéghegy" hasonlat arra utal, hogy a változások gyakran olyan problémák mélyén vannak elrejtve, amelyeket nem lehet azonnal észrevenni. Ahogy a jéghegynak csak a felső része látszik a víz felett, úgy a szervezetnek is csak a problémák egy része látszik a felszínen. A valódi probléma azonban sokkal mélyebben van elrejtve, és csak akkor válik nyilvánvalóvá, amikor már túl késő. Kotter szerint a változások nem feltétlenül rosszak, és ha megfelelően kezeljük őket, akkor lehetőségeket és előnyöket is hozhatnak. A felmerült problémák behatárolása után felismerték annak sürgősségét, és csapatmunkával mégis megmaradt élőhelyük a megfelelő döntések, valamint alkalmazkodóképességük segítségével. A könyv arra ösztönzi az olvasót, hogy nyitott legyen az új lehetőségekre és az alkalmazkodásra, mert csak így lehet a változásokkal együtt élni, így lehet együttműködni és sikeresen alkalmazkodni hozzájuk. A változásmenedzsment tehát nem egyszeri esemény, hanem egy olyan folyamat, amelynek során a szervezet fokozatosan alkalmazkodik az új körülményekhez. A változások bevezetése nem mindig könnyű, de ha folyamatosan figyelünk a problémákra és előre megtervezzük a változásokat, akkor a szervezet hosszú távon sikeres lehet. (Kotter, 2007)

2.3.3. McKinsey 7S modell



6. ábra Szervezeti működés alapvető jellemzői

Forrás: saját szerkesztés, Dinya, 2008, pp43 alapján

A McKinsey 7S (Dinya, 2008) modell egy olyan változáskezelési eszköz, amelynek célja, hogy segítse a vállalatokat az üzleti stratégiáik és a szervezeti struktúrájuk összehangolásában. A modell hét elemre oszlik –kemény és lágy tényezőkre –, amelyeket a vállalatoknak összhangban kell tartaniuk ahhoz, hogy sikeresen kezeljék a változásokat (6. ábra). A kemény tényezők (stratégia, szervezeti struktúra, rendszerek) számszerűsíthetően modellezhetőek, alapvető jelentőséggel bírnak a vállalkozás számára, ezek azt a minimum szintet tükrözik, mely egy változtatás véghezvitelénél elengedhetetlenek.

- **Stratégia**

A stratégia meghatározza, hogy a vállalat hogyan kívánja elérni a céljait, és milyen irányba kíván haladni. A stratégia kiválasztása és kidolgozása az alapja minden további lépésnek. Minden változás kulcsa a stratégia megalapozásában rejlik, mely szorosan kapcsolódik a vállalat kultúrájához, egyik sem működik a másik elem nélkül.

- **Szervezet**

A szervezet meghatározza a vállalat hierarchiáját és a hatásköröket. Ez az elem is elválaszthatatlan kapcsolatban áll a szervezet kultúrájával, összhangban kell lenniük. Ha egy vállalatnál egy szigorú, bürokratikus szabály szerinti struktúrát rá akarnak kényszeríteni az egyébként nyitott és lazább kultúrával rendelkező szervezetre, akkor könnyen falakba ütközhetnek változtatás során.

- **Rendszerek**

A rendszer magában foglalja az információs- és kommunikációs technológiákat, az adatok kezelését és az egyéb infrastrukturális elemeket. Az integrált rendszerek és az információs technológiák biztosítják a vállalat hatékony működését.

A lágy tényezők (stílus, munkatársak, képességek) azok a tényezők, melyek karakteresen különböztetik meg az egyik szervezetet a másiktól, mivel ezen tényezők határozzák meg az egyediségüket. Ezek az elemek nehezen mérhetők és modellezhetőek le.

- Viselkedési formák, stílus

A stílus az irányítási stílusokra és a vezetői viselkedésre vonatkozik. Ide sorolható a vezetői stílus, valamint a munkahelyi kultúra is, továbbá a vállalati értékek és a szervezet egészére vonatkozó szemléletmód is ide sorolandó.

- Munkatársak

A munkatársak a vállalat munkaerőforrását jelentik. Az alkalmazottak kiválasztása, toborzása, képzése és motiválása kulcsfontosságú a vállalati sikerekhez.

- Képességek, készségek

A készségek az alkalmazottak készségeit és kompetenciáit jelentik. A szervezet tagjainak szakmai és személyes képességei, valamint a csapatmunkához szükséges képességek szintén fontos szerepet játszanak a vállalati sikerekben.

- Értékek

Az értékek a vállalati kultúrát és értékrendszert jelenítik meg. Az értékek meghatározzák a vállalati identitást és azonosítják a vállalatot, valamint irányítják a napi szintű működést.

Mind a hét elem összefügg egymással, és az egyensúly megtartása kulcsfontosságú a sikeres változás eléréséhez (Heidrich, 2006).

Modell	ADKAR modell	McKinsey 7S modell	Kotter 8 lépéses modellje	Lewin háromfázisú modellje
Cél	Az egyén személyes változása	Az egész szervezet változása, együttműködés hatékonyságának növelése	Az egész szervezet változása, együttműködés hatékonyságának növelése	A szervezet viselkedésének megváltoztatása
Szakaszok	5 szakasz	7 elem	8 lépés	3 szakasz
Fókusz	Az egyénre	A szervezeti kultúrára	A szervezeti kultúrára és viselkedésre	A szervezeti kultúrára és viselkedésre
Alkalmazás	Személyes változásokra	Szervezeti változásokra	Szervezeti változásokra	Szervezeti változásokra

1. táblázat Változásmenedzsment modellek összehasonlítása

Forrás: saját szerkesztés a vizsgált modellek alapján

A változásmenedzsment modelljei hasonlóak abban, hogy mindegyik segít a szervezeteknek kezelni a változásokat, hangsúlyozza a kommunikáció és az emberek bevonásának fontosságát a változások folyamatában, valamint azokon az alapvető tényeken alapulnak, hogy a változás egy állandó faktor az üzleti világban, és a szervezeteknek alkalmazkodniuk kell hozzá (1. táblázat).

2.4. A változásokkal szembeni ellenállás

Az emberek természetes reakciója, hogy ellenállnak a változásoknak, mivel meg akarják védeni saját érdekeiket ezért nagyon fontos, hogy a változásokért felelős személyek párbeszédet folytassanak az érintettekkel, megértsék aggodalmukat, és javaslatokat kapjanak a változás folyamatának javítására (Kegan és Lahey, 2017 pp.29-51).

John Kotter (1996), a következő 8 okot azonosította a változásmenedzsment területén, mely ellenálláshoz vezethet, azonban kellő odafigyeléssel és profizmussal alacsonyabb szinten tarthatók.

1. Nem megfelelő kommunikáció: A vállalatok gyakran nem kommunikálnak hatékonyan és időben a változásokkal kapcsolatban, ami zavarokat okozhat a folyamatban.
2. Nem megfelelő vezetői támogatás: A vezetőség nem támogatja eléggé a változásokat, vagy nem támogatja megfelelően a változásmenedzsment csapatát, ami akadályozza a változások megvalósítását.
3. Nem megfelelő erőforrások: A vállalatok nem rendelkeznek a megfelelő erőforrásokkal a változásmenedzsment folyamatának támogatásához, ami hátráltatja a változások megvalósítását.
4. Nem megfelelő kommunikáció a munkavállalókkal: Az emberek nem értik, miért van szükség a változásokra, vagy hogyan érinti őket azok, mivel a kommunikáció nem megfelelő.
5. Nem megfelelő folyamatok: A vállalatok nem rendelkeznek megfelelő folyamatokkal a változásmenedzsment folyamatának támogatására, ami torzíthatja vagy lassíthatja a folyamatot.
6. Nem megfelelő képzés és oktatás: A munkavállalók nem kapnak megfelelő képzést és oktatást a változásokkal kapcsolatban, ez növelheti a bizonytalanságérzetet.

7. Nem megfelelő motiváció: Az emberek nem motiváltak a változásokkal kapcsolatban, ami ellenállást okoz.
8. Nem megfelelő tervezés: A vállalatok nem megfelelően tervezik meg a változásmenedzsment folyamatát, vagy nem készítenek megfelelő stratégiát a változások megvalósításához.

Ezek a hibák akadályozzák a változásmenedzsment folyamatának hatékony végrehajtását, és befolyásolhatják a változások sikerességét a szervezetben. A változásmenedzsment során ezért fontos ezekre a tényezőkre figyelni, és a megfelelő intézkedéseket meghozni a hibák elkerülése vagy korrekciója érdekében. Az esetleges ellenállás okainak feltárása a menedzsment feladata. Amikor változás következik be egy szervezetben, például új folyamatot vezetnek be, a munkavállalók többet hibázhatnak, ez természetesen stresszel jár és növekszik a bizonytalanság érzése, a teljesítmény lecsökkenhet (Kotter, 1996).

2.5. ADKAR modell

Az ADKAR modell a változásmenedzsment olyan eszköze, amely segít az egyéneknek és szervezeteknek megérteni és kezelni a változásokat. Célorientált modell, mely az egyénre fekteti a hangsúlyt. A modellt a Prosci vállalat alkotta meg több mint 1000 cég változáshoz való hozzáállásának vizsgálatával. Az ADKAR egy mozaikszó, amely az alábbiakat jelenti²:

- Awareness (tudatosság): Fel kell ismerni a változás szükségességét.
- Desire (vágy): Tettvágyra van szükség a változásban való részvételhez.
- Knowledge (ismeret): Ismerni kell a változáshoz vezető módszereket.
- Ability (képesség): A változás függvénye, hogy a szükséges képességekkel rendelkezzen a szervezet.
- Reinforcement (megszilárdítás): A változás bekövetkezte után fenn kell tartani és meg kell erősíteni a kialakult helyzetet.

² ADKAR modell a Prosci vállalat alkotta modell: <https://www.prosci.com/change-management>

Az ADKAR modell a fokozatosság elvét vallva öt lépésben segít a változások bevezetésében és elfogadtatásában. Az első lépés a tudatosság növelése a változásról. Az embereknek tisztában kell lenniük azzal, hogy mi történik, miért történik, és milyen hatásokkal járhat. Ezt általában kommunikációs stratégiákkal, például prezentációkkal, vagy hírlevelekkel érhetjük el. A második lépés a vágy kialakítása a változás iránt. Az embereknek nem csak tisztában kell lenniük a változás jelentőségével, hanem motiválnak is kell lenniük ahhoz, hogy elkötelezzék magukat a változásra. Ez általában vezetői támogatással és motivációs tevékenységekkel érhető el. A harmadik lépés az ismeretek megosztása a változással kapcsolatban. Az embereknek tudniuk kell, hogy hogyan fogják végrehajtani a változást, és milyen hatásai lehetnek. Az ismeretek általában képzések és tréningek formájában érhetők el. A negyedik lépés a képességek fejlesztése. A szervezet tagjaival meg kell osztani, hogyan kell elvégezniük a feladataikat, és milyen készségekre van szükségük ahhoz, hogy sikeresen átvészeljék a változásokat. Ez a lépés általában gyakorlati tréningekkel, munkahelyi coachinggal és mentorálással érhető el. Az utolsó lépés az eredmények megszilárdítása. Mindenkinek szüksége van időre és támogatásra az új viselkedési formák és munkafolyamatok adaptációjára. Ezt általában különböző megerősítő mechanizmusokkal, például visszajelzésekkel, bónuszokkal vagy elismerésekkel érhetjük el. Ez a modell az egyénre fókuszál. (Prosci, 2019).

2.6. A változások kezelése a sikeres szervezet érdekében

Kotter (Kotter, 1999) megállapítása szerint egy vállalat alkalmazottainak körülbelül 50 százalékánál, a vezetők 75 százalékánál figyelhető meg, hogy támogatásra vágnak annak érdekében, hogy a nagyobb változások sikerrel menjenek végbe. Ennek érdekében minden esetben fel kell mérni a korábbi fejezetben említett ellenállás okait. A legtöbbször az adott személyek érzelmi reakcióit is meg kell vizsgálni, mivel személyiségtípustól is függhet, hogy kit mennyire zavarhat a kialakult helyzet. Még egy alacsony önbecsüléssel rendelkező személy legtöbbször magától a változástól, a megszokottól való eltéréstől tart, addig a nagy önbizalommal rendelkező ember a saját pozícióját félti (mindenki pótolható). A fent említettek tekintetében a változásokkal szembeni ellenállást minden esetben kezelni kell, mivel az ellenállás gátat szabhat a változás sikeres lemenedzselésében. Bencsik (Bencsik, 2016) több módszert figyelembe véve foglalta össze az ellenállás leküzdésének lehetőségeit (2. táblázat).

Módszer	Mikor használják leginkább	Előnyök	Hátrányok
Képzés és kommunikáció	Információhiány, pontatlan információk vagy elemzés.	Ha egyszer sikerül meggyőzni az embereket, segítenek a változás bevezetésében.	Sok időbe kerül, ha nagy a változásban érintettek száma.
Résztvétel és bevonás	Amikor a kezdeményezőknek nincs elegendő információjuk a változás megtervezéséhez és mások elegendő hatalommal rendelkeznek az ellenálláshoz.	A részt vevő emberek elkötelezettek a változás ügyének. Minden információt, amely rendelkezésükre áll, felhasználják a folyamat megtervezéséhez.	Sok időbe kerül, ha a résztvevők nem megfelelően tervezik meg a változást.
Segítségnyújtás, támogatás	Amikor az emberek nehezen alkalmazkodnak az új szituációhoz.	Ez a módszer a leghatékonyabb az alkalmazkodási problémák megoldására.	Lehet időrabló, drága és ugyanakkor sikertelen.
Tárgyalás és megegyezés	Amikor egy olyan egyént vagy egy csoportot érint hátrányosan a változás, amely jelentékeny erőt képvisel a változással szemben.	Néha a legkönnyebb módszer a nagymértékű ellenállás elkerülésére.	Sok esetben drága lehet, ha egy idő után mindenki mindenről tárgyalni akar.
Manipuláció és kooperáció	Amikor más módszerek nem használhatók, vagy túl drágák.	Viszonylag olcsó és gyors módszer a változással szembeni ellenállás leküzdésére.	Ha az emberek érzik, hogy manipulálják őket, később problémákat okozhat.

2. táblázat A változással szembeni ellenállás leküzdésének lehetőségei

Forrás: Bencsik, 2016, pp26

A módszerek összehasonlításánál megfigyelhető, hogy a kommunikáció kulcsfontosságú elem mindegyik tekintetében, mivel így olyan információkat áramoltathatunk a szervezetben belül, amelyek egyfajta biztonságérzetet adhatnak a bizonytalan és változó környezetben, legyen az bizonyos félinformációk pontosítása, vagy a munkahelyi pletykák elterjedésének megakadályozása. Hatékony segítség lehet továbbá belső és külső tréning elemek alkalmazása is. Nagyon fontos elem a résztvevők bevonása és a kooperációra ösztönzés még akkor is, ha az ellenállás nagyobb mértéket ölt. Minden módszer időigényes és akár többletköltségekkel is járhat, azonban hosszú távon mégis megéri energiát fektetni alkalmazásukba.

A vállalati változásra való reagálás elengedhetetlen a versenyképesség fenntartásához és a piaci igényekhez való gyors alkalmazkodáshoz. Az üzleti környezet folyamatosan változik, és a vállalatoknak rugalmasnak kell lenniük a technológiai fejlődés, piaci trendek és fogyasztói elvárások változásainak tekintetében. Egy sikeres vállalati változás

lehetőségeket teremt az innovációra és növeli a hatékonyságot, míg a rugalmatlanság és az ellenállás hosszú távon hátráltathatja a fejlődést. A változásokra való időbeni és hatékony reagálás segíti a vállalatokat a fenntarthatóságban és a hosszú távú siker elérésében.

