

## A magyar kkv-k kilátásai VUCA-környezetben

### Himer Csilla

Vállalkozások pénzügyi szakértője, tanácsadó  
csilla.himer@karsonconsulting.hu

### Dr. Szekeres Valéria

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar  
Gazdasági- és Társadalomtudományi Intézet  
szekeres.valeria@kgk.uni-obuda.hu

*Absztrakt: A vállalkozások a pandémia következtében egyre nagyobb mértékben néznek szembe változékony, bizonytalan, bonyolult és nehezen értelmezhető gazdasági környezettel. Ahhoz, hogy ilyen, a VUCA angol betűszóval jellemzett-világban működőképeseek, mi több versenyképesek tudjanak maradni, olyan képességek elsajátítására van szükségük, amelyek révén pozitívan tudnak alkalmazkodni negatív változásokhoz is. Ebben a cikkben tanácsadói tapasztalatokból kiindulva tárgyaljuk a magyar kkv-k kilátásait a Covid-19 járvány okozta gazdasági válság közepette.*

*Kulcsszavak: VUCA, magyar kkv-k, Covid-válság*

## 1 Bevezetés

A globalizáció és a negyedik ipari forradalom eredményeként bekövetkező változások nagymértékben átalakították mindennapjainkat és ezek a folyamatok fokozottan kihatottak a gazdaság szereplőinek életére. A globalizáció kedvezőtlen mellékhatása, hogy a Covid-19 világjárvánnyá alakult, aminek következtében súlyos gazdasági visszaesésre kell felkészülnie a tagállamok túlnyomó részének az IMF előrejelzése alapján. A járvánnyal sújtott országok ipari termelésének leállása a nemzetközi beszállítói láncokat megbénította. Mindez az autópárból kiinduló és már előzőleg látható lassulásra erősített rá világszerte. Magyarország vonatkozásában az OECD 8 %-os, illetve, rosszabb esetben 10 %-os recesszióval

számol. (Portfolio, 2020) A pandémia okozta gazdasági visszaesés mellett a klímaválság kezelésére sem sikerült még megfelelő, hatékony eszközöket találni. Ezáltal kettős kihívás előtt áll az egész emberiség. A bennünket körülvevő társadalmi-gazdasági-természeti környezet a fenti folyamatok eredményeképpen még inkább változékonnyá (volatile) és bizonytalanná (uncertain) vált, fokozottan bonyolult (complex) és végképp többféleképpen értelmezhető (ambiguous).

Ezt a világot leíró jelzők összességét a VUCA betűszó tartalmazza Bennis és Nanus (1985) elmélete alapján, amit gyakran használnak a kihívásokkal teli vállalati környezet jellemzésére. Cikkünkben arra teszünk kísérletet, hogy bemutassuk a VUCA-világ természetét, illetve azt, hogy a VUCA-ban a makrogazdasági változások hogyan "szivárognak le", érvényesülnek a magyar kkv-k szintjén.

Elemzésünk a tanácsadói tapasztalatokból nyert adatokra támaszkodik. Bár tanácsadói praxisunk nem reprezentatív minta, mégis megtalálható benne a kezdő novovállalkozás éppúgy, mint a milliárdos árbevételű közép vállalkozás. Közel 5 éves tanácsadói munkánk során összesen 487 ügyfelet szolgáltunk ki közvetlen tanácsadással (tehát nem digitális vagy online oktatóanyagokon keresztül, hanem személyes kontakt alapján). A CRM-adatbázisunkban róluk őrzött adatok és információk képezték a tanulmányban közzétett megfigyeléseket. A 487 ügyfél döntő többsége mikro- és kisvállalkozás (68,58% - 334 vállalkozás), azaz 4 fő fölötti, de 25 fő alatti vállalkozás változó iparággal, tevékenységi körrel, stratégiával és árbevétellel. További 27,92% (132 vállalkozás) tartozott a novovállalkozások körébe (jellemzően az egyszemélyes egyéni vállalkozások közé), a maradék 21 vállalkozás (4,31%) pedig közép vállalkozás volt. Tanulmányunkban igyekeztünk azokra a sajátságokra rámutatni, amelyek jellemzőek voltak szinte minden vállalkozásra - cégmérettől függetlenül. Mivel a cikkünkben tárgyalt VUCA meglehetősen új körülmény a magyar vállalkozások számára, így hasonló problémákkal is szembesültek ennek kapcsán.

A másik adatforrás, amivel alá tudtuk támasztani a tanácsadói praxisunkból származó konkrét adatok alapján felállított következtetéseinket, más, szintén a kkv-szektorban tevékenykedő tanácsadóktól származó információk. Ezeket bár nem rendszerezetten (azaz kutatás, lekérdezés stb. során) szereztük, a karanténidőszakban gyakoribbá váló szakmai fórumokon többször is mód nyílt ezen tapasztalatok, tudás megosztására, cseréjére. Több tanácsadói mastermind csoportban, megbeszélésen, kisebb online konferencián is téma volt a magyar kkv-k helyzetének javítása a koronavírus árnyékában. Ezek az események szintén jó alkalmat adtak korábbi megfigyeléseink, hipotéziseink megerősítésére, visszaigazolására.

## **2 VUCA a valóságban**

### **2.1 A VUCA elmélete**

#### **2.1.1 A VUCA eredeti gondolata**

A VUCA koncepcióját először az amerikai hadsereg alkalmazta a hidegháború után, amikor az Egyesült Államok felismerte, hogy a korábbi monolitikus világrendet egy sokszínű, változatos globális világ váltotta fel. Ez olyan kihívásokra való felkészülést tett szükségessé, amelyeket a nem állami szintű milíciák és más lazán szervezett ellenségek jelentettek. Elkerülhetetlenné vált az új ellenfelek által alkalmazott rendkívül improvizált fegyverekhez és taktikákhoz való dinamikus alkalmazkodás, valamint a harctéri hírszerzés robbanásszerű fejlődésére való gyors, hatékony és eredményes reagálás. Különlegesen nehéz problémát jelentett továbbá az “ellenséges harcosok” és az “ártatlan civilek” közötti különbségtétel. (Millar, Groth and Mahon, 2018)

#### **2.1.2 A VUCA elmélet változásai**

A hadviseléshez hasonlóan az üzleti világ környezete is átalakult és az állandósult változás a biztos. Ilyen feltételek mellett a VUCA-megközelítés lényeges szempont a vezetés és a szervezetek számára az ötletek generálásánál. A betűszó új, divatos szakkifejezéssé vált.

A technológiai innováció sebességéből fakadó veszélyek riasztóak sokak számára. Nemcsak kibertámadások fenyegetnek kis- és nagyvállalatokat egyaránt, hanem a robotikai forradalom következtében az állások jelentős részének megszűnésével párhuzamosan azok a vezetői képességek is megváltoznak, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a cégek a tehetségeket megszerezzék és a növekedést biztosítsák. Mély változásokat idéz elő a szervezetek irányításában az is, hogy már négy generáció tagjai dolgoznak a munkahelyeken, hiszen a baby boomer korosztály 65 éves kor felett is kereső tevékenységet kíván folytatni.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet  
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

