

**MISKOLCI EGYETEM  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**Székely Zsolt**

**A vállalati válságok kialakulásai és a prevenció  
módszerei**

című

Ph.D. értekezés tézisei

A Doktori Iskola neve: „Vállalkozásemélet és gyakorlat”

A Doktori Iskola vezetője: Prof. Dr. Szintay István CSc  
egyetemi tanár

Tudományos vezető: Prof. Dr. Kocziszky György CSc  
egyetemi tanár

**Miskolc, 2009**

## I. A kutatás célja, előzményei és módszere

A vállalatok életképességét a környezet változásaihoz és kihívásaihoz való alkalmazkodás határozza meg. Jelentős befolyást gyakorol továbbá rá az, hogy a vállalatok milyen mértékben tudják a környezetüket saját céljaik elérése érdekében befolyásolni, ezért napjaink felgyorsult információs társadalmában, a globalizáció világában a vállalati életképesség folyamatos karbantartásra és fejlesztésre szorul. E tény hangsúlyozása különösen fontos a válságmenedzsment esetében, egy olyan területen, amely tizenhét évvel ezelőtt Magyarországon a jelenlegi formájában hivatalosan nem is létezett, sőt makroszinten a nyugati gazdaságok és demokráciák körében is meglehetősen „fiatal” tudományának számít. Bár igaz, a válságok elemzésével több, régebbi kutatás is foglalkozik, gondoljunk itt akár Keynes-re, de a klasszikus elemzések elsősorban makrogazdasági megközelítést tartalmaztak, foglalkozván azok tovagyrúzó hatásával is. A napjainkban zajló világgazdasági válsággal kapcsolatos munkák és elemzések elsősorban a vállalati és nemzetgazdasági környezet elemzésével foglalkoznak, és ezen keresztül vizsgálják a vállalati problémákat. Tekintettel azonban a megváltozott világgazdaság körülményeire, a mikrogazdasági megközelítésű válságok és azok kezelése egyre fontosabb szerepet kapnak a mai gazdaság elemzésében, nemcsak a volt szocialista országokban, hanem a világ fejlettebb részein is.

Kutatásom során a válságok mikrogazdasági elemzésével foglalkoztam és az volt a célom, hogy a válság területeinek feltárásával keressem meg azokat a lehetőségeket és módszereket, amelyek a válságok megelőzésében vagy leküzdésében segítenek. Disszertációmban áttekintettem a hazai és nemzetközi szakirodalmat valamint kiértékeltem a gyakorlati kutatómunkám eredményeit. Ezek alapján, egyrészt a válságok kialakulásának körülményeinek feltárására, másrészt ezekre építve a feltárt feltételrendszer modelljének gyakorlati adaptációs lehetőségének konkrét vállalati példákon keresztül történő elemzésére törekedtem. Lényegesnek tartottam a válságok, valamint a prevenció eszközök több oldalról történő megvilágítását: szervezeti, logisztikai és minőségi oldalról is. Véleményem szerint kellő aktualitást adnak munkámnak a fentebb említett világgazdasági folyamatok, valamint a magyarországi gazdaság jelenlegi állapota.

Kutatási tevékenységem keretében több mint tíz éve foglalkozom a vállalati válságok elemzésével, és mind elméleti mind pedig gyakorlati szempontból kutatom a megoldási lehetőségeket. A témával végzős egyetemistaként kerültem kapcsolatba, majd szakmai pályafutásom elején tudatosan olyan cégnél kezdtem el dolgozni, amely vállalatok revitalizációjával és eszközeinek átstrukturálásával foglalkozott. Később aktív vállalatvezetőként volt alkalmam élesben is megtapasztalni a válsághelyzetekkel járó problémákat, ahol már nemcsak külső tanácsadóként, hanem első számú vezetőként feleltem (felelek) a problémák megoldásáért.

A disszertációban a kialakult vállalati válságok kezelését is megvilágítom. Ehhez a válságok definiálásából és tipologizálásából kiindulva a válságterületeken keresztül eljutottam a válságkezelési eszközök definiálásáig. Ezek közül a leghatékonyabbnak a preventív eszközöket ítélem meg, különösen az exakt, mindenkori válsághelyzeti térkép vagy pillanatfelvétel lehetőségét nyújtó Válság Rezisztencia Koefficiens (VRK) mutatót. Ennek segítségével, a monitoring eljárásokhoz hasonlóan, kéthavonta pillanatfelvételeket tudunk kapni a cég aktuális állapotáról, ami azért fontos, mert a válság kezelésének sikerét a korai

beavatkozás határozza meg. A VVK mutató alkalmazásával és állandó fejlesztésével korán érezhetővé válnak azok a rezgések és kilengések, amelyek a válságok előszeleként determinálhatók.