2.7. A válságkezelés fogalma és jellemzői

A válságkezelés folyamata során egy szervezet vagy egyén egy olyan váratlan helyzetre reagál, amely a normál működését veszélyezteti vagy akadályozza. A válságkezelés során intézkedéseket hozunk annak érdekében, hogy minimalizáljuk a károkat, és vissza tudjunk térni a normál működéshez. Ez általában egy olyan időszak, amelyet a gazdasági, politikai vagy társadalmi folyamatok váratlan és drasztikus változása jellemez. A válságok általában a gazdasági okok (recesszió, a gazdasági folyamatokban bekövetkező hibák, az adósság, a pénzügyi rendszer instabilitása), a politikai instabilitás (kormányzati válság, a társadalmi feszültségek és az erős politikai vezetés hiánya), háború, társadalmi okok (társadalmi igazságtalanságok, etnikai konfliktusok és szélsőséges ideológiák), a természeti katasztrófák vagy az egészségügyi válságok miatt következnek be. Poór (Poór, 2016) a válságot betegséghez hasonlítja, szerinte a válság egy olyan kóros folyamat, melynél az adott probléma vagy problémák sokasága már tartóssá vált. Mint az orvoslásban, úgy a szervezeti válságok okainak feltárásában is sok nehezítő tényezővel állunk szemben, mivel a legtöbb esetben a kiváltó okok nem azonosak a kialakult tünetekkel. Ezeknek a rejtett tüneteknek az azonosításához mindenképpen szükség van a szervezet egészéről való képre, egy modellre, mely segítségével pontosan meghatározhatók a problémák. (Poór, 2016)

2.7.1. A vállalati válság típusai

Noszkay (Noszkay, 2004) szerint a fent említett szervezeti betegségeknek két alaptípusát különböztetjük meg:

a) Funkcionális betegségek

A funkcionális betegségek a legtöbbször helyi szinten jelennek meg, így a kezdeti szakaszban nem feltétlenül jelentenek a szervezet egészére veszélyt. Ide sorolhatók például a nem jól beazonosított üzleti lehetőségek, a rossz termékportfólió kialakításával a nem megfelelően megválasztott kereskedelmi

szektorral. A változó költségek ésszerűtlenül magas léte is problémát jelent, például a rossz anyag, energia, marketing és bérköltségek. Az állandó magas költségek, mint például az ingatlanok bérleti díja, rezsiköltsége, egyéb emberi erőforrásokkal kapcsolatos költségek is pénzügyi bajba keverhetik a vállalatot. Ide sorolhatók továbbá a nem jól méretezett készletek (szintjük túl alacsonyan vagy magasán tartása), a beruházások téves kialakítása, valamint az üzleti ágazat félreértelmezése. A funkcionális betegségek kiváltó oka lehet az is, ha a szervezeti kultúra és az ahhoz kapcsolódó forma nincs összehangolva a menedzsment értékrendjével.

b) Rendszerbetegségek

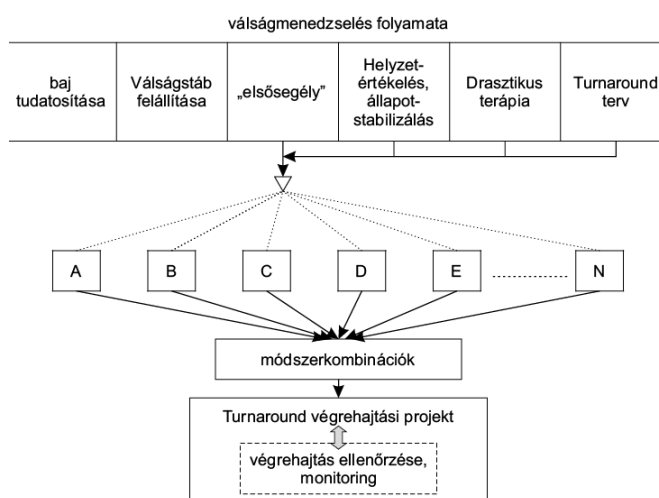
Rendszerbetegségekről akkor beszélhetünk, amikor az egész szervezetet olyan külső hatás sokkolja, melytől a szervezet/vállalat akár működésképtelenné is válhat abban az esetben, ha a rendszer több eleme is a hatása alá kerül. Egy gyengébb vállalat akár az összeomlás határára is kerülhet. A betegség hasonlattal élve ilyenkor az immunrendszert az erős külső hatások megbénítják. Az „immunbetegségek” mellett ide tartoznak a „kommunikációs betegségek” is, melyek főként a vállalat belső folyamataiban ütköznek ki, sok esetben menedzsment hibák okozzák. (Noszkay, 2004)

A válságok alapvető típusai sok esetben egy láncreakciót válthatnak ki, melyet Poór (Poór, 2017) szerint az alábbi klasszikus folyamat jellemez:

- későn indított innovációs irányok, és/vagy sokáig követett téves célok (stratégiai válság);
- értelmetlen és/vagy egyoldalú (nem megfelelő termékportfólióra épülő) ráfordítások (teljesítményválság);
- értékzavarok (motivációs, illetve szervezeti kultúra válsága);
- nem realizálható piaci teljesítmény (pénzügyi, likviditási válság);
- fizetésképtelenség (csőd);
- működésképtelenség (felszámolás).

2.7.2. Válságmenedzsment

Egy vállalati válság esetén az idő szűkössége egy alapvetően meghatározó faktor, minden egyes percnak jelentősége lehet. A diagnosztikát minél gyorsabban és hatékonyabban kell elvégezni kezelése érdekében, esetlegesen válságmenedzser bevonásával, tehát külső segítségre is szükség lehet. Elengedhetetlen továbbá, hogy a menedzsment a válság elkerülését tartsa szem előtt, nem pedig a kitettségeknek való reakciók indukálta vesszőfutást az idővel. A kialakult válságra a válságmenedzselés folyamatának alaplépéseit követve tud a szervezet reagálni, melyet Poór különböző lépésekben (7. ábra) határoz meg.



7. ábra A válságmenedzsment folyamata

Forrás: Poór, 2017, pp6

1. Lépés: Válságfeltárás, vagyis a baj tudatosítása

Az egyik legnehezebb lépés, amikor a vezetőség szembenéz azzal a ténnyel, hogy az eddigi, általuk menedzselt stratégia nem működik és ezt a tényt szervezeti szinten is kommunikálniuk kell. Sok esetben ez az információ sokk-ként éri a résztvevőket, általában a válságmenedzser adja át ezt az üzenetet.

2. Lépés: Válságmenedzsment stáb felállítása

A szervezeten belüli kollégák mellett célszerű külső segítséget is igénybe venni a válság stáb felállítása során. Szükség van a friss gondolatokra, a megszokástól való elrugaszkodásra, és egy új szemléletre, melyre a jelenlegi menedzsment esetleg nem gondol.

3. Lépés: „Elsősegély”

Az elsősegély lépést egyfajta mentőövnek is tekinthetjük, mely a válságmenedzser eszköze. A pénzügyi folyamatokat azonnal központosítani szükséges, fel kell venni a kapcsolatot a bankokkal és hitelezőkkel, hogy fény derüljön a tényleges állapotra. Annak érdekében, hogy a valós információ mindenki birtokába kerüljön, célszerű más fajta megközelítésben vizsgálni, mert legtöbb esetben a jelenleg használt rendszerek túlzott optimizmussal működnek.

4. Lépés: Szervezeti helyzetértékelés és állapotstabilizálás

A helyzetértékelés során meg kell vizsgálni az eddig történt lépések hatását a további beavatkozások hatékonyságának érdekében. Az új irányvonalat mindenki számára érthetően kell a résztvevők tudtára adni. Az állapotstabilizálás magában rejti a vállalat újrastrukturálásának lehetőségét is a munkatársak lojalitásának elnyerése mellett, valamint lehetőség van az esetleges humán erőforrás kérdések stabilizálására is. Ebben a szakaszban kell meghatározni a 'turnaround' tervet, vagyis a fordulatot hozó konkrét tervet. A turnaround terv szerepe kulcsfontosságú lépéseket kell, hogy tartalmazzon, hogy megvalósuljon a várt pozitív fordulat úgy, mint a likviditás fennmaradjon, megfelelő cash-flow tervvel rendelkezzen a vállalat, reális célokat kell szem előtt tartani (stratégiai tervezés), a projektek menedzselését operatív szempontból is felül kell vizsgálni és újra kell tervezni, ha indokolt a monitoring és controlling eszközei segítségével.

5. Lépés: „Drasztikus terápia”

A drasztikus terápia lépésének meg kell történnie már a kezdeti szakaszban és párhuzamos projektként értelmezhető a többi lépés mellett. Újra kell gondolni a vállalat hiteleit, meg kell vizsgálni a tőkebevonás lehetőségét.

6. Lépés: Hitelek, befektetések új alapokra helyezése

Ez tulajdonképpen nem egy lépés, hanem egy folyamat, melynek a válságkezelés elején el kell indulnia és paralell módon minden lépést végig kell követnie. (Poór, 2017).

A tűzoltás, rapid helyzetértékelés, megfelelő tervezés után elérkezik a konszolidáció szakasza, és a sikeres válságkezelés után a vállalat visszatérhet a projektszintű napi munkafolyamatokhoz. (Gamplert, 2015)

2.7.3. Változás-, változtatás-, válságmenedzsment

A változás, változtatás és válság különböző aspektusokból vizsgálható, különböző helyzetekben alkalmazható a menedzsment típusú megközelítés során (3. táblázat).

Jellemzők	Változás	Változtatás	Válság
Cél	Hosszú távú, stratégiai átalakulás elérése	Folyamatok és rendszerek javítása és hatékonyságuk növelése	Azonnali válaszok a váratlan, krízishelyzetek kezelésére a vállalat folytonosságának biztosítása
Természet	Rendszeres és előre látható	Rendszeres és előre látható	Váratlan és sürgős
Időtáv	Hosszabb távú, általában évekre szóló	Hosszabb távú, általában hónapokra szóló	Rövid távú, általában napokra vagy hetekre szóló
Megközelítés	Stratégiai, előre tervezett	Stratégiai, előre tervezett	Rugalmas, gyors reakciók
Kommunikáció	Rendszeres és állandó	Rendszeres és állandó	Intenzív és sürgős
Fókusz	Folyamatok és rendszerek	Folyamatok és rendszerek	Rendkívüli helyzetek
Vezetői szerepek	Általános vezetői szerepek	Speciális vezetői szerepek	Intenzív vezetői szerepek
Csapatmunka	Széles körű bevonás, széles alapú támogatás	Széles körű bevonás, fókuszált támogatás	Szoros, intenzív együttműködés

3. táblázat Változás, változtatás, válság összehasonlítása

Forrás: saját szerkesztés a vizsgált szakirodalmak alapján

Mindhárom menedzsment típusnak vannak közös jellemzői, például a kommunikáció és a csapatmunka fontossága, azonban a céljuk, a természetük és az időtávjuk jelentősen eltérhet egymástól. A változás és változtatáskezelés általában hosszabb távú és stratégiai megközelítést alkalmaz, míg a válságmenedzsment rövid távú és rugalmasabb. A változás- és változtatáskezelés inkább a folyamatokra és rendszerekre fókuszál, míg a válságmenedzsment a rendkívüli helyzetek kezelésére összpontosít. A vezetői szerepek

és a csapatmunka is eltérő lehet az egyes menedzsment típusok között. A változáskezelés általában a mindennapi élet része, és a cég mindennapos tevékenységeit és folyamatait érinti. A változtatáskezelés célja a folyamatok javítása és hatékonyságuk növelése, míg a válságkezelés azonnali válaszokat követel meg a váratlan, krízishelyzetek kezelésére. A változás- és változtatás-menedzsment a folyamatos változásokat és azok kezelését célozza meg, míg a válságmenedzsment a váratlan eseményekre való reagálást és a helyzet normalizálását célozza meg. A változás és a változtatás közötti különbség abban áll, hogy a változás általánosabb és fokozatosabb, míg a változtatás konkrétabb és gyorsabb változásokat eredményez. A változáskezelés általában a mindennapi élet része, és a cég mindennapos tevékenységeit és folyamatait érinti még a változtatáskezelés célja a folyamatok javítása és hatékonyságuk növelése. A válságkezelés azonnali válaszokat követel meg a váratlan, krízishelyzetek kezelésére. A változás- és változtatás-menedzsment elsősorban proaktív megközelítést alkalmaz, míg a válságmenedzsment reaktív jellegű. A változás- és változtatás-menedzsment általában tervezett és szervezett folyamat, míg a válságmenedzsment váratlan eseményekre reagál.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

3.1. Szekunder kutatás

A kutatásom a változás és válságmenedzsment, valamint a vállalati életciklus modellek elméleti háttéréhez kapcsolódó szakirodalom vizsgálatával végeztem el, ezzel megalapozva a kutatáshoz szükséges információkat szekunder adatok alapján.

A dolgozatom elkészítésekor szekunder kutatás során továbbá feltártam az autóipar ágazati helyzetét és annak alakulását hazai és nemzetközi tekintetben gazdaságstatisztikai szempontól. Munkám során a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) a magyar járműipar, mint a feldolgozóipar részének adatait vettem alapul az időbeli és iparági részesedésének aránya vizsgálata során.

A globális, valamint egyéb, nemzetközi adatbázisok forrásait főként a nemzetközi kitekintés érdekében nagy gonddal kiválasztott megbízható, külföldi weboldalak segítségével vizsgáltam az autóipari statisztikai adatokkal szolgáló weblapok adatainak elemzésével.

3.2. Primer kutatás

Az elemzés elkészítéséhez elengedhetetlen a vállalat változáshoz való hozzáállásának ismerete. A primer kutatásom elvégzése során 60 perces mélyinterjút készítettem a vállalat 4 középvezető beosztású munkavállalójával, a munkavállalók létszáma a belső nyilvántartások alapján 360-400 fő közé tehető. Azért ezt a módszert választottam, mert a középvezetői szint igen nagy befolyással lehet a felsővezetői döntések megalapozásában, valamint információval rendelkeznek a döntések háttérében levő folyamatokról, ezek a vezetők közvetlen kapcsolatban állnak az egyéb munkavállalókkal is, vagyis széleskörű információval rendelkeznek a céget és a szervezetet érintő változásokkal kapcsolatban horizontálisan és vertikálisan is. Az időkeretet nem vettem szigorúan, mivel több, gondolatébresztő kérdést is feltettem, amik alapján további információkat osztottak meg velem, kötetlenül. Az interjúk során arra kerestem választ, hogy milyen pozitív és negatív válaszokat adott a kialakult helyzetre a vállalat, mit tesz a kialakult helyzet sikeres kezelése érdekében illetve, hogy mit gondolnak a jövőbeli kilátásokról a jelenleg alkalmazott módszereket figyelembe véve. A Covid kitörését követően az addigi főként irodai helyszínen végzett munkavégzés során változás állt be a

vállalat életében, elrendelték az első időszakban a kötelező otthonról történő munkavégzést (home office) majd később a hybrid munkavégzést (otthoni és irodai munkavégzés) tették lehetővé. Továbbá az interjúk során a vállalat történetével kapcsolatos információkat is megismertem.

A primer kutatáshoz kapcsolódó interjúvázlat a 2. sz. mellékletben található.

A primer és szekunder adatok ismeretében, valamint a vállalatnál eltöltött 6 éves tapasztalatom tükrében a vállalati életciklus elemzés eszközén keresztül az esettanulmányban bemutatom, hogy a válság milyen változásokat idézett elő a vizsgált vállalat gyakorlatában.

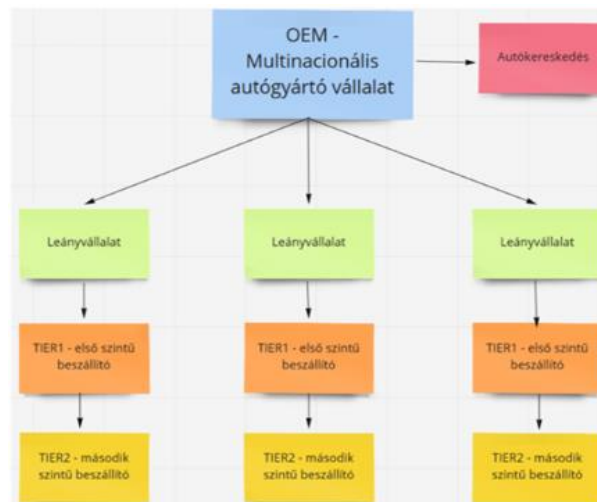
4. EREDMÉNYEK

4.1. Az autóiparág globális jelentősége

Mivel az általam vizsgált vállalat autóipari beszállító, ezért szükségesnek láttam, hogy kitekintést adjak az autóiparágra vonatkozóan. Az autóipar az egyik legnagyobb és legjelentősebb iparág, hazai tekintetben is húzóágazatnak számít. Fontos szerepet játszik az egyes országok gazdaságában, mivel a nagyobb autógyártó vállalatok jelentős adóbevételeket termelnek, és több millió munkahelyet biztosítanak a világon, emellett jelentős szerepet játszik az általános gazdasági növekedésben is, mint a GDP-t meghatározó tényező. Története több, mint száz évre nyúlik vissza, és az évek során jelentős fejlődésen ment keresztül. Tervezésük és gyártásuk ma már nagyban automatizált, a technológiai fejlődésnek köszönhetően pedig környezetbarát autók kerülnek piacra, innovatív szerepe szintén jelentős, mivel az autógyártó vállalatok folyamatosan fejlesztik technológiájukat.