|                | Definíció                                                                                                                                                                                | Példa                                                                                                                                                                                                          | Hogyan lehet hatékonyan kezelni?                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Változékonyság | Viszonylag hektikus változás; rendelkezésre áll információ és a helyzet érthető, de a változás gyakori és néha kiszámíthatatlan.                                                         | Árucikkek árképzése gyakran eléggé változó; például a sugárhajtómű-üzemanyagköltségek igen változékonyságúak a 21. században.                                                                                  | <b>Agilitás:</b> kulcsfontosságú a változékonysághoz való alkalmazkodáshoz. Erőforrásokat agresszívan át kell csoportosítani a kihasználatlan kapacitások bővítése és a jövőbeli rugalmassági potenciál megteremtése érdekében.                                                                                                         |
| Bizonytalanság | Tudáshiány olyan tekintetben, hogy egy eseménynek lesz-e értelmezhető következménye; az ok-okozati összefüggés ismert ugyan, de az nem, hogy egy esemény jár-e szignifikáns változással. | Terrorizmusellenes intézkedések általában bizonytalansággal járnak; értjük a terrorizmus számos okát, de nem pontosan tudjuk, mikor és hogyan indítanak támadásokat.                                           | <b>Információ:</b> a bizonytalanság csökkentéséhez kritikus jelentőségű. A cégeknek túl kell lépniük meglévő információforrásokon, hogy új adatokat gyűjtsenek és új perspektívából tekintsenek azokra.                                                                                                                                 |
| Bonyolultság   | Sok összekapcsolódó faktor bonyolult információs és eljárási hálózatot alkot; gyakran sokféle és szövevényes, de nem feltétlenül foglal magába változást.                                | Külföldi piacokra történő nyitás gyakran bonyolult; üzleti vállalkozás új országokban gyakran igényel navigációt a vámok, törvények, előírások és logisztikai kérdések összetett hálójában.                    | <b>Szerkezetátalakítás:</b> szükséges a belső vállalati műveletek megváltoztatásához, hogy azok megfeleljenek a külső komplexitásnak; a bonyolultság kezelésének leghatékonyabb és legeredményesebb módja. A cégeknek meg kell próbálniuk 'megfeleltetni' saját működésüket és folyamataikat, hogy tükrözzék a környezeti komplexitást. |
| Többértelműség | Tudáshiány az „alapvető játékszabályok” tekintetében; az ok-okozati összefüggések nem érthetők, és nincs precedens a várható előrejelzések megfogalmazására.                             | Átmenet a nyomtatotttól a digitális médiára nagyon ambivalens; a cégek még mindig csak tanulják, hogy ügyfeleik hogyan érik el és tapasztalják meg az adat- és szórakoztató tartalmakat az új technológiákkal. | <b>Kísérletezés:</b> szükséges a többértelműség csökkentéséhez. Csak intelligens kísérletezésen keresztül képesek a cégvezetők meghatározni, mely stratégiák előnyösek vagy károsak olyan helyzetekben, amikor a korábbi üzleti szabályok már nem alkalmazandók.                                                                        |

1. ábra: Fogalmak a VUCA keretein belül

Forrás: Bennett and Lemoine (2014)

Ráadásul a fiatal felnőttkort a 21. század elején elérő generációnak túlnyomó többsége arra számít, hogy 15-20 állása lesz a karrierje során, mivel legfeljebb 3 évet tölt egy-egy munkahelyen.<sup>22</sup> Mi több, a munkaerőpiaci kereslet jelentősen átalakul amiatt, hogy e fiatalok többet akarnak elérni, mint ami a szüleiknek sikerült. (Britainthinks, 2013)

## 2.2 A VUCA a gyakorlatban

### 2.2.1 A VUCA és a Covid-19-járvány gazdasági hatásai

Bár a VUCA elmélete már a 80-as évek vége óta létezik, és mára több globális nagyvállalat építette be tervezési folyamataiba, jelentős hatást mindeddig nem tudott gyakorolni az üzleti világra. A gyakorlati tapasztalat azt mutatja, hogy az üzleti szereplők számára – különösen a magyar kkv-k szcénájában – mindez a távoli jövőben esedékes “esemény”, ami elsősorban a nagyvállalatokat érinti. A kkv-k hozzáállását a VUCA-hoz mindeddig a “ha majd odaérünk, alkalmazkodunk hozzá” attitűd jellemezte. Különösen igaz ez a nano- és mikroszegmensben, ahol a vállalkozók nagy többsége gyakran az aktuális események, sőt több alkalommal a saját vállalkozásuk kapcsán is információhiánnyal küzd, és a tervezéshez való hozzáállásukban is a szükséges feladatok elvégzésre koncentrálnak.

Itt érdemes egy kis kitérőt tenni a magyar kkv-k adatvezérelt vezetéshez való szemlélete irányába. Tanácsadóként azt látni, hogy különösen a nano- és mikro-, sok esetben azonban még a kis- és középvállalkozásokról is elmondható, hogy nem látják át a saját adataikat sem, nemhogy azok fontosságát. Általánosságban az adatok és kezelésük kapcsán a következő hiányosságokkal néznek szembe:

- nincsenek tisztában azzal, hogy a vállalkozásban milyen adatok keletkeznek, vagyis milyen minőségű és mennyiségű adatvagyon birtokolnak
- nem tudják, hogyan kezeljék jól ezt az adatvagyon - nemcsak adatbiztonság tekintetében (bár ezen a téren a GDPR bevezetése körüli hírverés sokat javított), hanem informatikailag, de pénzügyileg, kontrolling vonatkozásában sem
- nem ismerik ezen adatok értékét - nem tudják, ebből mi a számukra hasznos, értékkel bíró információ

---

<sup>22</sup><https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/10/05/millennialmindse/#1dc21d24ee4d>

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet  
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

- nincsenek tisztában azzal, hogyan, és a folyamataik mely pontjain lehetséges kinyerni a megfelelő adatokat (sokszor tudatosan kiépített, szervezett folyamatokról sem beszélhetünk).

Ennek a fajta többszörös hiányosságnak bizonyos iparágakban (pl. a szolgáltatói szektorban) már lehet látni a hátrányos következményeit pl. a marketing és az értékesítés területén. A megfigyeléseink azt mutatják, hogy az adatok értelmezésének, használatának hiánya miatt nyílik a bevételi olló a piaci szereplők között: az adatokat nem, vagy nem megfelelően használó vállalkozások egyre inkább lemaradnak. A lemaradást pedig egy olyan válság, mint amilyen a Covid-19 okozta gazdasági esés, csak fokozza. (Erre a 3.1. fejezetben még visszatérünk.)

A most fellépő gazdasági válság egyértelműen megmutatta azt is, hogy a VUCA elméletével kapcsolatban a magyar kkv-knak milyen tévedéseik voltak. Ezen téves elképzeléseket a vállalkozásfejlesztési tanácsadó szemüvegén keresztül nézve a következőkben összegezhetjük:

- A VUCA a technológiai fejlődés nyomán köszönt be – kétségtelen, hogy az egyre gyorsuló technológiai fejlődés számos kihívást támaszt a gazdaság szereplőivel szemben – elég, ha csak a NAV hihetetlen sebességgel végigvitt informatikai-technológiai reformjaira gondolunk (pl. a teljes körű online számlajelentési kötelezettség 2020. július 1-től). Idealista elképzelés azonban, hogy az ember csak a technológia révén képes megbonyolítani annyira a világot, hogy annak eredménye egy VUCA-környezet legyen. Erre ékes bizonyíték volt a Covid-válság, mely egészségügyi vészhelyzetből indult, jogi oldalról érkező csapás volt (a korlátozásokat a végrehajtó hatalmak vezették be és jogi eszközökkel szereztek érvényt neki). Mivel soha senki nem kezelt még hasonló helyzetet (jól), ezért nem volt megfelelő minta sem – a kiadott utasítások, szabályok, rendelkezések sok esetben kétértelműek (vagy nehezen értelmezhetőek) voltak. A szakértők sem értettek egyet a kilátásokat illetően – vagyis a komplexitás és kétértelműség máris készen állt. Emellett a változékonyság olyan fokát tapasztaltuk meg, amelyet eddig egyetlen modell sem feltételezett (a gazdasági szereplők üzleti tervei pedig figyelembe sem vették). A megszokott összeomlásával a bizonytalanság is a tetőfokára hágott.

- A VUCA csak egy elvont elmélet – a VUCA minden egyes elemét megtapasztaltuk. Ráadásul olyan mértékben, léptékben és gyorsasággal, amelyet eddig egyetlen gazdasági válság esetén sem tapasztaltunk meg az 1929-33-as nagy gazdasági világválság óta.

- A VUCA csak makrogazdasági szinten, legfeljebb a globális vállalkozások szintjén jelentkezik – ma már tudjuk, a VUCA nem válogat, nem állítja meg országhatár, de a gazdasági szereplők méretére sincs tekintettel. Éppen a globális ellátási láncok sérülékenységére világított rá arra, hogy sem földrajzi,

sem méretbeli határok nem érvényesülnek: ha beüt a baj, az mindenkit érint (bár nem biztos, hogy ugyanolyan mértékben).

- A VUCA-környezet negatív hatásokat, azaz gazdasági válságot generál – ez alapvetően igaznak bizonyult, de nem minden szegmensben. A rendezvényszervező piac például egyik napról a másikra nullázta le a bevételeit (hónapokra előre is), az élelmiszerkiskereskedelem és a vendéglátás házhöz szállítási ága viszont döbbenetes növekedésnek indult. Éppen ezek a kiugró példák igazolják, hogy a VUCA-környezetben is lehet stabilan, vagy akár növekedve is üzletet építeni. Ezek a példák azonban egyelőre csak a gyors alkalmazkodásról szólnak, és kevésbé a hosszú távú tervezésről, célokról.

