

Üzleti agilitás és versenyképesség a XXI. század vállalkozásainál

Varga János

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet

varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: A XXI. század piacgazdasága folyamatosan újabb és újabb kihívások elé állítja nemcsak a nemzetgazdaságok, hanem a vállalatok vezetőit is. A versenyben maradás ma már nemcsak azt követeli meg a gazdasági szereplőktől, hogy jobb terméket vagy szolgáltatásokat állítsanak elő, hanem az előnyteremtési képességet a vállalati működés mind nagyobb területén fel kell tudni mutatni. Mindez abban nyilvánul meg, hogy a vállalkozás nemcsak a termék-előállítás terén képes a radikális újításra, hanem minden lehetséges eszközzel igyekszik megragadni a környezeti változásokból adódó lehetőségeket. A vállalkozás sikeres működését nagyon sok tényező együttesen határozza meg. Ha ehhez hozzávesszük a dinamikusan változó gazdasági, politikai és társadalmi körülményeket, akkor világossá válhat számunkra, hogy a korábban alkalmazott vezetési módszerek már nem lehetnek sikeresek a versenyképes működés fenntartásához. Olyan szemlélet és vállalati stratégia kialakítására van szükség, amely egyszerre terjed ki a teljes vállalat működésére és figyelembe veszi a környezetből érkező gazdasági hatásokat. Erre pedig csak olyan vállalkozás képes, amely elismeri az agilitás fontosságát, és ennek megfelelően alakítja gazdasági tevékenységét. Az agilitás ma alapvető versenyképességi tényező, korunkban a versenyelőny szerzésének legfontosabb eleme. A dinamikusan változtató vállalat mindig a leggyorsabban reagál a piaci folyamatokra, felismeri, hogy mi az, amivel a leggyorsabban tud értéket teremteni a fogyasztók számára, tudatosan fordul olyan megoldások felé, amellyel mindig valamilyen újszerű dolgot tud teremteni. „Az agilitás olyan adottság, amely egyaránt képes létrehozni új dolgokat és reagálni a változásokra.” Az újítás és a gyors reagálás együttesen ad ma versenyelőnyt a globális piacokon, amelynek legfontosabb eszközeiként az innovációt, a tudás fejlesztését, az együttműködések építését, a szervezetfejlesztést, a harmonikus vállalati kultúra megteremtését stb. lehetne megemlíteni. A vezetés felelőssége nemcsak abban áll, hogy a keresleti oldal számára teremtsenek értéket, hanem a belső érintettek és a társadalom állapotára is tekintettel vannak. Mindez azért fontos, mert az egyének tudása, az együttműködés és a megszerzett ismeretek alkalmazása határozza meg a sikert. Ha a vezetés az értékteremtés folyamatait hatékonyan menedzseli, és emellett dinamikusan változtató vállalatot alakítanak ki, akkor a versenyelőny a későbbiekben bizonyosan jelentkezni fog. A tanulmány arra próbál rávilágítani, hogy agilitás nélkül nem lehetünk hosszú távon sikeresek. Mindezt szakirodalmi áttekintés és kutatási eredmények ismertetése mellett teszi.

Kulcsszavak: agilitás, üzleti stratégiák, versenyképesség

1 Bevezetés

Azt gondolom, hogy az agilitás egyrésről a gyors válaszadás képessége, valamint képesnek kell lenni előre meglátni, hogy mikor fognak a játékszabályok megváltozni, vagy ami még fontosabb, mikor változhatnak? Gyakran azt mondják azokra a vállalatokra, amelyek erre képesek, szerencsések. Jó időben, jó helyen! Bizonyára némelyikük igen, míg némelyikük megteremtette a változások kiaknázásához szükséges környezetet, infrastruktúrát.[1]

Bob Charette

A verseny olyan működési teret jelent a vállalatok számára, amelyet nem kerülhetnek meg, abban helyt kell állniuk és mindezt a képességeik határozzák meg. Még egy monopol helyzetben lévő vállalat sem teheti meg azt, hogy figyelmen kívül hagyja a többi szereplő tevékenységét. Erre az egyre gyorsabban változó világgazdasági trendek, a fogyasztói szokások, valamint a globalizáció kiteljesedése szolgáltató magyarázatot. A verseny egyre intenzívebb és a versenyben maradás kérdését az dönti el, hogy a versenytársakhoz képest gyorsabban sikerül-e a versenyelőnyt biztosító képességet megszerezni. E versenyelőnyök forrása igen sokszínű lehet, hiszen nincs két egyforma vállalat, amely ugyanúgy működne, vagy ugyanazzal a stratégiával teremtené értéket a vevői számára. A gazdaságban, a környezetünkben folyamatosan végbemenő változások azonban minden vállalkozás tevékenységére hatással lehetnek.

Hogy mennyire fontos a változásokhoz való időbeli alkalmazkodás, azt Andrew S. Grove is kiemeli. Véleménye szerint az üzleti döntések sikerességét az időzítés határozza meg. Megfelelő pillanatban egy üzleti húzás lehet eredményes, de egy későbbi időpontban már kevésnek bizonyulhat a sikerhez.[1]

A vállalatok számára ebben a változásokkal teli világban két alternatíva létezik. Az egyiknél megpróbálnak folyamatosan alkalmazkodni a változáshoz, hiszen ha nem tennék, nem maradnának fenn a piacon. Charles Darwin evolúciós elmélete a gazdaságban is kíméletlenül jelentkezik:

“nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb, hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra.”[9]

Az alkalmazkodás olyan versenyképességi tényezője lett a modern gazdálkodóknak, amellyel alapjaiban befolyásolhatják a piaci teljesítményüket. Változtatni kell, mert aki nem így tesz, az előbb vagy utóbb ki fog hullni a piaci rostán. Ugyanakkor ez a képesség még csak a fennmaradáshoz elegendő. Az igazán sikeres vállalat az, amely nemcsak megéli a változásokat, hanem saját maga is képes változást generálni a piacon, vagy sokkal hamarabb reagál azokra, mint a versenytársai.