## II. A dolgozat új vagy újszerű tudományos megállapításai

**1. *A vállalati alapfolyamatok két komplementer jellegű működési rendszeren keresztül zajlanak, amely alrendszerek további nyolc alrendszerre bomlanak. Vállalati szintű válsághelyzet akkor alakul ki, amikor az alrendszerek közül legalább kettőben működési zavarok keletkeznek.***

A vállalati működést akkor nevezzük megfelelőnek, amikor a vállalati folyamatokat leíró két alrendszer: szakmai működési rendszer és a kiszolgáló rendszer képes arra, hogy folyamatosan megújuló egyensúlyi helyzetet, gazdálkodási szempontú összhangot teremtsenek és tartsanak fenn a vállalat input- output folyamataiban. Ebből az következik, hogy a folyamatok egyensúlyi helyzetből való kibillenése esetén megszűnik a normális vállalati működés. Zavarok keletkeznek az alrendszerekben, a fenntartható nyereséges működés egy vagy több feltétele veszélybe kerül vagy eltűnik. Az alrendszerek működési zavarát területi válsághelyzetként definiálom. Amennyiben egy vagy több alrendszer működési zavara átlép egy kritikus tömeg határt (több területi válsághelyzet összeadódik), akkor metasztatikus módon a többi alrendszer működésében is zavart okoz. A problémák és válsághelyzetek (területi válsághelyzetek) dominó elv alapján terjednek, újabb és újabb problémákat okoznak, újabb és újabb területeket „fertőznek meg” és egyfajta negatív szinergiahatás elérésével képesek a teljes vállalati működés zavarát előidézni. Ezt az állapotot hívjuk vállalati szintű válsághelyzetnek. Megközelítésem szerint vállalati szintű válsághelyzet akkor alakulhat ki, amennyiben a nyolc alrendszer közül legalább kettőben működési zavarok keletkeznek (területi válsághelyzetek). Ebben az esetben várható, hogy a fentebb említett működési zavarok áttételeken keresztül a többi alrendszerre is kiterjednek és vállalati szintű válságot okoznak.

**2. *A válság egy multifaktoriális állapot, egyetlen tényező csak speciális, szélső esetekben okoz vállalati szintű válsághelyzetet, legalább egy külső és egy belső tényező egyidejű megléte szükséges a válság kialakulásához. Csak egy belső tényező vagy csak egy külső tényező csak szélsőséges esetben okoz vállalati szintű válságot.***

Kutatásaim során (a disszertáció 2. fejezetében) mélyrehatóan foglalkoztam a válságok kialakulásának okaival. Szakmai pályafutásom során lehetőségem volt több mint 30, válsághelyzettel küszködő vállalatot megfigyelni. A vállalatokról szekunder információkat tudtam szerezni és volt alkalmam primer módon is megvizsgálni a cégeket, a cégvezetőkkel készített mélyinterjúk során. Megfigyeltem azt, hogy a vállalati vezetők sokszor hajlamosak a krízishelyzetek magyarázataként egy okot, általában piaci okot megnevezni.

A megfigyelés során gyűjtött adatok alapján azt a következtetést vontam le, hogy általában nem a megnevezett ok, vagy nem egyedül a megnevezett ok volt a válsághelyzet kiváltója. Minden esetben a piaci okok mellé tartozott egy belső szervezeti és / vagy technológiai ok, amelyek együttes hatása váltja ki a válságot. Például, egy külső, piac által diktált hirtelen változásra a szervezet nem megfelelő válaszreakciókkal reagál, vagy egyáltalán nem reagál abban bízva, hogy majd a külső körülmények fognak megváltozni vagy visszaváltozni (a szervezeti válaszreakciókkal a disszertáció 2.2. fejezetében foglalkozom).

Az IKARUS eset jól ábrázolja azt a szituációt, ahol mindenki egy piaci „vis maior” által kiváltott válsághelyzetről beszélt. Az elfogadható volt számomra, hogy egy rendszerváltás és az ezzel járó piacvesztés a környezet által kiváltott válsághelyzetnek minősül, azonban megállapítottam, hogy a nem megfelelő válaszreakció vagy annak teljes hiánya vezetett a tényleges válsághelyzethez. Ebben a megváltozott piaci helyzetben az elöregedett, rugalmatlan szervezet tökéletesen alkalmatlan volt arra, hogy egy megváltoztatott stratégiával új utakat keressen. Ehelyett folyamatosan az eladott buszok darabszámának növelésére koncentrált a kívánt fedezeti pont elérésének céljából.