- A VUCA csak a globalizált környezetben fejt ki hatását – kétségtelen, hogy a válság az első csapásokat a globalizált nagyvállalatok körében mérte, hiszen a nagy ellátási láncok megropppanása őket érintette a legközvetlenebbül. Igaz, némi időbe beletelt, de ezen hatások “leszivárogtak” a kisebb, beszállítói cégek szintjére is. Bizonyos iparágak esetében pedig nem volt szükség a globalizált ellátási láncok szereplőjének sem lenni, hogy azonnal érezhetőek legyen a katasztrofális visszaesés - elég, ha csak a rendezvény- és konferenciaszervező ipart kiszolgáló cateringszolgáltatókra, vagy a szállodaiparra gondolunk. A kkv-k megtapasztalták, hogy a VUCA nem válogat.

- A VUCA-környezet amilyen gyorsan jött, olyan gyorsan menni is fog - a Kereskedelmi és Iparkamara készített a válság kezdetén egy felmérést a tagok, illetve a kamarai regisztráció kapcsán elérhető vállalkozások körében, hogy mire is számítanak a magyar kkv-k a válság lefolyása tekintetében. A legtöbb vállalkozásvezető azt a választ adta, hogy a válság várhatóan 3-6 hónap alatt elvonul. A második legszélesebb válaszadói csoport még ennél is optimistább volt, ők úgy gondolták, hogy mindössze 3 hónap alatt magunk mögött tudjuk a nehézségek javát. (GVI, 2020) Nos, a VUCA bebizonyította, hogy ennél sokkal kitartóbbak a gazdasági hatásai. Elértük a 3 hónapot a március 16-ával kihirdetett szigorítások után, arról azonban még messze nincs szó, hogy a válságnak vége lenne. Sőt. A Cambridge Econometrics szerint a felállított modelljeik (hangsúlyozottan nem előrejelzésekről van szó!) két-három éves válságidőszakot mutatnak. (Cambridge Econometrics, 2020) Mindez egybevág a legtöbb külföldi szakértő és tudományos kutató véleményével, miszerint egy elhúzódó, L-alakú válsággörbét fogunk megélni. (Különösen, ha bekövetkezik a sokak által várt második járványhullám is.)

Összegezve: bár a VUCA-környezet kialakulását megjósolni képesek voltunk már a múlt század nyolcvanas éveinek közepén, a mértékéről, léptékéről még a tudományosan alátámasztott előrejelzések, kutatások sem adhattak képet. Ma már tudjuk, hogy a valóság minden korábbi elképzelésünket túlszárnyalta - és egy esélyünk maradt: az alkalmazkodás. A legnagyobb kérdés azonban még mindig nyitva áll: tudjuk-e, hogy mihez is kellene alkalmazkodnunk valójában?

## 2.2.2 Üzleti kilátások VUCA-környezetben

Kilátásokról, trendekről nagyon nehéz beszélni, hiszen hasonló válságot még nem láttunk - ha mégis, akkor nem volt megfelelően adatokkal dokumentálva, hogy azokból a jelen helyzetre megfelelő következtetéseket vonhassunk le. Bizonyos irányok azonban már most is látszódnak az üzleti életben is, ezekre pedig már most érdemes megkezdeni a felkészülést:

- a munkakultúra – a home office előretör (ahol van értelme az alkalmazásának), egészen más lesz a megítélése, mint eddig. Ez a vállalkozásokban várhatóan új HR-megoldásokat és gyakorlatokat is eredményezni fog.

- a home office sok cég vállalati kultúráját is megváltoztatja a jövőben. Ezt a változást nevezhetjük szükségszerűnek is, hiszen enélkül nem lehet hatékonyan home office-t működtetni vállalati szinten.

- az ellátási láncok – a globalizált ellátási láncok széttöredezésével megjelent a deglobalizáció fogalma is. Az ellátás biztonsága (különösen az egészségügyben és az élelmiszeriparban, -kereskedelemben, de a kiemelten tőkeigényes iparágakban is, mint pl. autóipar) vezető (ha nem is feltétlenül elsődleges) szemponttá válik. Az ellátási láncok várhatóan rövidülni fognak az ellátás biztonságos fenntarthatósága érdekében, illetve azt egyszerre több alternatív forrás igénybevételével fogják működtetni a vállalatok. A kizárólagos stratégiai partner státusza valószínűleg visszaszorul (inkább csak a speciális terméket, szolgáltatást nyújtók esetében marad meg), miközben ugyanannak az alapanyagnak előreláthatóan több beszerzési forrása is lesz a vállalkozásnál.

- ennek nyomán várhatóan beindul az infláció – ennek jeleit már most is érzékeljük, legközvetlenebbül az élelmiszerárak emelkedésében. (Pénzcentrum, 2020) Ennek sok oka van, és szinte mind a deglobalizáció hatására következik be. Az MNB-től éppen ezért a jövőben több antiinflációs lépést is várhatunk.

- nagyobb készleteket tartanak a vállalkozások – több lesz a készletekben lekötött tőke, mivel a just in time (JIT, azaz az éppen időben végrehajtott szállításokon alapuló) rendszerek globálisan szinte megszűnnek a leállások idején. A JIT legfeljebb régiós környezetben (értsd maximum egy-két ezer km hatósugárban) lesz értelmezhető, nem világméretűben. Ez piaci rés is lehet azon vállalkozások számára, amelyek jó és megfizethető készletező programokat tudnak készíteni akár a kisebb vállalkozásoknak is. Ugyanez mondható el a raktárhelyiségek építőiről, bérbeadóiról, valamint a logisztikai-szállítmányozó szolgáltatókról.

- a termelés egy része a termelés- és ellátásbiztonság miatt visszaköltözik az olcsóbb bérszínvonalú országokból a hazai, vagy inkább régiós környezetbe – a magasabb bérszínvonal miatt várhatóan ez is árfelhajtó hatású tényező lesz. Itt kell megemlíteni, hogy erre az Európai Unió nagyobb gazdaságaiban különösen jó esély van. Illetékesek körében már felmerült a gondolat, hogy a gyártást vagy

annak egy részét a Távol-Keletről a Közel-Keletre, esetleg Észak-Afrikába telepítenék. Így az Unió két legyet is üthetne egy csapásra: egyrészt VUCA-környezetben is fenntartható maradnának az ellátási láncok, másrészt a munkalehetőségek megteremtésével éppen azokban a régiókban segítenék hozzá a lakosságot az életszínvonal növeléséhez, ahonnan migrációs hullámok elérik Európát. A politikai akarat így találkozna a gazdasági érdekekkel.

- az óceáni teherhajózás a globális ellátási láncok felbomlása, illetve átalakulása miatt erősen visszaeshet. A folyami teherhajózás azonban a földrajzi értelemben rövidebb ellátási láncok miatt akár fel is lendülhet.

- a higiéniasztenderdek változni fognak – ez pedig nemcsak egészségügyi szempontból lesz szükségszerű, hanem gazdaságilag is. A fogyasztói bizalom helyreállításához ugyanis bizonyos iparágakban (pl. szállodaipar) erre szükség lesz - enélkül nagy valószínűséggel komoly bevételkieséssel kellene számolniuk a vállalkozásoknak. Azon cégek, amelyek pl. ellenőrzik a higiéniasztenderdeket, esetleg kialakítják azokat, auditokat hajtanak végre stb., véleményünk szerint komoly fellendülés előtt állhatnak.

- ugyanezen higiéniai sztenderdek szigorodása miatt nőni fog az élők munkateher a vendéglátásban, szállodaiparban (pl. a svédasztalok helyett az à la carte rendszer tér vissza, amihez több felszolgálóra lesz szükség).

- a sok téren tapasztalható élők munkateher megnövekedése miatt más területeken ennek költségeit ellensúlyozni kell – az automatizáció, digitalizáció még inkább előtérbe kerül. A fenti példánál maradva a másik lehetséges út a szállodák számára, hogy (pl. a svédasztalnál) adagoló automaták segítségével lehet majd “szedni”. Bár hosszabb távon ez a megoldás költségkímélőbb, a bevezetés időszakában megnöveli a költségeket. Azon vállalkozások, amelyek automatákat terveznek, gyártanak, folyamatokat automatizálnak, szintén bővülésre számíthatnak.

- új, mélyebb, más típusú együttműködések alakulhatnak ki (remélhetőleg) a vállalkozások között. Ennek meggyökeresedéséhez azonban az szükséges, hogy a vírus hatásai tovább tartsanak, mint néhány hónap. Ekkor fogják ugyanis a vállalkozások felismerni, hogy több esélyük van, ha egymásba kapaszkodnak – nemcsak egy-egy kampány erejéig, mint ahogyan eddig tették. Jó példa volt erre, ahogyan Németországban dolgozott össze az Aldi és a McDonald's: a McDonald's hálózat étteremeit ott is be kellett zárni, tehát a dolgozók otthon várták a helyzet jobbra fordulását állásidőre számolt bérért – az Aldi viszont élelmiszer kiskereskedőként nem győzte kapacitással a rohamot. Így a McDonald's kölcsönadta a munkaerőt az Aldinak. (HRportal, 2020) Tipikus win-win-win szituáció, hiszen a bérköltség nem a McDonald's-et terhelte akkor, amikor amúgy sem jutott bevételhez, az Aldi kapacitáshoz jutott, a dolgozók pedig teljes munkabérhez.