Ezt emeli ki Ridderstrale és szerzőtársa is, akik szerint akár tetszik, akár nem, minden régió és minden szervezet sikere azon múlik, hogy képes-e olyan embereket magához vonzani, akik változást tudnak előidézni.[2]

A fenti gondolatokat erősíti meg David Mitchell és szerzőtársa is, akik szerint a változásokhoz való alkalmazkodás stratégiai fontossággal bír minden sikeres vállalkozás számára. Ez utóbbiak azok, amelyek nagyobb horderejű változtatás megvalósítására képesek, és amelyek vállalják az egymást követő fokozatos változtatásokat. Azok a cégek, amelyek erre nem képesek, komoly kihívásokkal fognak szembenézni, növelve ezzel a kockázati tényezőket.[3]

A változtatással szembeni ellenállás olyan, mint egy horgony. Leköti a vállalatot, és mozdulatlan marad az óceánon, miközben az agilis cégek dinamikusan haladnak előre céljaik felé. Az agilis vállalat olyan szervezetet jelent, amely a rugalmasságot és a gyorsaságot, mint alapvető elemeket vonultatja fel stratégiai eszköztárában. A rugalmasság lehetővé teszi, hogy a lehető legkisebb ellenállás árán valósítsa meg a szervezet a változtatást, míg a gyorsaság biztosítja azt, hogy mindenkinél korábban sikerüljön megszerezni a változtatásból származó előnyöket.

A Flexpaths tanulmányában is megerősíti a rugalmasság vállalatra gyakorolt jótékony hatását. A *The impact of flexibility on organizational performance* című anyagában kiemeli, hogy a rugalmasság jó üzlet. A rugalmasság olyan előnyöket eredményezhet a vállalatnak, mint például az alacsonyabb költségek, a jobb szervezeti teljesítmény, a nyereségesség, valamint a magasabb részvényesi érték.[4]

A gyorsaság olyan stratégiai tulajdonság, amely lehetővé teszi a vállalat számára, hogy a versenytársaihoz képest korábban reagáljon a változásokra. Ennek előnyei és hátrányai egyaránt lehetnek, hiszen nem biztos, hogy a piac mindig kedvezően fogadja a vállalat változásra adott reakcióit. Ezért elsőként változtatni egyben kockázatos is, amely jelentős költségekkel járhat.

Bhat és szerzőtársa szerint a rugalmas üzleti modellek azt a képességet igyekeznek a szervezetbe implementálni, amellyel a változtatás gyorsan és mérsékelt költségek mellett valósítható meg. A rugalmasság követelményét egyensúlyba kell hozni a változtatásnál felmerülő költségekkel.[5]

A *The business agility: with network asset planning* című tanulmány is hangsúlyozza, hogy a rugalmasság és a gyorsaság olyan tulajdonságok, amelyek megteremtésére a menedzsmentnek mindenkor törekednie kell. E két tulajdonság együttesen azt a vállalati képességet jelenti, amelyet üzleti agilitásnak nevezünk. Ez a filozófia lehetővé teszi, hogy rugalmassá váljunk a piacon, és ellensúlyozzuk a versenytársak innovációs potenciálját a miénkkel szemben. Az az általános javaslat, hogy tegyük innovatívabbakká magunkat, mert az új technológiák alkalmazása vezet a hatékonyság növeléséhez és ezen keresztül a kompetitív előnyök megszerzéséhez.[6]

Gerd Gerken is megerősíti ezt a gondolatot. Véleménye szerint az elkövetkező információs társadalom már nem a pénzt fogja a középpontba állítani. Vagy lesz elegendő belőle, vagy lényegtelen lesz, mert a menedzsment a fogyasztás és a gazdaságos termelés közötti növekvő összefonódás láttán főleg az információra és az innovatív intelligenciára támaszkodik.[7]

A rugalmas üzleti modellek pedig éppen ezekre a tényezőkre fókuszálnak, vagyis az információra, és az innovációra, hiszen előbbi megindíthatja a reagálási folyamatot, míg utóbbival mi magunk is képesek lehetünk változást előidézni. A kérdés már csak az, hogy mennyire tesszük ezt gyorsabban, mint a versenytársak. E kérdés leghatékonyabb megválaszolására az a szervezet képes, amelyet agilis vállalatnak fogunk nevezni.



1. ábra
Az üzleti agilitás pillérei [4]

2 Az üzleti agilitás értelmezése és jelentősége

Minden szervezetben egyaránt fellelhetők a káosz és a rend jegyei, ami kihívást jelent a menedzsment lineáris, prediktív tervezési és végrehajtási gyakorlatára.[1]
Jim Highsmith

Wheelwright és Clark szerint a cégek olyan környezetben kénytelenek működni, amelyben növekszik a hazai és a nemzetközi verseny. Ez azt jelenti, hogy iparágról iparágra megnőtt azoknak a vállalatoknak a száma, amelyek képesek világszínvonalon is versenyképes termékkel megjelenni. A technológiák igen szerteágazóan és gyorsan változnak, amelyek nemcsak a hatékonyság és a kínálat változását eredményezik, hanem teljesen átalakíthatnak teljes iparágakat is. Igen erősen szegmentált és igényes piacok alakulnak ki. A fogyasztók mind érzékenyebbé válnak az apró különbségekre, és azokat a termékeket keresik, amelyek egyedi problémáikra és igényeikre nyújtanak megoldást, ráadásul könnyen elsajátítható, egyszerű használat mellett.[8]