4.1.1. *Az autóipar helyzete a Covid, a chiphiány és a háború tükrében*

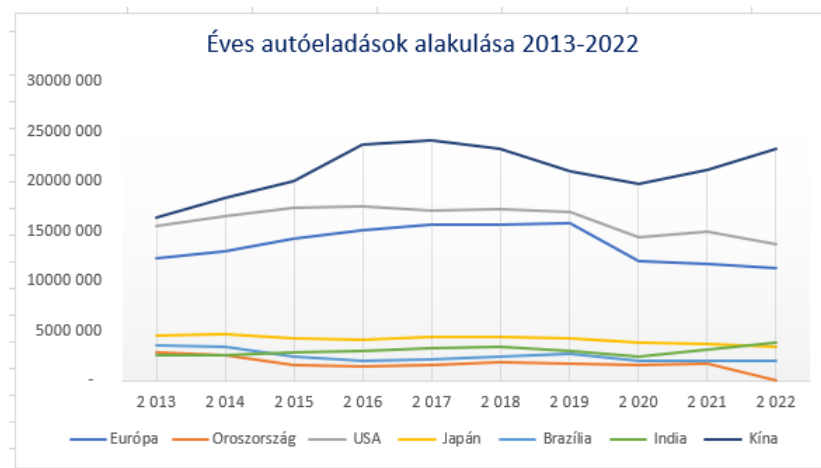
A koronavírus (Covid) hatása a globális ellátási láncra is rányomta pusztító bélyegét. Az autógyártás egy komplex, sok lépésből álló folyamat mely rengeteg részfeladat összehangolt munkájának összességét teszi ki. Mivel az autógyárak általában nem rendelkeznek minden egyes alkatrész legyártáshoz szükséges gyártósorral és kapacitással, így külső beszállítókra támaszkodnak, melyek egyfajta láncolatot alkotnak, mely beszállítók is általában egymás kapacitására támaszkodnak. A multinacionális anyavállalat alatt helyezkednek el az első szintű beszállítók (TIER1), valamint ezek alatt második szintű beszállítók (TIER2), melyek szorosan együttműködve töltik be a láncolatban levő szerepüket (8. ábra).



8. ábra Az autóiipari ellátási lánc tipikus felépítése

Forrás: saját szerkesztés az Editel, Peter Lipp alapján

A gyártás újraindításával kapcsolatban több alkatrészgyártó vállalat is nehézségekkel küzdött, felhalmozott tetemes méretű raktárkészlettel nem rendelkeztek így sajnos mivel a legtöbb esetben kínai gyártók részegységeire támaszkodtak, nem tudtak hatékonyan újra indulni. A gyárbezárások közvetlenül érintették ezt a láncolati függőséget melyet nehezítettek a határzáratok is. A Covid kitörésének hatására 2020-ban az előző évekre jellemző növekvő trend megállt, és ez a globális autó eladásokban is megmutatkozott (9. ábra).



9. ábra Éves autóeladások 2013-2022 között

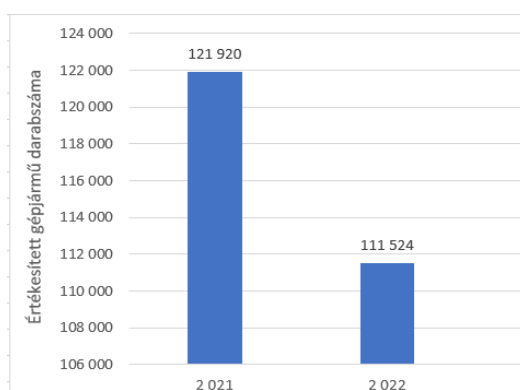
Forrás: Saját szerkesztés a www.best-selling-cars.com adatai alapján (1. sz. melléklet)

A koronavírus egyértelműen visszavetette az iparág addig felfelé ívelő útját, amire a globális félvezetőhiány, vagyis chiphiány, valamint a háborús konfliktus is rányomta bélyegét és egy sor olyan problémát hozott felszínre, melyre az ágazat nem volt felkészülve. Még 2013-2018 között az iparág mondhatni virágkorát élte világszinten, azonban 2019 második felétől visszaesésnek indult és a mélypontot 2020 után érte el mely az eladások számából is látszik a legnagyobb piacokat mutatva. 2022-ben az autóeladások világszinten változatlanok maradtak, az egyetlen jelentős nemzetközi piac, ami növekedést mutatott India és Kína volt. Kína továbbra is a világ legnagyobb autópiaça maradt, mivel csaknem annyi járművet értékesítettek, mint az európai és az Egyesült Államok piacán együttvéve. A japán autópiaça gyengébb volt, az orosz piaça összeomlott, míg Brazíliában az eladások változatlanok maradtak (9. ábra). A 2023-as autóeladások nemzetközi kilátásai pozitívak, bár az ellátási lánc akadozása továbbra is megzavarhatja a termelést.

A mai modern világunkban a világgazdaság a globális ellátási lánc elemeire támaszkodik természetesen a költséghatékonytságot szem előtt tartva. Az autópiaça nagymértékben használja a lítiumot mely egy kulcsfontosságú alapanyag a kis integrált áramköröknek, chip-ek, melyet a gépjármű minden részében használni kell a szórakoztató elektronikán keresztül az autó alapvető elektronikai egységéig, általában importból oldható meg biztosításuk. Napjainkban nem készülhet autó ezek nélkül a kis alkatrészek nélkül, napjainkban körülbelül a gyártás költségének 40%-át teszik ki az elektronikai elemek.³ A legegyszerűbb gépjárművekben is körülbelül 1000-1500 darab chip-re is szükség lehet még az elektromos autókban, – melynek száma folyamatosan növekszik – akár 4-5000 chip is beépítésre kerülhet. Még a járvány kitörése derekán az autógyárak lecsökkentették megrendeléseiket beszállítóik felé a visszaeső kereslet miatt a mikrochipgyártók és beszállítóik az elektronikai termékek piaca felé fordult melyfelvevőpiaca rohamosan növekedett, jelentőségük felértékelődött. Az elektronikai piacra szánt chip-ek technológiája nagyobb megtérülést jelentett technológiájának magasabb szintje ellenére is. Azonban 2020 végén az autók iránt újra megnőtt a kereslet melyet az ellátási lánc nem tudott ilyen gyorsan lekövetni, 2021-ben világszintű chiphiány mutatkozott, mint ahogy megmutatkozott, a megrendelők kitettsége óriási.

³ Deloitte, Semiconductors – The Next Wave- <https://www2.deloitte.com/tw/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/semiconductor-next-wave.html>

Az elektronikai termékek piacán őrült verseny kezdődött, a lezárások és az otthoni munkavégzés elterjedése miatt megnőtt a kereslet irántuk azonban egyéb okok is felmerültek és nehezítették az ellátás biztosítását. A hiány kialakulását látván az érintettek elkezdtek a félvezetők raktározását mely tovább növelte a hiányt. A pandémia alatt több mikrochip gyár is leállt. A kínai SMIC mely az amerikai piacot látta el a chip-ekkel, korlátozva lett az amerikai Kereskedelmi Minisztérium által 2020-ban, ezért az USA más beszállítók után nézett. A bajt tovább fokozta, hogy 2021-ben kigyulladt Japánban egy gyár, mely az iparág mintegy 30%-át látta el. Az ellátási láncban jelentős szereplő Ukrajna és Oroszország mely több európai gyártóvállalat beszállítója volt, azonban a háború hatására akadozni kezdtek szállításaik, valamint az összeszerelő üzemek is kikerültek a folyamatból. Ezek összessége a gépjárművek eladási árának megnövekedésében is megmutatkozott, valamint a gyártósorok és ezáltal a kereskedők képtelenek voltak kiszolgálni a vásárlók igényeit.⁴ Az orosz-ukrán konfliktus tovább fokozta a kialakult válságot, a nagy konszernek által, mivel az ipar alapvető nyersanyagszükségletét Oroszország és Ukrajna biztosította. A felhasznált vasérc és az ezekhez használt ötvözeteknek mintegy 50-60%-át a háborúval súlytott területekről biztosította az ipar, valamint jelentős neon és palládium feldolgozásával is az említett országok látták el a szektort. Az elmúlt 30-40 év tervezhetősége megingott. 2022-ben ez a trend Magyarországon értékesített új autók eladásában is megmutatkozott, még 2021-ben 121920 darab, addig 2022-ben már csak 111524 db új autót értékesítettek, ez 2021-hez képest 8,5%-os visszaesés mutatott. (10. ábra)



10. ábra Magyarországon értékesített gépjárművek 2021-2022

Forrás: Saját szerkesztés a www.best-selling-cars.com adatai alapján

⁴ Miért kell ennyit várni az új autókra? - <https://schiller.hu/blog/autoipar-helyzete/>

4.1.2. Új szemlélet az autóiparban: C.A.S.E

A C.A.S.E rövidítés a következő szavakat jelenti az autóiparban:

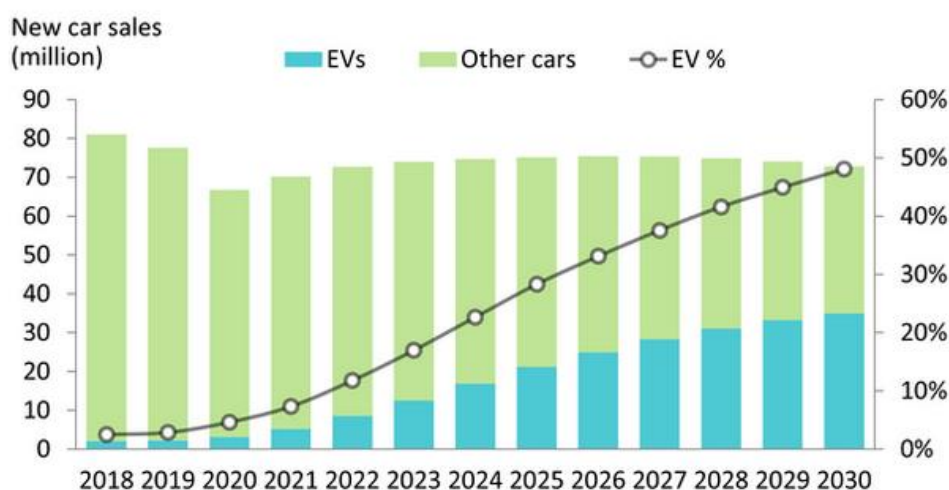
- Connectivity, vagyis kapcsolódás
- Autonomy, vagyis önvezetés
- Sharing, vagyis megosztás
- Electrification, vagyis elektromobilitás

Ezek azok a területek, amelyek kulcsszerepet játszanak az autóipar jövőjének alakításában, és az autógyártó vállalatoknak ezekre kell összpontosítaniuk ahhoz, hogy versenyképesek maradjanak a digitális korszakban. A kapcsolódás terén az autóipar a járművek és a felhő közötti kapcsolatokra összpontosít (internetes összeköttetés), hogy a vezetőknek minél több információ álljon rendelkezésre. Tulajdonképpen az autók négy keréken futó szerverszobákká váltak. Az okos járművek lehetővé teszik a vezetők számára, hogy kapcsolatban legyenek a külvilággal, és információkat gyűjtsenek az útról, a forgalomról, az időjárásról és más fontos tényezőkről. Ide kapcsolódik az EU szabályozása szerinti ISA⁵, vagyis Intelligent Speed Assistance kötelezettség is, mely szerint 2024-től minden Európai Unióban eladott új autónak rendelkeznie kell egy sebességhatárokról figyelmeztető jelzőrendszerrel. Ez a szabályozás is a konnektivitással függ össze, mivel valamilyen szinten kommunikálnia kell az autónak internet segítségével a felhőben levő adatbázissal, mely ezeket az adatokat szolgáltatja és megjeleníti akár grafikusán, akár hangjelzéssel is figyelmeztetve a vezetőt.

Az önvezetés az autóipar egyik legígéretesebb területe és rengeteg befektetés történik az önvezető járművek kutatásába és fejlesztésébe. Az önvezető autók egyre több ember számára válnak elérhetővé, és ez lehetővé teszi a vezetők számára, hogy biztonságosabb és kontrolláltabb körülmények között autózzanak. A megosztás terén az autóipar a közösségi autómegosztásra és a flottakezelésre összpontosít, az autómegosztási szolgáltatások lehetővé teszik, hogy a felhasználók autót béreljenek szükség esetén, ami csökkenti a tulajdonlás költségeit és visszaszoríthatja a dugók kialakulását. Mivel az autóipar gyorsan változik és fejlődik, nehéz pontosan megjósolni, hogy pontosan milyen

⁵ ISA regulation - [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=PI_COM:Ares\(2021\)2243084&rid=1](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=PI_COM:Ares(2021)2243084&rid=1)

lesz az ipar helyzete 2023 végére, azonban néhány jelenlegi trendből és a jövőbeli várható fejlesztésekből kiindulva az egyik fő irányvonal az elektromos járművek növekvő népszerűsége lesz. Az elektromos autók piaca folyamatosan nő, és várhatóan tovább növekszik 2023-ban is, az autógyártók egyre több elektromos járművet kínálnak, és az infrastruktúra is fejlődik, hogy támogassa ezen autók használatát. A növekvő globális trend napjainkban is jelentősen megmutatkozik a gyorsan változó és növekvő piacon (11. ábra).