- a vállalkozások felismerik a tartalékképzés fontosságát. Erről már most kijelentő módon beszélhetünk, hiszen az első csődöt jelentő vállalkozások éppen

a megfelelő tartalékok hiánya miatt voltak kénytelenek megszüntetni a tevékenységüket. Nagy kérdés marad azonban, hogy azt is felismerik-e a vállalkozások a jövőben, hogy mennyi időre képezzenek biztonsági puffert, és ennek mértékét minek alapján határozzák meg.

- a vállalkozások felismerik a cashflow (likviditás) követésének fontosságát. A (pénzügyi, és nem számviteli értelemben vett) tartalékképzés nem képzelhető el jól karbantartott cashflow nélkül. A válsághelyzet rávilágított arra, hogy a vállalkozások vezetői nem lehetnek meg naprakész pénzügyi információk nélkül. Ezen információk biztosításának egyik alapvető forrása a cashflow-kimutatás, így nem alaptalan az a reményünk, hogy a vállalkozások többsége élni fog a cashflow-tervezés és -követés előnyeivel.

- a vállalkozások felismerik a kockázatelemzés fontosságát. A kockázatelemzés során azonban új szemléletet kell elsajátítani. A Covid-19 nyomán kialakult válság ugyanis azt mutatta, hogy a kockázati tényezőket nem minden esetben lehet előre beazonosítani.<sup>23</sup> Bár eddig a kockázatelemzések kiindulópontja a legtöbb esetben a kockázati tényezők beazonosítása volt, lehetséges, hogy a jövőben inkább az ezen tényezők okozta hatások felől kell közelítenünk az elemzés során.

- a vállalkozások felismerik, hogy hosszabb távra kell gondolkodniuk. Ezt azért állítjuk, mert tanácsadóként számtalan vállalkozásnál láttuk, hogy a pánikban elkezdtek felszámolni az erőforrásaikat – pl. elbocsátották a munkaerőt, eladták a feleslegesnek ítélt termelőeszközöket – még akkor is, ha az adott helyzetben ezek még nem is lettek volna feltétlenül szükséges intézkedések. A problémát fokozták azzal, hogy most, a lazításokkal újra élénkülő gazdaságban már nem tudnak miből, mivel újraindulni, mert az elbocsátásokkal megtakarított, az eladásokkal megszerzett tőkét már felélték (jellemzően fix költségekre fordították), ahelyett, hogy a bevételszerzésre koncentráltak volna.

Összegezve: már most is láthatóak bizonyos irányok, amerre elmozdulhatnak a vállalkozások, vagy érdemes lenne elmozdulniuk. Ezen irányok a vállalkozásoknak stabilitást biztosíthatnak a válságban is rövidebb távon. Ugyanakkor néhány irány lehetőségeket is kijelöl bizonyos vállalkozások számára, amelyek így erős piaci szereplővé is válhatnak.

---

<sup>23</sup> A Világgazdasági Fórum 2020-ra kiadott jelentése sem számolt még a TOP-tényezők között egy lehetséges világjárvánnyal. (WEF, 2020)

## **3 Kkv-k lehetőségei VUCA-környezetben**

### **3.1 Szervezeti reziliencia**

#### **3.1.1 A szervezeti reziliencia gondolata**

A pszichológiában és a coachingban már széles körben ismert a reziliencia fogalma. (Székely, 2015) Ez egyfajta lelki állóképességet, rugalmasságot jelent, amellyel képesek vagyunk a stresszt, a bennünket érő csapásokat, nagy, gyökeres változásokat kezelni. A reziliencia teszi lehetővé, hogy egy-egy komolyabb hullámvölgy után újra talpra álljunk, képesek legyünk a rossz időszakunkból tanulni, levonni a megfelelő következtetéseket a jövőre nézve.

Hogy ennek a fajta rugalmas állóképességnek mekkora jelentősége van a szervezetek esetében is, arra jó példa volt az elmúlt néhány hónap. Azok a gazdasági szereplők, amelyek képesek voltak ezzel a szervezeti rugalmassággal megközelíteni a kialakult helyzetet, a válság ellenére is képesek voltak a vállalkozásuk számára bevételt termelni, működő üzleti modellt kialakítani. Jó példa erre a magyar Roksh, amely az erőforrások optimális felhasználásával képes volt mindössze öt nap alatt teljes üzleti modellt váltani - ezzel biztosítva a válság alatt is a biztos bevételeket. (Forbes, 2020)

A szervezeti reziliencia fogalma a szervezetnek azt a képességét jelenti tehát, amelynek révén a szervezet (vállalkozás) képes pozitívan alkalmazkodni akár a negatív változásokhoz is. Valójában a hibázás szervezeti kezelésének képességét jelenti. A szervezeti rezilienciát több tényező határozza meg. A szervezeti reziliencia kapcsán mindenképpen vizsgálnunk kell a következő faktorok meglétét és minőségét:

- szervezeti kultúra
- innovációs készség
- szervezeti tanulás
- szervezeti tolerancia
- kockázatvállalási és -kezelési készség
- szervezeti kommunikáció

#### **3.1.2 A reziliens szervezet jelentősége VUCA-környezetben**

Az előbbieken felsorolt tényezők vizsgálata és a feltárt hiányosságok, hibák korrigálása még egy kkv esetében is szükséges, még ha bizonyos korlátozásokkal is.

Fel kell hívnunk a figyelmet arra, hogy ezen faktorok egymástól korántsem függetlenek, sokszor bizonyos átfedés is megfigyelhető közöttük, de érintkezési pontok egészen biztosan. Ezért a különböző tényezőket sokszor nem is tárgyalhatjuk egymás nélkül.

#### **3.1.2.1 Szervezeti kultúra**

A szervezeti kultúra fogalma talán egyedül az egyéni vállalkozás esetében nem értelmezhető. Ahol azonban már vannak munkatársak, és a vállalkozás fejlődést tervez, ott már mindenképpen foglalkozni kell ezzel a kérdéssel. A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai közötti egyfajta szociális összetartó erő, amelynek írott és íratlan szabályai, szokásai, látható és láthatatlan elemei vannak. Nagy szerepe van a szervezeti identitás, a tagok összetartozásának kialakításában, a szervezeti célokkal való azonosulásában.

Egy VUCA-környezetben a jól kialakított szervezeti kultúra nem változik alapvetően, az alapértékek általában ilyenkor is stabilak - hacsak valamilyen rendkívül szélsőséges behatás nem éri a szervezetet. A szervezeti kultúra jelentősége ebben az esetben abban áll, hogy lehetőséget ad, tolerálja a kísérletezést, a hibázást - gyakorlatilag az innovációt. A másik fontos szempont a szervezeti kultúra oldaláról, hogy a szervezet milyen gyorsan képes az innovációra - van-e erre való hajlandóság, esetleg hagyomány, jó példa, ami valóban jó példaként van pozícionálva a szervezet tagjai előtt.

#### **3.1.2.2. Innovációs készség**

Az innovációs készség nem azonos az innovációs potenciállal. Tanácsadói tapasztalatunk szerint a kkv-k körében számtalan olyan vállalkozás van, amelynek jelentős innovációs potenciálja van, innovációs készsége azonban semmi. Ezek a vállalkozások rendelkeznek az innováció lehetőségével, vagy legalábbis viszonylag kevés erőforrás feláldozása árán rendelkezhetnének is azokkal a feltételekkel, amelyek révén innoválhatnának - szándék azonban erre nincs.

Ennek része az is, hogy az innováció fogalma sem tisztázott a legtöbb kkv számára (különösen a nano és mikro méretű vállalkozások fejében él erről egy téves kép). A legtöbb vállalkozás számára ugyanis a termékpalettajukon megjelenő új termék fejlesztése már innovációnak számít - még akkor is, ha azzal a konkurencia termékét, szolgáltatását követi, vagy a saját korábbi termékét frissíti a jelenlegi igényekhez lényegesebb változtatás nélkül (pl. csomagolást cserél).