A mind intenzívebbé váló hazai és nemzetközi versenyben nem véletlenül kerültek központi szerephez azok a vállalati tulajdonságok, mint például a gyorsaság és a rugalmasság. Nemcsak arra kell figyelniük, hogy hogyan tudunk kifinomultabb

versenyelőnyökre szert tenni, hanem arra is, hogy azt a legmegfelelőbb időben, a lehető legkisebb költséggel és ellenállás mellett érhessük el. A változtatást nemcsak a vevőink, hanem versenytársaink, vagy más szereplők is generálhatják, hiszen a szervezetek működési környezete igen összetett, abban a legkülönbözőbb szerveződési formák alakulhatnak ki.

Mark Twain szerint *“semmi sem igényli annyira a változtatást, mint mások szokásai.”*[9]

Ez egyben arra is felhívja a figyelmet, hogy az agilis vezetési filozófia nem pusztán a vevőkre koncentrál, hanem minden lehetséges tényezőt igyekszik számításba venni, amely hatással lehet a szervezet sikerességére. Ebből következik, hogy a változtatás nemcsak külső, hanem belső okok miatt is megvalósulhat.

James R. Beniger már a 80-as évek végén az irányítás forradalmáról beszélt. Véleménye szerint az irányítás materiális, intellektuális, és kulturális értelemben is ugyanolyan meghatározó, mint amilyen az ipari forradalom volt a múlt században.[10]

Nem véletlen az, hogy az üzleti agilitás koncepcióját is ezekben az években lehet felfedezni.

Oosterhout és szerzőtársai arra a megállapításra jutottak, hogy ez a fajta szervezeti viselkedés először az amerikai termelő vállalatok stratégiájában volt felfedezhető. Számos publikáció és tanulmány jelent meg az agilis termelés és társaságok vonatkozásában, ennek ellenére nincs egyértelmű definíció, amely meghatározná az üzleti agilitás pontos lényegét. Nagyon kevés tanulmány vizsgálta empirikusan a vállalatok ilyen jellegű viselkedését, így több kérdés azóta is megválaszolatlan maradt. Ezek közül az egyik legfontosabb az, hogy melyek azok a tényezők, amelyek ahhoz szükségesek, hogy egy szervezet agilisen működjön, és melyek ezek közül a legfontosabbak?[11]

Az üzleti agilitás stratégiai menedzsment kérdés, hiszen végső soron a vezetés tudja leginkább befolyásolni azt, hogy mennyire lesz rugalmas a szervezeti struktúra, milyen információkra alapoznak a döntések meghozatalakor, vagy milyen gyorsan valósulnak meg azok a döntések, amelyet a vezetés a változás lereagálására hozott meg. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az üzleti agilitás csupán a vezetés felelőssége, hiszen ez a fajta viselkedés egy teljes vállalatot igényel, mert a rugalmasságot és a gyorsaságot minden szinten biztosítani kell a kívánt eredmények eléréséhez. Ez pedig elkötelezett és változtatni kész munkavállalók, együttműködő partnerek, vagy megbízható beszállítók nélkül nem képzelhető el.

Az üzleti agilitás egyaránt jelent stratégiai és operatív tevékenységet. A vállalkozásnak úgy kell kezelnie a stratégiai kérdéseket, ahogy a versenytársa mozog, vagy ahogy a fogyasztói igények változnak. A gyorsaság mellett olyan tényezőknek is meg kell jelennie, mint például a minőség, a megbízhatóság, a rugalmasság és a költségek. Agilis vállalatnál agilisnek kell lennie az embereknek,

a folyamatoknak, a stratégiának és a technológiának is, mert ezek elválaszthatatlanok egymástól, és együttesen tudnak folyamatos és dinamikus választ adni a változásra.[12]

Az agilis viselkedés stratégiai vetületére hívja fel a figyelmet a Rethinking information security to improve business agility című tanulmány is, amely szerint az agilitás növeléséhez három lényegretörő kérdés megválaszolására van szükség. Mit, kinek és hol? Ez majdnem egybecseng a stratégia három alapkérdésével, vagyis mit, hogyan, kinek kérdésekkel.[13]

Jean-Pierre Vickoff is erős összefüggést vél felfedezni az üzleti agilitás és a stratégiai menedzsment között. Véleménye szerint az agilitás pontos jövőképre és akciókra épített hatékonyságot jelent, amely a végletekig végigkíséri a vállalatok működését. Az agilis vállalatnak valós-idejűnek, szolgáltatás-orientáltnak és esemény-vezéreltnek kell lennie.[14]

Az üzleti agilitás azt jelenti, hogy hatékonyan kell kamatoztatni a szervezet birtokában lévő bölcsességet, készségeket és szakértelmet, amely az egész szervezetnél megtalálható. Az agilitás egyben elemző-, szervező munkát is jelent, hiszen gyűjteni, szintetizálni, elemezni kell azokat az adatokat, amelyeket mind a vállalaton belül, mind a vállalaton kívül megszerezhetők. Az agilis cég gyakran az új piacok és lehetőségek megszerzése érdekében valósít meg célzott beruházásokat. Az agilitás egyben olyan üzleti modellt is jelent, amelynek célja a meglévő termék árának, valamint a termékből származó bevételek javítása.[15]

Az Achieving business agility with search-based technologies c. tanulmányban azt olvashatjuk, hogy agilis vállalkozás érzékeli a környezeti változásokat és hatékonyan, eredményesen reagál erre a változásra. Függetlenül attól, hogy ezek a változások fenyegetést, vagy lehetőséget jelentenek-e, a kapacitások gyorsan reagálnak, és egyértelműen kiderül, hogy a vállalat elboldugul-e a változással, vagy elmerül benne.[16]

üzleti agilitás = rugalmasság + gyorsaság

Az üzleti agilitás két tulajdonság kombinációjaként jelenhet meg: rugalmasság és változékonyság (gyorsaság). Az üzleti rugalmasság azt jelent, hogy a szervezeti struktúra mennyire képes jól követni a piaci kereslet változását, míg az üzleti változékonyság az a képesség, hogy gyorsan és könnyedén változtatja a vállalat működési struktúráját.[17]

		alacsony	magas
Rugalmasság	magas	gumi	víz
	alacsony	beton	viasz
		Változékonyság	

1. táblázat

Mi az üzleti agilitás? Rugalmasság versus változékonyság [17]

Az agilitás előnyei egyértelműek. Minden vállalatnak az a legfontosabb érdeke, hogy hamarabb szerezzék meg a versenyelőnyt biztosító képességet. Az agilitás fontossága már ekkor kifejeződik, hiszen ez gyorsaság nélkül nem lenne megvalósítható. Ugyanakkor a változások (akár belső, akár külső) rugalmasságot követelnek meg a szervezetektől. A 21. század vállalatai nem tehetnek mást, ha sikeresek akarnak lenni: olyan üzleti modellt kell kialakítani, amely megfelel az üzleti agilitás követelményeinek. Nemcsak azért kell ilyen szervezetté válni, mert a gazdasági környezetünk megköveteli azt, hanem azért is, mert a szervezetek csak így juthatnak egyedi, nehezen másolható képességekhez. Az üzleti agilitás segít abban, hogy a cég alkalmazkodóképes, rugalmas legyen, és gyorsabban fogja felismerni a kínálgató lehetőséget, amelyre igyekeznek az elsők között lecsapni. Stratégiája ebből a szempontból inkább offenzív jellegű lesz.

Az agilis viselkedés előnyeire olyan szervezet is felhívja a figyelmet, mint a McKinsey & Company. A menedzsment tanácsadó cég szerint az agilitás olyan előnyöket eredményez, mint például az intenzívebben növekvő bevételek, erősebb és tartósabb költségcsökkentés, hatékonyabb menedzsment a kockázatok és a reputációt érintő fenyegetésekkel szemben. [18]

3 Eredmények

*It's not always easy to know
whether our resources are being properly utilised.*

Jenny Lane
Project Manager, Avis Europe [19]

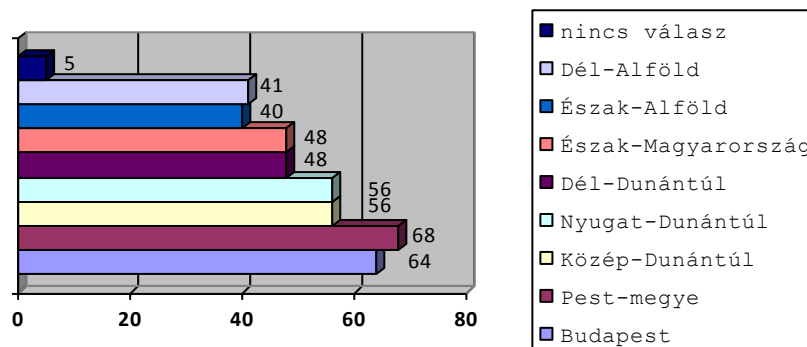
Megítélésem szerint a hazai vállalkozások nem elég rugalmasak és gyorsak ahhoz, hogy a környezeti változásokra dinamikus választ tudjanak adni. A legtöbb cégnél nem úgy gondolnak a változtatásra, mint lehetőségre. Sokkal inkább abban a tudatban élnek, hogy a változtatásra azért van szükség, hogy meg tudjanak felelni a környezetüknek, mert a piac ezt követeli meg tőlük. Ugyanakkor nagyon kevesen gondolják azt, hogy a változtatás azért szükséges a szervezet életében, mert a folyamatos megújulás, a folyamatosan jobb eredményekre való törekvés (gazdasági racionalitás) versenyképesebbé teheti a szervezetet. A változtatás nagyon sok hazai vállalkozásnál azért valósult meg (főleg az elmúlt években), mert a környezeti feltételek erre kényszerítették a gazdálkodókat. A probléma abból adódik, hogy a legtöbb változtatási művelet nem a versenyképesség építését szolgálta, hanem éppen ellenkezőleg: a helyzeti pozíciók megtartását, a válság átvészélését, a fennmaradást, a túlélést!

Ennek bizonyítására szolgál az a rövid kutatás, amelyre 2012-ben került sor. A kutatás főbb paramétereit a következő táblázat foglalja össze.

Kutatás éve:	2012
Kutatás címe:	Üzleti agilitás a magyar vállalkozásoknál
Kiküldött kérdőívek száma:	5.000
Kitöltött kérdőívek száma:	202
Válaszadási arány:	4.04%

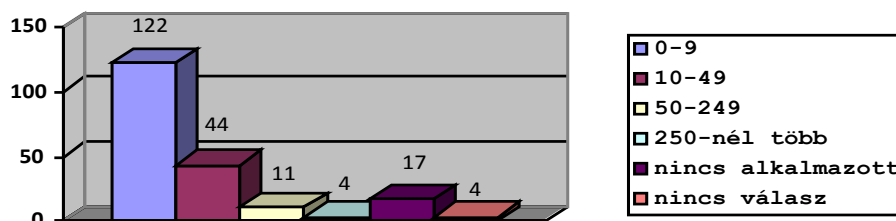
2. táblázat
A kutatás főbb paraméterei

Az Economist Intelligence Unit példáját alapul véve, a kutatási időszak három hónapos időintervallumban került kijelölésre. A válaszadási hajlandóság első ránézésre alacsonynak tűnhet, azonban a rövid felmérési időszakot tekintve a 202 kitöltött kérdőív nem tűnik rossz eredménynek. A kérdőívet elektronikus formában jutottuk el a vállalkozások vezetőihez, amely harmincyolc kérdést tartalmazott. Ezek a kérdések leginkább a stratégiához, a válság- és változtatásmenedzsmenthez, valamint a rugalmas üzleti modellekhez voltak köthetők. A következő ábra azt szemlélteti, hogy mely régiókban folytattak tevékenységet azok a vállalkozások, amelyek részt vettek az Üzleti agilitás című kutatásban. Ebben látható, hogy a 202 vállalkozás közül a legtöbb Pest-megyében és Budapesten folytattak üzleti tevékenységet. Mindössze öt cég nem válaszolta meg az erre vonatkozó kérdést, ennek ellenére így is sikerült elérni azt az alapvető célt, hogy a kutatás az ország valamennyi régiójára kiterjedjen.



2. ábra
Mely régióban tevékenykednek a felmérésben résztvevő vállalkozások?

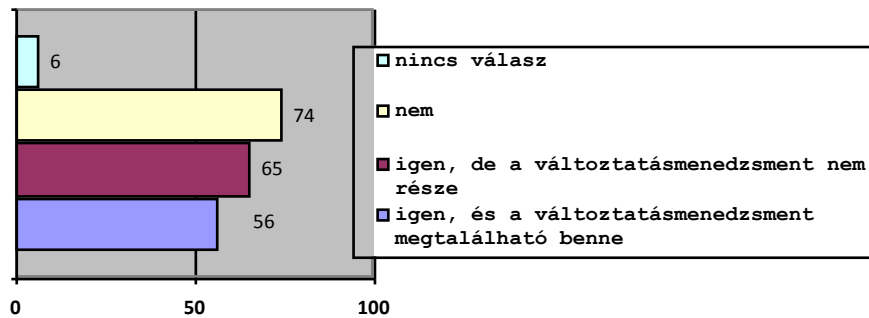
A foglalkoztatottak számát tekintve azok a cégek voltak többségben, amelyek tíznél kevesebb főt foglalkoztatnak. Ugyanakkor jelentősnek tekinthető azoknak a vállalkozásoknak a száma is, amelyek 10 és 49 közötti foglalkoztatotti látszámról számoltak be.



3. ábra
Milyen a vállalkozások méret szerinti előfordulása a kutatásban?

A felmérésben résztvevő vállalkozások legnagyobb aránya az iparban (41 válasz) és a kereskedelemben (46 válasz) tevékenykedik, de többen megjelölték az építőipart is (35 válasz). A társasági formát tekintve a legtöbben Kft. formában működtek (134 válasz), míg a második legtöbb válaszadói csoport a betéti társaságot (27 válasz) jelölte meg. Egyéb szervezeti formával csak eseti jelleggel lehet találkozni a mintában (például Rt.: 4 válasz, KKt: 1 válasz).

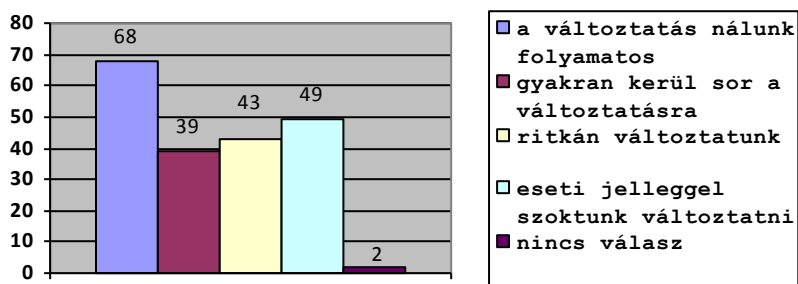
A kérdőív első kérdése arra volt kíváncsi, hogy a vállalkozások rendelkeznek-e stratégiával. Az agilis vezetés olyan stratégia megalkotására törekszik, amely maximálisan képes és kész a rugalmasság és gyorsaság követelményeit szem előtt tartani. E stratégiai tevékenység során tudatosan fordítanak figyelmet a válság- és változtatásmenedzsment területére is, hiszen az agilitás központi kérdése végső soron a változtatás sikeres lebonyolítása. A felmérésből azt derült ki, hogy a 202 megkeresett cégből mindössze 56 vállalkozásnál foglalkoznak a válság- és a változtatás stratégiai szintű menedzselésével. 74 cégnél még stratégiát sem készítenek, amely az összes megkeresett vállalkozás kicsivel több mint egyharmadát jelenti. Ugyanakkor ezt kiegészíti az a 65 vállalkozás, amely ugyan rendelkezik stratégiával, de abban a változtatásmenedzsment már nem található meg különálló stratégiai területként. Összességében a megkeresett cégek több mint 70%-ánál a válság- és változtatásmenedzsmentre nem fordítanak külön figyelmet, amely az üzleti agilitás hiányát támasztja alá inkább, sem mint a meglétét.



4. ábra

Rendelkeznek-e a cégek stratégiával, és változtatómenedzsment stratégiai tervvel?

A vállalkozások alkalmazkodó képességéről sok mindent elárul az, hogy a cégeknél hányszor került sor komolyabb horderejű változtatásra. A megkeresett 202 gazdálkodó szervezetből csak 68-an nyilatkoztak úgy, hogy a változtatás náluk folyamatos. Mivel maga a változás is állandó, így az ahhoz történő alkalmazkodásnak is állandónak kellene lennie. Az alkalmazkodás pedig – a korábbiakból látva – a folyamatos változtatást jelenti, vagy azon túl azt a képességet, hogy mi magunk lépünk először és próbálunk változást előidézni a piacokon. Ezt a képességet csak a felmérésben résztvevő cégek egyharmada tudta felmutatni. Eközben 92 vállalkozó ritkán, vagy egyáltalán nem változtat. A következő ábra grafikusán foglalja össze a felmérésben résztvevő cégek változtatási hajlandóságát.



5. ábra

Milyen gyakran kerül sor változtatásra a cégnél?

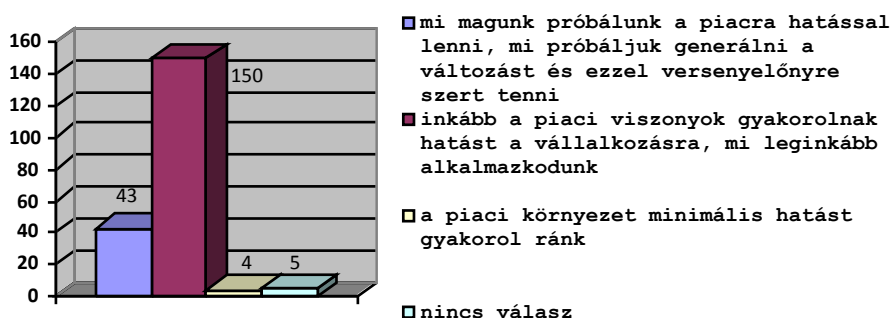
A változások folyamatos nyomonkövetése az agilis vállalatok legfontosabb ismertetőjeve. A kérdőívet kitöltő vállalkozások döntő többsége (148 cég) szerint mind a belső, mind a külső tényezők hatással vannak a vállalkozás működésére. 38 válaszadó szerint csak a külső-, vállalkozáson kívüli körülmények, 2 válaszadó

szerint csak a vállalaton belül lejátszódó folyamatok határozzák meg a vállalkozás változtatási szokásait. 10 cégnél egyiknek sincs jelentősebb hatása, míg további 4 esetben nem érkezett válasz erre a kérdésre.

Ez arról árulkodik, hogy a cégek jelentős többségére valóban hatást gyakorolnak a belső és külső változások, így azokat folyamatosan nyomon kellene követni. Ezt azonban a megkeresett cégek közül mindössze 100-an teszik meg. 31 vállalkozás csak a külső, míg 6 vállalkozás csak a belső változásokat figyeli és elemzi módszeresen is. Ennél meglepőbb, hogy 61 esetben egyikkel sem foglalkoznak érdemlegesen, míg 4 cégnél nem adtak információt erre vonatkozóan.

Ha azonban változtatásra kerül sor, azt a cégek nem túl gyorsan tudják megvalósítani, és ezzel nem kedveznek az üzleti agilitás kiteljesedésének. A felmérésben résztvevő alanyoknak egytől ötig terjedő skálán kellett értékelnie azt, hogy milyen gyorsan hoznak intézkedést a vállalat vezetői, és milyen gyorsan alkalmazkodik a vállalkozás a megváltozott környezeti feltételekhez. Az egyes érték a lassú intézkedést és alkalmazkodást, míg az ötös a gyorsaságot és a rugalmasságot jelentette. A felmérésben résztvevők átlagosan 3,65-re értékelték a szervezetek alkalmazkodó képességét, amely közepesnek tekinthető, így azt mondhatjuk, hogy a vállalkozások valahol félúton lehetnek az üzleti agilitás és a merev szervezeti struktúrák között.

A következő ábra igen beszédes az agilis viselkedés és a versenyképességi helyzet kapcsolatát illetően. Agilis szemléletnél nem pusztán az a célja a szervezetnek, hogy szüntelenül alkalmazkodjon, mert azzal igazán versenyelőnybe nem kerülhetünk a versenytársainkkal szemben. Nekünk, magunknak is képesnek kell lenni változást előidézni, mert az azt jelenti, hogy valamiben sokkal jobbak, sokkal másabbak vagyunk, mint a többi piaci szereplő. A kérdőívet kitöltők döntő többsége csak alkalmazkodik a piaci viszonyokhoz, miközben a piacra érdemleges hatást nem tud gyakorolni. Ezzel látványosabb versenyelőnyt nem tudnak szerezni, így inkább a stabilitás felé mozdulnak el, sem mint az üzleti agilitás felé.



6. ábra

Mi jellemző a vállalkozás és a piaci környezet viszonyára?

Az agilis vállalat egyik ismertetőjegye, hogy élen jár az innovációk megvalósítása, és piacra történő bevezetése terén. A kérdőívet kitöltő 202 vállalkozásból

mindössze 66 cég jelezte azt, hogy olyan termékkel rendelkezik, amelynek meghatározó piaci részesedése van, vagy esetleg piacvezető. Ezzel ellentétben 105 cég nem rendelkezik piacvezető termékkel, míg 35 kérdőívvalány nem kívánt nyilatkozni a termékei piaci részesedését illetően. A felmérésben résztvevő társaságok kevésbé tudnak hatást gyakorolni a piaci folyamatokra, ellenben a piac komoly hatást gyakorolt a vállalkozások eredményére. Erre legkiválóbb példát a világgazdasági válság szolgáltatja. Szinte minden cégnél reagáltak valamilyen formában a recessziós hatásra, de nem mindegy, hogy kinek mi volt a legfontosabb indítéka a változtatásra.

Számos vállalkozás a bérek és a béren kívüli juttatások körének megkurtításával, a működési költségek, vagy a munkaidő csökkentésével próbálta leküzdeni, vagy inkább csak tompítani a válság okozta hatásokat. E válaszlépéseket sajnálatos módon a munkavállalók is érzékelték [20].

Az üzleti agilitás ismertetőjegyei azoknál a cégeknél fedezhető fel, amelyek a változásban nemcsak a kedvezőtlen folyamatokat és a kényszert, hanem a lehetőséget is meglátják. Ezek a cégek jellemzően előre gondolkodnak, széles körű információkra alapoznak, és az a céljuk, hogy a lehetőségekből ki tudják hozni a maximumot. Ezt a tulajdonságot a kérdőívet kitöltő vállalkozások közül csak 61 esetben jelölték meg, ahogy az a következő táblázatból is kiderül.

a válaszlehetőség típusa	a válaszok száma
reagálni kellett a válság hatásaira, hiszen ha nem tesszük, a cég helyzete akár veszélybe is kerülhet	88
reagálni kellett a válságra, de azért is változtattunk, mert a válságban lehetőséget is láttunk a jövőre nézve	61
a válság csak kis mértékben érintette a cég működését, így változtatni nem kellett jelentősebb mértékben	34
a válság hatására a cég növekedni tudott, így változtatni nem kellett jelentősebb mértékben	4
nincs válasz	15

3. táblázat

Hogyan érintette a válság a vállalkozás működését, és hogyan reagáltak rá?

A legtöbb vállalkozást a globális recesszió kész tények elé állította. A többség stratégiai gondolkodásában nem az a kép villant fel elsőnek, hogy mi az a maximum, amit ebből a helyzetből ki lehet hozni, hanem a túlélés lett az első számú prioritás. A válságkezelés eszköztárából a költségcsökkentésre, az elbocsátásokra, a kiszervezésre és az ezekhez hasonló „leépítő” jellegű stratégiai műveletekre került sor a leggyakrabban. Ezek azonban nem bizonyultak eléggé sikeresnek, ahogy azt a következő táblázat is illusztrálja. A kutatásban résztvevő társaságok csupán egynegyede tudott sikeres válaszreakciót adni az elmúlt évek kedvezőtlen folyamataira. Ennél érdekesebb eredmény, hogy 14 vállalkozás már előre fel volt készülve a recesszióra, és ennek eredménye nem is maradt el. Nagy visszaesésre ezeknél a cégeknél nem kellett számítani. Ugyanakkor kevés vállalkozásnál valósult meg sikeres válságmenedzsment a recesszió hatására,

hiszen mindössze 41 társaság nyilatkozott pozitív válságkezelésről. A többségnél inkább kedvezőtlenül alakultak dolgok, mi több, egyes cégeknél a gazdasági válság a mai napig is veszélyezteti a cég fennmaradását. Itt igazolódik Charles Darwin állítása. Azok maradnak fenn, akik a legfogékonyabbak a változásra. Az agilis viselkedés tehát nemcsak a versenyelőny szerzése miatt stratégiai jelentőségű, hanem mára a tartós fennmaradás feltételét is jelenti.

a válaszlehetőség típusa	a válaszok száma
sikerült megelőzni a válság hatásait, felkészülten ért minket a recesszió, így nagy visszaesés nem volt	14
a válság érintette a céget, de sikerült a megfelelő menedzsment eszközökkel orvosolni azt	42
a válság érintette a céget, de hatásait csak kis mértékben sikerült enyhíteni	50
a válság alapvetően veszélyezteti a cég fennmaradását a mai napig is	59
a válság nem érintette a cég működését	8
a válság ellenére a cég erősödni tudott	19
nincs válasz	9

4. táblázat

Mennyire volt eredményes a válságra való reagálás?

A magyar cégek helyzete az elmúlt években nem alakult kedvezően. Ezt maguk a vállalkozók erősítik meg. A 202 felmérésben résztvevőből 63 társaság szerint javult a helyzet az elmúlt öt évet tekintve, 91 cég szerint rosszabbodott, 46 esetben stagnálás következett be, míg 2 vállalkozás nem nyilatkozott az elmúlt öt év alakulásáról. A jövőbeli helyzet szempontjából kicsivel optimistább kép alakult ki, hiszen 93 cégnél arra számítanak, hogy az elkövetkezendő öt évben javulni fog a helyzet. Ez az arány azonban még mindig csak a megkérdezettek kevesebb mint 50%-át jelenti. 22 cég szerint rosszabbodik a helyzet, 53-an stagnálásra számítanak, míg 25 kérdőívvalany szerint a fennmaradás is kérdéses lesz a jövőben, sőt lehetséges, hogy a vállalkozás meg is fog szünni. Kilenc esetben nem tudták megjósolni a társaság jövőjének alakulását. Ezek a jövőbeli várakozások sem azt támasztják alá, hogy a cégek agilis felfogásúak lennének, hiszen az agilitás alapos és hosszú távra szóló stratégiai tervezést jelent, tiszta jövőképpel és küldetéssel. Tudnunk kell, hogy mi a cél, vagy hogy hová akarunk eljutni, és ehhez meg kell ragadnunk minden olyan lehetőséget, amelyet a folyamatos változások biztosítanak számunkra. Élünk a változás adta lehetőségekkel! Ez lehet a jelmondata azoknak a szervezeteknek, amelyek rugalmasságra, gyorsaságra töreksenek az értékkeremtő folyamataik során.

4 Összefoglalás

A tanulmány és a mögötte álló kutatás egy igen egyszerű összefüggésre igyekszik felhívni a figyelmet. A változás állandó velejárója lett az életünknek, és ez a mechanizmus a gazdaságban és a piacokon is szüntelen jelentkezik. Nem kérdéses tehát, hogy a vállalkozásoknak is folyamatosan naprakésznek kell lenniük, hiszen a verseny intenzitása nem teszi lehetővé azt, hogy egy vállalkozás semmibe vegye az állandóan változó belső és külső környezetet. A Magyarországon végzett kutatás eredményei bizonyítják, hogy mi történik akkor, ha a cégek nem elég gyorsak, nem elég rugalmasak, vagy nem jellemző rájuk a stratégiai tervezés. Az üzleti agilitás című kutatásban látható volt, hogy a felmérésben résztvevő cégek jelentős többsége komoly károkat szenvedett a recesszió eredményeképpen, és a változást nem lehetőségként élték meg, hanem kényszerként. Muszáj volt változtatni, mert ha nem teszik, a társaság megszűnése is bekövetkezhetett volna. Ezzel szemben a rugalmas üzleti modellek felkészültebbek, gyorsabban tudnak reagálni, és ennek eredményeképpen csökkenthetők az esetleges negatív hatások, valamint sokkal inkább növelhetők a versenyelőny szerzésének lehetőségei. Ezt az agilis viselkedést a felmérésben résztvevő cégek csak kis százalékánál lehetett felfedezni. Magyarország jövőbeli fejlődése szempontjából mindenképpen szükséges, hogy egyre több céget azonosítsunk agilis vállalkozásként, mert a 21. században a hozzáadott érték teremtés megköveteli az ilyen jellegű stratégiai viselkedést. A hazai cégek jelentős többsége már most lemaradásban van, és mint tudjuk, a gazdasági evolúció szerint aki nem fogékony a változásra, azok rövidesen végképp eltűnnek a piaci útvesztőkben. Ennek elkerülésére az üzleti agilitás megoldást és gyógyírt szolgáltatathat.

Hivatkozások

- [1] Zsuffa Zsolt: Üzleti agilitás hatása az információkezelésre. IT Kódex Számítástechnikai Szolgáltató Kft., Dokumentumkezelési Újdonságok Konferencia 2013 <http://www.dmslabor.hu/Eloadas.aspx?id=376>
- [2] Jonas Ridderstrale, Kjell A. Nordstrom: Karaoke Capitalism - Management for mankind. Bookhouse Publishing Sweden AB, 2003
- [3] David Mitchell, Dwight B. Davis: Oracle Real Application Testing – business agility through superior testing, OVUM, January 2008, p. 1.
- [4] Flexpaths: The Impact of Flexibility on Organizational Performance. Davies-Black Publishing, 2004.
http://flexpaths.com/pdf/research_on_the_impact_of_flex.pdf
- [5] Jyoti M. Bhat, Nivedita Deshmukh: Methods for Modeling Flexibility in Business Processes Software Engineering and Technology Labs, Infosys Technologies Limited, Bangalore, Karnataka, India

- [6] Dimension Data: The Business Agility: With Network Asset Planning. 2013
- [7] Gerd Gerken: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Budapest, Akadémiai kiadó. 1993.
- [8] Steven C. Wheelwright, Kim B. Clark: Revolutionizing Product Development. The Free Press, Wien. 1992
- [9] Idézetek <http://www.citatum.hu>
- [10] James R. Beniger.: The Control Revolution. Harvard University Press, Technological and Economic Origins of the Information Society. Cambridge (MA), Harvard University Press. 1986
- [11] Marcel van Oosterhout, Eric Waarts, Eric van Heck, and Jos van Hillegersberg: Business Agility: Need, Readiness and Alignment with IT Strategies. Agile Information Systems: Conceptualization, Construction, and Management. Elsevier, 2007
- [12] Arjuna: Removing the Barriers to Business Agility Moving. White paper. Arjuna Technologies Limited Nanotechnology Centre, Herschel Building. Newcastle, August 2010. p. 4-5.
<http://www.arjuna.com/files/RemovingBarriersWhitePaper.pdf>
- [13] Intel Corp.: Rethinking Information Security to Improve Business Agility IT best Practices, Information Security, White paper. January 2011, p. 4
- [14] Jean-Pierre Vickoff: Agile Enterprise Architecture. Architecture of a generation of high-performance enterprises. Teamlog Methodology Framework. 2007 <http://www.entreprise-agile.com/en/Puma-en.htm>
- [15] Enthiosys, Inc.: Business Agility Harness the Power of What's Possible 2009 <http://www.enthiosys.com/storage/resources/Enth-Bus-Agility-WPv1.pdf>
- [16] Exalead: Achieving Business Agility with Search-Based technologies. White Paper. 2010. p. 3.
- [17] Business Change Management Ltd.: The business agility. 2008 <<http://www.businesschange.com/agility.htm>
- [18] Vmware, Inc.: Business Agility and the True Economics of Cloud Computing, business white paper, Palo Alto USA California. 2011 p. 2.
- [19] Avis Europe: Avis Europe improves business agility and cost control with real-time project. Costumer success story. CA Technologies. 2010. p 2.
- [20] Csiszárík-Kocsir Ágnes, Fodor Mónika, Medve András (2012): The Effect of the Sub-Prime Crises on Workplace Safety in Hungary Based on a Primary Research, International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, Vol 4. No. 2., July 2012., Publisher: The Social Sciences Research Society, ISSN:1309-8063 (online)

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2014.