Dinya[2] szerint egyetlen tényező ritkán okoz válságot, gyakran két –három tényező összefonódik. Kutatásaim szerint egyetlen tényező csak speciális, szélső esetben okozhat válságot, a vizsgálataimnál megkülönböztettem külső és belső okokat és azt a következtetést vontam le, hogy legalább egy külső és egy belső tényező egyidejű megléte szükséges a válság kialakulásához. Tézisem bizonyításaként disszertációmban a szervezet válaszreakcióit elemzem, hiszen a külső problémák által kiváltott válsághelyzetekre adott válasz minőségét a szervezet helyes reagáló képessége határozza meg. Amennyiben a szervezet helyesen reagál a külső válsághelyzetre, akkor a probléma nem fog tényleges válsággá alakulni. A helyes szervezeti válaszreakció általában jó vállalati működésre (ebben az esetben a belső válságok hiányára) utal. Ha a szervezet rosszul reagál, akkor általában valamilyen belső válságtényező miatt teszi ezt. Ugyanez fordítva is igaz, mert egy belső válságokhoz is kell társuljon egy külső tényező ahhoz, hogy a problémák eszkalálódjanak. Példaként említhetnék több, nagy multinacionális vállalatot, vagy az Adizes [1] által említett izraeli, mexikói vagy brazil cégeket (többnyire állami monopól pozíciókkal), ahol motiválatlan és tehetségtelen vezetők és munkatársak nem viszik csődbe a cégek, mert a külső körülmények ennek ellenére biztosítják a működési feltételeket. Ebből az következik, hogy csak egy külső vagy belső válságtényező nem eredményez válságot, általában mindkettő egyidejű megléte szükséges a krízishez. Ezek egyébként az Adizes által leírt öregedő szervezetek bürokrácia és halál fázisára jellemző tünetek voltak [1].

Itt láthatjuk, hogy egy külső és egy belső probléma egyidejű hatása által kiváltott válságról beszélünk. Nyilvánvalóvá vált az is, hogy a külső válságok vagy belső válságok kialakulását, vagy azok eszkalációját váltják ki, és ezek vezetnek a tényleges vállalati szintű válsághoz.

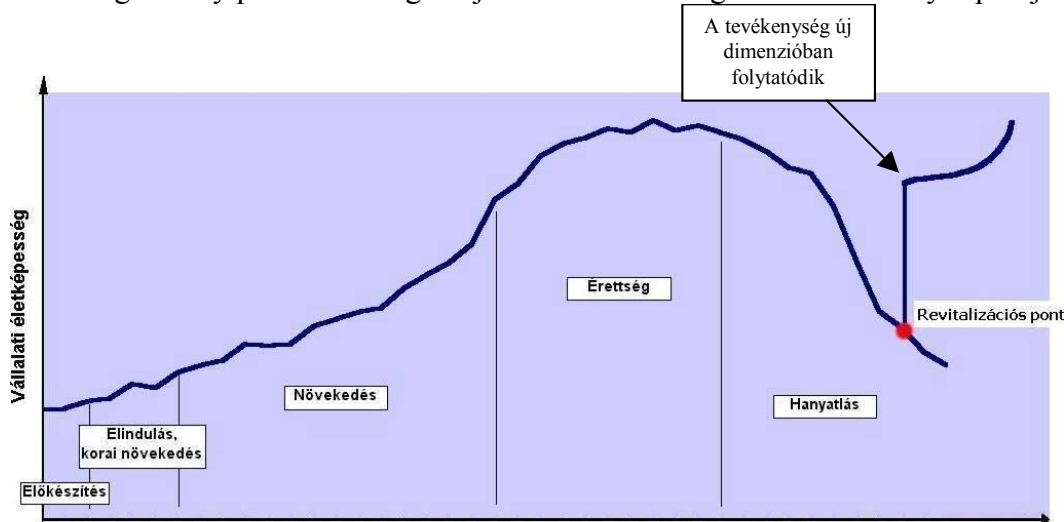
Fennáll a lehetősége annak, hogy egy belső tényező, bármilyen külső ok nélkül válság kialakulásához vezessen, de ez igen ritkán és szélsőséges esetekben történhet meg. Például a Barings bank pénzügyi csődjének kialakulásához elég volt egy figyelmetlen és felelőtlen bróker rossz döntéseinek sorozata, nem volt szükség semmilyen külső tényezőre. Meg kell jegyezni azonban, hogy ebben az esetben is az egyik belső tényező (emberi) mellett még egy újabb belső tényezőre szükség volt a válsághoz: a belső kontrolling és rendszerműködés hiányosságaira. Hiába lett volna felelőtlen a munkatárs, ha a vállalati rendszer nem teszi lehetővé, hogy „garázdálkodhasson”. Természetesen egyetlen külső tényező is okozhat szélsőséges esetben válságot (például gazdasági környezet hirtelen robbanásszerű változása, vagy katasztrófahelyzet).

A hipotézist egyrészt a disszertációm 2. fejezetében elméleti modelleken keresztül bizonyítom másrészt az általam kifejlesztett Válság Rezisztencia Koefficiens segítségével (disszertáció 6. fejezete) a gyakorlatban is volt lehetőségem bizonyítani. A Válság Rezisztencia Koefficiens egy olyan mérési módszer, amely a vállalatok mindenkori válságokkal szembeni ellenálló-képességét mutatja kvantitatív formában.

**3. Válsághelyzetek nemcsak a vállalati életgörbe utolsó szakaszában jellemzőek, hanem az életgörbe mindegyik pontján éreztethetik hatásukat. Ebből adódóan revitalizációs pontok is az életgörbe bármelyik fázisában előfordulnak.**

A klasszikus vállalati életgörbe utolsó szakaszát a hanyatlás vagy válság szakaszának nevezzük (Kocziszky[3], Timmons[5]). A hagyományos értelmezés szerint ez az a szakasz ahol, a válságok kialakulnak és ahol a lehetséges revitalizációs pontok létrejönnek (1. számú ábra). Ez az általam is elfogadott értelmezés azonban további kutatások után módosult.

A szakirodalom több megközelítésben taglalja az életgörbe elméleteket és megközelítéseket. Kutatásom számára az életgörbe különböző pontjain jelentkező válsághelyzetek elemzése volt a legizgalmasabb kérdés. Krystek [4] a vállalati krízis alapmodelljét fogalmazta meg, ahol a válságot a válságkezelés időbeli szakaszai alapján tagolta. Az általa öt szakaszra bontott válsággörbének (illetve egyenesnek) mindegyik szakaszán úgynevezett lehetőség-pontokat iktatott be. Ez alatt azt érjük, hogy ezen öt szakasz (válság észlelése, belső intézkedések, zavarelhárítás, erőfeszítések a további létezésért és megszűnés) mindegyikében van lehetőségünk a válság megszüntetésére. Kutatásomban az volt a célom, hogy ugyanezen lehetőség – esély pontok létét igazoljam a vállalati életgörbének bármelyik pontján.



1.sz ábra A vállalati életgörbe szakaszai. (Timmons, [5] alapján saját átszerkesztés)

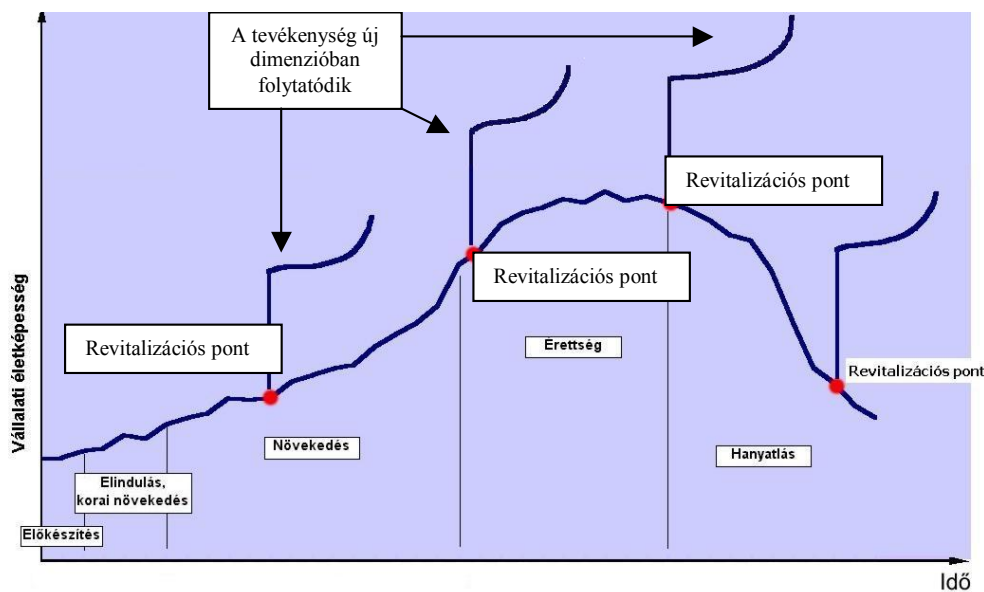
A válsághelyzetek vizsgálata során megfigyeltem (disszertáció 4. fejezete), hogy azok előfordulása sokkal gyakoribb a hanyatlást megelőző fázisokban, mint a hanyatlás fázisában. Például a növekedés fázisa Timmons szerint ilyen szempontból sokkal veszélyesebb, mint a hanyatlásé (Timmons[5]). A hipotézis felállítása után tipologizáltam és kategóriákba foglalva megvizsgáltam a releváns szakaszokra jellemző válságfaktorokat. Kutatásaim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a klasszikus életgörbe elmélet új megvilágítást kap, hiszen válsághelyzetek a vállalati életgörbe bármelyik pontján, azonos valószínűséggel fordulhatnak elő.

A fenti felismerésnek, egyrészt a vállalati válsághelyzetek kezelésében, másrészt a lehetséges revitalizációs stratégiák szempontjából van nagy jelentősége, mert amennyiben a válsághelyzetek az életgörbe bármelyik szakaszában jelentkezhetnek, akkor a revitalizációs pontok is folyamatosan jelen vannak. Tehát, ha a vállalati életgörbe minden szakaszában megtalálható a válság, (legalábbis annak potenciális formája) és minden szakasz lehetőséget

ad a vállalat működésének átdimenzionálására vagy revitalizációjára, akkor bármikor lehet a vállalat tevékenységét revitalizálni, újradimenzionálni.

Ez a felismerés egyébként lehetőséget ad a vállalatok revitalizációs képesség szerinti csoportosítására és elemzésére is. A revitalizációs képesség szerinti osztályozás egy új kutatási terület felé is utat nyit. Ez a kutatási terület a vállalati determináltságot igyekszik tipologizálni, és azokat az összefüggéseket vizsgálja, hogy mely vállalati működési formák mennyire determináltak eleve a válságok és a revitalizáció szempontjából. Természetesen, keressük a determináció feloldásának módszereit is.

A vállalati életgörbe válsághelyzeti és revitalizációs szempontból történő újszerű ábrázolását a 2. számú ábrán szemléltetem.



2.sz ábra A vállalati életgörbe és a revitalizációs pontok. (saját szerkesztésű ábra)

4. *Az alapító – tulajdonosok és a vállalatuk között egy bizonyos idő elteltével kialakul egy úgynevezett pszichológiai kötelék, amely a vállalati életgörbe kezdeti szakaszaiban jótékonyan befolyásolja a cég működését, később azonban inkább gátolja azt. A pszichológiai köteléket a vállalati életgörbe korai növekedés és érettség szakaszában el kell szakítani, különben megnő a vállalat válságérzékenysége. Ez a megállapítás a posztoszocialista gazdasági rendszerben működő technokrata jellegű tulajdonos – menedzser esetén áll fenn.*

A fentiekből az következik, hogy a vállalati életgörbe bizonyos fázisában (általában az érettség fázisában) minden cég életében eljön az az idő, amikor a tulajdonosnak el kell szakítani ezt a pszichológiai köteléket. A pszichológiai kötelék elszakítása alatt a cég operatív irányításából való kiszállást és a cég szakértő menedzsmentre való rábízását értem. Kutatásaim során azt a megállapítást tettem, hogy amennyiben ezt nem teszik meg, jelentősen megnövelik vállalkozásuk válságérzékenységet. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a kötelék erőssége (illetve gyengesége) határozza meg a vállalat válságnak való kitettséget. Természetesen ez a megállapítás nem vonatkozik az úgynevezett egyszemélyes vállalkozásokra.

Tézisem bizonyításaként elvégeztem 70 olyan kis és közepes vállalkozás vizsgálatát, amelyek hasonló tulajdonosi struktúrát és fejlődést mutatnak fel. Az összes cég kivétel nélkül a kilencvenes évek elején alakult, egytől egyig magánszemélyek tulajdonában álltak vagy állnak jelenleg is és egyfajta technokrata szemlélet jellemezte az ott uralkodó vezetési stílust. A vizsgálatban résztvevő vállalatok a vállalati életgörbéjük érettség szakaszában tartózkodnak.

A cégeket egy tíz kérdésből álló lista megválaszolásának segítségével két csoportba soroltam. A vállalatok felénél a tulajdonosok jelentős szerepet vállalnak a cég operatív irányításában („B” csoport), a többi cégnél megtörtént a pszichológiai kötelék elszakítása és a tulajdonosok többé-kevésbé tényleg csak tulajdonosi szerepben vannak („A” csoport).

Ennek során megállapítható volt, hogy az „A” csoportban lévő cégek döntő hányadánál nem állt fenn még a labilis állapot veszélye sem a felsorolt mutatóknál (többségük dinamikus vagy stabil állapotban volt). Egyedül egy cégnél süllyedt a saját tőke arány 44%-ra és ugyanennél a cégnél a vevő-szállító arány, a likviditási gyorsráta és az adósságszolgálat válsághelyzetre utaló értékei voltak megfigyelhetők. A „B” csoport cégeinek mindegyikénél legalább három mutató labilis illetve válsághelyzetre utaló értékeket mutatott, de a cégek 70%-nál mind az öt mutató a labilis szint alá csökkent. A részletes táblázatot az 5. számú mellékletben csatoltam.

Az eredmények alapján beigazolódni látszott hipotézisem mely szerint, azon vállalatok ahol az alapító – tulajdonosok a vállalati életgörbe érettségi szakaszában operatív első számú vezetőként tevékenykednek, és a döntési jogkörök túlnyomó többségét birtokolják, nagyobb valószínűséggel vannak a válsághelyzeteknek kitéve. Ebből az is következik, hogy a pszichológiai kötelék lazításával vagy elszakításával javulhat a vállalat válságokkal szembeni ellenállóképessége. Meg kell jegyezni ugyanakkor, hogy a téma további alapos vizsgálatára van szükség.

### ***5. A preventív módszerek ismerete és alkalmazása nagymértékben hozzájárul a potenciális válsághelyzetek elkerüléséhez***

Léteznek olyan eszközök, amelyek fejlesztésével a válságok megelőzhetők, illetve a szervezet sokkal jobban felkészült lesz a válság legyűrésére. A 3. tézisben meghatározott vállalati életgörbe pontjaival kapcsolatos problémák megelőzésére alkalmas preventív eszközök osztályozhatók. Az életgörbe egyes szakaszaira jellemző válságtípusok tipologizálása és a preventív eszközök kategorizálása lehetőséget ad a válságok elleni küzdelem hatékonyságának növelésére.

A preventív eszközök alkalmazása és a válsághelyzetek kialakulása közötti összefüggések vizsgálatára kiválóan alkalmas a 7. tézisben kifejtett Válság Rezisztencia Koefficiens módszer.

**6. *A válságok és kezelési módszereik tipologizálhatóak. A válságokat olyan standard módszerekkel lehet kezelni, amelyeknél azonban vállalatonként eltérő mértékű testreszabási többletfeladatok elvégzése szükséges lehet.***

Kutatásaim szerint a válságok kezelésének sikeressége a válságok felismerésén és a megfelelő kezelési módszeren múlik. A válságfajták megkülönböztetése ebben a tekintetben stratégiai kérdés, úgy mint a beteg embernél a betegség pontos diagnosztizálása. A pontos diagnózist követően lehet meghatározni a legmegfelelőbb gyógymódot, illetve válságot esetében a leghatékonyabb és legcélravezetőbb válságkezelési módszert.

Az értekezés tartalmazza válságok beazonosításához és a megfelelő válságkezelési módszer kialakításához szükséges ismerveket olyan gyakorlati módon, amely bármely vállalatvezetőnek segítséget nyújt a sikeres válságmenedzsmenthez. Az értekezés tartalmazza azokat a standard módszereket és eszközöket is, amelyek bármely vállalat esetén alkalmazhatóak a helyi speciális igények és körülmények figyelembevételével.

**7. *A vállalatok válsághelyzetekkel szembeni ellenálló-képessége mérhető a Válság Rezisztencia Koefficiens (VRK) segítségével. Az információáramlás minőségi és mennyiségi javulása jelentősen növeli a vállalatok Válság Rezisztencia Koefficiens mutatóját.***

A vállalatok bizonyos tekintetben úgy működnek, mint az emberi szervezet (Adizes[1]). A belső mechanizmusok különbözőképpen dolgoznak fel külső hatásokat. Minél egészségesebb a belső struktúra, annál ellenállóbb lesz a külső negatív hatásokkal szemben. A vállalatok esetében a betegségekkel szembeni ellenálló-képességet a válság rezisztencia jelképezi.

A válságokkal szembeni ellenálló képesség mutatóját az általam kifejlesztett és tesztelt Válság Rezisztencia Koefficiens rendszer segítségével kalkuláltam. Ezt a mutatót egy 2000 maximális összpontosítású kritériumrendszer segítségével lehet kiszámítani, amelyhez Kesselring féle termék - összehasonlítási módszert adaptáltam paraméter - összehasonlítási módszerré. Az input paramétereket válságrezisztencia szempontok figyelembevételével súlyoztam 2-től 10-ig. Az input paraméterek értékeléséhez külön szempontrendszert dolgoztam ki. A kritériumok input oldalát a kéthavonta megismétlődő adatrögzítés biztosítja. A VRK szintek stabilizált állapota (alacsony szórása) és a maximális pontszámot megközelítő értéke egy magas szintű válságokkal szembeni ellenálló képességet feltételez.

A VRK hipotézis verifikációját egy közel tíz éves kutatómunka során több cég elemzésével végeztem el. Az IKARUS vállalatcsoport hét tagvállalatán 1999 és 2003 között elvégzett adatgyűjtés és elemzések alapján, mért számsorokkal bizonyítást nyert az a tény, hogy az információáramlás minősége van a legnagyobb hatással a válságrezisztencia szintekre. A tézisben szereplő VRK mutató mérésén keresztül azt a következtést lehetett levonni, hogy minél jobb az információáramlás minősége a szervezeten belül, annál jobb VRK értékelést kapott a cég. A vállalaton belüli információs struktúrákat a legteljesebb körűen és leghatékonyabban az integrált vállalatirányítási rendszerek képesek működtetni.



Bizonyítást nyert az a tény, hogy a rendszerbevezetést követően a VRK mutatók szórása csökkent, és a vállalat válságokkal szembeni rezisztenciája szignifikánsan javult (disszertáció 6.3. fejezete).

### III. A kutatási eredmények hasznosítása, további kutatási irányok

A kutatásom hasznosulását az alábbi formában látom megvalósulni:

1. Szeretnék egy önálló jegyzetet megjelentetni ebben a témakörben, amely a válságok elméleti tipologizálásán túl gyakorlati tanácsokkal is szolgálhat.
2. Az értekezésben feldolgozott hazai és nemzetközi források és konkrét gyakorlati eredmények további kutatások céljára (interdiszciplináris keretek között is) rendelkezésre állnak a kutatók számára.
3. Az értekezés anyaga lehetőséget ad előadások és kurzusok tartására, mind magyarországi, mind pedig nemzetközi szinten.
4. A munkám során feldolgozott eredmények felsőoktatási jegyzetekben jelenhetnek meg önálló fejezetként.
5. További hasznosíthatósági lehetőségeket látok az értekezés egyetemi szintű oktatási tevékenységben való felhasználásában.
6. A disszertáció eredményeit konkrét vállalati működés során is lehet kamatoztatni, akár külső tanácsadói tevékenységen keresztül, akár vállalatvezetőként.

Kutatásom elsősorban a válságok felismerési és kezelési módszereinek továbbfejlesztését hivatott szolgálni. Ugyanakkor az eddigi eredmények alapján további kérdések fogalmazódnak meg és lehetőség nyílik bizonyos területek mélyebb vizsgálatára. Ezek alapján szeretném kutatásaimat az alábbi irányokban folytatni:

1. A vállalatok revitalizációs képesség szerinti csoportosításán dolgozom, amely egyrészt az emberi tényező és technológiai szempontú, másrészt ágazati vagy szektorspecifikus megközelítésű elemek figyelembevételével ad lehetőséget a vállalatok elemzésére. Szeretném bizonyítani azon hipotézisemet is, mely szerint vannak olyan vállalatok, amelyek akár működési akár regionális szempontok miatt csak részlegesen és meghatározott feltételekkel alkalmasak revitalizációra.
2. Az életgörbe vizsgálata során külön foglalkoztam a növekedés problémáival. További kutatásaim során szeretném ezt a témakört sokkal behatóbban elemezni. Szeretném feltárni azokat a válságtényezőket, amelyek elsősorban a növekedési szakaszra jellemzőek.
3. Tovább szeretném elemezni a válságok regionális szempontú elemeit, különösen a jelenlegi megváltozott illetve változás alatt politikai és gazdasági helyzetben. Az Európai Unió csatlakozás véleményem szerint alaposan meg fogja változtatni a jelenleg fennálló régiókat és új elsősorban gazdasági érdekek alapján létrejövő

régiókat fog eredményezni. Ebben a helyzetben a régióknak teljesen más hatása lesz a vállalatok életére, mint korábban.

4. Az alapító – ügyvezető pszichológiai köteléssel kapcsolatos első felismerések jó alapot szolgáltatnak a téma további kutatásához. Ki szeretném mutatni statisztikai módszerekkel nemcsak a kötelék létezését, hanem annak erősségét is, illetve azt hogy milyen ismérvek alapján lehet a legjobban körülírni ennek hatását a vállalati működésre.
5. A jelenlegi sebességű globalizációs folyamatok meg fogják változtatni a mikro és makroszintű információáramlási igényeket. Ebből az következik, hogy a vállalatban belüli információáramlásnak egyre nagyobb mértékben kell támaszkodnia a külső környezeti információkra. Ezek egymásra gyakorolt kölcsönhatásának további vizsgálata támpontokat adhat egy korszerű vállalati válságrezisztencia modell megalkotására.
6. A világgazdaság jelenlegi - részben mesterségesen generált - válsága nagymértékben meg fogja változtatni a vállalati környezetet. Az új környezetben új játékszabályok lesznek érvényesek, a vállalatok sikeressége az alkalmazkodási képességük fejlődésétől fog függni. További kutatásaim egyik tárgya a vállalati alkalmazkodási képesség vizsgálata lesz.
7. A kutatási eredmények alkalmasak arra, hogy egy átfogó és gyakorlati segítséget nyújtsanak a válságok kezelésére. Szeretnék egy sokkal egyértelműbb és egyszerűbb módszertant kidolgozni, amelyet a válságok és leküzdésük módszereinek további tipologizálásán keresztül érnék el. A módszertan tovább erősítené az eszközök gyakorlati jellegét.

#### **IV. A szerző publikációi**

##### **Tudományos konferenciákon elhangzott előadások**

International Conference of PdD Students,

The relationship between Corporate Restructuring and Regional Integration  
Miskolci Egyetem, Miskolc, 1997. augusztus 11-17.

Hungarian Consulting Development Project (USAID) Conference,

Crisis as key factor of business  
Budapest, 1997. szeptember 9.

MicroCAD '98 International Computer Science Conference,

Regionális válságok hatása a magyar iparra  
Miskolci Egyetem, Miskolc, 1998. február 25-26.

„Lieferanten für 2000” Konferenz,

Neue Rollen für Osteuropäische Komponenten Hersteller  
Berlin, 1998. május 10.

Automotive e-supply solutions International Conference,  
E-purchasing in non-automotive sectors  
Cannes, 2000. október 29-31.

CEORG International Conference,  
Perception of Central European Products in EU  
Európai Parlament, Brüsszel, 2000. október 18.

Világgazdaság Konferencia,  
Ingatlangazdálkodási tényezők  
Hotel Forum, 2001. október 9.

Automotive e-supply solutions International Conference,  
E-supply limitations for automotive suppliers (Workshop)  
Barcelona, 2001. október 14-17.

Innováció a logisztikai folyamatokban. Logisztikai Fórum, Autóipari szekció: A globális logisztikai rendszerek mint a költségcsökkentés eszközei,  
Költséghatékony működési formák az autóiparban  
Budapest, 2002. március 1.

Magyar Vas- és Acélipari Egyesülés Konferencia,  
Acélipari trendek és acéltermékgyártók revitalizációja  
Hungexpo Tükörterem, 2002. május 28.

Magyar Termelékenység Központ Konferencia: Modern termelékenységfejlesztési módszerek  
A lean management és a revitalizáció összefüggései,  
Hotel Benczúr, 2004. december 26.

Österreichischer Automotive Cluster: Nachhaltige Erfolg in der Automobilindustrie  
Revitalisierung als Mittel des Erfolges in der Fahrzeugindustrie,  
Linz 2004. május 6.

Miskolci Beszélgetések 2006 Konferencia,  
The role of supply chain optimization in crisis prevention  
Miskolc-Lillafüred, Palota Szálló, 2006. szeptember 13-14

New rules of the game. Innovation in Logistics. 2008 ELA Conference  
Maintain the information flow, increase your crisis resistancy  
Brüsszel, 2008. november 30.

## Tanulmányok, jegyzetek

Management Toolbox

Hungarian Consulting Development Project oktató CD,  
1997. november 30.

Certain correlation of company crises caused by external factors,  
Management today, 1997, Massachusetts

Az európai kohászati ipar lehetőségei (társszerző: Szőke Tibor),  
Menedzser, 2001/5

Az acélipari régiók kialakulásának összefüggései (társszerző: Szőke Tibor),  
Menedzser, 2002/9

Válsághelyzetek a vállalatok életében I. rész,  
Menedzser, 2003/12

Válsághelyzetek a vállalatok életében II. rész,  
Menedzser, 2004/1

Válsághelyzetek és értékteremtő folyamatok összefüggései,  
Loginfo, 2004/12

Logisztika és vállalati életképesség,  
Könyv, 2004

A minőségirányítás mint a válságkezelés preventív eszköze,  
Minőség és megbízhatóság, 2004/5

Az outsourcing mint válságprevenációs eszköz,  
Loginfo, 2005/1

Supply Chain Management, kihívások és paradoxonok,  
Tranzit 2005/5

Az ellátási lánc optimalizációjának szerepe a válságprevencióban.  
GÉP, lektorált publikáció, 2007. június

The role of supply chain optimization in crisis prevention,  
MIBE 2006 konferencia kiadvány, 2007. július

Vom ersten Weltkrieg bis zur Finanzkrise,  
ELA konferenciakiadvány, 2008

Válsághelyzetek logisztikai nézőpontból,  
Könyv, lektorált kézirat, tördelés alatt, várható megjelenés 2009. május

## VI. Hivatkozások

- [1] Adizes, Ichak(1992) Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő?, HVG Kiadó
- [2] Dinya, László (2002) Válaszmenedzsment előadás, letölthető a Károly Róbert Főiskola honlapjáról, [www.karolyrobert.hu](http://www.karolyrobert.hu)
- [3] Kocziszky, György (1994) Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez, Vezetéstudomány, 7. szám 12-20 o.
- [4] Krystek, Ulrich (1987) Unternehmungskrisen, Wiesbaden, 2-66
- [5] Timmons, A. Jeffry (1994) New venture creation, Irwin Boston, Massachusets