Márpedig a VUCA-környezet arról ismerszik meg, hogy rövid idő alatt akár földcsuszamlásszerű változások is bekövetkezhetnek a piacon. Ezt a fajta változást a hagyományos, a vállalkozás folyamataiban, rendszereiben rögzített módon, eszközökkel, hatáskörökkel stb. korántsem biztos, hogy lehet kezelni, lehet reagálni azokra. Ilyen esetekben van csak igazán szükség az innovációs készségre, hogy ezekre az alapvető változásokra minél gyorsabban és hatékonyabban tudjon reagálni a szervezet.

Röviden: a vállalkozás akkor mondhatja el magáról, hogy elkezdte a felkészülést a VUCA-környezet kihívásaira, ha a szervezeti kultúrája részévé teszi az innovációs hajlandóságot, készséget és elkezd megteremteni a szükséges feltételeket.

### **3.1.2.3 Szervezeti tanulás**

Erre a faktorra legalább akkora szüksége van VUCA-környezetben egy kkv-nak, mint az innovációs készségre. Egyik ugyanis nem létezhet a másik nélkül.

Szomorú tanácsadói empíriánk a hazai kkv-k körében, hogy ha a tanácsadó javasolja is az innovációt, és a vállalkozás vezetője hajlandónak is mutatkozik rá, megteremti a feltételeket, akkor a munkatársak egy kisebb vagy nagyobb részének ellenállásán bukik meg az újítás bevezetése. Hogy a legegyszerűbb példát említsük praxisunkból: egy gyártási, termékfejlesztési innováció része volt, hogy a fémmegmunkálással foglalkozó kisvállalkozás számára jelentős anyagi áldozat árán beszerzett egy CNC-esztergagépet. A vadonatúj gép még egy év után is a gyártóműhely egyik sarkában porosodott letakarva, mert a kezelésére kijelölt munkatárs egyszerűen nem volt hajlandó megtanulni az új gép használatát. (Természetesen ez az eset vezetési problémákat is felvet.)

A szervezeti tanulás persze nemcsak a szervezetet alkotó egyének tanulási hajlandóságát jelenti, hanem a vállalkozás, mint szervezet tanulási képességeit is lefedi. Vállalkozásként például egyre fontosabb, hogy milyen ügyek mellett állunk ki - és ennek a szervezeti elhatározásnak kell "leszivárognia" az egyes munkavállalók szintjére. VUCA-környezetben annyi minden változik és olyan gyorsan, hogy a szervezetnek egyfolytában, akár hetente többször is újra kell tanulnia a piacot, a feltételeket, a folyamatokat, rendszereket stb. A szervezeti tanulás képessége ilyen körülmények között az alkalmazkodóképesség feltétele.

### **3.1.2.4 Szervezeti tolerancia**

Ismét csak a szervezeti kultúrát nagymértékben meghatározó tényezőről van szó. Nehéz elképzelni egy olyan, akár a VUCA körülményei között is jól működő

szervezetet, amely a külső és belső változásokat a tolerancia hiánya miatt gyakorlatilag figyelmen kívül hagyja.

Egy sarkított példa jól szemlélteti ezt: képzeljük el, hogy a járványügyi vészhelyzet időszakában a kávézónk továbbra is nyitva tart, holott a korlátozások miatt egyetlen vendég sem tér be. Ebben az esetben a kávézót működtető vállalkozás, mint szervezet egyszerűen nem tolerálja, hogy szélsőségesen megváltoztak a működése feltételei. Továbbra is a megszokott módon próbál bevételhez jutni - pedig így csak a költségei lesznek.

A szervezeti tolerancia képessége akkor működik, ha a vállalkozás vezetése előre betervezi a rendszerbe, a működésbe, a folyamatokba, hogy mekkora az a tűrés, amellyel dolgozni képes - és erre ki is képezi a munkatársait. Ez lesz az a határ, ameddig nagy valószínűséggel a feltételek megváltozása közepette is biztosítható a vállalkozás működése. Erre is láttunk most élő példát, elég, ha csak a pénzügyi tartalékok meglétére gondolunk. Sajnos meglehetősen sok vállalkozás ment tönkre, vagy került legalábbis a csőd közelébe amiatt, hogy nem építették be a pénzügyi rendszerükbe a pénzügyi tűrés lehetőségét. Pedig, ha kiszámolták volna, hogy mibe kerül a vállalkozás fenntartása (legalább fix költségek szintjén), és hogy ezt mennyi ideig szeretnék/ képesek finanszírozni akár bevétel nélkül is (egy, három, hat hónapig?), akkor biztos információjuk lett volna arról, hogy a vállalkozásuk pénzügyi szervezeti toleranciájának mértéke egy, három, hat hónap.

Más terület, másik példa, amelyre szintén a VUCA világított rá: hol van az a határ, ameddig képes a vállalkozás távmunkában is működni? Van elég szerverkapacitás? Megvannak a szükséges szoftverek, hozzáférések, titkosítások a távmunka elvégzéséhez?

Ezekben az esetekben jó szolgálatot tesz egy üzemfolytonossági terv, amely éppen arra hivatott, hogy a szervezeti tolerancia határait kijelölje, és a határokat feszegető esetekben is leírja a vállalkozás biztonságos működtetésének folyamatait.

#### **3.1.2.5. Kockázatvállalási és -kezelési készség**

Bizonyos területeken, pl. a pénzügyekben a kockázatvállalási és -kezelési készség összefügghet a szervezeti toleranciával (pl. a pénzügyekben a tartalékok kapcsán). Más megvilágításban pedig akár az innovációs készséghez is kapcsolódhat. Hiszen az innováció VUCA-körülmények között, mint fentebb láthattuk, elkerülhetetlen - és vele a hibázás lehetősége is fennáll. Éppen a környezet gyors változása miatt nem lehet a vállalkozás biztos abban, hogy az innovációja mindenképpen vagy éppen hatékonyan képes lesz bevételt termelni.

A kockázatvállalás és a kockázatok kezelése alapvetően része a vállalkozási tevékenységnek. A tanácsadók azonban rendszeresen azzal szembesülnek, hogy a magyar kkv-k még "békeidőben" sem számolnak a kockázatokkal. Ha mégis elvégzik a SWOT-elemzést, azt nem megfelelően kivitelezik, vagyis már a kockázati tényezők beazonosítása sem megfelelő. További súlyos hiba, hogy az így feltárt kockázatok nem építik be sem az üzleti tervükbe, sem az áraikba. Nem képeznek puffereket erre a célra, nem kötnek biztosításokat, nem jól felépítettek a folyamataik, így ott sem szűrik ki a lehetséges tényezőket, és még sorolhatnánk.

A változások, főként a gyors változások azonban mindig megkövetelik a kockázatvállalást és -kezelést. VUCA-környezetben sok változás következik be viszonylag rövid idő alatt - ezért alapfeltétel ilyenkor a kockázatvállalás, és a kockázatok kezelése.

#### **3.1.2.6. Szervezeti kommunikáció**

Ez a fogalom is kapcsolódik a szervezeti kultúrához, a szervezet belső kommunikációja ugyanis annak szerves része, terjesztője, bizonyos értelemben életben tartója.

A szervezet azonban kifelé, a vásárlói, partnerei, versenytársai és működési környezetének alakítói (pl. hatóságok, jogalkotók stb.) felé is kommunikál. Az utóbbi időben az is fontossá vált, hogy a szervezet egyes munkatársai akár magánemberi minőségükben is hogyan kommunikálnak - az Egyesület Államokban elég csak arra a New York-i nőre gondolnunk, aki a Central Park-ban vitába keveredett egy férfival, amiből rasszista botrány kerekedett. Az esetben érintetté vált a Franklin Templeton befektető cég is, ahol a nő dolgozott. A nő szavai így szinte azonnal a vállalkozás kommunikációjának részévé váltak a közvélemény szemében - a vállalkozásnak így gyorsan kellett kifelé is kommunikálnia.

Amikor a külső és belső körülmények is villámgyorsan változnak, nagyon fontos, hogy a szervezeten belül és kívül jól működő, bejáratott kommunikációs vonalak és módszerek működjenek - annak érdekében, hogy az üzenet torzításmentesen és hatékonyan eljusson a szervezet minden szegletébe és a szervezeten kívül is - az érintettekhez. A gyors változások során a kommunikáció lesz az a belső szervezeti eszköz, amellyel a szervezet összetartó erejét előhívhatjuk, az innovációt ösztönözhetjük, a toleranciahatárok elérésére felkészíthetjük a munkatársainkat. Ugyanígy kifelé is jelentős szerepet játszik a szervezeti kommunikáció a VUCA-környezetben: az innovációról, vagy bármilyen, a külső

környezetet érintő változásról a vállalkozásban értesülnie kell a piacnak, a tulajdonosoknak.