11. ábra Az elektromos autók globális eladási trendje

Forrás: Canalys – Global electric vehicle market 2020 and forecast⁶

Az elektromos járművek értékesítése az előttünk álló évek során tovább fog növekedni, a Canalys előrejelzése szerint 2030-ra az összes eladott új autó 48%-át elektromos autók teszik majd ki. A gyors növekedés folytatódni fog, ahogy egyre több elektromos jármű jelenik meg az iparágban. Ezt a növekvő folyamatot támasztja alá az Európai Bizottság által ideiglenesen megállapított jogszabály-csomag 'Fit for 55'⁷ néven mely szerint célul tűzték ki, hogy 2030-ra 55%-kal csökkentik az Európai Unión belül a károsanyag kibocsájtást, mely irányvonalat követve ez 100%-ra növelhető 2050-re. A szabályozás

⁶ Global electric vehicle sales up 39% in 2020 as overall car market collapses - <https://canalys.com/newsroom/canalys-global-electric-vehicle-sales-2020>

⁷ Európai Zöld Megállapodás, Irány az 55%! - <https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/>

szerint 2035-től már nem engedélyezett a klasszikus üzemanyaggal működő gépjárművek eladása az Unió területén. Egy másik fontos trend az autonóm, vagyis önvezető járművek fejlesztése és elterjedése. Az önvezető autók technológiája folyamatosan fejlődik, és várhatóan egyre több autógyártó fog ilyen autókat kínálni, emellett ezeknek a járműveknek a városi közlekedésre gyakorolt hatása is fontos kérdés lesz, és 2023-ban várhatóan egyre több városban jelenik meg a tesztüzem. Az autóipar digitalizációja is folytatódni fog, és az okosautók elterjedése várhatóan további fejlesztéseket von majd maga után. Az autók egyre inkább kapcsolódnak a digitális világhoz, és képességeik által nyújtott szolgáltatások, például a vezetést segítő rendszerek, a kommunikációs lehetőségek és az infotainment vagyis szórakoztatási funkciók szintén egyre fontosabbak lesznek az autók tervezésében és gyártásában. Az általános irányvonal a fenntarthatóbb, digitálisabb és egyre innovatívabb járművek felé mutat. Az úgynevezett C.A.S.E.⁸ területek kulcsfontosságúak az autóipar jövőjének alakításában, az autógyártó vállalatoknak, valamint a hozzájuk kapcsolódó beszállítóknak ezekre a területekre kell összpontosítaniuk ahhoz, hogy versenyképesek maradjanak a digitális korszakban. ⁹ A 2023-as év tekintetében még nagy a bizonytalanság azonban a C.A.S.E szemlélet az átalakulóban lévő autóiparban már egyértelműen megfigyelhető. Az elektromos autók iránti világszinten növekedő kereslet az akkumulátor gyártás iránti keresletet is növeli, mivel várhatóan minden 8. eladott személy és haszongépjármű elektromos hajtású lesz. Európa szerte a kereslet növekedés a tisztán elektromos járművek iránt 20%-os volt 2022-ben, 2023-ra várhatóan ez 50%-ra fog emelkedni. A begyűrűző chiphiány hatására az elektromos járművek ára továbbra is magasabban marad a hagyományos belső égésű motorokkal szerelt gépjárművekkel szemben a korábban említett chiphiány, valamint az akkumulátorgyártáshoz szükséges lítium magas beszerzési ára miatt, illetve a gazdasági válság is hatással lehet a kereslet mérséklődésére. A kínai elektromos autógyártók a korábbi években élen jártak a szegmensben a kedvezőbb árképzésük miatt, azonban a fogyasztóknak kompromisszumot kellett kötniük a biztonság vagy a teljesítmény tekintetében, amennyiben ilyen járművet vásároltak. 2023-ra az ázsiai gyártók is minden

⁸ C. A. S. E The Acronym Taking Over The Auto Industry - <https://www.assurant.com/newsroom-detail/Features/2018/February/c.a.s.e.-the-acronym-taking-over-the-auto-industry>

⁹ Európai zöldmegállapodás - Európai zöld megállapodás: a Bizottság az EU gazdaságának és társadalmának átalakítását javasolja az éghajlatváltozással kapcsolatos törekvések sikere érdekében https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/IP_21_3541)

tekintetben versenyképes termékeket kínálnak az autóiparon belül. Még a korábbi években a globális elektromos autó eladások közel 4%-át tették ki a kínai gyártók, 2023 után arányaiban rohamos növekedés várható. Ez a növekedés az akkumulátorgyártás tekintetében is megjelenik az ázsiai régióban, a jelenlegi 85 akkumulátorgyár további 75 termelőegységgel fog nőni melyek közül több már kivitelezés fázisában van, így Kína a világszintű kereslet körülbelül 60%-át fogja tudni ellátni. Természetesen emellett Európában is további bővülés van folyamatban, melynek Magyarország is része a betelepülő új vállalatok megjelenésével. Az ellátási láncot érintő zavar enyhülni fog azonban a termelésekiesés nem fog teljesen megszűnni részben a magas infláció, részben a kamatlábak és a fogyasztói kiadások csökkenése miatt, mely visszaeső keresletet eredményez.¹⁰ Az új szemléletmód egy teljesen új ellátási láncolat létrejöttét eredményezi az akkumulátorszükséglet növekedése miatt. Vegyipari gyárakat kell létesíteni, hogy az öt legfőbb nyersanyagot, a lítiumot, nikkelt, grafitot és kobaltot feldolgozzák és minden ehhez köthető folyamatot az akkumulátorcella alkatrészein keresztül a vezérlőelektronikán és szenzorokon át a teljes egységig, melyek természetesen újabb világszintű beruházásokat igényelnek. Az új típusú ellátási lánc kevesebb szereplőt, azonban méret tekintetében nagyobb vállalatokat jelent, akik igyekeznek saját köreikbe integrálni a termelés minden szükséges egységét, például a debreceni óriás akkumulátor gyáregység tulajdonosa a CATL bányaiipari és vegyipari beruházásokat is eszközöl, még az elektromos autók prémium szegmensét képviselő Tesla saját lítiumfeldolgozó gyárat húz fel az USA-ban.¹¹

¹⁰ A tíz legfontosabb trend az autóiparban - <https://jarmuipar.hu/2023/02/tiz-legfontosabb-trend-az-autoiparban-amire-2023-ban-figyelni-kell/>

¹¹ G7 - <https://g7.hu/vallalat/20221023/magyarorszag-akkugyarto-nagyhatalomma-valik-de-nem-vilagos-ezzel-ki-jar-jol/>

4.2. Magyarország autóipara

A régi idők gépjárműfejlesztésébe a magyarok már az 1800-as évek elején bekapcsolódtak. A korabeli technológiák sikeres alkalmazásával Jedlik Ányos villamos hajtású autót hozott létre még Csonka János, a porlasztó egyik megalkotója a Magyar Posta számára készítette el az első levélgyűjtő automobilt melyek a századfordulón kerültek éles bevetésre, ezt a pontot tekintjük a magyar autógyártás létrejöttének.

4.2.1. *A hazai autóipar az Európai Unióhoz való csatlakozás előtt*

A világháborúk közötti időszakban már több autógyár is működött hazánkban. A sokszínűséget tükrözve voltak licenszek alapján összeszerelt külföldi ötletek, azonban megjelentek a teljesen hazai gyártású modellek is, úgy, mint az 1924-ben megjelent Magmobil, melyet még a távolkeleti piacra is szállítottunk. Azonban a II. Világháború után a személygépjárműgyártás visszaesett és átvette helyét az autóbuszgyártás szektora a KGST (Kölcsönös Gazdasági Segítség Tanácsa) szakosításának következményeként, így az 1980-as évekre Magyarország az Ikarus gyár gyártási kapacitásával Európa második legnagyobb, nem személygépjármű típusú járműgyártójává vált, az éves szinten 12.000 db forgalomba állított autóbuszával. A hazai piac mellett a világ több nagyvárosát is ellátta. A kelet-európai piac beszakadása miatt az addigi termelési kapacitások feleslegessé váltak, a kutatás és fejlesztés elmaradt a KGST-n kívüli régiókhoz képest, így a versenyképesség nem állt fenn, külföldi piacokon eladhatatlanná váltak ezek a járművek. A hazai tömegtermelés a rendszerváltás után jött létre, mely főként külföldi autók összeszerelését jelentette, így kapcsolódva be az újonnan alakuló ellátási láncba. Az évek során a magyar iparon belül a feldolgozóipar alágaként megjelent járműipar a hazai ipari termelés tetemes részét képezte, joggal nevezhető az magyar termelés húzóágazatának (Antal et. Al, Magyarország a században, Közúti járműtechnika). A rendszerváltást követően az iparpolitikai szakemberek felismerték a külföldi működőtőke fontosságát, ennek következtében megjelent az első jelentős külföldi beruházás a General Motors tekintetében, mely 1992-be nyitotta meg egységét Szentgotthárdon, ahol felépült az Opel gyár. Itt az Ecotec típusú motorok összeszerelése zajlott, a legkeresettebb modellből mintegy nyolcvanezer példányt értékesítettek. Ugyanebben az évben kezdődött meg az esztergomi Suzuki gyárban a termelés, ahol olyan közkedvelt modellek gördültek le a gyártósorról, mint a Swift, az Ignis és a Splash majd később a Vitara. Az Audi 1994-ben kezdte meg győri működését, mely gazdaságilag meghatározó szerepet

tölt be a térségben. 2012 óta a Mercedes Kecskeméten készíti a B-vonal autóit, valamint a 2018-ban elkezdődött debreceni nagyberuházás, a BMW betelepülése is fellendülést jelentett a szektorban.¹² A magyar vállalkozások hatalmas szakmai múlttal és tapasztalattal rendelkeztek, azonban a gazdasági szakadék még jelentős volt a nagy tőkével és piacgazdasági tudással rendelkező multinacionális vállalatokhoz képest a rendszerváltás körüli években. Ez a különbség gátolta a nemzetközi körforgásba való azonnali beilleszkedést, ennek áthidalása érdekében a HPC (Hungarian Productivity Center) egy minőségmenedzsment alapjait ismertető programot indított a hazai szakembereknek, mely során 2003-ig több, mint hatszáz vezető beosztású iparági alkalmazott vehetett részt továbbképzésen Japánban. A beilleszkedéshez természetesen az ellátási láncba való beilleszkedés alapjait is meg kellett teremteni, mely akkoriban három fázisban, a Beszállítói célprogram, az Integrátori beszállítói program valamint a Smart Hungary program keretében valósult meg. (4. táblázat)

I. Beszállítói célprogram	II. Integrátori beszállítói program	III. Smart Hungary
Célcsoport: multinacionális vállalatok	Célcsoport: integrátor vállalatok	Regionális központok
Fóruma: találkozók, konferenciák	Igény: klaszteresedésre, hitelekre, tőkebefektetésekre	Ipari parkok logisztikai támogatása
ITDH bázison	Széchenyi-terv (decentralizált pályázatok) Klaszterek létrejötte A Beszállítói Befektetői Zrt. megalakulása OMFB integrátori pályázat	Smart Hungary programok

4. táblázat Beszállítói lánc menedzsment megteremtésének fázisai

Forrás: saját szerkesztés, Nikodémusz – Kemenczei, 2008, pp96 alapján

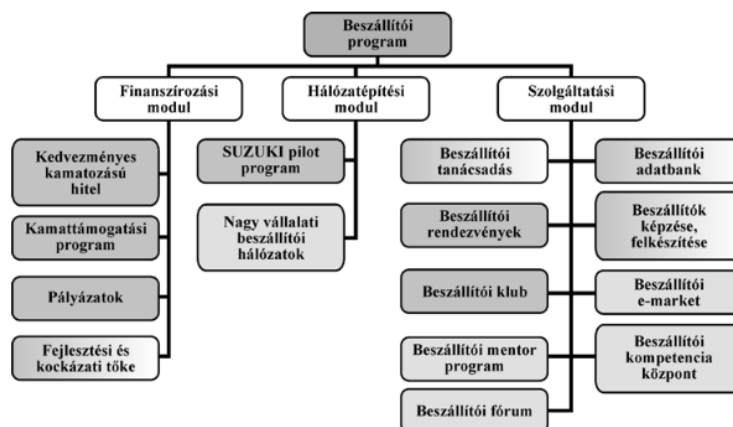
Az első fázisban a tudatos kapcsolatépítésen volt a hangsúly. A 90-es évek nagy részére jellemző második fázisban az integrátórvállalatok megcélzása volt, vagyis az ellátási láncba való erőteljes bekapcsolódás mely az autógyárak első és második körös beszállítóit jelentik (Tier1 és Tier2). Ennek a fázisnak a hatása a mai napig jelentős, mivel a legtöbb immateriális és más tőke elemeket ebben a szakaszban sikerült megalapozni. A 2000-es

¹² Zeitler, A gőzgéptől a Vitaráig - <https://alapjarat.hu/aktualis/gozgeptol-vitaraig-magyar-autogvyartas-tortenete>

évek kezdetén előtérbe kerültek a KKV-k támogatói programjai. (Nikodémusz-Kemenczei - Külgazdaság, LII. évf., 2008. szeptember-október, pp.94-97)

4.2.2. A hazai autóipar az Európai Unióhoz való csatlakozás után

2004. május 1-én Magyarország is csatlakozott az Európai Unióhoz, mely a hazai autóiparára is nagy hatással volt, mivel részesivé váltunk az Unió által nyújtott fejlesztési alapnak, mely elsődleges célja a felzárkóztatás volt, érintve a strukturális alapokat, a kohéziós alapokat. A kezdeti időszakban, 2004 és 2006 között elindult a tervezési fázis, vagyis az első Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT I.) részeként megvalósuló Gazdasági és Versenyképesség Operatív Program (GVOP) mely három prioritásban (Befektetésösztönzés, Kis- és középvállalatok fejlesztés, Kutatás és fejlesztés) biztosított 162 milliárd Ft értékben támogatást a pályázó résztvevőknek. A támogatásban résztvevő pályázók mintegy három százaléka a hazai autóiparból került ki, így a biztosított összeg négy százaléka folyt az ágazathoz. A program hatására növekedni kezdett hazánk beszállítói hálózata, ennek segítésére jött létre 2005-ben az Új Beszállítói Program mely nagyban támogatta a szakavatott, de tőkehiánnyal súlytott magyar vállalatokat, ezzel segítve a nemzetközi véráramba való beilleszkedésüket. (Szanyi, 2004) Ez az új felépítésű beszállítói program három fő mérföldkőre épült (12. ábra).



12. ábra Új Beszállítói Program

Forrás: Nikodémusz – Kemenczei, 2008, 98. old

Az első pillérben, vagyis a Finanszírozási Modulban a pénzügyi források biztosítását tervezték megoldani kedvezményes hitel lehetőségekkel, kamattámogatási programokkal különböző pályázatokon keresztül, többek között a Magyar Fejlesztési Bank közreműködésével mely a program keretén belül 25 milliárd Ft értékben biztosított

kedvezményes kölcsönöket a pályázók számára, mely nagyban hozzájárult a K+F, a kapacitásbővítés, valamint a termékfejlesztés több területének fejlesztésében is. A program második pillére, a Hálózatépítési Modul egy konkrét projektre, a Suzuki Pilot Projektre épült, mely az Esztergomban épült Suzuki Motor Corporation vállalat gyárának megépülésének és indulásának megsegítését tűzte ki célul. A projekt keretén belül munkahelyek jöttek létre, valamint a szakemberek továbbképzése is megtörtént, mely ugyancsak hozzájárult a nemzetközi piachoz való alkalmazkodáshoz. A Suzuki mellett további, közel 20 vállalat vett részt a projektben, mely tapasztalatait felhasználva más, kapcsolódó iparágra is kiterjeszthető volt. A harmadik pillér, vagyis a Szolgáltatási Modul a hálózatosodás elősegítését tűzte ki céljául. Korábbi tapasztalatok szerint a hazai vállalkozások csekély esetben működtek együtt különböző projekteken, melynek főként a bizalomhiány volt az oka, valamint nem állt még rendelkezésre specifikus, autóiparági szereplőkre vonatkozó adatbázis, mely segítette volna ezeknek a létfontosságú kapcsolatoknak a kialakítását. Ezen pillér keretén belül a résztvevőknek lehetőségük nyílt a tapasztalatcserére különböző közösségek kialakításával, ahol megosztották egymással tapasztalataikat, praktikáikat és mindannyian hozzájárultak az hiányzó adatbázis létrehozásához. (Külgazdaság, LII. évf., 2008. szeptember–október, pp.97-100)

Még a 2007-es év fellendülést mutatott az előző évihez képest, mely 1,2%-os növekedésben mutatkozott meg, a 2008-as gazdasági világválság azonban érzékenyen érintette az iparágat hazai tekintetben is, mivel a gépjárműgyártás exportértékesítése – több, mint 90%-ban export értékesítésre történik a termelés - stagnálást mutatott.¹³ Azonban a hazai autóiparban foglalkoztatottak száma a következő 10 évben megduplázódott, 2019-re már több, mint 176.000 főt jelentett. (Cserhádi et.al, Köz-Gazdaság, XVI. évf., 2021. március, pp. 27-35) 2019-ben 24%-ra nőtt az ipari termelés súlya a GDP-ben mely arány a 8. legjelentősebb volt az EU-n belül (Cserhádi et. Al, 2021, pp.27), ez év végére már majdnem 28%-ot mutatott, mely növekedés az ipari export és belföldi értékesítésben is megmutatkozott (5. táblázat).

¹³ KSH - Magyarország 2008 - <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2008.pdf> pp.70

2001–2019*			
Év	A járműgyártás aránya		
	az ipari termelésben	az ipari export- értékesítésben	az ipar belföldi értékesítésében
2001	16.4%	26.3%	2.5%
2002	16.0%	25.4%	2.8%
2003	16.9%	26.3%	3.0%
2004	16.3%	25.0%	2.7%
2005	17.1%	25.5%	3.2%
2006	19.0%	27.6%	3.4%
2007	19.8%	27.8%	3.7%
2008	19.3%	27.3%	3.4%
2009	17.1%	24.2%	2.8%
2010	17.6%	24.0%	2.7%
2011	18.1%	24.6%	2.8%
2012	19.2%	26.6%	2.5%
2013	22.9%	30.3%	3.2%
2014	26.0%	33.5%	4.2%
2015	28.4%	34.9%	5.9%
2016	28.8%	35.8%	6.1%
2017	27.5%	34.1%	6.2%
2018	26.7%	33.0%	6.2%
2019	27.7%	34.4%	7.5%

*A legalább 5 főt foglalkoztató vállalatok

5. táblázat A járműgyártás aránya 2001-2019

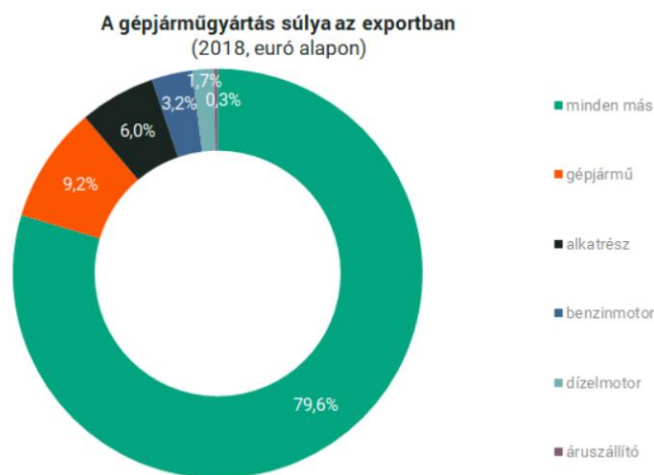
Forrás: Cserhádi et. Al – Köz-Gazdaság, Versenyképesség és foglalkoztatás az autóiparban, pp. 28

Az ágazat már közvetlenül a Covid kitörése előtt is fordulóponton állt, ugyanis ekkorra beköszöntött a hagyományos, belsőégésű motorokkal szerelt gépjárművek aranykorának vége és realizálódni látszott az elektromos autók tényleges térhódítása is.

Ez az átmeneti időszak egyébként is sok kihívás elé állítja az iparág szereplőit nemzetközi és hazai tekintetben is. Hazánk is kiemelten fontos ezen beszállítók piacán, amennyiben versenyképességünket fent szeretnénk tartani, nyitnunk kell az átalakuló elvárásokhoz igazodva.

Az autóipar újra strukturálása Magyarország kormányának elvárásaival korrelálva gyors ütemben növekedett a mögöttünk álló évtizedben, a teljes hazai ipari termelés majdnem 30%-át adta az autóipari alkatrészek legyártás a 2000-es évekkel szemben, amikor ez mindössze 16%-ot mutatott. Ez természetesen a munkanélküliség csökkentésére is pozitív hatással volt, 2008 és 2019 között az ágazatban foglalkoztatottak száma 85000-ről 175000 munkavállalóra növekedett. Ezen időszak alatt a hazai exportbevétel majdnem 25%-a az autóiparhoz volt köthető közvetve az ellátási lánc részét képző autóipari

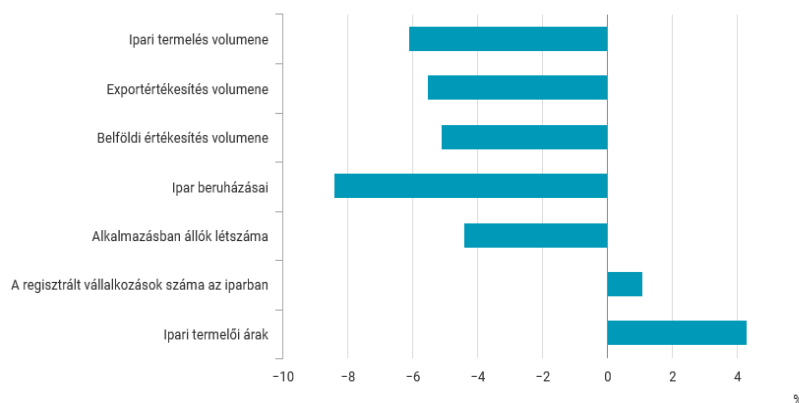
beszállítókkal együtt a kész gépjárműveket előállító autógyárakkal összevonva, mely 2018-ban több, mint 21,3 millió EUR-t jelentett (13. ábra), (Portfolio, Véget ért a hagyományos autógyártás aranykora – Hatalmas kihívásokkal köszöntött be az új korszak)



13. ábra A gépjárműgyártás súlya az exportban 2018-ban

Forrás: Portfolio – Véget ért a hagyományos autógyártás aranykora

Azonban a 2020-ban berobbant koronavírus járvány és következményei hazánk autóiparára is negatív hatást gyakorolt. A KSH felmérése szerint az ipari termelés, mely súlyozva jelentős méretű -28%-a feldolgozóiparon belül a járműgyártás képviseli, 6,1%-kal esett vissza a korábbi évekhez képest (14. ábra).



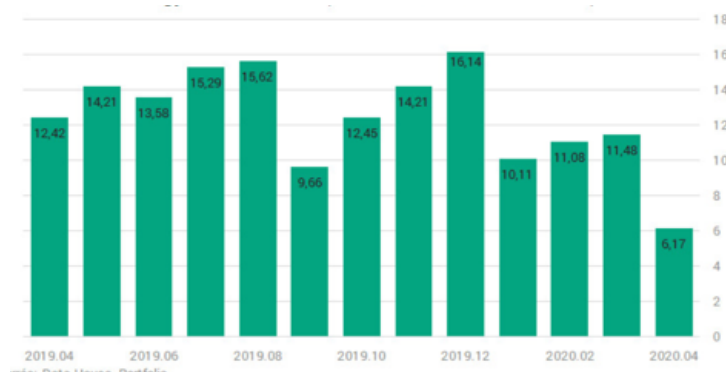
14. ábra Az ipar főbb mutatóinak változása az előző évihez képest, 2020

Forrás: KSH – Helyzetkép az iparról, 2020

“A 2020-as év a hazánkat érintő beruházásokra is negatív hatást gyakorolt, A járműgyártás beruházásainak volumene a feldolgozóiparon belül a második legnagyobb

mértékben, 27%-kal visszaesett. Ezzel részesedése 17%-ra csökkent, amellyel már csak a második legjelentősebb alága volt a feldolgozóiparnak 2020-ban. A termelési érték és a tevékenység nyereségtartalmának nagymértékű visszaesése (kiemelten a személygépkocsi-gyártás területén) a legtöbb piaci szereplőnél a jelenlegi bővítési-fejlesztési projektek még nagyobb léptékű visszaszorítását eredményezte. A járműgyártás visszaesése visszavetette a többi beszállító fejlesztéseit is.”¹⁴

Az ipari termelés mellett a magyar autóeladások száma is visszaesett 2019-hez képest, a Portfolio felmérése alapján is látható, hogy megdöbbentő visszaesés volt tapasztalható, 6.170 darab autót helyeztek üzembe 2020 áprilisában mely a 2019 áprilisi eladási adatokhoz képest – 12.420 darab – 50,3 %-os csökkenést mutat (15. ábra).



15. ábra A magyar autóeladások 2019-2020 -ezer darab-

Forrás: Portfolio – Drámai zuhanás a magyar autópiacon

A tavalyi évre vonatkozó, KSH által közölt adatokból látszik, hogy a 2022-es évben növekedés volt a feldolgozóipar tekintetében, melynek jelentős részét képezi a járműgyártás. Ebben a szektorban 34% volt a növekedés az előző évi adatokhoz képest, ezen belül a közúti gépjárműgyártás 48%-kal, a közúti jármű alkatrészgyártás pedig 28%-kal növekedett ez termelési értékben meghatározva 14,6%-os növekedést mutatott az előző évhez képest (6. táblázat).

¹⁴ KSH, Helyzetkép az iparról - <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jelipar/2020/index.html> , 2023.03.30

kódja	Alág	Termelés volumenindexe, az előző év azonos időszakára=100,0	Az alág részesedése a feldolgozóiparban belül, folyó áron
	megnevezése		
CA	Élelmiszer, ital, dohánytermék gyártása	95,2	13,4
CG	Gumi-, műanyag és nemfém ásványi termék gyártása	86,4	6,9
CH	Fémalapanyag és fémfeldolgozási termék gyártása	77,4	6,5
CI	Számítógép, elektronikai, optikai termék gyártása	91,9	9,4
CJ	Villamos berendezés gyártása	161,6	11,0
CL	Járműgyártás	134,5	24,8

6. táblázat A termelés alakulása a feldolgozóipar jelentősebb alágaiban – 2022

Forrás: KSH – gyorstájékoztató, ipar 2022¹⁵

A rendelkezésre álló adatok tükrében továbbra is kijelenthető, hogy a Magyarországot is érintő világszintű autóiipari krízis ellenére a hazai ipari termelés húzóágazata a járműgyártás, melyből látszik, hogy mennyire fontos szerepet tölt be az alágazat a teljes ipari termelés tekintetében, óriási függőségi kapcsolatot mutatva.

4.2.3. Hazánk autóiipara a változó elvárások tükrében

A már említett C. A. S. E szemlélet az Európai Unió elvárásainak tükrében hazánk autóiipara is nagy változások küszöbén áll, melyet jól példáz az akkumulátorgyártással kapcsolatos beruházások hazai megjelenése. Az autóiipart ért forradalmi változás hazánkat is érinti, az elkövetkezendő néhány éven belül Magyarország válhat Európa egyik legnagyobb akkumulátorgyártó nagyhatalmává, mely a jelenlegi akadozó ellátási láncok aggasztó helyzete mellett is középtávon bizakodásra ad okot az ipari termelésünk tekintetében. Az átalakuló elvárásokhoz való alkalmazkodás már a korábbi években elkezdődött a Gödre települt Samsung valamint a Komáromban és Iváncsán megjelenő SK Innovation vállalatok megtelepedésével, mely nevéhez köthető hazánk eddig legjelentősebb zöldmezős beruházása, a közel 700 milliárd forintból felépülő gyár, mely évente 30 gigawattóra gyártókapacitást lesz képes létrehozni. Ezt az óriási teljesítményt a Debrecenben épülő, CATL vállalat egysége felülmúlja a maga 100 gigawattórás tervezett előállításával, mely Európai Unió összehasonlításban a második helyen áll a nemzetgazdasági növekedés üteme tekintetében, mely hazánkban 2018-ról 2020-ra 1,8%-

¹⁵ KSH – <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ipa/ipa2212.html>

os növekedést jelentett a feldolgozóiparon belül.¹⁶ Hazánkban a Technológiai és Innovációs Minisztériumának (TIM) stratégiája szerint az akkumulátorgyártás és ahhoz kapcsolódó ipari tevékenységek tekintetben ázsiai, azon belül is főként dél-koreai, kisebb részben japán és kínai beruházási hangsúly figyelhető meg. Ilyen vállalatok a már említett Samsung és CATL valamint a gödi Samsung SDI és a komáromi és iváncsai egységgel rendelkező SK On illetve további beszállítók, mint a Sangsing EDP mely fémtokozással foglalkozik Jászberényben, vagy az LG jászberényi gyára mely szeparátor gyártással foglalkozik. A fent említett vállalatok 2016-tól napjainkig mintegy 14000 munkahelyet biztosítanak.¹⁷ Mivel az iparág rendkívül érzékenyen és első vonalban reagál a különböző társadalmi és gazdasági hatásokra így óriási kockázatot jelent az ettől való függés.

4.3. A vállalat bemutatása

A vizsgált autóiipari beszállító vállalat, az NNG Kft. története 2004-re nyúlik vissza, a mai divatos kifejezéssel élve start-up vállalkozásként indult, jelenleg már Tier2 szintű autóiipari beszállító. Üstökösként szárnyalt felfelé hosszú-hosszú éveken keresztül az autóiipari szoftver illetve az autóba épített navigáció beszállítók egén az iGo navigációs szoftver megjelenésével, majd az évek során elvesztette kitüntetett helyzetét.

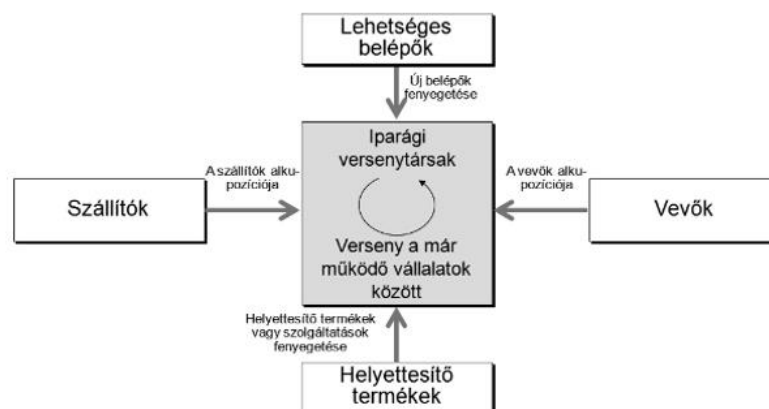
A következőkben a szakirodalmi feldolgozás 2.1.2-es fejezetében bemutatott Adizes modell segítségével ismertetem a vállalat életciklusának legkiemelkedőbb és általam legjobban megismert szakaszát a mélyinterjúk, valamint a saját több, mint 6 vállalatnál töltött év alatt szerzett tapasztalataim alapján.

4.3.1. Porter 5 erő modellje

Annak érdekében, hogy átfogó képet kapjak a vállalat jelenlegi versenyhelyzetéről, elvégeztem Porter 5 erő (Porter, 2006) modelljének vizsgálatát (16. ábra).

¹⁶ Világgazdaság - <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2022/08/vegervenyesen-eldolt-magyarorszag-az-autoipari-forradalom-elvonalaban>

¹⁷ G7 - <https://g7.hu/vallalat/20221023/magyarorszag-akkugyarto-nagyhatalomma-valik-de-nem-vilagos-ezzel-ki-jar-jol/>



16. ábra Porter 5 erő modellje

Forrás: Porter, 2006, pp 30.

Porter öt tényezős modellje (Porter, 2006) szerint egy adott iparágon belüli versenyt alapvetően öt tényező határozza meg. Az iparágon belüli versenytársak, a szállítók, a vevők, a helyettesítő termékek és a lehetséges új belépők. Az alábbiakban bemutatam az NNG Kft-re hatással levő öt erőt.

- Iparágon belüli versenytársak

Az autóiipari szoftverek piacán a navigációs rendszerek fejlesztésére az évek során egyre több és több vállalat szállt be. Az NNG esetében az a visszás helyzet alakult ki, hogy a legtöbb esetben a versenytársak magának a cégnek a beszállítói is, mivel az NNG fő terméke, a navigációs szoftver, azonban ennek egyik fontos eleme (melyről dönthet úgy a vásárló, hogy nem kéri) a térkép adat. Ezek a térképszolgáltató cégek napjainkra rájöttek, hogy ők is képesek navigációs szoftverek előállítására a tartalom gyártás mellett.

- Szállítók alkuereje

A szállítók alkuereje az NNG esetében igen speciális, mivel a legtöbb esetben a beszállítók, versenytársak illetve vevők szerepében is feltűnnek. Ennek következménye, hogy az eladási árakat nagyban befolyásolják, bizonyos nemzetközi tenderek esetén jelentős együttműködésre van szükség. Beszállítói szempontból a térképgyártók piaca igen szűk, regionálisan pedig még specifikusabb. Egyes kelet-ázsiai országokban például sok esetben csak és kizárólag egy adott térképgyártó cégnek adják meg az engedélyt arra, hogy lemodellezzék országukat, így természetesen ezek a cégek, régiójukban egyeduralkodók. Ebből következik, hogy sok esetben esély sincs az árverseny

generálására, a beszállítók árpolitikája ezért igen széles palettán mozog, az NNG nagyban függ ezektől a tényezőktől.

- Vevők alkuereje

A cég legfőbb vásárlói az autógyártó cégek, az autógyárak fejegység beszállítói, valamint a térképszolgáltatók is megjelenhetnek vásárlói szerepben. A vevők alkuereje a navigációs szoftver piacon magas, könnyen nyomás alá helyezi a vállalatot, azonban általában nagy volumenben vásárol és a projektek legalább 5 éven keresztül bevételt jelenthetnek, a garancián túli szolgáltatások értékesítése is nyújthatja a projektek hosszát, továbbá az iparág jellegéből adódóan egy beszállító váltás nagyobb beruházást igényelhet, ezért a ezt többszörösen megfontolják.

- Helyettesítő termékek és a lehetséges belépők

A legfőbb helyettesítő termékek és az új belépők szerepe párhuzamot mutat iparágon belül. Az új belépők megjelenésével folyamatosan bővül a helyettesítő termékek sora (pl. Google, mint térképgyártó mely saját szoftverrel is rendelkezik.) ezzel párhuzamosan pedig az NNG Kft. piaci 'részesedése' folyamatosan csökken. Sajnos a helyettesítő termékek mértéke igen magas, az elmúlt öt évben exponenciális növekedés volt látható. Az egyre fejlettebb és jobb felbontású kijelzőjű okostelefonok megjelenésével párhuzamosan fejlődtek a navigációs applikációk is. Ezt a piaci rést használták ki az új belépők. A Porter féle 5 tényezős modell elemzését alapul véve vitathatatlan a stratégiaváltás szükségessége az NNG Kft. életében.

Beépített navigáció, mint haszontalan extra?

Az NNG Kft. munkatársainak egy csoportja feladatuk kapta, hogy látogasson meg 1-1 autókereskedést és érdeklődjön egy adott autó multimédia rendszeréről, azon belül is navigációval kapcsolatos lehetőségekről. A felmérés célja az volt, hogy 'kicsiben' lemodellezzék azt az eszmét, amit napjaink autóipari vállalatai a közvetlen C2C értékesítőjükön keresztül- képviselnek vásárlóik felé.

A kutatás sajnos beigazolta a gyanút arról, hogy napjainkra szinte egyáltalán nem fontos az emberek a beépített navigáció megléte egy új autó megvásárlása esetén. Az értékesítők a multimédia rendszer bemutatása során elmondták, hogy az adott modell képes a mobiltelefon képernyőjének tükrözésére így például a telefonon

található navigációs szoftver is könnyedén megjeleníthető az autó szép, nagy és színes képernyőjén. Elmondták továbbá, hogy ez azért is fantasztikus, mert tulajdonképpen mindig a legújabb és legfrissebb térképpel navigálhatunk valamint az autó fejegysége mindig a legmodernebbnek fog tűnni a telefonos applikációk fejlődésével egyetemben. A beépített navigációról csak irányított kérdések feltétele után említettek meg tényeket melyek azt mutatták, hogy lényegében a beépített navigáció egy drága extra, napjainkra már elavult, nem tud lépést tartani a mindig a legfrissebb adatot tartalmazó mobiltelefonokkal. Ez a kis mini kutatás is bebizonyította a cégvezetés számára, hogy éles stratégia váltásra van szükség, ha piacon kitüntetett szerepben szeretnének maradni.

4.3.2. A vállalat életpályája

A vállalat életpályáját a 2.1.2-es fejezetben ismertetett Adizes (Adizes, 1992) modelljének gondolatmenetével elemzem.

Növekedés szakasza

Növekedési szakaszban Adizes modellje szerint a csecsemőkorra jellemző termékfókuszon van. Az vállalat egy garázscéggént indult 2004-ben, néhány játékfejlesztéssel foglalkozó programozó hozta létre, akiket a szakma szeretete és az elhivatottság vezérelt. Talán jókor voltak jó helyen? Időben reagáltak a piaci igények változására? A navigációs szoftverek piaca hazánkban 2004 környékén kezdődött, több újságcikk is foglalkozott a témával, úgy vélték, hogy 2006-ra az egész országban centiméteres pontossággal elérhetőek lesznek a navigációs adatok. (2004 –Hírek –GPS Magazin -Április-Május, III: évfolyam, 11. szám- 7. Oldal) A cég tulajdonosai felismerték, hogy mekkora igény keletkezett a PND (Portable Navigation Device)-k a köznyelvben GPS-ek, vagyis a kicsi, hordozható navigációs szoftverrel és naprakész, frissíthető, lenyűgöző kinézetű térképpel rendelkező “kütyükre” így megszületett az iGo nevű szoftver. Ez Magyarországon kifejezetten egyedinek számított a PND felhasználók körében mivel korábban csak kezdetleges, fekete-fehér, nehezen látható navigációs eszközöket ismerhetett a nagyközönség, ezeket GEO Catching-nek nevezték és főként túrázók részére volt alkalmas. A vállalat termékének egyedisége abban rejlett, hogy a játékfejlesztői múlttal rendelkező fejlesztők a piac számára még ismeretlen felhasználói élményt építettek a szoftverbe. A színes kijelzőn kívül megtalálható volt még benne az

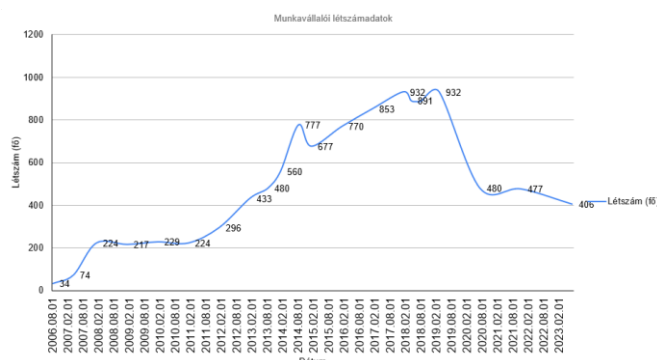
épületek három dimenziós megjelenítése valamint a kereszteződésekre való ráközelítési lehetőség is újdonságnak számított.

A PND piac nyújtotta lehetőségeket az NNG-nek sikerült kiaknáznia 2004 és 2009 között. A multimédia piac nyújtotta lehetőségek miatt a termék bemutatása után néhány hónapon belül már bevételt hozott, könnyen hozzáférhető volt és kevés kockázat rejtett benne, majd a PND piac csökkeni látszott a navigációs szoftverrel ellátott okostelefonok megjelenése miatt és elkezdte kiszorítani a dedikált, csak navigációs célra használható készülékeket. Stratégia váltásra volt szükség a fennmaradás érdekében, hogy elkerüljék az Adezis által „csecsemőhalálnak nevezett” buktatót, mivel a piaci igények változása ellenére beszállítóik stabil alapot és vásárlói utánpótlást jelentettek (Pálfi, 2015). Ebben az időszakban nagy döntési és célkitűzési dilemma állt elő, az akkori ügyvezető igazgató nem hitt az új irányban ezért el is hagyta a vállalatot.

Az új stratégia egy új üzleti területre koncentrált, mégpedig autóiipari szoftver beszállítókká szerettek volna válni mely az NNG „gyerünk-gyerünk” valamint a „serdülőkor” fázisába léptek 2010-2017 között, miután a kicsi, kézi GPS eszközök kora leáldozni látszott a cégvezetésben felismerték, hogy a navigációs szoftverágazat két fő ágra tagolódik, a mobiltelefonos illetve az autóiipari területre ezért válaszüti elé kerültek. Kutatásaik során kiderült, hogy a mobiltelefonos piac ugyan gyorsabban hozhat hasznot azonban telített, míg az autóiipari navigációs szoftverek gyerekcipőben járnak és drágán előállíthatók. Ebben látta meg a tehetséges és szakképzett termékcsapat a lehetőséget, miszerint ugyan nagy befektetést kíván egy új, autók fejegységébe szánt termék kifejlesztése, azonban mivel a tapasztalt szakemberek és a fejlesztési alapok megvannak, így viszonylag kedvező árú termékeket tudnak létrehozni. Az autógyártók ekkoriban még nem hittek abban, hogy költséghatékonyan fel lehet szerelni a járműveket beépített navigációval, túl nagy kockázatot pedig nem szerettek volna vállalni. Ezt az időszakot sikerült az NNG-nek előnyére fordítani egy az autóiipari piacon elismert és nagy névnek számító fejegység gyártóval kötött beszállítói szerződés megkötésével és belépni az Adezis által „Férfikornak” nevezett életszakaszba. Ez a beszállító az autóiipari szoftver piacon már elismert, nagy névnek számított, bíztak bennük ezért bíztak az NNG-ben is. Az NNG víziója az volt, hogy a “built-in” vagyis beépített navigáció néhány éven belül olyan alapfelszereltség lesz egy személy és tehergépjárművekben, mint például a biztonsági öv. Egy megfizethető alapfelszereltség. A kedvező árak mellett óriási előnynek

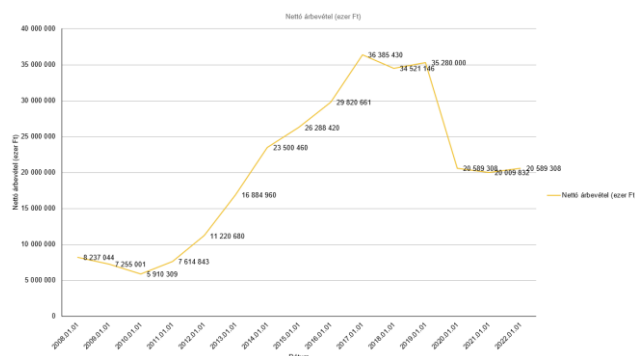
számított az is, hogy egy egész kontinens országainak térképe elfért egy 1 GB-os adathordozón, ez a kiváltság semelyik versenytárs palettáján sem szerepelt.

A stratégia váltás után néhány éven belül már sikert-sikerre halmoztak, a munkavállalói létszám valamint a nettó árbevétel is rohamosan növekedett, ahogyan az 23. és a 24. ábrán is látható, a nemzetközi autó- és fejegység gyártókkal kötöttek újabb és újabb szerződéseket. A központ Budapesten működött, azonban sorra nyitották irodáikat a világ minden táján, Észak-Amerikától Ázsiáig. A globális jelenléttel elérték, hogy napjainkra 10-ből 7 autóban iGo navigációs szoftver futott.¹⁸



17. ábra Munkavállalói létszámadatok – 2006-2022

Forrás: Saját szerkesztés a ceginfo.hu oldalon található adatok valamint belső céges nyilvántartások alapján



18. ábra Nettó árbevétel – 2008-2022

Forrás: Saját szerkesztés a ceginfo.hu oldalon található adatok valamint belső céges nyilvántartások alapján

A folyamatos növekedést, mind a munkavállalók számának exponenciális növekedése (17. ábra), mind pedig az árbevétel emelkedése (18. ábra) jól mutatja, 2014-re például kiemelkedően magas, 50%-os növekedést ért el egy év alatt.

Öregedés szakasza

A világ és a technológia változik, így a vállalatnak is megújulásra lett volna szüksége. A piac azt mutatta, hogy a „connected”, vagyis internetkapcsolattal rendelkező autók iránt van a legnagyobb kereslet mely a vásárlói igényeket is tükrözte, az NNG szempontjából is paradigmaváltásra lett volna szükség. Gyakorlatilag a térképfrissítés eddig nehézkesen kivitelezhető, manuális folyamata mellett már elment az idő, egyre kevésbé merült fel az igény erre a típusú módszerre az új autók vásárlói között. Az ehhez szükséges új technológiák kifejlesztéséhez ráfordításra lett volna szüksége azonban a fókusz más irányban tolódott melyet a piac később nem igazolt, ezzel egyidőben megkezdődött a felsővezetói széthúzás a korábbi és az új stratégiát illetően, az ügyféligények kielégítésére sokkal kevesebb figyelem összpontosult, új piacok kiaknázására a technológia és a kész termékek hiányában annak ellenére, hogy maga a tudás a vállalatban megtalálható volt a sok éve ott dolgozó szakképzett és tapasztalt munkavállalók személyében. 2019 körül a vállalat egyértelműen elindult a leejtőn mely egyre meredekebb pályára terelődött, a korábbiakból adódóan csökkenő teljesítmény mutatkozott, a stratégiai irányvonal nem volt világos és jól meghatározott. A funkcionális vezetők széthúzása és a nem egyértelmű irány szépen lassan jéghegynek navigálta a hajót mely a felsővezetés által meghatározott küldetés és vízió csak ideákban léteztek, a gyakorlati megvalósítás, elemzés és visszacsatolás hiányzott. A csökkenő teljesítmény csökkenő bevételeket is eredményezett, melyre az NNG átszervezéssel reagált, 2019-ben leépítési hullámba kezdett, mely 2020-ban, a Covid kitörése idejében csúcsosodott ki a csoportos létszámleépítéssel, ezen időszak alatt lépett be a vállalat a bürokrácia szakaszába. A kommunikáció hiánya óriási súllyal nehezedett a beosztottakra, váratlanul érintette őket a hirtelen telefonhívás vagy e-mail a HR részéről, melyben közölték, hogy megszüntetik a munkaviszonyukat, valamint a vezető beosztású munkavállalók is kommunikációs zsákutcába futottak, nem kaptak segítséget felülről a leépítések lebonyolításában, önerőből kellett megküzdeniük a csapatlétszám csökkentésének terhével. Ez lavinát indított el, kulcsfontosságú információ és tudás birtokában levő kollégák hagyták el a süllyedő hajót az elbocsátásokkal és az önszántukból való távozással. Ez a morálra is

negatív hatást gyakorolt az ottmaradt kollégák szempontjából. A munkavállalók körülbelül fele maradhatott a vállalatnál, a munka mennyisége azonban nem csökkent. Ezen időszak megterhelő volt a cég gazdasági helyzete szempontjából, valamint a szervezetet alkotó munkavállalók tekintetében is, hiszen szűkös időkeret állt rendelkezésre a feladatok átadás-átvételek lebonyolítására, valamint közbejött a koronavírus indikálta lezárások új szabályozási mintájára széleskörűen elterjedt otthoni munkavégzés, vagyis a home office (otthonról történő munkavégzés) lehetősége is. A vírus lecsendesedése után a vezetőség szerette volna, ha visszatér minden a régi kerékvágásba és visszatérünk az irodai munkavégzéshez, azonban ez a vezetők válaszából is kiderült, nagy elégedetlenséget váltott ki az egyébként is csökkent motivációval rendelkező szervezetben. Meglévő, működő folyamat erre nem volt korábban, az üzemeltetési költségeket csökkenteni kellett, ugyanakkor szerették volna, hogy az emberek visszatérjenek, ez a két elv és gondolat ütközött egymással. Az igényeket folyamatosan próbálták felmérni különböző belső elégedettségi kérdőívek segítségével, azonban ezeknek az elemzése, valamint a visszacsatolás elmaradt. Ebben az időszakban a vállalat nem csak erőforrás problémákkal küzdött, hanem megjelent a cash-flow probléma is, melyre olyan folyamatokkal próbált meg reagálni a vállalat, amit már a kezdetektől alkalmaznia kellett volna, egyszerűen hiányzott szervezeti szinten a változó piaci helyzetekhez alkalmazkodó cash-flow tervezés, mely a legfontosabb stratégiai döntéseknek alapját kellene, hogy képezze. 2023 év elején ismételt létszámleépítéseket jelentettek be, melyet több ütemben terveztek végrehajtani, azonban a kommunikáció nem volt világos, nem osztottak meg ezzel kapcsolatban részleteket. A fizetések felülvizsgálata és a bónuszkifizetés, mint ahogy az elmúlt 2 évben is, elmaradt. A fix költségek csökkentése érdekében a bérelt irodaépületek nagy részére felmondták a szerződést, az ingóságok pedig értékesítésre kerültek.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kutatásom részeként végzett interjúkban elhangzott gondolatok, valamint a saját tapasztalataim alapján az NNG változáshoz való hozzáállásának ismertetését McKinsey 7S (Dinya, 2008) modelljének vizsgálatával szemléltetem.

- Stratégia

Az interjúkban elhangzottak alapján a vállalat egészét tekintve a stratégia mára már csak az ideákban létezik. Hiába kommunikálják több különböző platformon (pl.: havi céges hírlevelekben, negyedéves megbeszéléseken) a vállalat küldetését és vízióját, a gyakorlatban csak a rövidtávú célkitűzéseket kommunikálják, nem láthatóak a hosszútávú célok irányába megtett lépések. A vállalat rövidtávú célkitűzései egyébként is túlságosan gyorsan változnak, megoszlik a fókusz. Mivel a stratégia nem kellőképpen átgondolt, nem világosak az irányításhoz szükséges viszonyítási pontok. A covid kitörését követően, mint sok más vállalat, az NNG sem rendelkezett akciótervvel a vírus elleni védelem tekintetében azonban ismerte a vállalat az iparági trendeket, valamint az egészségügyi előírásokat, melyeket részben sikerült adaptálni. A vállalat egészét érintő egyértelmű struktúra meghatározása és annak követése elengedhetetlen, mivel a változásmenedzsment eszközrendszerét nem adaptálták a mindennapokba így változás illetve válságmenedzser pozíció megnyitására lenne szükség.

- Szervezet

Az interjúalanyok elmondása alapján a struktúra változtatása folyamatosan fennáll a vállalatban belül már évek óta, jómagam a vállalatnál eltöltött 6 év alatt is több struktúraváltást éltem meg. Az alá-fölé rendeltségi viszonyok tisztázottak azonban a magas fluktuáció és a sűrűn változó szervezeti felépítés miatt a hatáskörök, a konkrét felelősségi körök sok esetben nem egyértelműek, ezért előfordul, hogy egy-egy feladat lepottyan a földre illetve olyan is előfordul, hogy egymástól függetlenül különböző üzleti egységek ugyanazon a feladaton dolgoznak, mely konfliktusokat okoz. A stratégiai hiányosságokból is adódik a szervezeten tapasztalható gyakori organizációs átszervezések, valamint a magas fluktuáció is. A szervezet egészére jellemző a túlbürokratizálás, a folyamatok túlbonyolítása melynek hatáselemzése nem történik meg, hiányzik a visszacsatolás.

- Rendszerek

A rendszerek tekintetében az NNG igen jó helyzetben van. Évek óta bevált informatikai rendszerekkel rendelkezik például a távoli munkavégzéssel kapcsolatban, így e tekintetben rugalmasan tudta kezelni a Covid okozta hirtelen Home Office-ra való átállás nehézségeit, mind a munkavállalóknak felajánlott eszközök (asztali számítógépek hazavitele, monitorok és irodai szék biztosítása), mind pedig a távoli szerverek hozzáférését. Az online értekezletek lehetősége már igen rég óta a szervezeti kultúra része volt, mivel a szervezet tagjai nem feltétlenül a központból dolgoztak, külföldi munkatársak is jelen voltak. A különböző adatelemző és vállalatirányítási rendszerek működése nincs összehangolva. A folyamatok tekintetében már árnyaltabb a helyzet, vannak jól bevált folyamatok azonban ezek sokszor túl bonyolultak és túl sok adminisztrációval járnak, melyek extra terheket rónak a csökkent munkavállalói létszámra, ennek optimalizálására van szükség.

- Viselkedési formák, stílus

A vállalaton belüli viselkedési formákra jellemző, hogy az ügyvezető igazgató autokratikus módszerekkel irányít, minden döntést a saját kezében tart, a feladatok delegálásakor utasításokat ad. Nem elemzi a szakmai vezetők meglátásait, mely a munkahelyi légkörre negatív hatást gyakorol.

- Munkatársak

Kutatásom alapján megállapítom, hogy az egyes területeken belül összhang van a csapattagok valamint a közvetlen vezetőjük kapcsolatában, azonban az egyes üzleti egységek között, továbbá vezetői szinten is ellentétek alakultak ki, mely az egyértelmű stratégia kommunikációjának hiányának köszönhető. A szervezet szűkülése, valamint a költségcsökkentés ténye bizonytalanságot kelt a munkavállalókban, mely belső konfliktusokat és a motiváció csökkenését vonja maga után, ez a cég teljesítményére is negatívan hat.

- Képességek, készségek

A képességek és készségek a vállalat egész életciklusa során kiemelt szerepet kaptak. A növekedési szakasztól egészen a korai bürokrácia szakaszáig nagy hangsúlyt fektettek a továbbképzésekre, külön munkacsoport is létezett korábban ezeknek az

összeszervezésére, lemenedzselésére, azonban a lehetőségeknek a sokasága az idő múlásával és az öregedési szakaszba való átfordulással szépen lassan lecsökkent, sokkal kevesebb energiát és pénzt szánnak ezekre a lehetőségekre. Megállapítom továbbá, hogy a vállalatnak törekednie kellene az egyedi tudással és tapasztalattal rendelkező munkavállalók motiválására, valamint arra, hogy a vállalatnál maradjanak.

Vizsgálatom során megállapítottam, hogy a közös értékek nincsenek összhangban egymással, mely véleményem szerint menedzsment hibaként aposztrofálható. Alapjaiban hiányzik az egyértelmű célkitűzés, a stratégia, melyhez a szervezet minden tagja alkalmazkodni tudna. Az autóipari beszállító vállalatoknak rendszeresen szembe kell nézniük a változó piaci feltételekkel, a technológia gyors ütemű fejlődésével valamint az ügyfélpreferenciák változásával, a változásmenedzsment szerepe rendkívül fontos ebben a kontextusban is. Az elmúlt években az öregedő életciklusban érte a vállalatot a koronavírus berobbanása melyre, mint a legtöbb vállalat, az NNG sem volt felkészülve sem folyamatokban, sem pedig struktúrájában, azonban a Covid által indukált változásokra véleményem szerint jól reagált. Az azt követő leépítési hullám, a zavaros kommunikáció viszont megakasztotta az addig inkább motivált munkavállalók lelkesedését, mely a teljesítményre is hatással volt, egyre több hiba jelent meg a szoftverben mely az ügyfelek elégedetlenségét is maga után vonta. Ez elsősorban nem a covid hatására vezethető vissza, hanem a már azt megelőzően elkezdődött válság jeleinek felerősödésére, valamint a stratégiai tervezés hiányára.

Prognózis

A vállalat 2015-2016 körül volt a csúcson, onnan indult el lefelé a lejtőn, a covid legfeljebb meredekebbé tette, illetve felgyorsította az öregedés folyamatát.

Rövidtávon a futó projekteket még ki fogják tudni szolgálni a jelenleg rendelkezésre álló erőforrással és feltételekkel, azonban hosszú távon ez már nem lesz elég a fennmaradáshoz, illetve a sikeres pályára való visszataláláshoz.

Az NNG legnagyobb problémája, hogy a vállalatvezetés céljai nem egyértelműek, a rossz stratégia jelei a gyakorlatban is megmutatkoznak a csökkenő forgalomban. Hiába érkezett meg nagy lendülettel egy új ügyvezető igazgató, változtatni nem volt képes, csak a bürokratikus állapot bebetonozásában vette ki a részét, mely állapot jelenleg is fennáll, kilépni már nagyon nehezen tudna belőle. Úgy gondolom, hogy a cég önerőből már nem

fog tudni megújulni, hosszútávon a jelenlegi termékek versenyképességének megőrzése nem prognosztizálható a több éves technológiai lemaradása miatt. Nincs akkora anyagi és humán tartalék a cégben, hogy a fenntartást, növekedést finanszírozni tudja. Ahhoz, hogy ez mégis sikerüljön, egy olyan hatalmas technológiai innovációval kell előállnia, amit kis erőfeszítéssel, rövid időn belül piacra tud dobni és ebből nagyon gyorsan, jelentős bevételre tud szert tenni befektetők vagy felvásárlás útján.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A diplomamunka elkészítése során számos elméleti irányvonalat ismerhettem meg a változás, a változtatás, a válságmenedzsment és a vállalatok életciklusnak vizsgálati módszereiről, továbbá széleskörű információhoz jutottam az iparágot illetően. Ezen ismeretek tükrében a vállalat bemutatása során, valamint a mélyinterjúk elkészítésének hatására én magam is, mint a vizsgált vállalat munkavállalója az iparág sajátosságainak tudatában tiszta képet kaptam arról, hogy mi és miért történik a szervezetnél, illetve mi az, amin változtatni lehetne a vállalat piacon elfoglalt helyének megtartása érdekében.

Kutatásom célja volt, hogy átfogó képet kapjak arról, hogy a vizsgált vállalat hogyan kezelte az őt ért hatásokat, hogyan választotta meg a stratégiáját, valamint hogyan hatottak a döntések a szervezet egészére. Az NNG Kft. egy magyar szoftverfejlesztő vállalat, melyet 2004-ben alapították. Fő tevékenysége a navigációs szoftverek, térképek és járműinformációs rendszerek fejlesztése. Globális szinten ismert az autópipari szakmai körökben és számos iparági beszállítóval dolgozik együtt. A cég központja Budapesten található, de számos irodája volt világszerte, beleértve Észak-Amerikát, Európát és Ázsiát is. Az NNG az egyik vezető szereplője volt a beépített navigációs megoldásoknak, azonban a piaci igények változásaira nem sikerült időben reagálnia, az innováció és a minőség fókuszja az idők során megkopott, a stratégiai tervezés hibás volt.

Az ismeretek tudatában megállapítható, hogy a változások nagy kihívás elé állították az NNG-t mind a növekedés, mind pedig az öregedési fázisában. Voltak inflexiós pontok, amiken sikeresen túllépett és kezelt, azonban a lefele ívelő szakaszban az elé gördülő nehezítő tényezők hatványozódni látszottak. A Covid kitörésére a helyzethez képest jól reagált, azonban közvetetten így is érintett volt az iparági helyzet kialakulása miatti negatív spirálban, mely az egyébként is lefele ívelő életciklusban csak meredekebbé tette a leejtőt a vállalat számára.

IRODALOMJEGYZÉK

Hivatkozások:

1. ADIZES, Ichak (1992): Vállalatok életciklusai. HVG, Kossuth Nyomda, Bp. pp.115
2. ATKIN, B., & Brooks, A. (2009). Total Facilities Management. Wiley-Blackwell.
3. BAKACSI Gyula (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Semmelweis Kiadó, Bp. pp.281-299
4. BENCSIK Andrea (2016): A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban, Akadémiai Kiadó Zrt. , Budapest, pp26.
5. FARKAS Ferenc (2004): Változásmenedzsment. KJK-Kerszöv, Bp.
6. FARKAS Ferenc (2013): A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata. Akadémiai Kiadó Zrt. , Budapest pp.62
7. GÁBRIEL Monika és MISKOLCZI Mátyás (2012), A synthesized model of development of logistics organization and company lifecycle. In: SMEs' Management in the 21st Century. Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Publishing Section, Czestochowa, pp. 42.
8. GAMPLETT G. (2015): Projektek speciális válságtényezői. (Belső tanulmány), Budapest
9. GÖBLÖS Ágnes és GÖMÖRI Katalin (2004): A vállalati életciklus modellről. Vezetéstudomány - Budapest Management Review. XXXV. Évf., 2004, 10. szám, pp. 43
10. GREINER, L. E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Growth. HBR July– August 1972, p. 37-46.
11. GREINER, L. E. (1998): Az evolúció és a revolúció váltakozása a szervezetek növekedése során. Harvard Business Review pp.65–87.
12. GULYÁS L. (2008): A vezetéstudomány alapjai. JATEPress. Szeged. 2008. pp.107.
13. HEIDRICH B. (2006): Szolgáltatás menedzsment, Human Telex Consulting

14. KEGAN, R. – Lahey, L. (2017): Immunis a változásra – Hogyan ismerjük fel és győzzük le önmagunk és csapatunk ellenállását? , HVG Könyvek, Budapest, pp.29-51
15. Külgazdaság, LII. évf., 2008. szeptember–október, pp.94-97
16. KOTTER, J. P. (1996): Leading Change, Harvard Business School Press, ISBN-10: 0875847471
17. KOTTER, J. P. (1999): Mit csinálnak a vezetők valójában?, Harvard Business Manager, magyar kiadás, 1. évf. 2. sz. pp8-16.
18. KOTTER, J. P. (1999): John Kotter on What Leaders Really Do. Harvard Business School Press, Boston.
19. KOTTER J. P. (2007): Olvad a jéghegyünk! Változás és siker minden körülmények között, Trivium Kiadó
20. LEWIN K. (1972): A mezőelmélet a társadalomtudományban: Válogatott elméleti tanulmányok. Gondolat Könyvkiadó, Budapest
21. MOLNÁR I. (2015): Változtatásmenedzsment a hazai gyakorlatban, doktori értekezés, Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron, pp.9
22. NOSZKAY Erzsébet (2004): Változás- és válságmenedzsment, Egyetemi jegyzet, SZIE GTK, Gödöllő
23. NOSZKAY Erzsébet (2009): Változás- és válságmenedzsment az alapoktól, N&b, Nomen & B Bt.
24. POÓR József (2016): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv, Akadémiai kiadó, Budapest
25. POÓR József (szerk.) (2017): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv, Akadémiai kiadó, Budapest, pp.6
26. PORTER, Michael E. (2006): Versenystratégia, Akadémiai Kiadó, Budapest
27. SZANYI Miklós (2004): Külföldi tőke és ágazati versenyképesség. EU-tanulmányok, II. kötet, Nemzeti Fejlesztési Hivatal, pp.199–244

28. YUKL, G. (2010): Leadership in Organizations seventh edition. New Jersey:
Pearson Education.

Elektronikus hivatkozások

1. ADKAR modell a Prosci vállalat alkotta modell: <https://www.prosci.com/change-management> (2022.04.09.)
2. A gőzgéptől a Vitaráig – Zeitler Mátyás - <https://alapjarat.hu/aktualis/gozgeptol-vitaraig-magyar-autogyartas-tortenete> (2023.03.05)
3. Antal et. al, Magyarország a XX. században, IV. kötet, X. Műszaki és természettudományok, Közlekedéstechnika, Közúti járműtechnika - <http://mek.niif.hu/02100/02185/html/784.html> (2023.03.30)
4. A tíz legfontosabb trend az autóiiparban - <https://jarmuipar.hu/2023/02/tiz-legfontosabb-trend-az-autoiparban-amire-2023-ban-figyelni-kell/> (2023.04.04)
5. Az autóiipari ellátási lánc tipikus felépítése – Peter Lipp, Delivery chains in automotive manufacturing run smoothly - <https://www.editel.eu/edi-makes-delivery-chains-in-automotive-manufacturing-run-smoothly/#gallery> (2022.03.10)
6. Beszállítólánc menedzsment fázisai – https://kulgazdasag.eu/api/uploads/05_nikodemus_antal_keneczei_nora_0239807e34.pdf (2023.04.05)
7. Beszállítóilánc-menedzsment a hazai autóiiparban - Külgazdaság, LII. évf., 2008. szeptember–október, pp.94–105
https://kulgazdasag.eu/api/uploads/05_nikodemus_antal_keneczei_nora_0239807e34.pdf (2023.04.01)
8. C. A. S. E The Acronym Taking Over The Auto Industry - <https://www.assurant.com/newsroom-detail/Features/2018/February/c.a.s.e.-the-acronym-taking-over-the-auto-industry> (2023.06.10)
9. Canalys – Global electric vehicle market 2020 and forecast - Global electric vehicle sales up 39% in 2020 as overall car market collapses
<https://canalys.com/newsroom/canalys-global-electric-vehicle-sales-2020> (2023.04.03)
10. Csedő Zoltán–Zavarkó Máté (2019): Változásvezetés [Digitális kiadás.] 7.2 fejezet, Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544104>
Letöltve:
https://mersz.hu/hivatkozas/m545valtvez_irod_116/#m545valtvez_irod_116 (2023. 03. 21.)

11. Cserhádi Ilona – Keresztély Tibor – Takács Tibor (2021): Versenyképesség és foglalkoztatás az autóiparban - Köz-Gazdaság Tudományos Füzetek – Corvinus Egyetem – XVI. évfolyam, 1. szám, 2001. március, pp 27-35. -
http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6334/1/retp_2021n1a4.pdf (2023.04.10)
12. Deloitte, Semiconductors – the Next Wave-
<https://www2.deloitte.com/tw/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/semiconductor-next-wave.html> (2023.03.31)
13. Európai zöldmegállapodás - Európai zöld megállapodás: a Bizottság az EU gazdaságának és társadalmának átalakítását javasolja az éghajlatváltozással kapcsolatos törekvések sikere érdekében
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/IP_21_3541 (2023.03.31)
14. Európai Zöld Megállapodás- Irány az 55%! -
<https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/> (2023.03.31)
15. Éves autóeladások 2013-2022 között - <https://www.best-selling-cars.com/international/2022-full-year-international-worldwide-car-sales/>
(2023.03.30)
16. G7 - <https://g7.hu/vallalat/20221023/magyarorszag-akkugyarto-nagyhatalommal-valik-de-nem-vilagos-ezzel-ki-jar-jol/> (2023.04.05)
17. ISA regulation - [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=PI_COM:Ares\(2021\)2243084&rid=1](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=PI_COM:Ares(2021)2243084&rid=1)
(2023.03.29)
18. J. Kotter & H. Rathgeber. (2007: Olvad a jéghegyünk!
<https://www.treningakademia.hu/valtozas-es-siker-barmilyen-korulmenyek-kozott/> (2023.03.24)
19. Katits Etelka–Pogácsa Zoltán–Zsupanekné Palányi Ildikó (2018): A nemzetgazdasági konjunktúraciklusok és vállalati életciklusok. Budapest: Akadémiai Kiadó, 4.2.3
Fejezet, <https://doi.org/10.1556/9789634541547> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj301ngkc_48_p4/#dj301ngkc_48_p4 (2023. 04. 07.)

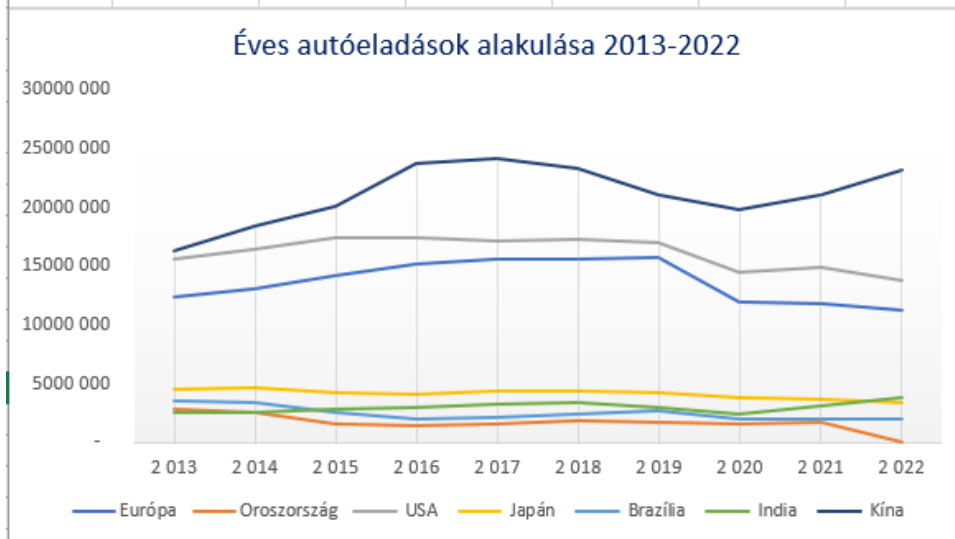
20. Magyar garázscegből navigációs óriás -
https://index.hu/tech/2013/03/27/magyar_garazscegbol_navigacios_orias
(2023.10.10)
21. Magyarország 2008 -
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2008.pdf> pp.70 (2023.03.17)
22. Magyarországon értékesített gépjárművek 2021-2022 - <https://www.best-selling-cars.com/europe/2022-full-year-europe-car-sales-per-eu-uk-and-efta-country/>
(2023.03.30)
23. Miért kell ennyit várni az új autókra? - <https://schiller.hu/blog/autoipar-helyzete/>
(2023.03.30)
24. KSH – Helyzetkép az iparról, 2020 -
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jelipar/2020/index.html> (2023.03.30)
25. Munkavállalói létszámadatok – 2006-2022, <https://ceginfo.hu/> (2023.08.01)
26. Pálfi Károly (2015) Origo – Az autóiparban talált piacot az NNG -
<https://www.origo.hu/gazdasag/20150415-terkep-jatekbol.html> (2022.12.20)
27. Portfolio, A magyar autóeladások -
<https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200504/dramai-zuhanas-a-magyar-autopiacon-ezek-a-legnepszerubb-markak-koronavirus-idejen-429870>
(2022.12.20)
28. Portfolio, Drámai zuhanás a magyar autópiacon -
<https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200504/dramai-zuhanas-a-magyar-autopiacon-ezek-a-legnepszerubb-markak-koronavirus-idejen-429870>
(2023.03.29)
29. Portfolio, Véget ért a hagyományos autógyártás aranykora – Hatalmas kihívásokkal köszöntött be az új korszak
<https://www.portfolio.hu/gazdasag/20191230/veget-ert-a-hagyomanyos-autogyartas-aranykora-hatalmas-kihivasokkal-koszontott-be-az-uj-korszak-408851>, (2023.03.29)
30. Világgazdaság - <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2022/08/vegervenyesen-eldolt-magyarorszag-az-autoipari-forradalom-elvonalaban> (2023.03.30)

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet

Éves autóeladások alakulása 2013-2022, Saját szerkesztés a www.best-selling-cars.com adatai alapján.

	Európa	Oroszország	USA	Japán	Brazília	India	Kína
2 013	12 308 200	2 777 400	15 531 600	4 562 300	3 579 900	2 554 000	16 303 700
2 014	13 006 500	2 491 400	16 435 300	4 699 600	3 333 400	2 570 500	18 368 900
2 015	14 201 900	1 601 200	17 386 300	4 215 900	2 480 500	2 772 700	20 047 200
2 016	15 131 700	1 425 800	17 465 000	4 146 500	1 988 600	2 966 600	23 693 400
2 017	15 631 700	1 595 700	17 134 700	4 386 400	2 176 000	3 229 100	24 171 400
2 018	15 624 500	1 800 600	17 215 200	4 391 200	2 475 400	3 394 700	23 256 300
2 019	15 805 800	1 759 500	16 965 200	4 301 100	2 665 600	2 962 100	21 045 000
2 020	11 961 200	1 598 800	14 450 800	3 810 000	1 954 800	2 435 100	19 790 000
2 021	11 774 900	1 666 800	14 913 700	3 675 700	1 977 100	3 082 400	21 090 200
2 022	11 286 900	6 874	13 734 200	3 448 300	1 960 500	3 792 400	23 240 500



2. sz. Melléklet

Hangfelvétel előtt a válaszadó köszöntése, rövid összefoglalás a kutatás tárgyáról, céljáról és a módszerről.

A most következő interjú részét képezi a „Válsághelyzet utáni lehetőségek az autóiparban (Iparági helyzetértékelés)” című diplomadolgozatomban kutatásnak.

A mai dátum:

Az interjú részletei:

Mit gondolsz, mennyire hatékony a szervezeten belüli információáramlás?

1. interjú	A cég egészét érintve nem hatékony, a vezetőség nem kommunikál. A vállalat helyzetével kapcsolatban a kommunikáció nem volt transzparens. A csapatok közötti kommunikáció viszont jól működik Teams-en és ha az irodában vagyunk, akkor ott is gördülékeny.
2. interjú	A menedzsment és a tulajdonosok, akik a döntéshozásban meghatározó szereppel rendelkeznek, nem kommunikálnak tisztán, a vállalati szintű bejelentések sokszor csak késve történnek meg. Ez a csapattagokat sok esetben frusztrálja, folyósói pletykák útján terjednek az információk.
3. interjú	Egyes csapatokban jól működik, viszont a magas fluktuáció miatt problémát okoz a feladatok átadás-átvétele, mivel sok esetben nincs leírva az adott átadandó folyamat és a távozó kolléga már vagy nem motivált a pontos átadásban, vagy egyszerűen nincs rá már ideje a távozása előtt. Vertikálisan pedig a vezetőtől függ, hogy transzparens-e. Ez sok esetben hátrány lehet, mert emiatt mérgezőnek érezheted a környezetet, azonban jobb megosztani, mint a teljes sötétség.
4. interjú	Vertikálisan, a felsővezetői „C” level szinten nagyon sokszor megreked az információ. Ha lejön, akkor nem úgy jön le, mint ahogy azt az ügyvezető igazgató közli, hanem minden menedzsment tag hozzáteszi a saját ötletét, másahogy interpretálják az információt. Kiegészítik vagy elvesznek az információból. A döntések sok esetben megrekednek a menedzsment szintjén ezért a felsővezetés és a középvezetés szintjén hiányos az információ áramlás. Horizontálisan

	is érzékelhető ez az információ áramlási hiba, csapatokon belül megreked az infó, kihagynak csapatokat az információból, összességében borzalmas az információ áramlás. Több csatornán zajlik a kommunikáció mely sok esetben nem nyomokkövethető. Középvezetőként ezt a sok csatornát nem lehet hatékonyan figyelemmel követni.
--	--

Mit gondolsz, alkalmazza a vállalat a változásmenedzsment eszközrendszerét?

1. interjú	Részből. Úgy látom, hogy az általam ismert modellekből „kiragadnak” egy-egy elemet, azonban nem viszik végig a folyamatot, nem látom benne a rendszert.
2. interjú	Nem látok logikát abban, hogy bármilyen módszer követne a vállalat, ha mégis követnek valamit, akkor azt is inkább ad-hoc.
3. interjú	Szerintem túlságosan is a tanyakönyvi példát szeretnék követni a mostani helyzet kapcsán, azonban nem veszik figyelembe a vállalat és a piac sajátosságait így nem feltétlenül működnek ezek a menedzsment eszközök, mivel nem jól használják.
4. interjú	Tapasztalataim alapján a „tűzoltás” folyik jelenleg, a kapkodás és az átgondolatlan döntéshozás.

Mit gondolsz, mi fokozhatná a sikert a jelenlegi helyzetben?

1. interjú	Vezetőváltás, akik egy új stratégia mentén gondolkodnak, más szemszögből is nézik a dolgokat és nem zárkóznak el az új ötletektől.
2. interjú	Egyetlen, jól átgondolt célkitűzés kiválasztása, mely mellett kiáll a tulajdonosi gárda és a menedzsment is. Ez nagyon hiányzik, túl sűrűn változtatjuk meg az irányt.
3. interjú	A motiváció visszahozatala, ez nagyon hiányzik már minden szinten.
4. interjú	Az egyértelmű célok és az átgondolt stratégia mindenképpen fokozná a sikert és talán ki tudna törni a cég a mostani lehangoltságból.

Szerinted figyelembe veszik a vezetők a változtatások szakértőinek, tanácsadóknak bevonását döntéseik meghozatalakor?

1. interjú	Igen, azonban ezeknek a kimeneteléről nem kapunk túl sok információt.
2. interjú	Nem tudok róla, nincs kommunikáció erről, hogy például jelenleg lenne-e. Volt már rá példa, hogy szakértőt alkalmaztak, de nem volt különösebb, kézzelfogható eredménye.
3. interjú	Egyes felmerülő problémákra igen.
4. interjú	Nem tudom, mivel úgy tudom, hogy erről csak a menedzsment tud.

Véleményed szerint hogyan reagált a Covidra a vállalat? Az eszközölt lépések hatékonyak voltak, vagy akadtak hiányosságok?

1. interjú	A cég szerintem jól reagált a helyzethez képest. Nagyon bizonytalan volt a helyzet, minden nagyon gyorsan történt, de mivel az online jelenlét eddig is a céges kultúra része volt így szerencsére az átállás a kihívások mellett is viszonylag könnyen ment. A vártnál sokkal jobban reagált a cég.
2. interjú	Erre szerintem jól reagált a cég. Azonnal home officeba mentünk, kisebb zökkenők akadtak, de a munka ugyanúgy folytatódott. Itt felismerte a cégvezetés az emberek igényeit, hogy nem akarnak visszamenni az irodába. Mivel mással nem tudnak kedvezni (pl. fizetésemelés vagy bármilyen más motiváló eszköz), ezért ezt a jövőben is megtartják szervezeti szinten.
3. interjú	Stratégia nem volt, alkalmazkodtunk a meglévő körülményekhez, pl haza lehetett vinni a széket és IT eszközöket, a szerencsés helyzet az volt, hogy volt egy csomó meglévő irodabútor, amit nem használtunk addig. Alkalmazkodtunk az igényekhez és körülményekhez.
4. interjú	Akadtak azért hiányosságok. Átálltunk az otthoni munkavégzésre azonban a covid enyhülésével szeretnénk volna visszahívni a munkatársakat. Ez nem volt egyszerű, mivel az utasítást több platformon is kommunikáltuk, viszont ennek a mérését, ellenőrzését már nem tudtuk a rendszerek okozta limitációk miatt. Azt gondolom, hogy az emberek szeretnék otthonról dolgozni és a dolgozói

	elégedettség hozzájárul a napi üzletmenethez és a motiváció fenntartásához. A teljes home office-ban való működés azonban nem célravezető, mert kell a szocializálódás még akkor is ha aznap nem úgy megy a munka, mert a kapcsolatokat fenn kell tartani.
--	--

Véleményed szerint jellemzőek az alábbi megállapítások a vállalaton belül?

- A vezetés értékrendje és céljai alapján a jelmondata akár ez is lehetne:
„Hatékonyság mindenekfelett.”

1. interjú	Nem hiszem, hogy hatékonyak vagyunk. Pont, hogy nem vagyunk azok, maga a vezérigazgató adja ki több embernek ugyanazt a feladatot és csak később jönnek rá, hogy ugyanazon dolgoznak.
2. interjú	Csapat szinten jellemző.
3. interjú	Nem igazán jellemző.
4. interjú	Dolgozunk rajta, hogy hatékonyabban menjen a napi munka minden szinten, viszont sok esetben falakba ütközünk. Egyre kevesebben vagyunk és egyre több adminisztrációval nézünk szemben.

- A meglévő tudás a fontos és a szakértelem az, ami igazán számít.

1. interjú	Nagyon fontos. Ezért óriási probléma, hogy sok kollégát elengedtünk, akik kulcsfontosságú tapasztalat birtokában voltak.
2. interjú	A vállalat kezdetén is a tudás és a szakértelem volt az, ami sikeressé tette a céget, erre vissza kéne emlékeznie a mostani vezetésnek is.
3. interjú	Jellemző az iparágra, főként az IT szektorra így a mi vállalatunkra is.
4. interjú	Ha ez igaz lenne, akkor nem hagytak volna elmenni olyan szakértőket, akiknek a tudása egyedi volt, és senki más nem tudja helyettesíteni őket a cégnél.

- A vevők igényeinek beazonosítása, valamint az innováció a legfontosabb.

1. interjú	Innoválni szeretnénk, de nem tudunk, mert nincs rá pénze a vállalatnak. A vevők igényeinek kielégítésére törekszünk, de elaprózódunk, annyira különböznek az igényeik, ebből is adódik, hogy nem vagyunk hatékonyak, hiányzik a svalós stratégia.
------------	---

2. interjú	Nem követtük a piaci igényt, nem reagáltunk időben. Prezentációkban és koncepciókban jók vagyunk, de hiányzik a megvalósítás.
3. interjú	A jelenlegi technológiánk már nem elég a vevőink új igényeinek kielégítésére.
4. interjú	Az ügyfeleink korábbi igényeit még ki tudjuk elégíteni, azonban az innováció hiányzik, illetve csak prezentációk szintjén létezik.

- Nagy a verseny az egyes területek között, sok a konfliktus a vezetők körében is.

1. interjú	Mivel szűkül a szervezet így egyre több munka jut mindenkire, nem fogja össze senki felsővezetői szinten a változások lemenedzselését és kommunikálását.
2. interjú	Előfordulnak konfliktusok, melyek szerintem főként abból adódnak, hogy egyre kevesebben vagyunk, feszültek a kollégák.
3. interjú	Nyilván vannak harcok az erőforrás érvényesítés tekintetében.
4. interjú	Én nem versenyzek senkivel, középvezetői szinten ez nem jellemző.

Köszönetnyilvánítás

TARTALMI KIVONAT

A diplomadolgozat első fejezetében a változás, a változtatás, a válságmenedzsment, valamint a vállalati életciklus modellek szakirodalmát ismertetem, kitérek a változások okaira és azok kezelésének módszereire is. Ezt követően bemutatom a vizsgált anyag és módszer jellemzőit. Az Eredmények fejezetben ismertetem az iparág sajátosságait, valamint a vizsgált vállalatot a változásmenedzsment tükrében, primer és szekunder kutatási eredményeim alapján. A megismert információk tudatában választ kapok arra, hogy a vállalat sikeresen kezeli-e az elé gördülő akadályokat, vagy a változáshoz való hozzáállásának módosítására, felülvizsgálatára van szükség. Ez után a vállalat lehetséges jövőjével kapcsolatos prognózist mutatom be.

SUMMARY

In the first chapter of the thesis, I review the literature on change, transformation, crisis management, and corporate life cycle models. I delve into the causes of changes and their management methods. Following this, I introduce the characteristics of the examined material and methodology. In the Results chapter, I outline the industry's specific features and evaluate the analyzed company in the context of change management based on my primary and secondary research findings. In light of the acquired information, I obtain answers to whether the company effectively addresses the upcoming challenges or if there is a need for modification and reassessment of its approach to change. Following this, I present my prognosis regarding the potential future of the company.