### 3.1.3. Szervezeti reziliencia kiépítése a magyar kkv-kban

A szervezeti reziliencia kiépítésére a tanácsadói tapasztalatok szerint eddig a magyar kkv-k még nem fordítottak jelentősebb erőforrásokat. Arra számítunk azonban, amennyiben a most tapasztalt változásokhoz hasonló mérvű és hatású kilengések 2-3 éves gyakorisággal megismétlődnek, egyre több vállalkozás fogja felismerni ennek szükségességét. Ez a piaci igény fogja előhívni a szervezetfejlesztés egy újabb vonalát, "a szervezeti reziliencia kialakítása" szolgáltatás felépítését.

## 3.2 Szükséges változások a VUCA-környezetben

### 3.2.1 A változásra megérett területek

A VUCA-világgal még alig néhány hónapja ismerkedik a világ. Kína ebből a szempontból "helyzeti előnyben" van, hiszen ott robbant ki először a járvány, és vele a gazdasági válság. Ezért ők hivatalosan már tavaly december óta, azaz lassan 7 hónapja érzik ennek hatásait. Az európai és amerikai államok még fel sem tudtak igazán lélegezni. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az eddig megszerzett tapasztalatok birtokában ne látszódnának már bizonyos irányok arra vonatkozóan, hogy az üzleti élet mely területei érettek meg a változásra, ha a VUCA-világban is működőképesen akarjuk tartani a vállalkozásainkat.

Ezen területek a következők:

- |                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| • vezetés és menedzsment | • kontrolling     |
| • tervezés               | • ellátási láncok |
| • szervezet              | • hatékonyság     |

#### 3.2.1.1. Vezetés és menedzsment

A menedzsment alapelvei mindig is nagyvállalatokra voltak szabva, a módszerei, eljárásai is azokra voltak optimalizálva. Az első igazán nagyvállalati rendszerben működő szervezet a Holland Kelet-indiai Társaság volt, amely 1602-ben bocsátotta ki első üzletrész-nyilvántartásait.<sup>24</sup> Ebben a vállalkozásban működtek az első menedzserek. A távolságok nagyok voltak, az információ lassan mozgott -

---

<sup>24</sup> <http://historia-cronologia.lapunk.hu/?modul=oldal&tartalom=1207651>

így az egyetlen lehetséges mód egy ekkora cég irányítására a szigorúan kötött folyamatok mentén történő működés és működtetés volt. Szigorúan, kiszámítottan, átláthatóan működni - ez volt a vezérelv. Amikor 1908-ban a Harvard elindította az első MBA programot, a képzést szintén az akkoriban egyre nagyobb számban megjelenő nagyvállalatok szükségleteire optimalizálták. A mai körülményekhez képest az információ akkor még mindig nehezen áramlott és nehezen is hasznosult - a menedzsment vezérelve maradt tehát a kiszámíthatóság és a tervezhetőség.

Ma, jó száz évvel később a menedzsment eszköztára javarészt még mindig ugyanezekből az instrumentumokból áll - és az újabbak is ugyanezen szemléletet szolgáltatják ki. Innen nézve könnyű belátni, hogy a vezetés VUCA-környezetben bizony reformra szorul. A Grow-csoport 2017-ben erre dolgozta ki az ún. AVICA-modelljét.<sup>25</sup> Az AVICA, hasonlóan a VUCA-hoz, betűszó. Jelentése:

- agile (agilis) - azaz alapos megfigyelésen alapuló gyors döntéshozatal
- value-oriented (értékvezérelt) - azaz egyrészt a vezető értékteremtés, másrészt meghatározott alapértékek iránti elköteleződése
- inspired & inspiring (inspirált és inspiráló) - ezt a kettősséget szintén a vezető képes megjeleníteni a szervezetben: egyrészt a vezető inspirálódik a vállalkozás fő célja iránti elköteleződéséből, másrészt ez alapján képes megtalálni a szervezetben belül (és ha szükséges, kívül is) azokat a vezetőket, munkatársakat, akik hasonlóan inspirálódnak ugyanettől a céltól
- collaborative (együttműködő) - kell egy csapat, hogy a régi szállóigével éljünk. Ennek magyarázata az, hogy a világ túlságosan komplex már ahhoz, hogy a vezető egymaga képes legyen azt minden szemszögből átlátni. Ehhez csapat szükséges, a csapaton belül pedig együttműködés
- appreciative (megbecsülés) - már a VUCA-világ beköszönte előtt is számos tanulmány szólt arról, hogy az elismerésen, megbecsülésen alapuló vezetési módszer révén a munkaerőhiányos helyzetben különösen jó eredményességgel voltak képesek a vezetők megtartani a munkatársaikat. A jó munkaerő megtartása azonban VUCA-környezetben kulcsfontosságú.

Összefoglalva: az AVICA egy olyan vezetési modell, amely akár a VUCA-környezetben is jól menedzselhetővé teszi a vállalkozásokat.

### 3.2.1.2 Tervezés

A szcenáriótervezés már régóta ismert fogalom a kontrollerek között. A gyakorlatban azonban erősen idő- és munkaigényes volta miatt még a nagyobb

---

<sup>25</sup> <https://grow-group.com/tanacsadas/a-vuca-vilagnak-avica-vezetokre-van-szuksege/>

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet  
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

vállalkozások is meggondolták a használatát. A kisebb kkv-k pedig részben információhiány, részben erőforráshiány miatt nem is foglalkoztak a módszerrel.

A Szenáriótervezés lényege, hogy különböző forgatókönyvekben gondolkodunk, és minden egyes forgatókönyvre előállítunk egy tervet. A kkv-k (és akár a nagyobb vállalatok) körében elterjedt egyetlen, az optimumra szabott tervezéssel szemben ez jelentősen több erőforrást igénylő tervezési módszer. Már a lehetséges forgatókönyvek megalkotását is alapos kutatómunka kell, hogy megelőzze. Tervet pedig többet is készíteni kell.

VUCA-környezetben azonban szakmai tapasztalatunk alapján úgy gondoljuk, hogy másképp nem lehetséges a realitások talaján állva tervezni. Ennek oka, hogy a tervezést befolyásoló tényezőket sokszor nem is ismerjük. A jelenlegi helyzet kiváló példa erre: nem sokan fogadtak volna 2019. novemberében, a tervezési időszakban arra, hogy egy vírus okozta, soha nem látott gazdasági válságra kellene a tervezést igazítani. A Szenáriótervezés azonban lehetővé teszi a számunkra, hogy ne magával a változást okozó tényezővel, annak beazonosításával foglalkozzunk, hanem a lehetséges hatásaival. A hatások alapján állíthatunk össze forgatókönyveket, és ezekhez a hatásokhoz igazodva már képesek vagyunk terveket készíteni. Erről nagyszerű modelleket tett közzé a McKinsey, amelyekből inspirálódni tudunk. (McKinsey, 2020)

A tervezés egy másik aspektusa, amelynek a VUCA-környezetben változnia kell, a tervezés időtávja. A tervezés hagyományosan a stratégiai-taktikai-operatív távok szerint épült egymásra időben. Úgy gondoljuk az eddigi tapasztalatok alapján, hogy erősödni fog a már korábban is létező tervezési trend, miszerint a stratégiai tervekre szükség van, azok azonban a későbbiekben sokkal inkább "csak" irányokat, alapelveket, értékeket, rendszeralapokat fognak kijelölni. A gyors változások miatt a taktikai tervek egyre súlytalanabbakká válnak a tervezés során, így ezek egyre kevésbé jelennek meg a tervezésben, elveszítik összekötő szerepüket a stratégiai és az operatív tervezés között.

Az operatív tervezés is valószínűleg változni fog a most ismert formájához képest. Válságok idején, amikor még az egy éves időtáv is beláthatatlannak tűnik, az éves számok inkább irányjelzők lesznek - a tényleges, számokkal precízen leírható időszakok jelentősen lerövidülnek. Hangsúlyosabbá válnak a negyedéves, esetleg havi tervek, és minden rövidebb időszak után elemzés, összehasonlítás, ha szükséges, korrekció következik. Mindezek a tervezés munkaerő-szükségletének növekedését vetítik előre.

### 3.2.1.3 Szervezet

A szervezetről már ejtettünk szót a szervezeti rezilienciát taglaló 3.1. fejezetben. A szervezetnek azonban más szempontból is rugalmasnak kell lennie. Az Egyesült Államokban már van példa a flexibilis, projektalapú szervezetekre. Jelenleg azonban ezek csak bizonyos iparágakban, elsősorban a techszektorban alkalmazhatóak. Mint sok más módszer is, amely ebből az iparágból indult, ez is idő kérdése, hogy adaptálódjon más szektorokra.

A szervezeti felépítés lényege, hogy a munkafolyamatokat projektekké szervezik, a munkatársak pedig projektről projektre “szállnak” - a szervezeten belül. Ezt az igényt a Z-generáció munkaerőpiaci belépése hívta életre. Ez a nemzedék elsősorban a jó csapatot és az élvezetes, kihívást jelentő munkákat keresi. Bár hosszú távú tapasztalat még nem alakulhatott ki a Z-generációval kapcsolatban, hiszen alig 4-5 éve váltak munkaerőpiaci szereplővé, a trendek, munkatársi igények már láthatóak. A Z-generációs munkavállalók az élményt keresik a munkahelyeken is - ezért nem szeretik az ismétlődő munkákat. Ezt azzal oldják fel, hogy digitális nomádként projekttől projektig szerződnek. A munkaadók pedig ezt felismerve - hogy meg tudják tartani legjobb Z-generációs munkatársaikat - inkább a vállalkozást szervezik át.<sup>26</sup>

A VUCA-környezetben azonban villámgyorsan terjedt a home office - így sok munkaköréről kiderült, hogy remekül végezhető otthonról is, amennyiben annak informatikai háttere biztosított. Ez megnyitotta a kaput a home office “iparszerű” terjedése, alkalmazása előtt. Ez a trend pedig - generációs hovatartozástól függetlenül - szintén a flexibilis projektalapú szervezetek felé mutat.<sup>27</sup>

### 3.2.1.4. Kontrolling és a fenntarthatósági elvek érvényesülése miatti konfliktus

A kontrolling mindenképpen változni fog, de akad egy másik tényező is, amelyre a mostani válság élesen rávilágított: a fenntarthatóság. A fenntartható működésre a tanácsadói tapasztalat alapján a magyar kkv-k kétféleképpen tekintenek:

1. a multinacionális vállalatok “úri huncutsága” - nekik van rá elegendő erőforrásuk, így ez a kkv-kat még nem érinti hosszabb ideig.

<sup>26</sup> Ilyen példák egyelőre még csak a techszektorban vannak, mert ott jellemző a Z-generációs munkavállalók jelentős súlya egy-egy vállalkozáson belül.

<sup>27</sup> Ez természetesen nem jelenti azt, hogy minden munkakört projektbe lehetne szervezni, a vállalkozásoknál továbbra is megtalálhatóak lesznek a hagyományos értelemben vett munkakörök, amelyekkel a vállalkozás alapvető, folyamatos működési folyamatait fenn lehet tartani.

2. "trendi" - tehát ha a célcsoportnak igénye van arra, hogy egy fenntartható módon működő vállalkozástól vásároljon, akkor némi környezetvédelemről szóló kommunikációval, esetleg az alapanyagok megfelelő kiválasztásával (pl. biopamut, újrahasznosított alapanyagok stb.) kielégíthető ez az igény.

A tanácsadói gyakorlat tehát azt mutatja, hogy a magyar kkv-k többségének nem sok fogalma van a fenntarthatóság lényegéről.

Márpedig a fenntarthatóság egyik lényeges pontja a fenntartható módon működő vállalkozás hozzáállása a mennyiségi növekedés kérdéséhez. A fenntartható vállalkozások ugyanis nemcsak környezeti szempontból működnek fenntarthatóan, hanem gazdaságilag is. Társadalmilag is hasznosak, és jogilag átláthatóak. Erről bővebben a BCSDH tett közzé vezetői ajánlást, melyet a kkv-k is alkalmazhat(ná)nak.<sup>28</sup> Az ajánlásban szereplő első két pont az, amely - nem direkt kimondva, de - az indokolt növekedési mértéket támogatja, az ötödik azonban nyíltan a környezeti felelősségvállalást részesíti előnyben - ha szükséges, akkor a hagyományos gazdasági előnyök rovására.

Mindez felveti annak kérdését, hogy a kontrollingban használt mérőszámokat a továbbiakban is kizárólag a mennyiségi növekedéssel összefüggésben érdemes-e értelmezni, vagy a kontrollingnak másfajta megközelítést kell találnia. Tanácsadóként - a fejlődési trendeket is látva - úgy gondoljuk, hogy a jövő útja az utóbbi opció. Vagyis a nem is olyan távoli jövőben a kontrollingnak olyan vezetői támogató információs rendszerrel, és azt alátámasztó mutatószámrendszerrel kell előállnia, amely a szervezeti, vásárlói, társadalmi képessé tételről fog szólni - és nem kizárólag a vállalkozás korlátlan növekedéséről.

### 3.2.1.5. Ellátási láncok

Ha lehet hinni a 2.2.1. pontban már ismertetett különböző gazdasági modellezéseknek, a jelenleg is tartó gazdasági válság 2-3 évig fog elhúzódní. Ez éppen elég hosszú idő ahhoz, hogy a vállalkozások kénytelenek legyenek újra gondolni az ellátási láncok kialakítását, felépítését. Ezen keresztül pedig a kkv-k is meg fogják tapasztalni, mivel jár a deglobalizáció.

Az ellátási láncok újraszervezésének fő szempontja az ellátásbiztonság, azaz az ellátás folyamatosságának fenntartására való képesség megteremtése lesz. Ennek érdekében várhatóan a nagyvállalatok hoznak bizonyos (költség)áldozatokat azzal, hogy közelebb keresnek, esetenként drágább beszerzési forrásokat.

---

<sup>28</sup> [https://bcsdh.hu/wp-content/uploads/2013/01/BCSDH\\_ajanlas\\_HU\\_LowRes.pdf](https://bcsdh.hu/wp-content/uploads/2013/01/BCSDH_ajanlas_HU_LowRes.pdf)

Ez új lehetőségeket fog megnyitni a magyar kkv-k előtt is - ha képesek lesznek megfelelni a gyártástechnológiai és minőségi elvárásoknak, követelményeknek is. Ehhez azonban a legtöbb kkv-nak fejlesztenie, esetleg innoválnia is kell - vagyis olyan szervezeti készségeket kell megcsillogtatnia, amelyekről a 3.1 fejezetben a szervezeti reziliencia kapcsán már beszéltünk.

A nagyvállalatoknak azonban nemcsak beszerzési oldalról kell az ellátásbiztonsággal számolniuk. A készletezés jelentősége is nőni fog. Elképzelhetőek olyan modellek, amelyekben a pufferkészleteket távolabbi biztonsági, adott esetben elosztó raktárakban tárolják. Pl. lehetséges, hogy egy németországi autógyártó továbbra is részben Kínából szerez be elektronikai alkatrészeket, és ha talál erre alkalmas magyar gyártót, akkor Magyarországról is. Ehhez pedig egy pufferraktárat bérel Magyarországon, ahol készletezheti a kínai, de a magyar eszközöket is. Ezzel nemcsak a magyar termelő vállalkozások kerülhetnek helyzetbe, hanem a logisztikai szolgáltatók (pl. szállítmányozók) is.

A kkv-k, amennyiben maguk is külföldről szerzik be a termékeiket és/vagy alapanyagait, szintén kénytelenek lesznek az ellátásbiztonsági faktorról számolni - akár beszerzési, akár készletezési szempontból. Ezért elképzelhetőnek tartjuk, hogy a kkv-k részéről meg fog nőni a közeli beszerzési források, tehát a magyar, esetleg uniós országokból beszerezhető áruk iránti kereslet, illetve az olcsó, de kisebb mennyiségű készletek elhelyezésére irányuló igény is növekedhet.

#### **3.2.1.6. Hatékonyság - az automatizáció és digitalizáció új szempontjai**

Hagyományos értékesítési módszerek egy része hatékonytalanná válik a társadalmi távolságtartás miatt, ezért új módszerek kidolgozására és alkalmazására lesz szükség. Az értékesítésben tovább nőhet a digitális/online megoldások, lehetőségek szerepe.

Elképzelhetőnek tartjuk, hogy a hagyományos bolti értékesítés is részben átalakul a hatékonyabb módszereket keresve. Ez eredményezhet akár az offline világban is részben digitális/online megoldásokat. Erre már a járvány előtt is láttunk kísérleteket, pl. a TESCO-ban az önkiszolgáló vásárlás során alkalmazott digitális leolvasó, amely a vásárló kezében készletellenőrzőként, árellenőrzőként, és pénztárgépként is funkcionált. Hasonló kísérlet a McDonald's "Jövő Élménye" éttermi koncepciója, amelynek keretében 2017-től már Magyarországon is digitális módon folyik az értékesítés (a kiszolgálás még nem).<sup>29</sup>

<sup>29</sup> <https://trademagazin.hu/hu/mcdonalds-indul-jovo-elmenye-program/>

A kkv-k többsége még nem engedheti meg magának, hogy az offline boltjait is digitalizálja, az értékesítés ezen módjait alkalmazza. A kkv-knál ezért úgy gondoljuk, egyelőre inkább az értékesítés online felületekre terelése nyújthat megoldást. Erre is van példa már számos esetben: a fizikai boltok inkább show room koncepció szerint működnek, ahol a termékeket meg lehet nézni, ki lehet próbálni, a megrendelést azonban - akár már a boltban - digitálisan, online felületen, esetleg applikáción keresztül lehet leadni.<sup>30</sup> E két utóbbi megoldás járható a kisebb tőkeerővel rendelkező magyar kkv-k számára.

További lehetőséget jelentene, ha a magyar gazdaságirányítás valamilyen módon (pl. pályázatokkal, célzott hitelekkel) ösztönözné a magyar kkv-kat a hasonló értékesítési megoldások bevezetésére. Ez az állam számára hosszú távon több adóbevételt eredményezve egyrészt az áfa révén, másrészt a megnövekedett nyereség után fizetett tao formájában is.

### **Következtetések**

A fentiek alapján levonható makrogazdasági következtetéseink:

- valószínűleg a VUCA-környezet lesz a XXI. század első felének meghatározó gazdasági tényezője
- ez többször ismétlődő válsággal járhat
- a válságot kiobbantó okok változatosak lesznek, ezért rájuk nem, csak magára a válság tényére tudunk felkészülni
- a válságok a világunk bonyolultsága, kusza összefüggésrendszere miatt széleskörűek lesznek, több nagy rendszerre is ki fognak terjedni
- a VUCA-környezet makrogazdasági szinten is éreztetni fogja hatásait - ezen a szinten is gyorsaságával fog okozni nagy problémákat.

Következtetéseink mikrogazdasági szinten a magyar kkv-kra vonatkozóan:

- a vállalkozások saját szintjükön is rapid módon érezni fogják a válságokat
- alapvető szervezeti változásokra lesz szükségük a hosszú távú működés stabilitásának biztosításához (pl. szervezeti reziliencia és struktúra)
- felgyorsul a kkv-k körében is a digitalizáció és automatizáció szerepe
- a kisebb vállalkozások csak a hatékonyságukkal fogják tudni felvenni a versenyt a nagyobb vállalatokkal szemben, ennek eszközei a szervezeti folyamatok újragondolása, a digitalizáció és automatizáció lesznek
- új foglalkoztatási módszerek jelennek meg, amelyhez esetenként szervezeti változtatásokat is kell eszközölni (struktúrában, szervezeti kultúrában)

---

<sup>30</sup> [https://piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/nem-ellenfelek-mar-az-online-es-fizikai-boltok/](https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/nem-ellenfelek-mar-az-online-es-fizikai-boltok/)

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet  
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

- a VUCA-környezetben új piaci lehetőségek is nyílhatnak - ehhez azonban minden esetben komoly minőségi standardoknak kell megfelelni
- új menedzsment- és tervezési szemlélet lesz szükséges, és a kontrolling tudatos, fenntarthatósági szemléletű alkalmazása
- az ellátásbiztonság az eddigieknél lényegesen fontosabb szempont lesz a kkv-k működésében is.

### **Összefoglalás**

Jelen cikkben tanácsadói tapasztalatokból kiindulva tárgyaltuk a magyar kkv-k kilátásait a Covid-19 járvány okozta gazdasági válság közepette. Arra a következtetésre jutottunk, hogy ez a válság - hasonlóan más válságokhoz - jelentős piactisztító hatással lesz a kkv-k körében.

Amiért ez a válság mégis más, az az a tény, hogy a válság természete, mechanizmusa más, mint amelyeket eddig a közgazdaságtan vizsgálni, elemezni, leírni tudott. Ennek következtében sokkal nehezebb előrejelzéseket felállítani - a kutatók döntő többsége is inkább modelleket állít fel, és azok lehetséges kimeneteleit vizsgálja.

Ez a megközelítési mód ajánlott a jövőben a kkv-k számára is: scenáriókat kell felvázolniuk, és azokra építve kell tervezniük. A kkv-k számára megszűnik a viszonylagos kiszámíthatóság, így alapvetően másképpen kell gondolkodniuk a vállalkozásukról, a piacukról, a növekedésről (vagy inkább a fejlődésről) - egyáltalán a vállalkozásról, mint tevékenységről. Ennek irányai, trendjei már most is látszanak - ezeket igyekeztük gyakorlati szemszögből megvilágítani cikkünkben.

### **Hivatkozások**

- [1] Bennett, Nathan and Lemoine, G. James: What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World, in Harvard Business Review, Vol. 57, No. 3, 2014, pp. 311-317
- [2] Bennis, Warren and Nanus, Burt: Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row. 1985.
- [3] Britainthinks: (Ex)Aspiration Nation: a Study on the Aspirations and Expectations of Young People and their Parents, 2013. július <https://britainthinks.com/pdfs/ExAspiration-Nation-a-study-on-the-aspirations-and-expectations-of-young-people-and-their-parents.pdf>
- [4] Cambridge Econometrics: Coronavirus: Initial Results from Economic Modelling, 2020. április 15. <https://www.e3me.com/developments/economic-impacts-coronavirus-e3me/>

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet  
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

- [5] Forbes: Látták, hogy összeomlott az online nagybevásárlás, ezért öt nap alatt profilt váltottak, és megoldották, 2020. március 30. <https://forbes.hu/uzlet/lattak-hogy-osszeomlott-az-online-nagybevasarlas-ezert-ot-nap-alatt-profilt-valtottak-es-megoldottak/>
- [6] Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (GVI): A hazai vállalkozások koronavírus gazdasági hatásaival kapcsolatos percepciói, 2020. március 15. [https://gvi.hu/files/researches/599/koronavirus\\_kerdoiv\\_gyorselemzes\\_200315.pdf](https://gvi.hu/files/researches/599/koronavirus_kerdoiv_gyorselemzes_200315.pdf)
- [7] HRportal: Újabb nagy húzás: az Aldi a McDonaldstól venne kölcsön dolgozókat, 2020. március 25. <https://www.hrportal.hu/c/ujabb-nagy-huzas-az-aldi-a-mcdonaldstol-venne-kolcson-dolgozokat-20200325.html>
- [8] McKinsey: Getting Ahead of the Next Stage of the Coronavirus Crisis, 2020. április 2. [https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/getting-ahead-of-the-next-stage-of-the-coronavirus-crisis?cid=soc-web&fbclid=IwAR3LDUBflntUbrwxfoeb2QF718FB-EBqZikOVM9REp1pEuHj\\_DjnxSfqdyU](https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/getting-ahead-of-the-next-stage-of-the-coronavirus-crisis?cid=soc-web&fbclid=IwAR3LDUBflntUbrwxfoeb2QF718FB-EBqZikOVM9REp1pEuHj_DjnxSfqdyU)
- [9] Millar, Carla C. J. M., Groth, Olaf and Mahon, John F.: Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations, in California Management Review, Vol. 61, No. 1, 2018, pp. 5-14
- [10] Pénzcentrum: Brutális árrobbanás a hazai boltokban: ez kerül 75 százalékkal többbe, 2020. június 9. <https://www.penzcentrum.hu/vasarlas/brutalis-arrobbanas-a-hazai-boltokban-ez-kerul-75-szazalekkal-tobbe.1097252.html>
- [11] Piac&Profit: Nem ellenfelek már az online és fizikai boltok, 2017. február 13. [https://piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/nem-ellenfelek-mar-az-online-es-fizikai-boltok/](https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/nem-ellenfelek-mar-az-online-es-fizikai-boltok/)
- [12] Portfolio: OECD: nem volt olyan nagy válság békeidőben az elmúlt 100 évben, mint ami most vár a világra, 2020. június 10. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200610/oecd-nem-volt-olyan-nagy-valsag-bekeidoben-az-elmult-100-evben-mint-ami-most-var-a-vilagra-436330>
- [13] Székely Iván: Reziliencia: a rendszerelmélettől a társadalomtudományokig, Replika, 5. szám, 2015, 7-23. old.
- [14] Trademagazin: McDonald's: indul a Jövő Élménye program, 2017. 08.28. <https://trademagazin.hu/hu/mcdonalds-indul-jovo-elmenye-program/>
- [15] World Economic Forum (WEF): The Global Risks. Report, 2020 [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf)