

Nagy üzlet az SSC

Cég a cégben

Száguld a Megosztott Szolgáltatási Központok (shared service center, SSC), vagy Üzleti Szolgáltató Központok (business service center, BSC) piaca, s ebben az egyre szélesebb nemzetközi versenyben Magyarország is az éllovasok közé tartozik. Mintegy 25-30 éve már, hogy az „első fecskék”, a nagyvállalatok, elsősorban a multik és a globális cégek rájöttek: bizonyos belső szolgáltatásokat össze kell vonni egy helyre ahelyett, hogy minden leánycégnél külön pénzügy, könyvelés, HR, IT stb. működjön, ráadásul nem költség- és munkaerőhatékonyan. Viszont a tevékenységek összevonásával, egy helyre összpontosításával jelentős mennyiségű költség és emberi erőforrás takarítható meg, illetve csoportosítható át.

Az ötletet tett követte, s ma már **az SSC az üzleti világ egyik legdinamikusabban fejlődő, bővülő üzleti területe**. A cégek szervezeti felépítése szinte az egész világon folyamatosan átalakul, mintegy válaszként a változó igényekre és a külső hatásokra. A korszerű vállalatok számára olyan szervezeti felépítés szükséges, amely a változásokra gyorsan és hatékonyan tud reagálni. Erre a problémára az SSC-k, a BSC-k, valamint a globális üzleti szolgáltatások (global business services, GBS) kialakítása az egyik megoldás.

Mi manapság a cégek érdeke?

A cégeket elsősorban a költségcsökkentés, a folyamat- és adatminőség javítása, illetve az IT rendszerek sztenderdizálása ösztönözte, ösztönzi arra, hogy **szolgáltató központokat** hozzanak létre. Vezetési tanácsadók és vállalati felsővezetők egybehangzó véleménye szerint az SSC-k igen gyors térnyerése a gyors fejlődőképességüknek, valamint a különböző geopolitikai körülményekhez (például Brexit, regionális háborúk, tartós nemzetközi politikai feszültségek) való alkalmazkodókéességüknek köszönhető. Ezen túl **gyors és minőségi szolgáltatásokat** nyújtanak, jobb ügyfél élményt és nagyobb üzleti eredményt elérve. Az SSC-k esetében tehát igencsak jól működik a centralizáció és az integráció.

Az SSC-k meghatározása

A szolgáltató központok meghatározása, munkájuk hasznának megítélése egyértelműen **azonos az egész világon**, miközben tevékenységük a digitalizáció, a mesterséges intelligencia, a robotizálás, valamint a sztenderdizálás stb. nyomán dinamikusán, szinte robbanásszerűen bővül. (Erről még később lesz szó.)

Az SSC tehát olyan szolgáltatási központ, amely egy nagy – jellemzően multinacionális – vállalat belső szolgáltatásait centralizálja. Más szavakkal: az SSC a szolgáltatások összevonásának, központosításának egy módja, amely optimalizálja a vállalat belső szervezetét is. A BSC és a GBS központok pedig nem csak helyi, regionális, hanem szélesebb „hatósugarú”, globális szolgáltatásokat is nyújtanak.

Kibővített kiszervezés

Az SSC-k és társaik úgy is értelmezhetők, mint egy kibővített kiszervezés, azaz outsourcing. Ez utóbbi esetén a vállalat egy-egy tevékenységét (például könyvelés vagy IT) szervezi ki a „témának” megfelelő külső szolgáltatóhoz. **Az SSC-k viszont olyan szolgáltatók, amelyek egyrésztől sokféle szolgáltatást képesek nyújtani, másrésztől pedig az adott, kiszervező vállalat „ernyője” alatt működnek, tehát cég a cégben.**

Főbb szolgáltatások

Melyek a külön szervezeti egység vagy cég formájában működő, de a cégcsoporthoz tartozó SSC-központok szolgáltatásai? Ezek szinte napról-napra bővülnek a digitális forradalomban, de a főbb tevékenységek könnyen áttekinthetőek. A teljesség igénye nélkül:

Pénzügyi szolgáltatások

- Könyvelés, számlázás, beszállítói és vevői követeléskezelés, pénzügyi jelentések készítése

Humán erőforrás

- Bérszámfejtés, munkajogi adminisztráció, teljesítményértékelés kezelése, toborzás és kiválasztás kezelése

Informatika és technológia

- Helpdesk támogatás, alkalmazáskezelés, infrastruktúra támogatás, adatkezelés és -biztonság

Beszerezés és ellátási lánc menedzsment

- Beszerzési folyamatok kezelése, készletnyilvántartás, szállítói kapcsolatok kezelése,

Ügyfélszolgálat és értékesítési támogatás

- Ügyfélszolgálati tevékenységek, ügyféladatok karbantartása, értékesítési adatok és jelentések kezelése

Projektmenedzsment

- Projekt adminisztráció, projekt támogatás, projektirányítás és összehangolás

Adatelemzés és riportkészítés

- Adatbázisok karbantartása, jelentések készítése és elemzése, üzleti intelligencia támogatása

A sort még hosszasan lehet folytatni, de **érdemes még kiemelni** a minőségellenőrzést és a folyamatoptimalizálást, a közbeszerzést, a banki, a biztosítási, a jogi, a kutatás- és fejlesztési szolgáltatásokat, valamint a kommunikációs stratégiák kidolgozását. Fontos megjegyezni, hogy a fentiek tanúsága szerint **az SSC-k távolról sem csak adminisztrációs feladatokat látnak el.**

Piaci körkép

A nemzetközi statisztikák szerint az SSC- ágazat vállalatainak csaknem fele pénzügyi, számviteli, kontrolling tevékenységet végez. Jelentős arányt képvisel még az IT (27 százalék), és az ügyfélszolgálat (13 százalék) is. A **Deloitte** tavalyi felmérése szerint az SSC-k „sláger-tevékenysége” ma az úgynevezett Nagy Hármast, nevezetesen a pénzügyi, a HR és az IT szolgáltatások nyújtása.

A Deloitte 1999 óta minden esztendőben globális felmérést készít az SSC-piac alakulásáról. A már említett tavalyi felmérésre hat ipari és szolgáltatási ágazatból mintegy félezer válasz érkezett. A válaszok – egyebek mellett – egyértelművé tették, hogy az SSC és a GBS modellek meglehetősen gyorsan terjednek világszerte, igencsak költséghatékonyak és egyre inkább digitalizáltak. Mind a dolgozók, mind pedig a szolgáltatások vásárlói elégedettek a tevékenységgel, valamint a hatékonyság folyamatos növekedésével.

A **Cognitive Market Research** cég előrejelzése szerint a megosztott szolgáltatások **idén 42154 millió dollár bevételt** hoznak a központoknak. A **legnagyobb piaci részesedése Észak-Amerikának van**, mintegy 40 százalékkal, a kontinensen az Egyesült Államok a piacvezető. Európa piaci részesedése meghaladja a 30 százalékot, az SSC-k bevételei Nagy-Britanniában, Franciaországban és Németországban a legnagyobbak. Az ázsiai és csendes-óceáni térség részesedése 23 százalék, Kína, Japán és India piacvezetésével. Latin-Amerika 5, Afrika és a Közel-Kelet pedig 2 százalékos piaci részesedést tudhat a magáénak.

Ragyogó kilátások

2024 és 2031 között – az előrejelzések szerint – **évi mintegy 22 százalék körüli piacbővülésre** lehet számítani, ami igen nagy konjunktúrát jelent az SSC-k és társaik számára. A Cognitive szerint a piacot továbbra is az üzleti, a pénzügyi, a szolgáltatóipari és a biztosítási ágazatok „repítik”, de a jövőben is jelentős SSC-igényeket támasztanak a befektetési, a bankolási és más tranzakciós tevékenységek.

Dinamikus magyar SSC-bővülés

Magyarországon 2005 körül kezdtek nagyobb számban megjelenni az SSC és a BSC szolgáltatók. Az ágazat növekedése idehaza olyan dinamikus, hogy mára a kétszáznál is több szolgáltatói központ – többségük Budapesten van, de mind több SSC szolgáltató a nagyobb vidéki városokban – mintegy **100 ezer dolgozót** foglalkoztat. Többségében hazai munkatársakat, de sokan érkeznek külföldről is a központokba. Az elmúlt másfél évtizedben **az SSC ágazat a hazai új munkahelyteremtés egyik motorjává fejlődött.**

A magyarországi SSC-kbe döntően olyan úgynevezett **támogató tevékenységeket**, funkciókat – például informatika, pénzügy, logisztika, ügyfélszolgálat, HR -, telepítettek, amelyek egy-egy multinacionális vállalat több leánycégét vagy azok ügyfeleit szolgálják ki.

A hazai piac főbb szereplői

Tavaly novemberi adatok szerint **az ágazat legnagyobb hazai cége a Citibank Europe magyarországi leányvállalata**, amely 3132 főt foglalkoztatott. A második helyen 2023-ban a **British Petrol Business Service Centre Kft.** állt 2975 dolgozóval. A **Deutsche Telekomnak**

idehaza két SSC leányvállalata van összesen csaknem hatezer fővel. A legnagyobbak közé tartozik még a hazai piacon a **Morgan Stanley** Magyarország Elemző Kft., a **Roche** gyógyszeripari cég SSC-je, az **ExxonMobil** Hungary Kft, az indiai **Tata** Consultancy Services Ltd., valamint az **IBM** Hungary International SSC Kft. Az előző felsorolásban szereplő vállalatok 1500-3 000 dolgozót foglalkoztatnak.

Az ágazat egyik hazai vezetőjének véleménye szerint „a szolgáltató központok létesítésénél az elsődleges szempontok a fenntartható üzletmenet és a minőségi munkaerő – ezek a feltételek biztosítottak hazánkban. A bérköltségekben és a járulékokban is versenyképes Magyarország”.

A fejlődés lépcsőfokai

A hazai üzleti szolgáltató szektor dinamikus fejlődésen ment keresztül az elmúlt években. Míg **korábban** ezek az SSC-vállalatok inkább **lokális vagy regionális** feladatokat láttak el, **ma** már inkább **globális üzleti szolgáltatásokat** (GBS) nyújtanak, kihasználva a modern technológiák előnyeit. Ezek a központok széleskörű adatelemzési és döntéselőkészítő feladatokat végeznek, így is támogatva anyavállalataik működését. **A mesterséges intelligencia bevezetése ezen a területen az egyik legnagyobb átalakulást hozta, lehetővé téve a szolgáltatások hatékonyságának további növelését.**

Az ágazat erősen **Budapest**-centrikus, de kedvelt SSC-helyszín még **Debrecen, Szeged és Székesfehérvár**. Érdemes megjegyezni, hogy ebben az ágazatban Magyarországon is **meghatározó a távmunka**, a home office, de igen fontos a fizikai jelenlét is a központokban. A nálunk működő szolgáltató központok csupán ötödének végső irányítója magyar vállalkozás. A cégek negyede amerikai, 17 százaléka pedig német tulajdonban van.

Impozáns hazai SSC-adatok

Az ágazat szakértőinek véleménye szerint a hazánkban működő SSC-k egyre nagyobb jelentőséggel bírnak regionális vagy akár globális szinten is. A hazai szolgáltató központok nemzetközi trendeket és szabványokat követnek, így különösen nagy hangsúlyt fektetnek a globalizáció adta lehetőségek kihasználására.

Néhány adat a hazai SSC-k gazdasági szerepéről: az évtized fordulóján a központok az össz-munkaerő 2 százalékát foglalkoztatták, az országos szinten összesített belföldi vállalati árbevételekből 2,2 százalékkal részesedtek. A gazdasági tevékenységből Magyarországon keletkezett hozzáadott értékben 3,4 százalék volt a részarányuk, az export-árbevételben pedig 3,7 százalék.

A központok előnyei

Milyen előnyökkel jár a központok szolgáltatásainak igénybevétele? Néhány fontosabb előny:

- költségcsökkentés, költségoptimalizálás
- hatékonyságnövelés
- fontos szerep a technológiai fejlődésben és az automatizálásban
- folyamat- és adatminőség javítás

- rendszerek sztenderdizálása
- szakértői központok létrehozása
- ügyfél-élmény növelése
- az ügynevezett legjobb és korszerű üzleti, működési gyakorlatok alkalmazása
- szolgáltatások nyújtásának optimalizálása
- szervezet- és munkaerő fejlesztés
- versenyelőny

Új és komplex szolgáltatások

Piaci előrejelzések szerint a következő esztendőkből igen nagy ütemben növekszik majd az SSC-k és globális társai száma. (Jelenleg a világon mintegy 11 ezerre tehető a számuk.) **Az alaptevékenységek mellett számos új, és a korszerű vállalatvezetésnek és működésnek még inkább megfelelő komplex szolgáltatás-csomagokat kínálnak már most, és a nem távoli jövőben a központok.**

Ami a megosztott szolgáltatási központok jövőjét illeti, a tervek szerint **fontos szerepet töltenek majd be a vállalati stratégiák (ki)alakításában, a fenntarthatósági és környezettudatosági célok támogatásában.** A céges versenyképesség növeléséért nem csak folyamatosan alkalmazkodnak a változó üzleti környezethez, hanem az eddiginél is jobban kihasználják a korszerű technikákat és a **digitalizációt** a folyamatok optimalizálására. Több figyelmet szándékoznak fordítani a társadalmi felelősségvállalásra és a **fenntarthatósági célok** irányítására, megvalósítására.

Az SSC-k tevékenysége és földrajzi „hatósugara” változóban van, ugyanis a folyamatosan jelentkező üzleti kihívások nem csak hagyományos hatékonyságnövelést, költségcsökkentést stb. követelnek meg. **A központok új generációjának szolgáltatásai több hozzáadott értéket fognak képviselni, felgyorsul és megerősödik a digitalizáció, bővülnek a felhőalapú műveletek,** megszűntetik a korszerűtlen szervezeti felépítéseket, helyükbe „áramvonalas” modellek kerülnek.

A jövő megérkezett

Az SSC-k változásában, átalakulásában fontos tényező, hogy a cégek globalizálódásának előrehaladásával a központok tevékenysége az anyavállalat számára is globalizálódik. **A korábbi ügynevezett támogató szolgáltatási (back office) szerepet felváltja a kibővült központi szolgáltatási (center office) szerep.** A jövő megérkezett...

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Stratégiai munkaerő tervezés

Új csillag az égbolton

Az országok többségében manapság egyszerre van jelen a munkaerőhiány és -felesleg, de a kettő nem találkozik, mert az igények és a lehetőségek eltérőek. Öregszik a munkaerőállomány, a Covid-19 új munkavégzési formákat is hozott, planétánk legtöbb cége állandó gazdasági, üzleti, pénzügyi stb. változások közepette működik. Akadozik az üzleti és egyéb bizonytalanságok miatt a szervezeti, a vállalati üzleti tervezés, számos képességből és készségből hiány van a munkaerőpiacon, a mesterséges intelligencia térhódítása pedig már elindított egy átrendeződést a HR-világban is. A munkaerő-gondokat még hosszan lehet sorolni, a problémák enyhítésére, esetleges megoldására a stratégiai munkaerő tervezés jelenthet (és itt a feltételes mód használatának nagy jelentősége van!) módszert, gyógyírt.

A legtöbb vállalat rendelkezik valamiféle személyzeti tervvel vagy elképzelésekkel a munkaerő-állomány jelenét és jövőjét tekintve. Azonban nem mindenki végez stratégiai munkaerő-tervezést. Sok cég csak akkor foglalkozik a munkaerő kérdésével, amikor meghatározzák az éves célokat és a költségvetést. Elképzelhető, hogy a következő évre tervezett profit növeléséhez létszám-igazításra van szükség, ezért tervek készülnek az alkalmazottak, az alvállalkozók vagy a tanácsadók létszámának növelésére vagy csökkentésére. Ebben az esetben a **tervezési fókusz** egy évre vagy kevesebb időre szól, tehát meglehetősen rövid távú. Többnyire nem veszi figyelembe azokat a belső és külső tényezőket, amelyek hatással lehetne a rövidtávú megközelítésre. És itt jön a látókörbe a **stratégiai munkaerő tervezés**.

Mi is az SMT?

A humánerőforrás gazdálkodásnak a **stratégiai munkaerő tervezés (SMT)** viszonylag új **területe**, először az **elmúlt század végén** kezdtek foglalkozni vele a vállalati szakemberek. **Az SMT egyre fontosabb lesz a vállalatok számára, ha növekedni szeretnének és versenyképesek akarnak maradni a mai dinamikusan változó munkaerőpiacon.** A stratégiai munkaerő-tervezés proaktívan jelzi a szervezet jelenlegi és **jövőbeli humán erőforrás igényeit**. Ez elsősorban a szervezet közép vagy hosszú távú **víziójának** meghatározásán alapul.

Fontos figyelembe venni, **hol szeretne tartani a vállalat 5-10 év múlva? Mit akar elérni?**

Ehhez milyen készségek szükségesek az egyes részlegeken? Elengedhetetlen, hogy a stratégiai lépések megtervezésében minden érdekelt személy részt vegyen, a cégvezetés, a HR, a pénzügy stb. A munkaerőforrás gazdálkodási tervnek, majd az SMT-nek köszönhetően elérhető egy olyan szervezet kialakítása, ahol minden részleg, minden munkakör egy állandó létszámmal és ideális képességekkel rendelkezik. Ennek nyomán **javulnak az eredmények** és magasabb megtérülés is megvalósul.

Nem könnyű a szinkronizálás

Tulajdonképpen az **SMT egy széles körű szinkronizációs tevékenység**, amelynek keretében igen sok tényezőre kell figyelemmel lenni, s ezeket össze is kell hangolni. A vezetőknek még a bizonytalan időkben is többnyire tisztában kell lenniük azzal, miként alakítják a változó stratégia-variánsok a szervezet, a vállalat munkaerőigényét. Más szavakkal: **fel kell mérni, térképezni a szervezet emberi erőforrás stratégiáját oly módon, hogy az szinkronba kerüljön az üzleti stratégiával.**

Amíg a személyzeti terv csak egy jövőbeli állapot egy lehetséges forgatókönyvét jelenti, addig a **stratégiai munkaerő-tervezés során több helyzet is felvázolásra kerül**. Az egyik legnagyobb különbséget az jelenti, hogy a stratégiai tervezés **három-öt éves előre tekintéssel** számol az egy éves időtáv helyett. A stratégiai jelleg hangsúlya miatt az ilyen típusú munkaerő-terv általában kevésbé részletes, mint a személyzeti terv, amely általában inkább taktikai jellegű.

Az SMT céljai

Az SMT célja annak biztosítása a szervezet számára, hogy optimális mennyiségben

- a megfelelő emberek
- a megfelelő képességekkel
- a megfelelő áron
- a megfelelő időben
- és a megfelelő helyen végezzenek munkát.

Ezeknek a szempontoknak a teljesítése segít, hogy a vállalat a céljainak eléréséhez valóban a **szükséges erőforrásokkal rendelkezzen**. Így elkerülhető a túl sok vagy túl kevés munkavállaló alkalmazása. Arról nem is beszélve, hogy az **SMT versenyelőnyt hozhat**, javíthatja az ágazaton belüli verseny-pozíciókat.

Néhány fontosabb SMT-előny

Mielőtt röviden áttekintenénk az SMT elkészítésének lépéseit, érdemes rámutatni, milyen további előnyökkel jár az SMT. A **munkaerőhiány javítása** úgy is megvalósulhat, hogy a meglévő munkaerő készségeinek az **elemzése** és ezek **összevetése** a jövőbeni célokkal, rálátást adnak, hogy pontosan milyen készség-hiányok vannak a szervezetben. Ezek az információk segítségül szolgálnak, hogy a vállalat sikeréhez mely kompetenciák megszerzésére vagy fejlesztésére kell hangsúlyt fektetni.

Ugyancsak előnyös az SMT a **költségoptimalizálás** szempontjából. A sikeres működéshez ugyanis elengedhetetlen feltétel, hogy egy vállalat a költségeit optimalizálja. Ennek egyik sarkalatos pontja az alkalmazottakkal járó bérek és járulékok nagysága, valamint a toborzással járó ráfordítások. A valóban szükséges készségekről reális képet kaphatunk, ha teljesen áttekintjük a cég működését. Ebben segítséget jelent a munkaerő-tervezés is, amivel sikeresen növelhető a termelékenység és jelentősen csökkenthetőek a költségek.

Nem kis feladatot jelent a vállalati HR részlegek számára a **munkaerő változás kezelése**. A cégeknél sokszor komoly feladatot jelent a nyugdíjhoz közeledő kollégák és egyben az ő

szaktudásuk és tehetségük pótlása. Új alkalmazottakat kell felvenni? Vagy a jelenlegi munkaerők körében már megvannak a megfelelő személyek? Esetleg csak továbbképzésre lenne szükségük? Akármilyen is legyen a megoldás, a stratégiai humán erőforrás tervezéssel **előre fel lehet készülni** a szervezettől távozó alkalmazottak pótlására.

Az előnyök sorába tartozik a **toborzási stratégia javítása** is. Egy vagy több alkalmazott hirtelen távozása a cégtől a produktivitás rovására is mehet. Ezért szükség van olyan hosszú távú toborzási stratégia kialakítására, amely képes felkészülni az előre nem látható és akár azonnali felmondások kezelésére. Vállalaton belül így minden pozícióban lajstromozhatóak a **hiány pótlására szükséges készségek**. Ezáltal egy vagy több kolléga távozása esetén azonnal tudni lehet kik azok, akik a végső megoldásig az adott személyt, személyeket ideiglenesen pótolhatják. A hosszú távú toborzási stratégia nagy figyelmet fordít a **belső toborzásra** is. Ez ezért nagyon kedvező, mert - amellett, hogy anyagilag kedvezőbb megoldást jelent - arra motiválja az alkalmazottakat, hogy fejlesszék magukat az előrelépés érdekében.

Hogyan készül az SMT?

Az előnyök egy része után ismerkedjünk meg az SMT fontosabb lépéseivel.

1. **Az üzleti stratégia elkészítése.** A hatékony stratégiai munkaerő-tervhez a szervezetnek világos, minden érdekelt fél számára egyértelmű elképzeléssel kell rendelkeznie a hosszú távú célokról. Ennek érdekében ki kell dolgozni, meg kell határozni, hogy a vezetők hol szeretnék látni a vállalatot öt év múlva.
2. **A jelenlegi munkaerő helyzet feltérképezése, elemzése.** Át kell tekinteni, hogy a vállalat jelenleg mivel rendelkezik – az emberek és a képességek tekintetében egyaránt. Ezt aktuális helyzetelemzésnek nevezzük. A rendelkezésre álló munkaerő-kínálatot munkakörönként érdemes megvizsgálni, és ne személyenként, ez ugyanis segít az objektív értékelésben. Ezek után azt kell elemezni, hogy az egyes „szerepkörökben” dolgozó munkatársak jelenleg milyen képességekkel rendelkeznek, összehasonlítva azzal, hogy üzleti stratégia alapján milyen képességekre van szükség. A jövőbeli munkaerő igény meghatározásához egyes szervezetek a múltbeli adatok vagy iparági referenciaértékek alapján készítenek előrejelzéseket. A több erőforrással rendelkező vállalatok munkaerő-előrejelző elemzést alkalmazhatnak bizonyos kockázatok, például a bevétel és a nyugdíjazás azonosítására.
3. El kell dönten, **mely szerepek kiemelten fontosak** a jelenlegi és a jövőbeli siker szempontjából. Ez lehet a legnehezebb feladat a stratégiai munkaerő-tervezés során: eldönteni, hogy melyek a kulcspozíciók a szervezetben, vagy melyek a legfontosabbak.
4. **A hiányosságok és a kockázatok elemzése.** Ha eltérést látunk aközött, amivel rendelkezünk és aközött, amire úgy gondoljuk, hogy szükségünk lenne, fontos időt szánni, hogy megvizsgáljuk, miként tudnánk áthidalni ezeket a hiányosságokat. Például mi érné meg jobban, a saját embereinket képezni, vagy új embereket felvenni? Vagy ha bizonyos alkalmazottaknak közeledik a nyugdíjazása, szükség lehet-e olyan csomagokra, amelyek arra motiválják az érintetteket, hogy maradjanak, vagyis ne veszítsük el a tudásukat. Meg kell vizsgálni azokat a külső tényezőket is, amelyek veszélybe sodorhatják az üzleti stratégiát. Külső kockázatot jelenthetnek például a gazdasági vagy politikai feltételek, a munkaerőpiaci változások, az iparági trendek alakulása, vagy az új jogszabályok is.

5. **Cselekvési terv kidolgozása.** Érdemes újra áttekinteni a legkritikusabb szerepeket és készségeket, majd el kell kezdeni a prioritások meghatározását és a cselekvési terv megvalósítását. Mely szerepek és/vagy készség hiányok jelentik a legnagyobb stratégiai kockázatot? A **folyamatos mérés és nyomon követés** segítségével pedig megbizonyosodhatunk a célok teljesüléséről. Ha bármi megváltozik vagy nem a tervek szerint alakul, érdemes megvizsgálni, annak milyen hatásai vannak, és mit szükséges átalakítani.

Szcenárió tervezés

Az üzleti stratégia, valamint az SMT elkészítésekor érdemes úgynevezett **szcenárió módszert** alkalmazni. Ez azt jelenti, hogy a stratégiát, stratégiákat több forgatókönyv – pesszimista, optimista, váratlan események stb. – figyelembevételével ajánlott elkészíteni. Így egyrésztől rugalmasabb lehetőség van az alkalmazkodásra a folyamatos változásokhoz, másrésztől pedig a nagyobb meglepetések elkerülhetők. S persze az sem mellékes, hogy hogy bármelyik szcenárió „előhúzásával” kritikus helyzetben sok idő takarítható meg, amely ugyancsak fokozza a versenyelőnyt.

Az SMT készítése nem lehet mechanikus, a fentieket kívül még számos tényezőre oda kell figyelni. Ezek közül fontos a vállalati kultúra figyelembevétele, külső tanácsadói segítség, közreműködés bevonása, a hiányos készségek hangsúlyos felsorolása, a technikai fejlődés és az új szakmák kialakulásának nyomkövetése, a munkaerő nemzetközi migrációja.

A hibridtől a virtuálisig

Az akcióterv elkészítése előtt át kell tekinteni az **újonnan kialakult, kialakuló munkavégzési modelleket**, lehetőségeket, például a távmunkát, a hibrid (home office és „bejárós”) rendszert. Ebbe a kategóriába tartozik még többek között a hálózati (network), az agilis és a virtuális működési, szervezeti, munkavégzési rendszer. Ki kell alakítani ezekre a rendszerekre is a megfelelő stratégiát azzal, hogy **a megfelelő ember a megfelelő helyre kerüljön**. Az ebben a bekezdésben felsorolt rendszerek, lehetőségek az úgynevezett távmunka stratégiának az elemei.

Elemezzünk szakadékokat is!

Az SMT elengedhetetlen részét képezi még: az új vezetők és munkatársak toborzása, a vezetői fejlesztési tréningek, a nemzetközi terjeszkedési kezdeményezések, a munkaerő-létszám karcsúsítása, a karrierfejlesztési lehetőségek felvázolása, a munkaerő megtartásának módszerei, valamint az utódlási tervek, alternatívák kidolgozása. Ugyancsak nélkülözhetetlen az úgynevezett **szakadék-elemzés (gap analysis)**, amely rámutat a hiányzó készségekre, képességekre, tudásdeficitekre stb.

Nem szűgyellnivaló a versenytársak SMT-szemponitú elemzése benchmarking (összehasonlító) módszerekkel, valamint a **legális hírszerzés** a konkurencia üzleti és egyéb stratégiáiról.

(Fontos hangsúlyozni a legális szót, nem valamikori ipari kémkedésről van itt szó, hanem nyilvános adatok holisztikus és szinkronizált elemzéséről!)

Az SMT nem állócsillag

Évtizedünk sikeres közép- és nagyvállalatai szinte mindegyike rendelkezik SMT-vel. Számos hazai és nemzetközi céget ez a tervezés segítette és segíti át a **pandémia** és az Ukrajna elleni **orosz agresszió okozta üzleti és humán erőforrás nehézségeken**. Nem szabad elfelejteni, hogy **napjainkban új lendületet vett a munkaerővándorlás**. Kontinenseket átlépve jönnek és mennek a fizikai és a szellemi dolgozók, ez utóbbiakat manapság már knowledge worker-eknek hívják. A scenárió tervezésnek tehát **a nemzetközi mozgások** is részét képezik.

Az SMT talán elméleti ujjgyakorlatnak tűnhet, pedig távolról sem az. **A gyakorlatban határozza meg a cégek sorsát, üzleti jövőjét**. Ezért a megvalósítás, az implementálás szerves részét képezi az SMT-nek, nem kevésbé a mérés és az utóigazítás. **Az SMT új „csillag” a céges égbolton, távolról sem állócsillag.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Stressz a szervezetekben

„Lazítani, próbálj meg lazítani”

A Karácsony és az újesztendő környéke többnyire a pihenésé, a lazításé. Ilyenkor kevesebb stressz, izgalom ér bennünket és arra is lehetőség nyílna, hogy kipihenjük, kiengedjük az egész évi munkahelyi idegeskedéseket, feszültségeket. Persze ha ismerjük a szervezeti **pozitív és negatív stressz** okait, jelenségét, megnyilvánulásait, azok megelőzését, kezelését, „levezetését”, akkor nem kell a **stressz oldással** az esztendő végéig várni.

Egyértelmű az összefüggés a szervezeti és az egyéni stressz között. Az alábbiakban főleg az előzővel foglalkozunk, hiszen a vezetőknek elsősorban a szervezeti stressz megelőzésével, „intézésével”, oldásával van igencsak fontos feladatuk. Fogadjuk el alapvetésnek, hogy stressztől mentesen gyakorlatilag nem lehet élni. Ne próbáljuk mindenáron elkerülni a stressz kiváltására alkalmas helyzeteket, sokkal célravezetőbb, ha megtanuljuk kezelni a stresszt.

Egy kis „stresszológia”

A stressz egyik leggyakrabban használt **meghatározása Selye Jánostól** (a stressz „apjától”) származik. Eszerint „a stressz a szervezet nem specifikus válasza bármilyen igénybevételre.” Ezek lehetnek különböző szervezeti, magánéleti események, külső környezeti hatások, stb. Bármilyen igénybevétel alatt nemcsak negatív, hanem pozitív hatásokat is értünk, tehát van pozitív stressz is. Ez utóbbit az eufória szóból származtatva **eustressz**nek hívjuk.

Az, hogy a stressz pozitív vagy negatív hatású, a szervezet által adott reakcióktól függ, amit az átélés érzelmi minősége határoz meg, valamint függ a szervezet alkalmazkodóképességétől is. Az érzelmeinkkel ily módon osztályozott hatásokat – **stresszorokat** - különbözőképpen dolgozzuk fel és értékeljük. A káros vagy kellemetlen stresszt **distressz**nek hívjuk.

A pozitív stressz feltölt, felélénkít, adott esetben nagyobb teljesítményre sarkall, megerősít, míg a negatív stressz tehetetlenség érzést, kimerültséget, súlyosabb esetben csüggedtséget okoz. Tartós fennállása, illetve gyakori ismétlődése fizikai és lelki betegségekhez vezethet. Nem csak embernél, hanem átvitt értelemben a szervezeteknél, vállalatoknál is.

A stressz hatása a szervezetünkre

Selye professzor a stresszor hatására bekövetkező testi válaszokat három szakaszra osztotta:

1. Riasztási reakció
2. Ellenállási szakasz
3. Kimerülési szakasz

A **riasztási reakció** szerepe, hogy a testünket felkészítse a védekezésre. ez a helyzettől függően menekülést vagy megküzdést jelent. Ebben a fázisban több adrenalin termelődik,

ami gyors szívverést okoz, az erek kitágulnak, így több vér jut az agyba és az izmokba, szaporábbá válik a légzés, pupilláink kitágulnak. Az ellenálló képességünk csökken, de a következő szakaszban ismét felerősödik. (Az esetek többségében van választási lehetőségünk: vagy kiszállunk a helyzetből, vagy pedig bennmaradunk és megküzdünk a stresszes körülményekkel. Nem könnyű a döntés.)

Az **ellenállási fázis**ban tehát újra megnő az ellenálló képesség, a vészreakció tünetei csökkennek, majd megszűnnek.

Ha a stresszor hosszabb ideig hat, a szervezet ellenálló képessége ismét csökken, és újra visszaesünk a riasztási szakaszba. Ekkor lépünk át a **kimerülés állapotába**. A tartósan fennálló, vagyis idült stressz szorongással, levertséggel és állandó kimerültség érzésével jár. A kimerülés gyakran okozhat önbizalomhiányt és csökkentheti az önértékelési képességet is.

A folyamatosan jelenlévő stresszorok kimerítik szervezetünk **energia** tartalékait, ami az immunrendszer gyengüléséhez vezet. Ennek hatására fogékonyabb a szervezet a betegségekre is. (A stressz okozhat sok más betegség mellett gyomorfekélyt, magas vérnyomást, szívbetegségeket, kevésbé leszünk ellenállóak a vírusos és bakteriális fertőzésekkel szemben, valamint alvászavar is gyakran fellép.)

Stressz a munkahelyi szervezetekben

Eltekintve a gyakori napi munkahelyi – szervezetlenség, lehetetlen határidők, lassú döntéshozatal, hiányos vagy rossz kommunikáció, értelmetlen utasítások, informatikai akadályok, stb. – idegeskedésektől (amelyektől persze nem lehet teljesen eltekinteni), a szervezeti, **munkahelyi stressznek** számos egyéb **oka**, forrása lehet, van.

Mindenek előtt az olyan **feladat- követelmények**, amelyekkel szinte naponta találkozunk: váratlan, nem tervezett változások, az ellenőrzés hiánya, új technikák és technológiák alkalmazása, időnyomás, stb.

A **személyek közötti kapcsolatokból** fakadó stresszorok közül érdemes megemlíteni többek között a személyes érzelmek felszínre törését, a szexuális zaklatást, a személyes ellenszenvet, az áskálódást, s nem utolsósorban a színvonaltalan vezetést.

A felmérések szerint leggyakrabban azok a követelmények váltanak ki munkahelyi stresszt, amelyek az ottani és egyéb **szereppel, beosztással** kapcsolatosak. Szerep konfliktust okoz, amikor ellentmondó, kétértelmű elvárásokat fogalmaznak meg a vezetők a dolgozók felé. Ilyenkor ők nem tudják mit és hogyan kell csinálni, jön a kapkodás, a hibák sorozata.

Ugyancsak stresszt okoz, amikor egyszerre két helyen kell(ene) száz százalékosan helyt állni. Például felső vezetőnek és kisgyermekes mamának is lenni egyszerre. Az úgynevezett „szendvics-generációnak” pedig a munkája mellett egyszerre kell törődnie gyermekeivel, szüleivel. Ő van tehát a „**stressz-szendvics**” közepén. Nem kis stresszt vált ki az olyan helyzet, amikor a feladat nem egyeztethető össze a vezető vagy a dolgozó **erkölcsi normáival**,

értékeivel (korrumpálás, nem valós adatokat tartalmazó szerződés aláírása, rossz minőségű áru feldicsérése és értékesítése magas áron, stb.).

A munkával kapcsolatos rendkívüli **fizikai, környezeti és egyéni követelmények** és hatások is fokozzák a szervezeti stresszt. Ebbe a csoportba tartoznak a veszélyes tevékenységek, a veszélyes környezet, a túlzásba vitt önkéntesi/társadalmi munka, valamint a **munkaalkoholizmus**, amely egyértelműen és sok esetben visszavonhatatlanul felborítja a sokat javasolt és óhajtott munka/magánélet egyensúlyt. (A munka alkoholisták egyszerűen nem tudják abbahagyni a munkát, nem tudnak lazítani, állandó kényszert éreznek, hogy dolgozzanak, valamit tevékenykedjenek akár a cégüknél, akár odahaza. Ennek a betegségnek az egyén mellett a család, a munkatársak, a barátok is kárát látják.)

Káros, kedvezőtlen hatások a teljesítményre

A negatív stressz természetesen **kedvezőtlen hatással** van az egész cég, az egyes részlegek és a munkavállalók **teljesítményére**. Ezek közül érdemes kiemelni:

- a stressz okozta megbetegedések miatt növekszik a munkahelyi hiányzás
- sztrájkok törhetnek ki
- csökken a hatékonyság, csökken a termelékenység
- romlik az áruk, szolgáltatások minősége
- csökkenhet a vevők száma
- mérséklődhet a nyereség
- romlik a versenyképesség
- kedvezőtlen jelenségek a munkahelyi légkörben, depressziós szervezet
- több súrlódás a vezetők és a dolgozók, valamint a dolgozók között

Néhány évvel ezelőtt az amerikai vállalatok és a társadalombiztosítás körében felmérést végeztek, hogy mekkora kárt okoznak a stressz miatt kiesett munkanapok, illetve a stressz pszichológiai és/vagy gyógyszeres kezelése. Hozzávetőleges adatok szerint öt évvel ezelőtt a kár éves és országos szinten megközelítette a 15 milliárd dollárt.

Stressz-kutatók szerint erőteljes negatív stressz-hatást válthat ki a munkahelyeken a tartósan kevés feladat, az unalmas tevékenységek, a feladathiány okozta **unatkozás**, vagyis az **alulfoglalkoztatottság** is.

Stressz menedzsment

A cégtulajdonosok, a szervezeti és munkahelyi felső vezetők ma már tisztában vannak a negatív stressz kedvezőtlen, káros hatásaival, következményeivel. Ennek nyomán alakult ki a **szervezeti stressz-megelőzés** és **stressz-menedzsment** gyakorlata, amely a vezetők számára legalább olyan fontos, mint a változáskezelés és az érzelmi intelligencia.

Ami a megelőzést illeti, ennek három szakaszát ajánlják. Ezek ismertetése előtt azonban érdemes megjegyezni, hogy minden elmélet, „jókívánság” csak annyit ér, amennyi gyakorlati haszna van. Különösen igaz ez a stresszel kapcsolatos „javallatokra”.

A **stressz megelőzés**re való tudatos törekvés olyan szervezeti filozófia, amely szerint a vállalatnak és az ott dolgozóknak **közösen** kell elősegíteniük, megvalósítaniuk a jó munkahelyi légkört, együtt kell működniük a negatív stressz megelőzésében, illetve minél alacsonyabb szintre való csökkentésében.

Ennek a folyamatnak az **első szakasza** olyan munkahelyi környezet, légkör megteremtése és fenntartása („egy csónakban evezünk”, pozitív gondolkodás, időgazdálkodás, több pihenőidő beiktatása, munkakörök átalakítása és újratervezése, egyértelmű és teljesíthető célok kitűzése, stb.), amely csökkenti, „eltereli”, vagy meg is szünteti a stresszorokat.

A **második szakasz** - más néven másodlagos prevenció – arra irányul, hogy a szervezet vezetői, dolgozói megtanulják és alkalmazzák mindazokat a módszereket (például változáskezelés, fizikai és lelki stressz oldási és relaxációs gyakorlatok), amelyek **jó „válaszok”** mind az egyének, mind a szervezet részéről a stressz hatásokra.

A **harmadik** megelőzési, felkészülési **szakasz** pedig tartalmazza mindazokat a stressz-kezelési módszereket, technikákat, amelyek szükség esetén „gyógyítják” a szervezet és az egyének stressz tüneteit. Többek között ide tartoznak a csoportos **tréningek**, a többlet szabadság, a munkahelyi pszichológus alkalmazása, a munka- és tevékenységi körök kibővítése vagy éppen szűkítése, családi és céges sportnapok szervezése, s nem utolsósorban a gondok „**kibeszélése**” a lehetősége.

Mind több cég létesít úgynevezett **stressz forró drótot**. Névvel vagy névtelenül lehet telefonálni egy megadott számra, ahol a vonal másik végén pszichológus, stressz-szakértő fogadja a hívásokat és a bajok „kibeszélése” után igyekszik megoldásokat javasolni a stresszes tünetekre.

Vezetői feladatok

A szervezetek közép- és felső szintű vezetőinek egyik **fontos feladata** a stressz megelőzése, illetve (ha már kialakult) annak kezelése. A stressz menedzsment ma már fontos témája a vezetői ismereteknek és tanfolyamoknak. **A sikeres stressz kezelés érdekében a vezetőknek**

- meg kell tanulniuk, hogyan teremthetnek pozitív stresszel jellemezhető munkahelyi légkört
- segíteniük kell munkatársaikat az új technikákhoz, technológiákhoz való viszonylag zökkenőmentes alkalmazkodásban
- időben fel kell ismerniük a „közelgő” stressz jeleit
- nagy figyelmet kell fordítaniuk a személyiségi, a magatartási és a gender különbségekre
- ismerniük kell a preventív stressz megelőzés elméleteit, de mindenek előtt a gyakorlatot
- figyelniük kell arra, hogy a dolgozók őket mindig viselkedési és szerep modellnek tekintik
- nem szabad stressz hatásokat kiváltaniuk, okozniuk, s maguk sem lehetnek –legalább is kifelé – stresszesek

Negatív stressz hatása alatt nem lehet hosszabb időn át dolgozni, közösségben tevékenykedni. Ez egyben azt is jelenti, hogy nem csak a szervezeteknek, hanem az **egyéneknek is fontos feladataik vannak** a stressz elkerülésében, megelőzésében, szükség esetén kezelésében. Szakemberek a stressz tanfolyamok mellett javasolják a sok mozgást, a fizikai terhelést, a korszerű táplálkozást, az élvezeti cikkek (alkohol, cigaretta, kávé) elhagyását, a problémák kibeszélését családdal, barátokkal, orvossal. Számos **egyéni stressz kezelési módszer** létezik, közülük nagyon fontos a jó fizikai és idegállapot, a kiegyensúlyozott magánélet.

A szervezetek igyekeznek belső stressz gondjaikat megelőzni, kezelni, de munkatársaik, tagjaik magánéleti stressz kérdéseivel természetesen nem foglalkoznak. Azt viszont joggal **elvárják**, hogy vezetőik és dolgozóik **ne vigyék be** magánéletük gondjait, bajait, stresszes állapotát a munkahelyükre.

Dr. Gonda György
vezetési tanácsadó
Certified Management Consultant (CMC)

Svájc közelről

Kolomp és banktitok

A világ egyik leginkább működő és irigyelt gazdasága, demokráciája, életszínvonala, bankrendszere, korrupció mentessége, politikai semlegessége a Svájci Államszövetségé. Pestiesen szólva „sok munka van ebben”, vagyis évszázadok alatt kialakított okos politika, bölcs gazdaságépítés, hatékony bankrendszer, megbízhatóság, magas életszínvonal, de nem fennhéjázó jólét, kiszámíthatóság, „igazi” polgárság, eltérő kultúrák egyetértésen alapuló együttélése, alkalmazkodás, türelmesség és a sort hosszan lehet folytatni. **Érdeemes egy kicsit az óraipar, ementáli sajt, svájci csokoládé, stb. sztereotípiák mögé betekinteni és megismerkedni az alpesi ország mai gazdaságának, gazdagságának, valamint európai szerepének egy részével.**

Dolgozz sokat és hatékonyan, költs keveset, takaríts meg minél többet, tartózkodj a luxusköltsékektől – ez a svájciak életfilozófiája. A pénznek, a megtakarításoknak is folyamatosan „dolgozniuk” kell. Augusztus elején volt a svájci államszövetség megalakulásának nemzeti ünnepe: a világmárkák és nagybankok zürichi előkelő, patinás főutcáján, a Bahnhofstrassén nem akármilyen látnivaló fogadta a látogatót. Az UBS nagybank bejárata melletti hatalmas kirakatban nagy kijelzőkön voltak láthatóak percre pontosan a fontosabb deviza- és valutaárfolyamok, valamint a hazai és külföldi óriáscégek részvényeinek pillanatnyi árfolyama.

Szédítő gazdasági mutatók

Ez a pillanatkép jól jellemzi Svájc gazdaságát is, a cégek, a pénzintézetek és a magánemberek vagyona, megtakarításai, tőkéje ugyanis állandó **mozgásban van, „forog”**. A mintegy 41 ezer négyzetkilométer területű ország **első helyen áll a globális versenyképességi listán**. Most éppen gyorsulóban van a gazdaság, tavaly a bruttó nemzeti termék (GDP) 1,7 százalékkal növekedett, az infláció jelenleg mindössze 0,3 százalék. A **GDP értéke** tavaly mintegy 705,5 milliárd dollár volt, az egy főre jutó bruttó nemzeti termék pedig megközelítette a 79 ezer(!) dollárt.

A korrupció szinte ismeretlen gyakorlat Svájcban, hiszen az ország a Transparency International korrupció-érzékelési listáján a harmadik helyett foglalja el. Vagyis Svájc a világ harmadik legkevésbé korrupt országa. A 26 kantont felölelő államszövetség **GDP-jének** csaknem **kétharmada az exportból származik**. A világszerte ismert svájci cégek közül érdemes példaként megemlíteni, a **Nestlét**, a **Stadlert**, a **Logitechet**, a **Novartist**, a **Rochét** és a **Suchardot**. A felsorolt vállalatok tevékenysége is jelzi, hogy a svájci kivitel gerincét a gépgyártás, az orvosi műszeripar, a gyógyszeripar, az óragyártás, valamint az élelmiszeripar alkotja. A **külkereskedelmi mérleg** az idei első negyedév végén 2,5 milliárd svájci frank (egy frank mintegy 295 forinttal egyenlő) többlettel zárt. **Irigylésre méltó adat.**

Hasonlóan a **folyó fizetési mérlegéhez**, amelynek többlete (17,2 milliárd frank) eléri a GDP 10 százalékát. A **szédítő adatokat** érdemes még két fontos mutatóval kiegészíteni: Svájc devizatartalékainak összege 760 milliárd frank, miközben a nemzeti bank páncéltermeiben 1040 tonna **aranytartalékot** őriznek. (A városi legenda szerint ez a hatalmas aranykészlet Bern főtere alatt van.)

Az állam, a cégek, a pénzintézetek és a családok jelentős részének **jóléte** természetesen **nem magától keletkezett**, hanem egy hosszú folyamat eredménye, amelyben fontos szerepet játszott többek között, hogy Svájcban nem volt háború, Zürich a világ egyik pénzügyi központja, a legendás banktitok pedig sok pénzt (nem kevés kétes eredetűt is) vonzott be a bankokba. (Érdemes már most megjegyezni, hogy **a svájci banktitok intézménye már nem a „régí”,** de erről később lesz szó.)

A másnapos is kelendő

Fontos tényező az ország gazdagságában, hogy a **takarékos** (sokak megfogalmazása szerint inkább zsugori) svájciak **jövedelmük csaknem 14 százalékát takarítják meg**, tartalékolják, „fialtatják”, nem szórják a pénzt. Sokat elárul erről a szemléletről, hogy Bernben van egy üzlet (de az is lehet, hogy bolthálózat), amely másnapos-friss, tegnap még friss volt termékeket árul jelentős árkedvezménnyel. A tegnapról megmaradt pékárúk, sütemények, felvágottak, tejtermékek, szendvicsek, zöldségek, stb. nem kerülnek kidobásra, nem is próbálják azokat a kereskedők, a supermarketek másnap friss termékként eladni (hiszen az nem etikus), hanem olcsón átadják a másnapos termékeket árusító boltoknak. Ezzel a **különleges „reciklálással” tulajdonképpen mindenki jól jár.**

Ipar, idegenforgalom, nemzetközi szervezetek

Miközben az **ipari termelés** az idei első félévben 4,3 százalékkal bővült, a termelő kapacitások kihasználtsága elérte a 82 százalékot, az **üzleti bizalom** mutatója szinte az egekbe szökött, meghaladta a 97 százalékot. Nem kevés bevétel származik a beutazó turizmusból, az **idegenforgalomból** tavaly 3391 millió frankkal lett gazdagabb az ágazat. A legfontosabb idegenforgalmi úti célok a Genfi-tó környéke, az Alpok síparadicsomai, Locarno, Lugano, Bazel, Zürich, Genf, Lausanne és Luzern.

Sok bevételt hoz az országnak az is, hogy számos **nemzetközi szervezet** (sok-sok külföldi munkatárssal, diplomatával) **központja Genfben** van: többek között az ENSZ európai központja, a Világkereskedelmi Szervezet (WTO), a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO), a Nemzetközi Vöröskereszt, az Egészségügyi Világszervezet (WHO), a Nemzetközi Távközlési Szervezet (ITO). Ezek és a többi nemzetközi szervezet **hozzájárulnak a jóléthez** és növelik az **ország stabilitását**. Genf igazi kozmopolita város, ahol a világ számos kultúrája találkozik és él egymás mellett **békében, megértésben**. A látogatónak nem nehéz észrevennie, hogy a svájci városokban **mind több** a külföldi **vendégmunkás** szinte a világ minden tájáról.

A gazdaság alappillérei

Érdemes felsorolni – a teljesség igénye nélkül – az erős svájci gazdaság alappilléreit:

- közvetlen demokrácia, a népszavazás intézménye
- örökérvényű semlegesség
- kedvező adózási rendszer, amely ellensúlyozta és ellensúlyozza a frank folyamatos erősödését
- kedvező jogi szabályozási környezet
- magas színvonalú oktatás
- magasan képzett munkaerő
- igen magas munkamorál és etika
- soknyelvűség, kulturális sokszínűség
- nemzetközi szervezetek központjai
- globális bizalom
- bankrendszer

Pillantás a pénzügyekre

Svájc a világ **egyik legfejlettebb bankrendszerével** rendelkezik, a **zürichi tőzsde** pedig a forgalom alapján negyedik a világon. Érdemes röviden **bepillantani** a svájci pénzügyekbe, bankokba, a banktitok intézményébe, vagyis az alpesi ország pénz- és tőkevilágába.

A Svájci Bankszövetség adatai szerint tavaly 6500 milliárd dollárnak (!) megfelelő összeget kezeltek Svájcban **befektetési eszközökként**, s ennek a tőkének 48 százaléka külföldről érkezett. Svájc **világelső a határokon átívelő eszközkezelésben**, globális részesedése eléri a 25 százalékot. A teljes svájci banki eszközök értéke 2015-ben az ország GDP-jének 470 százalékaival volt egyenlő, az eszközök csaknem felét az **UBS** és a **Credit Suisse** bankok kezelik. Fontos tényező az ország bankrendszerének és bankjainak stabilitásában, hogy 1930 óta a **Nemzetközi Fizetések Bankjának** (BIS), amely a bankok bankja, Bázeli központja. Mindent összevetve, az OECD adatai szerint **a pénzügyi szolgáltatások Svájc GDP-jének mintegy 10 százalékát teszik ki.**

A tőke azonban nem csak beáramlik Svájcba, hanem jelentősek **a svájci cégek külföldi tőkebefektetései** is. A statisztikák szerint a svájci vállalatok 350-400 milliárd frankot fektettek be külföldön, ezzel az ország a világ hetedik legjelentősebb működő tőke exportőre.

A banktitok titkai

Mi a helyzet a banktitokkal, **mi a banktitok** fogalma? Nemzetközileg elfogadott meghatározás szerint a "banktitok minden olyan, az egyes ügyfelekről a pénzügyi intézmény rendelkezésére álló tény, információ, megoldás vagy adat, amely az ügyfél személyére, adataira, vagyoni helyzetére, üzleti tevékenységére, gazdálkodására, tulajdonosi, üzleti kapcsolataira, valamint a pénzügyi intézmény által vezetett számlájának egyenlegére, forgalmára, továbbá a pénzügyi intézménnyel kötött szerződéseire vonatkozik."

A Tax Justice Network áttekintése **három** olyan **alappillért** jelöl meg, amelyen a svájci banktitok nyugszik. Az egyik a **diszkréció** mélyre nyúló történelmi gyökere, a másik az ország **politikai stabilitása**, melyet megerősít az állam nemzetközi semlegessége. A harmadik az a társadalom által is támogatott **pénzügyi konszenzus**, amely folyamatosan megvédi Svájc különleges helyzetét a globális bankvilágban. (A svájci bankok titoktartása már jóval azt megelőzően is sziklaszilárd volt, hogy az ország 1848-ban szövetségi állammá alakult.)

Mindeközben viszont a pénzügyi rendszer **egyre nemzetközibbé** vált, ami azt eredményezte, hogy Svájc már nem csupán Európának, de a világ más tájai számára is felkínálhatta a szolgáltatásait. S a világ élt is a lehetőségekkel. Ennek eredményeként fogadták el **1934-ben** azt a **híres banktitok törvényt**, amely **bűncselekménynek** minősítette **az adatok kiszolgáltatását**.

Fordulat 2008-ban

A **második világháború** előtt, alatt és után hatalmas mennyiségű rabolt (**náci vagyonok**), lopott, kétes eredetű pénz, értéktárgy (arany, festmények, értékpapírok) „landolt” a banktitok leple alatt a svájci bankokban. Nyílt (de hitelesen **nem bizonyított**) **titok volt, hogy az olasz és az amerikai maffia, a politikai diktátorok, a terror-szervezetek**, stb. anyagi eszközeik jelentős részét Svájcba **menekítették**, utalták át különféle ellenőrizhetetlen csatornákon keresztül megőrzésre, illetve befektetésre, fialtatásra. **A svájci banktitok intézményét az elmúlt évtizedekben számos fejlett ország támadta, gyakorlatilag eredménytelenül.**

Az első repedéseket a svájci banktitok rendszerén a **2008-ban** kirobbant **világgazdasági válság** és az azzal kapcsolatos adóbotrányok alapozták meg. Az Egyesült Államok ugyanis ekkor elkezdett nyomozni vezető svájci bankárok után, és vádemelések is történtek egyes tisztségviselők ellen. Ezzel párhuzamosan pedig az USA komoly eljárásokat indított olyan svájci bankok ellen, mint a UBS vagy a Credit Suisse.

Ennek eredménye lett az, hogy **2009 augusztusában Svájc beleegyezett**, hogy adatokat szolgáltat ki a UBS több mint 4000 ügyfeléről. Ez akkor történelmi távlatban is példa nélküli lépés volt Svájc részéről. Pénzügy elemzők azonban egy fontos tényezőre is felhívták a figyelmet az amerikai akció kapcsán. Nevezetesen: **szó sincs arról, hogy ezzel véget ért volna a híres svájci titoktartás időszaka** – bár akkoriban egyes nyilatkozatok már erről szóltak. Az adatszolgáltatás akkor még kizárólag az USA-t érintő ügyekre vonatkozott, vagyis az továbbra

is titokban maradt, hogy más államok szereplői pontosan milyen üzleti tevékenységeket folytattak svájci intézményekkel.

Svájci-amerikai megállapodás

Svájc tehát megállapodott az USA-val arról, hogy pénzügyi intézményei **nem segítik többet** az amerikai banki ügyfeleket az **adóelkerülésben**, illetve minden adóüggyel kapcsolatos információt automatikusan **megosztanak** az amerikai hatóságokkal. A KPMG tanulmánya szerint a svájci pénzügyi intézmények az elmúlt tíz évben összesen 5,5 milliárd dollárnak megfelelő **bírságot** fizethettek az amerikai hatóságoknak különféle adóelkerülési ügyek kapcsán.

Adóelkerülők alkonya

A lavina tehát az amerikai akció kapcsán elindult, s mind több ország követelte az adatszolgáltatást a svájci bankoktól. **Svájc 2018-ban 38 külföldi adóhatósággal kötött információcseréről szóló megállapodást, köztük minden EU-s tagállammal. 2019-től pedig további 41 országgal** is információkat osztanak meg, többek között Brazíliával, Mexikóval és Oroszországgal. Az „**ügyféltisztítások**” után is azonban **Svájc maradt** a határokon átnyúló vagyonok legnagyobb őrzője.

Tavaly tehát **Svájc is beállt azon országok sorába, amelyek a banktitkot feloldva információkat küldenek a banki ügyfelek számláiról az érintett nemzeti adóhatóságoknak.** De a svájci privátbankok tartanak attól, hogy ezek az információk rossz kezekbe kerülhetnek, ez pedig könnyen **emberrablásba** vagy **zsarolásba** torkolhat. Főleg azokban az országokban, ahol a korrupció magas szinten van.

A 2008-as válságot követően egyre több svájci privátbanki ügyfél vette ki számlájáról a pénzt, ennek üteme az **információcseréről szóló egyezmények** elfogadását követően még inkább megnövekedett. **A svájci bankok** - tájékoztatásuk szerint - **elkötelezettek az új szabályok betartásában**, de azt szeretnék, hogy csak olyan országok adóhatóságainak kellene információt szolgáltatniuk, ahol jó az adatbiztonság. A számos nemzeti adóhatósággal kötött, a svájci banktitkok intézményét alighanem végzetesen megsebző megállapodások az elemzők szerint arra kényszerítik **a befektetőket**, hogy alapvetően **átgondolják a svájci bankokban elhelyezett vagy elhelyezni szánt betéteiket.**

Új banki célpontok

Ennek az lett a következménye, hogy az évtized elejétől **a svájci bankok elkezdtek új területekre behatolni**, előtérbe helyezve az úgynevezett a BRIC-országokat (Brazília, Oroszország, India, Kína). Ezek után nem meglepő: a UBS a 2016-os éves jelentésében már arról számolt be, hogy mennyire fontosak a bank számára a **feltörekvő piacok**. Továbbra is fókuszban tartanak olyan országokat, mint Mexikó, Brazília, Törökország, Oroszország, Izrael vagy Szaúd-Arábia. Pénzügyi szakértők véleménye szerint úgy tűnik, **ha a svájci bankokat megszorogatják a hagyományos fejlett gazdaságok, akkor egyre inkább nyitni fognak a fejlődő és feltörekvő piacok felé.**

Csengő-bongó legelők

A városokat elhagyva feltűnő a gyönyörű hegyoldalak és legelők csengése, bongása. A különleges „hangversenyt” a legelésző tehének kolompja adja. Svájcban ugyanis minden tehen nyakában ott lóg a kolomp-csengettyű, amely jelzi a gazdának, merre jár a csorda, illetve hányan bitangoltak el. Miközben a svájci tejtermékek, elsősorban a sajtok és a sajtkészítmények ellenállhatatlanok, az országban **visszaesőben van a havasi pásztorkodás, s egyre több parasztgazdaság szűnik** meg. Ez az irányzat előbb-utóbb érinti az EU-ba irányuló mezőgazdasági, élelmiszeripari exportot is.

Szoros kapcsolatok az Európai Unióval

Tudvalevő, hogy **Svájc** – Norvégiához hasonlóan – **nem tagja az Európai Uniónak**. A svájci kormány EFTA tagállamként 1992 májusában uniós csatlakozási kérelmet nyújtott be. Miután azonban az 1992 decemberben tartott népszavazás során az Európai Gazdasági Térségbe (EGT) történő **belépés ellen szavaztak**, a Svájci Szövetségi Tanács felhagyott azzal a törekvéssel, hogy az ország az EU és az EGT tagja legyen. (Hivatalosan a közelmúltban vonta vissza Bern csatlakozási kérelmét.) Azóta **Svájc kétoldalú megállapodások révén fejlesztette az EU-val fenntartott kapcsolatait. Az EU és Svájc napjainkig több mint 120 kétoldalú megállapodást írt alá.**

Az Európai Unió és Svájc egymás közeli szövetségesei és kulcsfontosságú gazdasági partnerei. Az EU és Svájc kapcsolatát mind az áruk és szolgáltatások kereskedelme, mind a közvetlen beruházások terén nagyfokú **kölcsönös gazdasági egymásrautaltság** jellemzi. Együttműködésük ugyanakkor jóval túlmutat a kölcsönös gazdasági és kereskedelmi előnyökön, és **számos egyéb területre** – így például a bel- és igazságügyre, a kutatásra, az oktatásra és a közlekedésre – is kiterjed. Folyamatosak a tárgyalások az együttműködés további kiterjesztéséről az EU és Svájc között, de **néhány vitás kérdést** még nem sikerült rendezni. Ilyen például a **munkaerő szabad mozgása**: a svájci szakszervezetek attól tartanak, hogy az uniós tagországokból érkező „import munkaerő” jelentősen leszorítaná a svájci béreket.

Zavartalanul működnek a szabadkereskedelmi és egyéb megállapodások és a tervek szerint megújításra kerül az a – norvéghoz hasonló – **pénzügyi alap**, amelyből a 2004 óta csatlakozott tagországok különféle fejlesztési céljai nyerhetnek támogatást.

Folyamatok és órák

Sokan úgy tartják, hogy a svájciak **munkamániások**. Valóban sokat dolgoznak, van is látszata. (Míg az Európai Unióban a heti átlag munkaidő 40 óra, Svájcban ez megközelíti a negyvenkettőt.) A termelési és a szolgáltatási **folyamatok** nagyszerűen szervezettek, **óramű pontossággal működnek**. Ha már szóba került az óragyártás, amelynek Genf a fellekvára: a drága, sokfunkciós, státusz szimbólum órák elsősorban külföldre készülnek, a svájciak ebben is kerülik a luxust. Pedig sokan megengedhetnék maguknak...

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Szépségipar Covid után

Az

a szép, az a szép...

A pandémia, a home office, a „zoom-világ”, a vállalati és a társasági személyes találkozások hiánya, a bezártság azt feltételezné, hogy számottevően csökkent az érdeklődés a szépségipar termékei, szolgáltatásai iránt. Az értékesítési statisztikák valóban ezeket a feltételezéseket bizonyítják. Azonban ennél is fontosabb, hogy az élni akarás jeleként az egyik legfontosabb „iparágában”, a szépségbizniszben egyrészt felgyorsultak a korábban megkezdődött változások, másrészt új megoldások, új értékesítési formák, új irányzatok és új termékcsaládok születtek.

A **szépségipar** meglehetősen **sok terméket** és **szolgáltatást** ölel fel, ezek közül érdemes megemlíteni a különféle kozmetikumokat, terápiákat, a hajápolást, a bőr frissességét, a szőrtelenítést, a szép fogakat, a szépészeti műtéteket, az arcot és az alakot formáló plasztikai sebészetet, újabban pedig a komplex bőrápolást. **Nem kétfilléres tételekről van szó**, a nők és a férfiak azonban nem sajnálják a pénzt szépségük megőrzésére, fokozására. Az örök ifjúság és a boldogság kék madarának a keresése természetesen az ágazatot is új módszerek, termékek, megoldások kidolgozására és a kínálat bővítésére ösztönzi.

Alkalmazkodás és kihívások

A **COVID-19** járvány **felgyorsította** a kozmetikumoktól való elmozdulást a bőr- és a hajápolás, valamint a „self-care” (önápolás) jelensége felé: arra ösztönözte a márkákat, hogy értékeljék újra kis- és nagykereskedelmi kínálatukat, figyelembe véve a digitalizáció előnyeit. A járványhelyzet soha nem látott **kihívások** elé állította az ágazatot: ezek többek között boltok szalonok bezárását, a termékfejlesztés leállítást jelentették. A szépségipar ma is tartó feladata tehát a pandémia következményeihez történő **alkalmazkodás**: a szépségipar digitalizálásának megvalósításával, a makró-irányzatok követésével, a tudatos bőrápolási termékek kereskedelmének fellendítésével, új termékcsomagok piacra juttatásával stb.

A **McKinsey** stratégiai tanácsadó cég felmérése szerint a pandémia gazdasági következményei az elkövetkező években még érezhetőek lesznek: a szépségipar globális bevételének összege világszinten **35 százalékos csökkenést** mutathat, amennyiben a járványhelyzetnek további hullámai lesznek és azok újabb lezárásokat eredményeznek. Nem is akármilyen nagyságrendű ágazatról van szó. A kozmetikai termékek globális forgalma jócskán meghaladja az évi 500 milliárd dollárt. A kozmetikai cikkek és személyes higiéniai termékek legnagyobb piaca Európában **Németország, Franciaország és Olaszország**. Az iparág évente legalább 29 milliárd euró hozzáadott értéket juttat az európai gazdaságnak. Közvetlenül a kozmetikai termékek gyártásából 11 milliárd euró származik.

A szépségipar közvetlen, közvetett és áttételes gazdasági tevékenysége Európában összesen

több mint kétmillió munkahelyet tart fenn. Mintegy 167 ezret foglalkoztatnak közvetlenül, és 1,64 milliót közvetve a kozmetikai cikkek értékesítési láncában.

500 millió fogyasztó jelentős többsége Európában **naponta használ** kozmetikai cikkeket és testápolási termékeket annak érdekében, hogy óvja az egészségét, javítsa a közérzetét és növelje önbecsülését. Az izzadásgátló dezodoroktól, illatszerektől, sminkkészletektől a szappanokig, napvédő szerekig és fogkrémekig, a kozmetikumok fontos szerepet játszanak az élet minden szakaszában, és jelentős funkcionális, valamint emocionális előnyük van.

Piacok és nagyágyúk

A szépségipar „békeidőben” globálisan 7 százalékkal bővül évente, azaz kétszer akkora mértékben nő, mint a fejlett világ GDP-je. A **legnagyobb piacot** ma Oroszország, Kína és Dél-Korea jelenti, de India is előkelő helyen szerepel, ahol a ránctalanító krémekből évente 40 százalékkal többet adnak el. A szépségbiznisz hatalmas piaca az Egyesült Államok is, jól jellemzi az amerikai piacot, hogy ott csak **szépsészeti műtétekre évi 500 milliárd dollárt** költenek. A világ szépségiparát viszonylag kevés óriáscég uralja:

- A L'Oréal 39 szépségipari márkával büszkélkedhet, olyanokkal, mint a Lancôme, a Maybelline, a Urban Decay, a Garner, az Essie és a The Body Shop. Igencsak drága luxus márkái is vannak, mint például a Pureology, a La Roche-Posay és a SkinCeuticals. A becslések szerint tavaly 30 milliárd dollár körül alakult a cég árbevétele.
- A holland Unilever termékei nem az USA-ban a legnépszerűbbek, az indiai nők viszont rajonganak értük, az egyik nagy kedvencük a Fair & Lovely. Becslések szerint tavaly 63 milliárd dollár volt az egész vállalat bevétele, amelyből 26 milliárd az óriáscég szépségápolási termékeiből jött össze.
- A Procter & Gamble különösen nagy hangsúlyt fektet az olyan nagy márkáira, mint a Head & Shoulders, a Herbal Essences, az Olay és a Gillette. 80 milliárd dollárra becsülik a vállalat tavalyi bevételét, amelyből 20 milliárdot hoztak a szépségipar márkái. A vállalat egyébként a közelmúltban több márkáját is eladta a Coty-nak, amely így a szépségipar egyik új vezetőjévé lett.
- A Coty összesen 33 márkanevet képvisel, miután számos márkát felvásárolt. Hozzá tartozik többek között az OPI, a Rimmel, a Covergirl. Többek között olyan sztárok állnak mögötte, mint Katy Perry, David Beckham és Beyoncé. Tavaly mintegy ötmilliárd dollár értékű szépségipari terméket értékesített a cég. Vélhetően ez a szám a következő években drámaian megugrik, köszönhetően a rengeteg megvásárolt nagy márkának.
- A japán Shiseido mindegy 30 szépségipari márkát tömörít, többek között olyanok tartoznak hozzá, mint a bareMinerals, a Nars és a Laura Mercier. Az ázsiai vállalat árbevétele a becslések szerint 7 milliárd dollár volt.

A Johnson and Johnson kilenc nagy szépségipari márkát foglal magába, olyanokat, mint az Aveeno, a Neutrogena, a Clean and Clear és a RoC. Ez a cég is igen szép bevételre tett szert tavaly a bőrápolási termékei által, amelyek mintegy 8 milliárd dollár bevételt hoztak.

Dél-Korea berobbant

Az iparág igencsak nagy „játékosai” közé tartozik még többek között a Beiersdorf és az Avon is. **Új, ragyogó csillag a szépségipar egén Dél-Korea.** Hol van már a francia szépség-ágazat mindent elsöprő egyedurialma? A fiatalokat sokkal inkább a dél-koreai márkák szólítják meg, és már nem csak Ázsiában. A **rendkívül innovatív dél-koreai kozmetika** a világ harmadik legnagyobb exportőrévé nőtte ki magát az iparágban. A 2019-es bázishoz képest egy év alatt 16 százalékos növekedést ért el az ágazat, és ez az irányzat folytatódik. **A teljes export 50 százaléka egyelőre a kínai piacra megy,** de már nem titkolt cél, hogy sokkal szélesebb körben értékesítsék a cégek a termékeiket. Kína után az USA-ban vásárolják a legtöbb dél-koreai kozmetikumot, de a gyártók mind erőteljesebben vannak jelen a japán, a francia, a brit és a német piacon is. A **K-beauty**nak nevezett koreai szépségápolás iránti kereslet része annak a tudatos és kiválóan felépített kulturális áttörésnek, amellyel Szöul és maga az ország észrevehetővé vált a világban.

A piac motorja a helyiek vonzódása a szépséghez és a szépségápoláshoz. Ez nagyban hozzájárult ahhoz, hogy a koreai kozmetikai iparban egyedi és kifinomult trendek alakuljanak ki. Az ottani **bőrápolási módszereket** a világ összes szépsészeti szakembere figyeli, követi. Egyre népszerűbbek az olyan K-beauty termékek, mint a maszkcsomag, a púder és a LED-maszk. A dél-koreai **szépségipar emblematikus produktumai** a folyékony alapozók és púdere, ezek hozták meg a világsikert. De, amiben igazán nagyhatalom Szöul, az az **arcápoló maszkok** szegmense. A pénzügyi elemzők évi 5,22 százalékos növekedést jósolnak az ágazatban a 2021–26-os időszakra., ami igencsak jónak számít. A járvány alatt bezárásra kényszerült kozmetikai szalonok helyét az otthoni barkácsolás, hajfestés, körömápolás vette át, új fogyasztókat megszólítva és megtalálva. De a szalonok már újra várják a vendégeket.

Új korszak kezdődött

Nem kétséges, hogy a világ szépségiparában új korszak kezdődött. A pandémia erőteljes szakaszaiban, a home office, valamint a korlátozott kijárási lehetőségek idején hatalmas mértékben megnövekedett a szépsészeti termékek **online kereskedelme**. A statisztikák tanúsága szerint az illatszerek, krémek, körömlakkok, pakolások stb. vásárlásának **90 százaléka online történt**, s a jelek szerint ez a kereskedelmi forma a **jövőben is** népszerű marad. Szakemberek véleménye szerint a következő öt esztendőben szinte **forradalmi változások várhatóak a szépségbizniszben**. Ezek közül érdemes néhányat kiemelni.

- a környezettudatosság már a szépségipar óriásait is cselekvésre készítette. A világ vezető cégcsoportjai között egyre többen vannak, amelyek úgy döntöttek, valós lépéseket tesznek az ökolábnyomuk csökkentése érdekében. A csomagolóanyag lecserélése, a fenntartható palmaolajra váltás és a gyártási körülményeket optimalizálása csak néhány a tervezett, illetve részben megvalósult célkitűzések, intézkedések közül. Megkezdődött tehát a nemzetközi brandek „zöldítése”.
- személyre szabható arcápoló készülék, amely letapogatja, felismeri és javítja az arc bőr pigmentációját, felméri és eltünteti a bőrhibákat tintasugaras festérendszer segítségével.
- a fogyasztók részéről egyre inkább elvárás a személyre szabhatóság, a tudatosság, valamint a fogyasztói és a vásárlási élmény. Ezért olyan okoseszközöket és -technológiákat fejlesztenek ki az ágazat vezető cégei, amelyek segítenek különböző

hajszínek vagy sminktermékek virtuális felpróbálására, vagy éppen a saját bőrtípus otthoni megállapítására, és az annak megfelelő arcápolási termékek kiválasztására.

- a mesterséges intelligencia segítségével a fogyasztók számára otthonukból elérhető lesz a személyre szabott tanácsadás, legyen az bőrápolással, hajszínnel vagy sminkkel kapcsolatos. A mesterséges intelligencia képes összegyűjteni a világ minden tájáról az aktuális, közösségi médiában megjelenő trendeket, a kiterjesztett valóság pedig lehetővé teszi azok azonnali, virtuális kipróbálását. A fogyasztónak ezek után nincs más dolga, mint megrendelni az adott terméket vagy bejelentkezni a legközelebbi fodráshoz.
- a fodrászok munkáját könnyíti meg a 3D mesterséges intelligencián alapuló, virtuális hajszínfelpróbáló technológia. A Style My Hair Pro by L'Oréal Profession ugyanis több száz hajszín kockázat nélküli, azonnali kipróbálását biztosítja. A Virtual MakeUp TryOn pedig sminktermékek virtuális kipróbálását teszi lehetővé.
- jelentősen megnőtt az otthoni szépségápolás szerepe, így az otthoni hajfestékek, arcmaszkok, szérumok, körömlakkok stb. iránti kereslet is.
- az arcápolás különösen felértékelődött manapság, amikor otthon, a saját kozmetikusként kell helytállni.

Uralkodó irányzatok

Egy vezető szépművészeti iparági szakértő szerint jelenleg öt fő trendről beszélhetünk, amelyek uralják a szépségipart.” Az első az úgynevezett „**Natural Looks**”, azaz a „természetes megjelenés”, amely az egyén saját, **természetes megjelenését** helyezi előtérbe, Ennek erősítését szolgálják a legtöbbször természetes, növényi vagy ásványi anyagokat tartalmazó, viszonylag egyszerű összetételű termékek. A második az „**Egyediség**”, amely vonal követői az egyén **perszonális sajátosságait** hangsúlyozzák, még akkor is, ha azok valamelyest eltérnek a megszokott mai szépségnormáktól. (Gondoljunk itt például egy szokatlan, egyedi hajszínré.) Beszélhetünk ezek mellett továbbá testre szabott kozmetikai termékekről, ahol a fogyasztó a saját szépségápolási céljaihoz, személyre szabva állítja össze a neki szükséges termékek skáláját: akár egyedi megrendelésként, számára gyártva, akár egy rendelkezésre álló termékpalettából összeállítva azt. Az úgynevezett **Techno** elnevezésű trend fókuszában a **hatékonyság** és a gyorsan látható, kézzelfogható eredmény található, amely eléréséhez gyakran nyúlnak az esztétikai gyógyászat módszereihez. Végül pedig a **Deluxe** trend, amelyet pedig a kifejezetten **magas ár** és **exkluzivitás** jellemez. Itt az alapanyagok tekintetében már ritka és drága komponensekről beszélhetünk – legyenek azok természetesek vagy a modern technológiának köszönhetőek.”

Férfi és uniszex termékek

Egyelőre még a női szépségápolási termékek vezetik a piacot, ám ez fokozatosan változni fog. A mostani helyzet nem trend, hanem inkább csak a **marketingszektor lemaradásának** köszönhető állapot. Várhatóan a **szépművészeti piac is az uniszex termékek felé fog nyitni, csakúgy, mint azt már láthatjuk a divatvilágban**. Régóta megfigyelhető jelenség, hogy sok

márka egyesíti női és férfi termékcsaládját. A férfi fogyasztók által vásárolt kozmetikai termékek értékaránya növekedni fog az elkövetkezendő években, ez azonban nem jelenti azt, hogy ezek a termékek férfi termékként, vagy brandként lesznek meghatározva. Ezt az irányt támasztja alá például az is, hogy csökkenőben van a legnagyobb, egyértelműen „férfi márkaként” ismert kozmetikai vállalat, a **Gillette** értéke. A világcég számára nem könnyű az ilyen irányú váltás, hiszen nehezen tudják hitelesen kommunikálni magukról, hogy uniszex termékeket gyártanak. **Jelenleg a szépségipari piac mintegy 10 százalékát teszik ki az úgynevezett férfi termékek.**

Kedvező iparági jövő, idehaza is

Tavaly az Egyesült Államokban a szépségipar cégeinek vesztesége mintegy 170 milliárd dollár volt. Az ágazat szakemberei az egész világon abban bíznak, hogy **mind kevesebbet kell viselnünk maszkot**, így „kifelé” is újra mutathatjuk jól ápoltságunkat. Az e-kereskedelem, a személyre-szabás, a mesterséges intelligencia, az iparág gyors digitalizációja az emberek egyre nagyobb igénye a folyamatos jól ápoltságra és még számos tényező **kedvező jövőt** ígér az ágazatnak. **A hazainak is, amelynek forgalma megközelíti az évi 200 milliárd forintot.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Szervezetfejlesztés

Nem csodaszer, mégis „gyógyít”

Amikor egy vállalatnak, vagy más szervezetnek működési nehézségei jelentkeznek, például nem a piaci igényeknek megfelelő a szervezeti felépítése, csökken a versenyképessége és a nyeresége, a dolgozók és/vagy a vezetők szakmai színvonala, képessége, készségei, képzettsége elmarad a versenytársakétól – és a gondok sorát még hosszan lehet folytatni - a menedzserek és a vezetési tanácsadók a szervezetfejlesztés (SZF) igen széles „fegyvertárát” veszik igénybe a problémák megoldására. A szervezetfejlesztés sokkal többet jelent, mint a szervezeti struktúra fejlesztése, tulajdonképpen kihat a cég teljes tevékenységére, működésére. Századunkban a vállalatok sűrűn alkalmazzák az SZF diagnózist, s ennek nyomán a jobbítást szolgáló úgynevezett beavatkozási, közbelépő módszereket.

Szervezetfejlesztési alapismeretek

A szervezetfejlesztés fogalma az angol "Organization Development" (OD) kifejezésből származik, meghatározását R. Beckard foglalta össze a legjobban: a szervezetfejlesztés tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő, felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza a szervezeti folyamatokba való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával. Az SZF egy olyan tervezett lépések sorozatából álló folyamat, amely nemcsak a humán erőforrás menedzsment, hanem más területek (informatika, pénzügy, vezetéstudomány, stb.) nézőpontjából is igyekszik megközelíteni az eseményeket.

A szervezetfejlesztés **legfontosabb területei**:

- döntési folyamatok
- tervezési módszerek
- kommunikációs rendszer és stílus
- vezetők és beosztottak közötti kapcsolatok
- vezetési stílus, konfliktuskezelés
- stratégiaalkotás, jövőkép meghatározása, célok kitűzése

A szervezetfejlesztés célja, hogy a piaci igényeknek megfelelően formálódó vállalat (például nem nyereséges termék elhagyása, specializálódás, imázsváltás, stb.) az alkalmazottakat is folyamatosan felkészítse a változásokra, és a szervezeti együttműködést megerősítve tovább tökéletesítse a cég **probléma-megoldási** és **megújulási** folyamatait. Ez többek között a szervezeti struktúra és kultúra összehangolásával, a szervezeti azonosulás elősegítésével, a beosztottak megnyerésével és az egyéni képességek fejlesztésével érhető el.

A szervezetfejlesztés feladata az, hogy az egyén, a csoport és a szervezet **teljesítményét** javítsa. Feladata továbbá, hogy segítsen a szervezetnek még **hatékonyabban** válaszolni a környezet változásaira. S szerepe szerint a **belső képességeket** hivatott bővíteni annak biztosításával, hogy a szervezeti struktúrák, a humán erőforrások rendszerei, a munkakörök

kialakítása, a kommunikációs rendszerek és a vezetői folyamatok a lehető legnagyobb mértékben a motivációra építsenek, és segítsenek az embereknek kibontakoztatni a bennük meglévő lehetőségeket.

A szervezetfejlesztés tehát olyan – elsősorban pszichológusok és szociálpszichológusok által képviselt – irányzat, amely abból indul ki, hogy **a szervezetben az emberek magatartását döntően a feladathoz és a közösséghez való tartozásuk, szerepelvárásaik, társadalmi normáik és szükségleteik határozzák meg. A szervezetfejlesztés ennek megfelelően az egyéni és csoportos beállítódottságok és magatartás-minták céltudatos befolyásolására irányul.**

Az SZF alapértékei között említik, hogy emberközpontú céljaiban és eszközeiben, demokratikus, az emberek bevonására és részvételére épít, nyertes-nyertes helyzetek elérésére törekszik, s nem utolsó sorban kiemelt figyelmet fordít az erkölcsi normákra.

Vállalati életciklus és az SZF

Ahogy az embereknek, a vállalatoknak és más szervezeteknek is megvan a maguk életciklusa a születéstől az elmúlásig. Nemcsak az embereknek van szüksége életük során több-kevesebb orvosi tanácsra, beavatkozásra, revitalizására, hanem **a cégek is mind gyakrabban tartanak igényt megújulásra a gyors piaci, politikai, jogi, üzleti, pénzügyi, technológiai változásokhoz való (sikeres) alkalmazkodás során és érdekében.** A tapasztalatok szerint **minél idősebb egy vállalati szervezet,** annál több alkalmazkodási beavatkozásra van szüksége a piaci pozíciók, a vezetők és a dolgozók megtartásához.

A Pepsitől a Kodakig

Szinte nincs olyan vállalat a világon, amely – ha sikerült talpon maradnia a piaci versenyben – ne élne át különféle válságokat mind külső, mind pedig cégen belüli tényezők hatására. A megszámlálhatatlan példa közül érdemes kettőt megemlíteni. A **PepsiCo.** számára néhány évtizede egyértelmű lett, hogy belátható időn belül nem tudja elhódítani a piaci vezető szerepet a Coca Colától, viszont az **„örök második”** szeretne volna nagyobb ütemben növelni a bevételeit. A cégen belüli és külső (vezetési tanácsadók) szervezetfejlesztők megtalálták a megoldást a **tevékenység diverzifikálásában.** A Pepsi hatalmas „rágcsálnivaló” üzletágot épített fel, ma már az egész világon jól ismerik és nagy mennyiségben fogyasztják a Fritolays termékeket, amelynek „zászlóshajója” a chips.

Nem tűnt el a nagy márkák listájáról a **Kodak,** amelynek piacát, bevételeit szinte lenullázta az **elektronikus, digitális fényképezőgépek és videokamerák** megjelenése az ezredforduló táján. Az elektronikus masinák a **képrögzítéshez lemezt használnak,** így nagyon megcsappant az igény a fotófilmek, valamint a fotópapírok iránt. Elvesztette a piacát az úgynevezett instans fényképezőgép is, amely a felvétel elkészítése után néhány másodpercen belül „kiadta” a kész képet fotópapíron.

A Kodak 2004 elején bejelentette, hogy fokozatosan **kivonul a hagyományos filmes kamerák piacáról,** Észak-Amerikában és Nyugat-Európában nem gyárt több ilyen gépet. Ennek megfelelően abban az évben mintegy 12 000-15 000 munkahelyet számolt fel,

alkalmazottainak mintegy 20-25 százalékát bocsátotta el. Bevételei egyre csökkentek, részvényeinek árfolyama szinte folyamatosan zuhant. **A Kodak 2012-ben kénytelen volt csődvédelmet kérni az USA-ban.** Ennek időtartama egy év volt, ez idő alatt kellett a nagy múltú céget működőképesé tennie a vezetőségnek.

A belső és a külső válság éveiben a Kodaknál **több üzletágát építettek le**, és dolgozói nagy részétől is kénytelen volt a cég megválni. Az anyagi gondokat a Kodak szabadalmainak az eladásával is próbálták áthidalni, amelyeket 2012 végén 500 millió dollár körül sikerült értékesíteni. A szabadalmak vevői között volt - többek között - a Samsung, az Apple és a Google is.

Az összehangolt szervezetfejlesztési, átszervezési, „zsugorítási” műveletek nyomán a Kodak talpra állt, jelentősen átalakította tevékenységi körét. A változások nyomán a Kodak ma már rendelkezik grafikai, fotó-nyomtató, csomagolóanyag, szoftverfejlesztő, nyomtató-festék, valamint egészségügyi berendezéseket gyártó üzletággal is. Sikerült meghonosítania a digitális fényképezőgép gyártást is és kisebb mennyiségben továbbra is gyárt fotófilmet és -papírt.

Módszerek és eszközök

Korábban már szó volt arról, hogy a szervezetfejlesztés **eszköztára igen gazdag.** Az SZF-nek vannak **egyénre és struktúrára ható módszerei.** Az előbbi módszerek közül érdemes kiemelni az úgynevezett vezetői rácsot, amely arra ad választ, hogy egy-egy vezetőnek vagy a cég menedzsmentjének milyen a vezetési stílusa (például ember-, vagy feladatközpontú, kompromisszumkereső vagy éppen félelemmel teli), s a megállapítások fényében javítható a teljesítmény, a munkaerő. Ugyanebbe a csoportba tartozik a csapatépítés, az érzékenységet célzó tréning, a folyamatkonzultáció, a csoportközi kapcsolatok fejlesztése, valamint az elvégzett felmérésekről szóló visszajelzések.

A struktúrára ható módszerek közül érdemes kiemelni:

- egymásra épülő szintek átalakítása
- hatalmi viszonyok átszervezése
- szervezeti egységek hatáskörének megváltoztatása
- létszámbővítés vagy -csökkentés
- decentralizáció
- az ellenőrzés növelése vagy csökkentése
- munkakör bővítés
- munkakör rotáció
- ösztönzési rendszer javítása
- vállalati kultúra fejlesztése

Az SZF folyamatának szakaszai

Az SZF egy folyamat, amely szigorúan egymásra épülő lépésekből áll. Az **előkészítési szakaszban** belső és külső szakértők segítségével meg kell határozni a szervezetfejlesztés céljait, fő kereteit mind az erőforrások, mind pedig a folyamatok oldaláról. Érdemes már

ekkor körvonalazni, hogy a szervezet milyen nagyságú változásokat képes és hajlandó elviselni, illetve milyen jellegű változáskezelésre van szükség.

A második, úgynevezett **diagnosztikai szakaszban** érdemes átvilágítani a szervezetet és fel kell tárni, meg kell határozni az akadályokat és a gondokat. Ezek lehetnek többek között szervezeti, kulturális, működési, humán erőforrás, technológiai, információáramlási, stb. gondok. Ebben a szakaszban a szervezetfejlesztők sok fontos vállalati dokumentumot olvasnak el, struktúrált interjúkat készítenek, kérdőíveket állítanak össze és küldnek meg a dolgozóknak és a vezetőknek, s a beérkezett válaszokat elemzik. Feltérképezik a szervezeti felépítést, a formális és az informális vállalatban belüli hálózatokat. Úgynevezett erőter elemzés keretében összegyűjtik a változásokat ellenző és támogató tényezőket (visszahúzó és hajtó erők). Ugyancsak ebben a szakaszban kerül sor az üzleti és egyéb folyamatok feltérképezésére, elemzésére.

A diagnosztikai szakasz lehetőséget biztosít a szükséges változások és a kritikus sikertényezők megfogalmazására. Ez utóbbiak sikerén múlik döntően a szervezetfejlesztés sikeressége, például az információáramlás javítása, a vezető-beosztott kapcsolatok átalakítása, az ösztönzési rendszer korszerűsítése. Amikor már egyértelmű a diagnózis, kész a helyzetelemzés, sor kerülhet a teendők részletes meghatározására, valamint ezek bevezetéséhez, megvalósításához szükséges eszközök és módszerek kiválasztására, azok részletes felsorolására és kifejtésére. Ez a fejlesztési terv. Ennek elkészítése után kerül sor a beavatkozás megtervezésére akcióterv keretében.

A **harmadik szakasz** tehát a fejlesztési terv megvalósítása, más szavakkal **a beavatkozás, az intervenció**. Nagy szükség van ebben a megvalósítási szakaszban minél több érintett bevonására. Elengedhetetlen a hatékony **változáskezelés** és a nyílt, sokcsatornás változás kommunikáció is, hiszen a beavatkozások többsége egy ideig negatív hatásokkal, következményekkel jár. Ebben a szakaszban meglehetősen fontos a bevezetett akciók, változások hatékonyságának, fogadtatásának mérése és folyamatos elemzése is.

Az SZF folyamatának **negyedik szakasza a nyomon követés**, a további mérések elvégzése, az értékelés és szükség esetén az utánigazítás, az utólagos beavatkozások elvégzése. Ebben a szakaszban is folytatni kell a változáskezelést. Fel kell hívni a vezetők és a dolgozók figyelmét a már elért sikerekre és a várható további kedvező és kedvezőtlen változásokra. A szervezetfejlesztésnek fontos része a folyamatos és a részletes információáramlás, ugyanis a projektek kétharmada általában a nem megfelelő kommunikáció miatt bukik el.

Rásegítés az elfogadásra

Egy-egy beavatkozás előtt mindig érdemes mérlegelni, milyen előkészítéssel lehet megkönnyíteni annak elfogadását, illetve jövőbeni alkalmazását, hiszen az emberek általában "a legkisebb ellenállás irányába haladnak", ami többnyire mindenfajta változás ellen irányul. **Erre kiváló módszer a 4EL modell**, amely a folyamatot külön szakaszokra bontva próbálja fokozatosan meggyőzni a vezetőket és az alkalmazottakat az új rendszer létjogosultságáról.

A modell állomásai:

1. Ellenállás

Minden változás, változtatás során megjelenik, hiszen az ember alapvetően a biztonságra, a biztosra törekszik, s természetes módon idegenkedik az újtól. Az effajta kellemetlen érzeteket kell megszüntetni a lehetőségek részletes bemutatásával.

2. Elégedetlenség a jelennel

A múltból eredő, de ma is fennálló bajok meghatározzák az emberek hozzáállását, ezekre építve könnyebb a változtatásra, az új helyzet követésére megnyerni őket.

3. Elképzelt jövő

Egy vonzó jövő felvázolása reményt ad a vezetőknek és a dolgozóknak,, hiszen lesz miért energiát fektetniük az új rendszerbe.

4. Első lépés

Fontos, a kitűzött SZF célokat elemeire bontani, mivel a megvalósításhoz valódi lépések sorozatai szükségesek. Az első lépés megtétele - és a többi meghatározása - nélkül hiú ábránd marad a szervezetfejlesztés.

Kedvező kilátások

Szervezetfejlesztési szakemberek véleménye szerint a globalizáció gyors előrehaladása, a vállalati és az üzleti élet felgyorsulása **mind több SZF projektet** tesz szükségessé. Sokan állítják szakmai körökben, hogy nincs jelentős különbség a **szervezetfejlesztés** és a **humán erőforrás menedzsment** között. Annyi bizonyos, hogy mindkét terület elsősorban a szervezetekben dolgozó emberekre összpontosít. Az SZF „hatótávolsága” és tartalma azonban jóval nagyobb és szélesebb. **A piaci előrejelzések szerint mindkét terület szakemberei a belátható jövőben kedvező konjunktúrára számíthatnak , ugyanis az üzleti és a vállalati élet az egész világon mind több szervezetfejlesztést és „embertörődést” igényel.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Szervezeti kultúra-fejlesztés

Újra sláger lett

„Mutasd be szervezeti kultúrádat, megmondom milyen cég vagy!” Ma különösen igaz ez a több évtizedes mondás, hiszen a szervezeti, a vállalati kultúra a globalizálódó világgazdaság egyik legfontosabb versenyképességi tényezőjévé vált. Mind több cég ismeri fel, hogy a vállalati kultúra mekkora hatással van az üzleti sikerre. Évtizedünk viharos gazdasági, üzleti és politikai változásai nyomán a vállalatok nagy része igyekszik korszerűsíteni, áramvonalasítani kultúráját, s ez nem könnyű, s nem gyors feladat.

A szervezeti, vállalati kultúra kérdésköre és gyakorlata mintegy százéves múltra tekint vissza, „élesedése” azonban a távközlési forradalom és a globalizáció kezdeteire tehető. Ma már ott tartunk, hogy **a céges kultúra fontos szerepet játszik** a munkaerő-megtartástól a kommunikáción, a szavahihetőségen, a nyelvhasználaton, az öltözködésen, az ünnepeken stb. át a tárgyalási stílusig, szinte minden üzleti ágazatban.

Alapfogalmak

De mi is a szervezeti kultúra? Sok meghatározás igyekszik a kérdésre választ adni, a leggyakrabban idézett Edgar Scheiné. A szervezeti kultúra a szervezetben található értékrendszer, normák, elvárt magatartásformák és hiedelmek összessége, amely minden szervezet esetében egyedi, csak rá jellemző formát ölt.

Egyfajta **összetartó erő**ként működik, segíti és eligazítja a szervezet tagjait abban, hogy hogyan viselkedjenek, cselekedjenek egy adott szituációban. A szervezeti kultúra tehát nem egyenlő a vállalat küldetésével vagy céljaival, bár ezek kétségkívül jelentős hatással vannak rá. A szervezeti kultúra magában foglalja többek között a múlt eseményeit, a jelen történéseit, valamint a jövőre vonatkozó elképzeléseket is.

A szervezeti kultúra világos **célja a belső egység megteremtése, a vállalaton kívüli kihívásokhoz való alkalmazkodás támogatása és az alkalmazottak biztonságérzetének növelése.**

A vállalati kultúra kialakításában a cég alapítóinak nagy szerepe és felelőssége van, de számos egyéb tényező is befolyásolja; többek között piaci, természeti és egyéb környezeti hatások, a technológiai feltételek, a szervezet addigi története. (Itt érdemes megjegyezni, hogy az új vezetők és munkatársak a szervezeti kultúrát egy hosszabb tanulási, úgynevezett szocializációs folyamatban ismerik meg, sajátítják el.)

Látható és láthatatlan elemek

A szervezeti kultúrának vannak látható és láthatatlan elemei, ezért azt gyakran hasonlítják egy **jéghegy**hez. Néhány látható elem:

- külső megjelenés, öltözködés
- munkaköri leírások
- szervezeti felépítés
- szimbólumrendszer (logók, betűtípusok, céges zászló stb.)
- munkakörnyezet kialakítása, berendezése
- ceremóniák, ünnepségek, összejövetelek, amelyek az összetartást, közösségbe tartozást erősítik
- nyelvhasználati szokások, házon belül használt kifejezések
- a szervezet története, „hősei”

A láthatatlan elemek közül itt négy fontos tényező kerül említésre:

- az a megfogalmazható értékrendszer, amely a szervezetről alakul ki a tagjaiban
- tudatalatti, a tagok számára sem megfogalmazható előfeltevések a szervezettel kapcsolatban
- vezetők és beosztottak közötti viszony
- a dolgozók vállalaton belüli szerepfelfogása

Már említésre került, hogy Schein szerint a vállalati, az üzleti kultúra fő feladata a belső egység megteremtése és a külső alkalmazkodás támogatása. Más menedzsment guruk szerint **egy szervezeten belül léteznek egymás mellett működő, és sokszor egymástól eltérő szubkultúrák is**. Ahhoz, hogy ezek összességében és együttesen is jól tudjanak teljesíteni, mindenki által **közösen elfogadott értékekre** van szükség, továbbá minden csapattag részéről **rugalmasságra**, és egy olyan kultúra kialakítására, amely figyelemmel van a vezetőkre és a beosztottakra egyaránt.

Számos nézőpont létezik a szervezeti kultúrával kapcsolatban, egyben azonban mind megegyezik: **a vállalati kultúra célja a szervezet megfelelő és eredményes működésének támogatása.**

A vállalati kultúra „újrafelfedezése”.

Napjainkban **egyre több cég vizsgálja, vizsgálhatja meg vezetési tanácsadókkal kultúráját megfelelés, hatékonyság, fejlesztési és átalakítási kényszer szempontjából**. A szervezeti kultúra fontosságát jól mutatja néhány, az elmúlt 3 évben végzett felmérés. A Jobvite cég globális kutatása szerint a dolgozók 40 százaléka tartja a vállalati kultúrát **kiemelkedően fontosnak**.

A Robert Half HR-cég felmérése szerint a megkérdezett dolgozók 35 százaléka otthagyná a legjobb munkát is, ha nem felelne meg számára a vállalati kultúra. Az erős, jó vállalati kultúra fokozza a dolgozók **elkötelezettségét**. A Gallup felmérése szerint az amerikai munkahelyeken az elkötelezett dolgozók termelékenysége 17 százalékkal magasabb az átlagnál és 41 százalékkal kevesebbet hiányoznak munkahelyükről, mint a nem elkötelezett kollégáik. Minden felmérés, tanulmány azt mutatja, hogy **a magas minőségű, jó vállalati kultúrával rendelkező cégek sikeresebbek az üzleti életben, vonzzák a jó munkaerőt, alacsony az**

elvándorlási ráta, jó a közösségi szellem, jó a vezetők és a dolgozók kapcsolata, erős a szervezethez való kötődés stb.

A Google az élen

Nem véletlen, hogy évről évre a **Google** nyeri el a **legjobb munkahely** címet, s mindenki szeretné utánozni az óriásvállalat kultúráját. Ez nem elhatározás kérdése, hanem olyan körülményekre és feltételekre van szükség, amelyeket eddig ezen a fokon csak a Google tudott megteremteni. A Google erős kultúrájú cég, ahol igen sok az ingyen juttatás a dolgozók számára (ingyenes étkezés a vállalaton belül, ugyancsak ingyenes mosoda, tornaterem, orvosi rendelés, elektromos autó használat stb.), s ahol a vállalati kultúra részeként érvényesül a **20 százalékos szabály**. Ez azt jelenti, hogy a dolgozó munkaidejének egyötödét saját képességeinek, készségeinek fejlesztésére, bővítésére használja annak érdekében, hogy ebből is minél többet profitáljon a cég.

A gyenge kultúra problémái

Mielőtt szó esik a jó vállalati kultúráról, vessünk egy pillantást arra, hogy a gyenge céges kultúra milyen problémákat okozhat:

- a szervezet csak rövid távú gondolkodásra képes
- nem következetesek a vezetői döntések
- megszaporodnak az etikai problémák
- nem alakulnak ki jó vezető-munkatársi kapcsolatok
- sor kerülhet szubkultúrák harcára
- a szervezet tagjai befelé fordulnak
- csökken a vállalat teljesítménye, versenyképessége
- átláthatóság hiánya
- alacsony munkatársi megtartási képesség
- alacsony dolgozói elkötelezettség
- a sokszínűség és a befogadás hiánya stb.

Ami a szervezeti kultúrák fajtáit illeti, igen széles a paletta. Talán a legismertebb **Charles Handy** kategorizálása, amely szerint van hatalom-, szerep-, személyiség és feladatkultúra. De létezik még többek között innovatív, agresszív, stabil, részorientált szervezeti kultúra is.

A jól működő kultúrák néhány jellemzője

Természetesen **nincsen általános recept**, hogy milyen is a jó, a jól működő kultúra. De van számos olyan jó gyakorlat, amelyek segítségével, eszközeinek alkalmazásával jobbra tehető a cégek kultúra. Például **a szervezet vezetői** képesek rugalmasan reagálni a környezeti változásokra, a munkavállalók tevékenységét megbecsülik, elismerik, a középpontban a szervezet tagjainak a fejlődése, továbbképzése áll. Előtérbe kerül a kreatív gondolkodás, jó csapatmunka alakul ki, jól működik a tagok közötti kommunikáció. A bizalom és az elkötelezettség légkörében a munkatársak szabadon kifejezhetik magukat. Optimális a kompenzációs politika és gyakorlat, rugalmas munkavégzési lehetőségeket biztosítanak. Nem kevésbé fontos az egyértelmű és támogatott **stratégia, küldetés és vízió**. A sort itt is napestig lehet folytatni.

Az erős vállalati kultúra vonzza és megtartja az alkalmazottakat, növeli azok morálját és termelékenységét. Miközben meghatározza a cég értékeit és küldetését, javítja az ügyfélkapcsolatokat, ugyanakkor építi a márka hírnevét is

Felülvizsgálat, újrafogalmazás, átalakítás

Jelentős igény mutatkozik szerte a világon a **vállalati kultúra felülvizsgálatára**, megváltoztatására, újrafogalmazására. Ezek nem könnyű feladatok, ugyanis a legtöbb szervezetnél a kultúra szinte „beégett” a vállalat működésébe, szokásaiba. Szakértők véleménye szerint **egy erős vállalati kultúra jelentős átalakítása 5-8 évig is eltart**. Ugyanis nem csak elméletben kell átalakítani a kultúrát, hanem a vezetők és a dolgozók fejében, magatartásában is. Fontos megjegyezni, hogy egy kultúraátalakítást, -váltást nem lehet egy változáskezelési projekt keretében „letudni”.

A szervezeti kultúra átalakításának javasolt lépései:

1. a stratégia kialakítása, a vízió megfogalmazása
2. a cég értékeinek, céljainak megfogalmazása
3. a felsővezetés támogatásának megszerzése
4. a vezetés példamutatása
5. a dolgozók megkérdezése, milyen vállalati kultúrát szeretnének
6. a szükséges szervezeti változások végrehajtása
7. a változást akadályozó tényezők azonosítása és „kezelése”
8. az aktív résztvevők elismerése, jutalmazása
9. a döntéshozatali rendszer kialakítása
10. a folyamat nyomon-követése és szükség esetén iránymódosítás

Az egyik hazai bróker cég több évtizedes tapasztalata szerint **a sikeres kultúraváltás alapvető feltétele a vezetői elkötelezettség, a munkatársak bevonása, mozgósítása a folyamat lépései során, a professzionális támogatás és a következetes, kitartó munka.**

Megválaszolandó kérdések

Fontos, hogy a kultúra formálásakor, alakításakor vezetőként, vezetési tanácsadóként először azt kérdezzük meg magunktól, hogy **mit akarunk elérni?** Majd, hogy mi az, ami már megvan, amelyek a céges erősségeink, amelyekre tudunk építeni. Ezután pedig, hogy mi az, ami hiányzik, amit fejleszteni kell, meg kell változtatni, át kell alakítani. Végül, ami szintén lényeges, hogy milyen szinten gondolkodunk? Vezető, egyén vagy csoport szintjén szeretnénk a szervezeti kultúránkat fejlesztő változást elérni?

Már szó volt arról, hogy a kultúra megváltoztatása hosszú folyamat, hiszen a szervezetnek sok időre van szüksége, míg egy adott szintre eljut. A megfelelő szelekció és előléptetés a kultúra túlélését garantálja, melynek mértékét és sikerességét nehéz meghatározni. Emellett a felső vezetőknek olyan menedzsereket kell választaniuk, akik fenntartják az adott szervezeti kultúrát. Viszont **vannak élethelyzetek, amikor a szervezeti kultúra spontán képes változni.** Például drámai krízis esetében, vezetőváltáskor, vagy ha a szervezet kicsi és fiatal, valamint, ha gyenge a kultúra.

Multikulti a cégek kultúrában is

Végül néhány szó arról, hogy **a gazdasági, üzleti folyamatok mind inkább multikulturális terekben történnek**. Szerte a világon egyre több a külföldön dolgozó szakember, a vendégmunkás, a nemzetközi projektcsapat. Ezt az új jelenséget is követnie kell a vállalati kultúrának, amely csak mintegy ötven évvel ezelőtt kezdett megismerkedni a multikulti jelenséggel.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Tehetséggondozás a szervezetben

Mindenki nyer(het)

Napjaink mind inkább globalizálódó üzleti életében a nemzeti és a multinacionális vállalatok nagy figyelmet fordítanak arra, hogy minél több magasan kvalifikált, tehetséges szakembert szerezzenek meg a hazai és a nemzetközi munkaerőpiacról. A jelenlegi negyedik ipari forradalom idején – amikor a mesterséges intelligencia és a robotizálás jelentős változásokat hoz a munkavégzésben – a versenyelőnyhöz már nem elegendő a tehetségek „begyűjtése”, hanem megtartásukhoz, teljesítményük állandó növeléséhez feltétlenül szükséges a folyamatos képzés, a helyzetbe hozás és még ezernyi más eszköze a tehetséggondozásnak. Ez utóbbi az elmúlt 15 év humán erőforrás gyakorlatának és tudományának egyik „slágere”.

A McKinsey tanácsadó cég az elmúlt század kilencvenes éveiben jelentette meg a „Harc a tehetségekért” című könyvet, amely azzal foglalkozott, hogyan lehet megszerezni és megtartani a kiválóságokat. Ekkor kezdett elterjedni a **tehetségmenedzsment** kifejezés és gyakorlat, amiről később még lesz szó. A szakképzett fizikai, valamint a szellemi dolgozók világméretű hiánya már nem csak a munkaerő megtartását tette szükségessé, hanem – ismét egy új fogalom és gyakorlat – a **tehetséggondozást** is. (Itt érdemes megjegyezni, hogy napjainkban a szakképzett fizikai munkásokat már „tudás-munkásoknak” – knowledge worker – nevezik.)

Megdöbbentő számok

A davosi Világgaazdasági Fórum (VF) előrejelzése szerint a mesterséges intelligencia és a robotizáció térhódítása rövid távon **69 millió új munkaszerepet** teremt, amelyek új elméleti és gyakorlati ismereteket igényelnek. Ugyancsak a VF-től származik az a megállapítás, hogy évtizedünkben **a globális munkaerő 50 százaléka át- és továbbképzésre szorul**. Egy másik tanulmány ezt az arányt 60 százalékra becsülte. A Boston Consulting Group egész világra kiterjedő felmérése pedig a vállalatok 87 százaléka esetében úgynevezett **képesség szakadékról** adott számot, ami mind a cégeket, mind a munkavállalókat arra készíti, kényszeríti, hogy új **tudás-kompetenciákat** szerezzenek meg.

Mi is a tehetségmenedzsment?

Visszatérve a **tehetségmenedzsmentre**: ez egy olyan **komplex cselekvési program**, amely elősegíti a kulcsemberek felkutatását, felvételét, megtartását. Csökkenti a fluktuációt, növeli a szervezet motivációs szintjét, megteremti a szervezeten belüli vezető- és szakmai specialista utánpótlást, s nem utolsósorban a munkatársak elköteleződését a cég felé. A munkaerőpiac tehetségekért folytatott versenyében piaci előnyt jelent, ha a tehetséges munkatársak már a szervezeten belül vannak és megtartásuk érdekében elkezdődik a tudatos szervezeten belüli fejlesztés.

A HR-szakemberek részére egyértelmű, hogy a tehetségmenedzsmentet a **céges stratégiával összhangban** kell meghatározni, ennek sikere a HR részleg és a felső vezetés összhangjának minőségétől, együttműködésének elkötelezettségétől függ. Az egyéni tehetség nem elég, a csapat teljesítményében is meg kell mutatkoznia a tehetségmenedzsmentnek, amelynek sikerét (vagy kudarcát) mérni lehet és kell.

Nemzetközi kitekintés

A **globalizálódó környezet** miatt a vállalati tehetségmenedzsment gyakorlata során fontos figyelembe venni – többek között - azt is, hogy milyen országokból származó munkavállalókat alkalmaz a cég, ugyanis az eltérő környezetből érkező munkaerőnek eltérő igényei lehetnek. A **kulturális, demográfiai, gazdasági eltérések**nek köszönhetően fontos ismerni a munkavállalói állomány összetételét, hogy a leoptimálisabb eszközöket lehessen alkalmazni a beillesztés, az ösztönzés vagy akár a megtartás során.

A multinacionális, globális vállalatbirodalmak általában olyan tehetségmenedzsment stratégiát dolgoznak ki és alkalmaznak, amely **érvényes az összes külföldi egységükre** is. A globális tehetségmenedzsment alkalmas arra is, hogy a nemzetközi vállalatok az egyes országokban működő cégeiknél átcsoportosítással enyhítsék a munkaerőhiányt, máshol pedig „lecsapolják” a munkaerőfelesleget.

A versenyképesség megőrzése terén is jól mutatja a tehetségmenedzsment fontosságát többek között az, hogy az Economist Intelligence Unit kutatása szerint **minden 10 vállalati felsővezetőből hét munkaidejének 20 százalékát erre a tevékenységre fordítja**. Ez egyben azt is jelzi, hogy a topmenedzserek magukat is elkötelezik ebben a folyamatban, s nem bíznak mindent a HR részlegre.

Kiemelten fontos, hogy a tehetségmenedzsment elemei – miközben **„navigálni” kell az eltérő kultúrák között** - összhangban legyenek az egyes országok jogi szabályozásaival, munkaügyi szabályaival. Megkülönböztetett figyelmet fordítottak és fordítanak a vállalatok a Covid-19 idején bevezetett **home office**, majd a pandémiát követő **hibrid munkavégzés** tehetségmenedzsment feladataira, kihívásaira.

A tehetségmenedzsment főbb folyamatai

Összefoglalva, a tehetségmenedzsment a korábban már említett tényezők mellett az alábbi főbb folyamatokra terjed ki:

- munkaerőtoborzás
- utódlás tervezése egyes pozíciókra
- karriertervezés
- teljesítmény-menedzsment
- tanulás és tudásfejlesztés
- anyagi és nem anyagi jellegű juttatások
- a HR folyamatok és az üzleti funkciók vegyítése

A tehetséggondozás kétirányú utca

Míg maga a tehetségmenedzsment folyamat és annak tevékenységei a szervezetek, a vállalatok munkaerő állományának gazdagítására, megtartására irányulnak, a tehetséggondozás már egy másik szintet képvisel. Ez utóbbi olyan kétirányú utca, ahol a tehetséges munkatársak „gondozásából”, fejlesztéséből **nem csak a dolgozók, hanem a szervezet, a vállalat is sokat profitál.**

A cégek nem jóléti intézmények

Egy pillanatra se gondoljuk azonban, hogy a cégek jóléti intézmények, nem, **kőkemény profitérdekek vezérlik őket.** Jól tudják, hogy vetés nélkül nincsen aratás. Ebben az esetben a vetés a tehetséges munkaerő tudásának, munkavégzési képességeinek, készségeinek stb. „felpumpálása”, az aratás pedig a nyereség növekedése és a piaci helyzet javítása.

Mit takar a tehetséggondozás kifejezés és gyakorlat? Nagyon leegyszerűsítve: annak a **szakadéknak az áthidalása,** amely a szervezet, a vállalat meglévő tudása, ismeretei, valamint a nyereségesség és a piaci pozíciók javításának igényei között húzódik. Szakemberek véleménye szerint **a tehetséggondozás összetettebb, bonyolultabb feladat és tevékenység, mint a tehetségmenedzsment.**

Befektetés, nem automatikus megtérüléssel

Sok különbség van a két tevékenység között, de az egyértelmű, hogy a tudatosan és jól működtetett tehetséggondozási rendszer képes áthatni a cég minden részét.

Emberközpontú vezetést, inspiratív légkört, összeszokott csapatokat és megújulásra képes vállalatot eredményez. Nem kétséges, hogy a tehetséggondozás jelentős összegű vállalati befektetés, amelynek megtérülése nem automatikus. Különösen akkor nem, amikor **a cég nem tudja megtartani az általa sok módon „kiművelt” tehetségeit.**

Igen fontos eleme a tehetséggondozásnak azoknak a munkatársaknak a beazonosítása, „felfedezése”, akikben a vállalat fantáziát lát az üzletfejlesztésben, a versenyképesség növelésében, az innovációban, valamint a kollégák inspirálásában. A nemzetközi **tehetséggondozás** a globális vállalati gondolkodásra és cselekvésre, a különböző kultúrák megértésére és elfogadására, a különbözőségek (diverzitás) értékelésére és azok értéknek tekintésére stb. irányul.

Célok és programok

A tehetséggondozás segíti a tehetséges dolgozót céljai elérésében, karrierje reális megtervezésében, miközben ez a folyamat kiváló eszköz a cég számára saját céljai eléréséhez. A tehetséggondozás többek között az alábbi, a tehetséges munkaerő tudásának, képességeinek, készségeinek (tovább)fejlesztésére vonatkozó **programokból, tevékenységekből áll:**

- kultúraközi tréningek

- coacholási és mentorálási programokban való részvétel
- projektekben való „gyakornoki” részvétel
- szakmai, üzleti, piaci, nyelvi, kerestfukcionális, etikai, tárgyalási stb. tanfolyamok személyes részvétellel vagy online
- személyiség-fejlesztés
- hatékonyság javítás
- ügyfélelégedettség növelése
- döntéshozatali képesség fokozása
- érzelmi intelligencia fejlesztése
- kommunikációs készségek és képességek fejlesztése
- új technikai, technológiai ismeretek, módszerek elsajátítása
- a folyamatos egyéni és szervezeti tanulás lehetőségeinek megteremtése

Jelentős különbségek

Mi a különbség a tehetségmenedzsment és a tehetséggondozás között? Az előbbiekből is látnivaló, hogy a **tehetségmenedzsment** elsősorban az **egyéni tehetség stratégiai maximálására irányul, míg a tehetséggondozás célja a tudás folyamatos bővítése és a tanulás.** Ez utóbbi tevékenységnél a hangsúly az egyéni tanulásra és a személyes tudás bővítésére helyeződik. A szervezeteknek és a vállalatoknak természetesen a tehetséggondozásra is stratégiát kell kidolgozniuk, amelyeknek összhangban kell lenni az üzleti stratégiával.

Az **Adobe cég például** 10 ezer dollárt ad évente dolgozóinak több esztendőes felsőoktatási tanulmányokra, ezer dollárt pedig néhány napos tréningekre. Emellett működteti az Accelerate Adobe Life programot, amelyen keresztül jelzik a dolgozók a HR és a cégvezetés számára, mire irányuló tudásfejlesztéshez várnak támogatást a vállalatától. A tehetséggondozó stratégia sikeresnek tűnik az Adobénál, ennek köszönhető, hogy a munkaerőigény egyharmadát belülről elégítik ki, s évente a dolgozók 20 százaléka lép előre a ranglétrán.

Tehetséggondozási célok

HR-körökben elterjedt az a nézet, amely szerint, ha növekszik a képesség- és tudásszakadék egy vállalatnál, amelyik ráadásul nem tudja megtartani a legjobban teljesítő munkaerőket, akkor **a tehetséggondozás jelentheti a különbséget a siker és a bukás között.** A tehetséggondozás az esetek többségében fel tudja készíteni a dolgozókat a jövő bizonytalanságaira tréningeken, szerepjátékokon és tanfolyamokon keresztül.

Milyen céljai vannak a tehetséggondozásnak?

1. Csökkenti a tudás-szakadékot a szervezeten belül
2. Növeli és erősíti a dolgozói elkötelezettséget

3. Új ötleteket, elgondolásokat és üzleti lehetőségeket generál
4. Növeli a vezetői hatékonyságot
5. Erősödik a szervezet munkaerőmegtartási képessége

Beruházás a jövőbe

A tehetséggondozási stratégia kidolgozásánál és „aprópénzre váltásánál” nem szabad elfeledkezni a **felső vezetők folyamatos képzéséről** sem. Emellett a top-menedzsment számára tréningeket ajánlott szervezni magáról a tehetséggondozásról, valamint arról, hogy a tehetséges dolgozók számára hogyan kell egyéni fejlesztési tervet készíteni. Igencsak fontos, hogy **a szervezet érintettjei (stakeholderek)** támogassák, adják áldásukat a stratégiára.

Összegezve: a tehetséggondozás egy fejlett szervezeti stratégia, amely igen kedvező hatással lehet mind a szervezetre, mind pedig a munkaerőre. A tehetséggondozás programjait gondosan, erőteljes vezetői támogatással, alapos szaktudással és az úgynevezett legjobb gyakorlatokra való támaszkodással szükséges kidolgozni. **Ahol a tehetséggondozást már egyszer bevezették (és az jól működik), ott könnyebb megszerezni (és megtartani) a piacról a tehetséges munkarőt, s mind a szervezet, mind pedig a dolgozók könnyebben érik el céljaikat.**

Nyilvánvaló, hogy **a tehetséggondozás hosszú folyamat**, amely gondos tervezést, kivitelezést és megvalósítást követel meg. Egyértelműen pozícionálja a dolgozókat karrierjük építésében, teljesíti továbbképzési igényeiket, összhangban a vállalat igényeivel és lehetőségeivel.

Amennyiben jól csinálják, tipikus win-win helyzet alakul ki, amiben csak nyertesek vannak. Ez olyan beruházás a jövőbe, amely bőségesen megtérülhet.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Szexuális zaklatás a munkahelyeken

Minden szinten

2017 óta már nem számít kiemelt tabu-témának a munkahelyi szexuális zaklatás. Ekkor jelentette meg a New York Times - dokumentumokra alapozva - leleplező cikkét a híres hollywoodi filmproducer, Harvey Weinstein által elkövetett szexuális visszaélésekről. Ez a cikk indította el a „me too” (én is, engem is) mozgalmat, amelyben világszerte nők tízezrei számoltak, számolnak be az őket ért szexuális zaklatásokról, kényszerítésekről. Ugyanebben az évben az Uber 20 alkalmazottját rúgta ki hasonló jellegű cselekedetek miatt. Idehaza is mind több nő és férfi ad számot nyilvánosan az őket érő zaklatásról.

A szexuális piszkálódás palettája a munkahelyeken is igen széles, **szinte végtelen**: kéréstlen fogdosás, simogatás, leszólítás, szexuális cselekedetre való felszólítás és ajánlattétel, kétértelmű mondatok, viccelődések és furcsa becézések, a keblek és a lábak kitartó nézése, és a sort hosszan lehet folytatni. A munkahelyi zaklatás általában hosszabb időn át folyik, és többnyire ismerős, kolléga, főnök, ügyfél követi el. Érdemes megjegyezni, hogy **az 1970-es évekig a nemi zaklatás alanyai szinte kizárólag nők voltak, ma már a férfiak aránya eléri a 10 százalékot.**

Egységes zaklatás-meghatározás

A szexuális zaklatást ma már egységesen a **nemi alapú diszkrimináció** egyik fajtájának tekintik, mely “magában foglalja az olyan szexuálisan meghatározott nemkívánatos viselkedést, mint például a testi kontaktus és közeledés, a szexuális színezetű megjegyzések, pornográf képek mutatása, szexuális jellegű követelések akár szóban, akár tettekkel. Az ilyen viselkedés megalázó lehet, egészségügyi problémákat okozhat és a biztonságérzet megrendüléséhez vezethet. Diszkriminatív, amennyiben a zaklatás alanya okkal feltételezheti, hogy ha visszautasítja, akkor hátrányos helyzetbe kerül foglalkoztatása, felvétele, vagy előmenetele szempontjából, vagy hogy emiatt ellenséges munkahelyi légkör alakul ki körülötte”.

Ezt meghatározást a Nőkkel szembeni megkülönböztetés minden formájának eltörléséről szóló **ENSZ egyezmény (CEDAW Egyezmény 1979)** alapján létrehozott ENSZ Bizottság fogalmazta meg 1992-ben. A Bizottság a definíciót a 19. sz. Általános Ajánlásában helyezte el, amely a nők elleni erőszak különböző fajtáinak diszkriminatív voltáról szól. Az ENSZ – és nyomában az Európai Unió, valamint az egyes országok – értelmezésében a szexuális zaklatás a nők elleni erőszak egyik fajtája, mely nemi alapon diszkriminatív, így sérti a nők és férfiak között egyenlőséget. A szexuális zaklatásnak ez a **definíciója** alapját képezi annak a meghatározásnak, melyet a világ különböző országaiban jelenleg használnak, ahol ezt a jelenséget jogi szabályozás tárgyává tették.

A csend okai

Évtizedeken keresztül **csak elvétve** lehetett hallani, esetleg olvasni szexuális zaklatásokról, statisztikák pedig alig készültek. Ennek a „**kényszer-csendnek**” az volt – bizonyos fokig ma is – az oka, hogy a zaklatott, megalázott nők **inkább nem beszéltek a történeteikről**, azt nem

jelentették a főnöküknek, inkább sietve munkahelyet változtattak. (Számos esetben egyébként a főnök tett, tesz szexuális ajánlatot a beosztottjának, így nincs kinek jelenteni az abúzust a közelben.) Az **egzisztenciális kiszolgáltatottság**on túl sokan azért sem merik jelenteni az általuk zaklatásként megélt eseteket, mert attól tartanak, hogy nem veszik komolyan a panaszukat, nem áll mögójük a munkahely vagy a társadalom. Sokan – nem alaptalanul – úgy vélik, hogy még a panaszost kezdik majd el piszkálni, próbálják meg ellehetetleníteni, felelőssé tenni az elszenvedett sérelmekért.

Mára a közösségi média, az újságok (nem szólva a bíróságokról) tele vannak ilyen történetekkel, a társadalomtudósok pedig mind több felmérést, kutatást, statisztikát készítenek a szexuális zaklatásokról. **Csökken a titkolózás**, egyre inkább **megnyílnak** a zaklatások céltáblájává vált emberek.

Nemzetközi statisztikai körkép-körkép

Nagy-Britanniában egy 2018-as szakszervezeti kutatás például arra az eredményre jutott, hogy **a fiatal dolgozó nők mintegy kétharmada tapasztalt már valamilyen zaklatást**, vagyis a jelenség egyáltalán nincs visszaszorulóban mostanság, és az esetek túlnyomó részét az áldozatok nem jelentik a munkáltatónak. A válaszdó nők 32 százaléka találkozik kellemetlen, szexuális irányú viccelődéssel, 28 százaléka a testét, alakját vagy öltözkését érintő megjegyzésekkel, közel negyedüket pedig akaratuk ellenére fogdosták vagy próbálták megcsókolni a munkahelyén.

Az amerikai eredmények sem rózsásabbak a témában. A Vox összefoglalója szerint bizonyos iparágak és az alacsonyabb státuszú dolgozók sokkal inkább célpontjai a zaklatásnak. **A zaklatás kapcsán hangjukat hallatók háromnegyedét éri valamilyen megtorlás**, az elkövetők ellenben gyakran megússzák nyilvános megszégyenülés nélkül, hiszen a cégeknek is érdekükben áll minél szűkebb körben tartani az ilyen kellemetlen ügyeket.

Az Egyesült Államokban egy ugyancsak két éve készült felmérés szerint a megkérdezett nők 60 százaléka válaszolta, hogy érte már szexuális zaklatás a munkahelyén. Az Európai Unióban ugyanez az arány 55 százalék, de felső vezetésben dolgozó nők esetében 75 százalék. A rendelkezésre álló adatok alapján a zaklatást elszenvedők többsége az óceán mindkét oldalán nő, az elkövetők pedig általában férfiak. Ma már az sem igaz, hogy fordítva (vagy akár azonos neműek között) ne eshetne meg ilyesmi. A Washington Post vonatkozó kutatása szerint az amerikai férfiak 10 százalékát zaklatták már a munkahelyén.

A **Stockholmi Egyetem** társadalomtudományi kutatóközpontja, a SOFI 24 ezer **svéd, amerikai és japán vállalati vezető** megkérdezésével **meglepő következtetésre** jutott. „Amikor nekifogtunk a kutatásnak, meg voltunk győződve arról, hogy a munkahelyi hierarchia alacsonyabb szintjein dolgozók jobban ki vannak téve a szexuális zaklatásnak, ám meglepetésünkre épp az ellenkezőjét találtuk” – mondta el egy interjúban a felmérésben részt vevő Johanna Rickne, a SOFI közgazdász professzora. A meglepetést két tényező okozta. Egyrészt, **a zaklatások alacsonyabb szinten nagyobb arányban derülnek ki**, mivel több alkalmazott jelenti azokat, míg a középvezetők inkább magukban tartják az ilyen ügyeket. A másik ok pedig az, hogy **a munkavállalói hierarchia közepén állókat beosztottjaik és a feletteseik is zaklathatják.**

A felmérés tanulságai szerint, ahol a beosztottak többségében férfiak, ott nagyobb a valószínűséggel válhatnak zaklatás áldozatává a női vezetők. „Az eredmények emellett azt is mutatják, hogy az ilyen zaklatások miatt **a nőknek sokkal nagyobb árat kell fizetniük az előre-lépésekért, a karrierért.** Az amerikai és japán adatok szerint ráadásul a női középvezetők zaklatása nem csak gyakoribb, mint a beosztottaké, de sokkal komolyabb szakmai és társadalmi következményekkel is jár. A zaklatottak sok esetben „bajkeverőnek” bélyegzik, kihagyják a szakmai továbbképzésekből, illetve később már nem léptetik elő” – összegezte tapasztalataikat a kutatásban szintén résztvevő az Uppsala Egyetem egyik kutatója.

Magyar válasz-csokor

Érdekes megismerkedni a statisztikák tükrében a **hazai helyzettel**, illetve annak egy szeletével is. A munkahelyeken tapasztalható nőkkel szembeni erőszakról és zaklatásról az **IDEA Intézet** készített kutatást és jelentést **2018-ban**. A kutatás többek között arra kereste a választ, **milyen okok miatt dönt a munkavállaló úgy, hogy nem jelenti a szexuális erőszakot, zaklatást.** A kérdésekre adott válaszokból kiderült, hogy – miközben a válaszadók 62 százaléka nem látott erőszakot a munkahelyén – azok közül, akik tapasztaltak ilyesmit, 24 százalék nem jelentette azt. Csak 14 százalék vette a bátorságot, hogy jelentse a látottakat a főnökségnek. Rendőrséghez, hatósághoz nem fordulnak a munkavállalók.

Érdekes adatsor, hogy a – „több válasz is adható” kérdésre - **válaszadók 77 százaléka azért nem jelenti a zaklatást, mert fél a negatív következményektől**, 48 százalék szerint nem hinnének neki, 47 százalék hiányolja a támogató munkahelyi környezetet, 30 százalék szerint nincs elegendő információja a jelentéstételi folyamatról, míg 19 százalék korábban a munkahelyén történt nem megfelelő módon kezelt esetek miatt marad passzív.

Meglepő eredményeket hozott arra a kérdésre adott válasz-csokor, hogy a magyarországi munkavállalók számára mennyire egyértelmű a szexuális erőszak, zaklatás fogalma, s mely cselekményeket sorolnak be **ebbe a kategóriába.** A válaszok igencsak szétágazóak voltak: **a szexuális szolgáltatás kérését a megkérdezettek 94 százaléka sorolta ide, a kéz rátétele a lábra 71 százalék szerint tartozik ebbe fogalomba. A válaszadók 45 százalék szerint szexuális zaklatás a női mell bámulása is,** 33 százalék szerint a szexista viccek mesélése is kimeríti a zaklatás fogalmát, 39 százalék szerint a nők utáni fütyülés is.

„Üzletet” ajánl a főnök

Világjelenség, hogy a munkahelyi szexuális zaklatások sok esetben a főnök szobájában történnek. Sok férfi vezető „üzletet” ajánl rendkívüli fizetésemelés, előléptetés, tanfolyamra küldés, munkahelyi kedvezmények nyújtása fejében. Nem nehéz kitalálni, mi is az ajánlat teljesítésének az „ára”. A kutatások szerint, **akik visszautasítják az egyértelmű ajánlatot, jobb, ha mielőbb áthelyezésüket kérik cégen belül, vagy munkahelyet változtatnak.**

Gyakran történik szexuális zaklatás a **felvételi beszélgetések** során is. Ma már külföldön ennek úgy veszik elejét, hogy a szervezetek, cégek, belső szabályozása előírja: a felvételi interjúkon a szervezettől legkevesebb két munkatárnak kell jelen lennie.

Károk és költségek

A munkahelyi szexuális zaklatások meglehetősen sok kárt okoznak. A **fizikai zavarok** közül érdemes megemlíteni egyrészt az étkezési és alvás zavarokat, a gyomor- és bélbántalmakat, másrészt a munkahely-változtatást. A **társadalmi károk**, hatások is meglehetősen széleskörűek: ezek a **nemzetgazdasági méretekben is mérhető a veszteségek**. A munkáltatóknál jelentkező gazdasági hátrányokon kívül ide sorolhatóak az egészségügyben, az oktatásban (a munkájukat elhagyni kényszerülő nők esetleges átképzése, a felsőoktatási intézményeket szexuális zaklatás hatására elhagyó diákok esetében a “meg nem térülő” oktatási költség stb.), valamint az államigazgatásban dolgozók munkahelyelhagyása miatt az állam oldalán felmerülő költségek. A legjelentősebb és legkellemetlenebb hatások, károk a zaklatás(ok) okozta **pszichés** jelenségek, mint például a félelem, a depresszió, a befelé fordulás.

A szervezetek és cégek számára egyre nagyobb költséget jelentenek a **szexuális zaklatások által előidézett közvetlen és közvetett kiadások**. Ezek közé tartoznak, a **kártérítések**, a **jogi kiadások**, a **betegállományok** és a **hiányzások** költségei, a **termelékenység** csökkenése, a jó munkaerő egy részének **elváándorlása**, valamint a **hírnév** drasztikus romlása a visszatérő és nyilvánosságra hozott zaklatások esetében. Számos felmérés bizonyítja, hogy a szexuális zaklatások számában „jeleskedő” vállalatokat többnyire **elkerülik** a fiatal, tehetséges álláskereső, az ott dolgozók munkahelyi és munkával való elégedettsége pedig kimutathatóan csökken.

Milliárdok – zaklatás után

Nem túlzó becslések szerint **az USA-ban 2010 óta a cégek mintegy 1,5 milliárd dollár kártérítést voltak kénytelenek kifizetni szexuális zaklatást elszenvedett dolgozóik részére** és hasonló nagyságúra becsülik a szövetségi kormány szerveinél, hatóságainál ilyen céllal kifizetett összeget is. **(A cégek döntő többsége el akarja kerülni a zaklatások bírósági tárgyalását, hiszen ez rossz, a versenyképességet, a tehetséges munkavállalók megszerzését rontó „reklám”. Tehát inkább fizetnek a zaklatások alanyainak.)**

Ugyancsak az Egyesült Államokban nemrégiben kiszámították, hogy annál a cégnél, ahol bejelentett szexuális zaklatás történt, az emiatt visszaeső termelékenység és a dolgozói elváándorlás **alkalmazottanként 22500 dollár kárt okoz a vállalatnak**. Azoknál az amerikai **tőzsdei cégeknél**, amelyeknél sorozatos zaklatások történnek, a kutatások szerint a **részvények ára egy esztendő alatt mintegy 20 százalékkal csökken**. Az sem mellékes, hogy az amerikai **biztosító-társaságok kivették a szexuális zaklatást a cégbiztosításokból**. Erre a „módozatra” külön biztosítást lehet kötni, amelyre a vállalatok csak 2016-ban 2,2 milliárd dollárt költöttek.

A Deloitte tanulmánya szerint az **ausztrál munkavállalók mintegy 20 százalékát**, vagyis 2,5 millió dolgozót – másfélmillió nőt és egymillió férfit - ért zaklatás 2018-ban. A könyvvizsgáló és vezetési tanácsadási cég kiszámította, hogy **a zaklatások nyomán bekövetkezett termelékenység csökkenés 2,6, az egyéb költségek (kártérítés, elváándorlás stb.) pedig 0,9 milliárd dollár kárt okoztak**. Ezeknek a károknak a legnagyobb tételei (32 százalék) a termelékenység visszaesése és az elváándorlás voltak, de számottevő a **profitkiesés** a

cégtulajdonosok és a munkáltatók számára, valamint a **költségvetés** is kevesebb adóbevételhez jutott ennek nyomán. A kárkölségek 28 százalékát a zaklatások okozta hiányzások, 24 százalékát pedig az ezekre az esetekre fordított vezetői idő tette ki. Látnivaló tehát, hogy **a szexuális zaklatások költségei mind egyéni, mind szervezeti és céges, mind pedig nemzetgazdasági szinten jelentkeznek.**

Ki a felelős?

Ki a felelős a munkahelyi zaklatásokért? A **magánszemélyek közötti** ilyen jellegű konfliktust a legszerencsésebb szemtől szembe „rendezni”, ha ez nem vezet eredményre, akkor **jelenteni** kell a vezetőnek, a vezetőségnek. Ebben az esetben a szervezetnek, **a cégnek cselekednie kell.** Más szavakkal: ha a munkáltatói jogkört gyakorlónak tudomása van arról, hogy egy vagy több munkavállaló zaklató magatartásnak van kitéve a kollégák részéről, azonban efölött szemet huny, és nem teszi meg az elvárható lépéseket, intézkedéseket ennek felszámolására, **a munkáltató felelősségre vonható.**

Hatóság – idehaza például korábban az Egyenlő Bánásmód Hatóság, majd a hatáskör változását követően az **alapvető jogok biztosa** - irányába panaszt lehet tenni a munkáltatóval szemben. **Magyarországon az egyenlő bánásmód** követelményét törvény írja elő. Eszerint az egyenlő bánásmód követelményének megsértését jelenti többek között a zaklatás is. A **Munka Törvénykönyve** külön is előírja az egyenlő bánásmód követelményét, tehát munkahelyi szexuális zaklatás esetén még a munkáltató felelőssége is felmerülhet. Magánszemélyek közötti konfliktusra az alapvető jogok biztosának a hatásköre nem terjed ki, az ilyen ügyeket, ha nem valósítanak meg bűncselekményt – megegyezés híján - **polgári peres eljárásban** lehet tárgyalni. Bármiféle céges, hatósági, bírósági eljárásnak, ténykedésnek **előfeltétele, hogy a zaklatott személy tegyen bejelentést.**

A megelőzés teendői

A zaklatások megelőzésében, visszaszorításában igen nagy szerepük és felelősségük van a szervezeteknek és a cégeknek. A teendők közül érdemes kiemelni:

- olyan munkahelyi légkör kialakítása, amelyben csak csekély valószínűséggel fordulhatnak elő szexuális zaklatások
- felvilágosítás a panasztételi lehetőségekről
- képzések, érzékenyítő tréningek a dolgozóknak és a vezetőknek arról, mi számít zaklatásnak
- belső szabályzat készítése, mi a teendő, mi az eljárás ilyen esetekben
- kiemelt figyelem fordítása a szervezeti etikai kódexben a szexuális abúzusra
- növelni szükséges a női vezetők számát a felső vezetésben is
- érdemben cselekedni képes szervezeti testület kialakítása a bejelentett szexuális zaklatások kivizsgálására, elbírálására, büntetésére
- diszkréció és a bejelentő sértetlenségének biztosítása

A „mee too” és a cégek

A „me too” mozgalom megjelenése óta egyre több zaklatás kerül bejelentésre. 2017 óta például **Indiában 80, Franciaországban 105, Kanadában pedig 100 százalékkal nőtt a bejelentett, segítséget kérő esetek száma.** Újabban **nem maradnak, már nem maradhatnak tétlenek a nagyvállalatok sem.**

A **Google** például az elmúlt két esztendőben **48 dolgozót** – köztük sok vezetőt – **volt kénytelen elbocsátani szexuális zaklatás miatt.** A 12 ezer dolgozót foglalkoztató **Ubert** gyakran vádolják **szexizmussal**, ezért a fuvarmegosztó óriáscégnél folyamatosak az ezzel kapcsolatos vizsgálatok és kirúgások. A cég a volt amerikai főügyésztől, Eric Holdertől, és a Perkins Cole ügyvédi irodától kért segítséget, így párhuzamosan folyik a vizsgálat az Uber munkahelyi zaklatásaival kapcsolatban. A Perkins Cole összesen 215 panaszt vizsgál egészen 2012-ig visszamenőleg. Ennek eredményeként eddig **20 dolgozót bocsátott el** a cég, és hírek szerint még többen juthatnak hasonló sorsra, hiszen **a vizsgálatok még nem zárultak le.** Sokan kaptak és kapnak figyelmeztetést is a vezetők és a dolgozók közül. Nemrégiben a vállalat vezérigazgatója is távozott a sokféle probléma, (nem csak zaklatásos) botrány miatt.

Január közepén az Uber fellebbezett az 59 millió dolláros büntetése ellen, amelyet Kalifornia állam szabott ki, amiért a cég nem osztotta meg az állam hivatalos szerveivel a beszámolókat a vállalatnál történt szexuális zaklatásokról. Az információk, amelyeket Kalifornia állam kért, tartalmazza az érintettek nevét és elérhetőségét is. Az Uber állítása szerint azért nem tette közzé a beszámolókat, mert nem akarta, hogy az áldozatok magánélethez való joga sérüljön.

Kérdőjelek Covid után

A Covid-járvány remélhetően belátható időn belül véget ér, s mind több dolgozó és vezető tér majd folyamatosan vissza munkahelyére. **Munkapszichológusok véleménye szerint ismét „fellángolhatnak”** a munkahelyi szexuális zaklatások. A „me too” mozgalom terjedése, a szexuálisan zaklatott személyek **növekvő bejelentési bátorsága és hajlandósága** talán együtt fog járni a munkahelyi zaklatások visszaszorulásával, visszaszorításával.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Versenyképesség és tudásmenedzsment

Tanul a szervezet

Az egyre gyorsabban globalizálódó üzleti, szervezeti világban a vállalatvezetőknek mind több kihívással és változással kell párhuzamosan szembenéznük és ezekre helyes választ találniuk. Bővül a versenytársak köre, vágtat az innovációs verseny, nehezen áttekinthető az információ-áradás, rövidül a termékek és szolgáltatások életgörbéje, egymást követik a fúziók és felvásárlások, új vezetési módszereket igénylő nemzedék jelentkezik munkáért és a sort még hosszan lehet folytatni. Naponta több tucatnyi új irányzatra, változásra, megközelítésre kell(ene) azonos időben válaszolni, ami igencsak nagy erőfeszítéseket és széles ismereteket igényel a vezetés minden szintjétől. A Royal Dutch Shell egyik igazgatója szerint ebben a helyzetben **„az egyetlen fenntartható előny a versenytársaiddal szemben az, ha képes vagy gyorsabban tanulni, mint ők”**.

Új szelek a vállalati elvárásokban

Elmúlóban vannak azok az idők, amikor a vállalatok részben vagy egészben **finanszírozták** a dolgozók felsőfokú vagy éppen nyelvi tanulmányait, s ezt még jelentős **munkaidő kedvezményekkel** is megtámogatták. Ma a **vezetőknek** és a **dolgozóknak** a szükséges szakmai és nyelvtudással **„készen” kell érkezniük** a vállalatokhoz, ezek megszerzéséről nekik kell gondoskodniuk, s a számlát is nekik kell állniuk. (A piacon a legtöbb szakmában nagy a versenyképes **munkaerő túlkínálat**.) A cégek csak a speciális tanfolyamokról, a munkához szükséges különleges és új ismeretek elsajátítását szolgáló tréningekről, vezetői továbbképző kurzusokról gondoskodnak, ezeket fizetik, gyakorlatilag munkaidő-kedvezmény nélkül.

Talán már csak kevesen emlékeznek a **„fehérgalléros”** és a **„kékgalléros”** fogalmakra, mint ahogy ma már (néhány kivételtől eltekintve, például az élelmiszer kiskereskedelem) sem fehér, sem kék köpenyt nem viselnek a munkahelyeken. Közelít egymáshoz a diplomás dolgozó és a munkás fogalma. Új kifejezés született, a **tudás-munkás** (knowledge worker), ami azt fejezi ki, hogy a fizikai munkához is egyre több korszerű és sokirányú tudás szükséges. Az autóiparban például a munkásoknak bizonyos robotikai, informatikai, gépészeti, stb. ismeretekkel kell rendelkezniük, s egy irodalom tanár sem lehet meg sokáig informatikai ismeretek nélkül.

Miközben a szervezetek elvárják munkatársaiktól a folyamatos **egyéni tanulást**, maguk tanuló szervezetként igyekeznek működni. A **szervezeti tanulás** távolról sem az egyéni tanulások összessége. A csoportos tanulás azért olyan fontos, mivel **a modern szervezetekben a tanulás alapvetően a csoportok, és nem az egyének szintjén valósul meg**.

Mi a szervezeti tanulás?

A tanuló szervezet lényegileg olyan szervezetet jelent, amely jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét. A tanuló szervezetek fontos jellemvonása, hogy a benne résztvevők **új módon képesek** tekinteni magukra és a világra.

Peter Senge menedzsment-guru ezen meghatározása kissé politikai szlogen „ízűnek” tűnik, de megismerve a részleteket egyértelművé válik, hogy valahol itt van a versenyképesség egyik **kulcseleme**.

A tanuló szervezet öt alapelve

Peter Senge „Az ötödik alapelv” című művében alakította ki a tanuló szervezet fogalmának mai jelentését. A tanuló szervezetek Senge szerint öt alapelv szerint működnek, és ezen alapelvek mindegyike szükséges ahhoz, hogy a szervezet fejlődni tudjon. Az alapelvek:

- **rendszer gondolkodás:** a tanuló szervezet megérti, hogy ő maga is egy nagyobb rendszer része, nem létezhet nélküle
- **gondolati minták:** napi döntéseink legnagyobb részét automatikusan, ún. gondolati mintáink segítségével hozzuk, sőt ezek a minták jelentősen befolyásolják tudatos döntéseinket is. Így tud hatékonyan működni agyunk, ezeket a mintáinkat amolyan csomagként hordjuk magunkkal. Ezeket a csomagokat a múltban, konkrét tapasztalataink feldolgozásán keresztül alakítottuk ki. Egy tanuló szervezetben viszont a gondolati minták felszínre hozásával tudatosíthatjuk, hogy mindenki csomagja újra írható, újra értelmezhető. Így szemléletváltásra kerülhet sor, ez pedig elősegítheti, hogy a lehető legjobb döntések szülessenek
- **személyes kiválóság:** a tanuló szervezetben érett, önmegvalósító személyiségekre van szükség, akik folyamatosan törekednek személyes hatékonyságuk fejlesztésére. A kezdeményező és a döntéseikért felelősséget vállaló munkatársak növelik a szervezet rugalmasságát. A tanuló szervezetben a személyes önmegvalósítás nemcsak a felső vezetőkre, hanem gyakorlatilag minden munkatársra vonatkozik.
- **közös jövőkép kialakítása:** részvétel (stratégiaalkítás, döntések, stb.) nélkül nincs elköteleződés
- **csoportos tanulás:** egy tanuló szervezetben természetesen nem csak egy, hanem **több nézőpont** is létezik. Mikor ezek találkoznak, **vita helyett dialógus** alakul ki, azaz nem versengenek a nézőpontok, hanem együtt igyekeznek elérni a legjobb megoldást. **A másképp gondolkodókra nem ellenfélként, hanem szövetségesként tekintenek, mert így tudják a szinergiákat kihasználni.** A közös tudásnak tehát mindenki részesévé válik, s létrejön a legmagasabb szintű, **élő tudásmenedzsment**.

Senge szerint **a tanuló szervezet** olyan **közösséget** jelent, **ahol** az egyének törekednek képességeik folyamatos kiterjesztésére, az új gondolkodásmódok táptalajra találnak és támogatásban részesülnek, a kollektív elképzeléseknek tág teret biztosítanak, és az emberek a közös tanulás képességének elsajátításában is érdekelték. A tanuló szervezetek a fenti öt alapelv szerint működnek, és mindegyik alapelv szükséges ahhoz, hogy meg lehessen

valósítani a szervezeti célok fokozatos elérését, és az emberi önmegvalósítás növekvő szintjét.

Szervezeti tanulás a gyakorlatban

Gyorsuló világunkban nem kétséges, hogy a tanuló szervezetnek az egyik legfontosabb célja az, hogy a csoportos tanulás során a **vezetők és a dolgozók** felsorakozzanak a szervezet, a vállalat céljai mellett. A tanuló munkacsoportokra jellemző a dialógus, a **közös gondolkodás**, a **gondolatok áramlása**, a **közös helyzetelemzés**, a **közös akcióprogram** kialakítása, az **innováció** teremtő képesség, stb.

Mit is jelent tehát a szervezeti tanulás a gyakorlatban? **Szervezeti tanulásnak nevezzük azt a folyamatot, amely során a cég tagjai képesek a felhalmozott tapasztalatok alapján új tudást létrehozni, és azt a szervezeten belül elterjeszteni.** Teszik ezt annak érdekében is, hogy az elérhető és felhasználható legyen a többi munkatárs számára is. Elemzik **megfigyeléseiket**, levonják a **következtetéseket** a sikerekből és a kudarcból. (Érdekes különbség az egyéni és csoportos tanulás között, hogy míg az előbbi eredményeként az emberek többnyire különböző válaszokat adnak azonos kérdésekre, addig a szervezeti tanulás esetén a csoport tagjai azonos választ adnak hasonló kérdésekre.)

Annak meghatározásához, hogy mikor és milyen tanulási, képzési formákra van szükség, elengedhetetlen megállapítani a **cégre ható várható változásokat**. Ezzel párhuzamosan érdemes felmérni a **meglévő tudáskészletet**. Érdemes megjegyezni, hogy a **tudásfejlesztést** – részben vagy egészben - megfelelő kiválasztási folyamat után **külső szakképekre** is lehet bízni.

Néhány kiemelten fontos szervezeti tanulási téma:

- probléma megoldási képességek, készségek folyamatos, szervezett fejlesztése
- új szakmai ismeretanyagok elsajátítása
- a múlt „leckéinek”, sikereinek, kudarcainak, tapasztalatainak feldolgozása
- az azonos ágazatban működő szervezetek, cégek legjobb gyakorlatainak tanulmányozása, ötleteik átgondolása, átvétele
- tudásátadás, tudásmegosztás
- benchmarking, vagyis az ágazat többi szereplője (versenytársak) teljesítményének és gyakorlatának mérése, elemzése, majd összehasonlítása a saját teljesítménnyel és gyakorlatokkal
- az ágazati benchmarkok megismerése után annak megvizsgálása (ha szükséges akcióterv kidolgozása), miként lehet azokat megközelíteni, elérni, esetleg túlszárnyalni
- sokirányú szakmai tudás (működési folyamatok és eljárások, szttenderdek, stb.) megismerésének, megszerzésének biztosítása minél több munkatárs részére

Tudvalevő, hogy szervezeti tanulást elsősorban azoknál a cégeknél lehet megvalósítani, amelyek **maguk is generálnak, megszereznek és hajlandóak tovább is adni tudást**. Emellett képesek szervezeti, piaci, vezetési, ügyfélkapcsolati és egyéb „magatartásukat” úgy alakítani,

hogy azok tükröződjének a vállalaton belül is. A szervezeti tanulást jelentősen elősegítheti a folyamatos fejlődést, bővülést támogató, segítő **céges kultúra** is.

Néhány külső és belső támogató tényező

Érdekes még számba venni néhány olyan cégen belüli és környezeti tényezőt is, amelyek támogatják a szervezeti tanulást. Ezek közé tartozik többek között az üzleti, társadalmi, politikai és technikai **folyamatok folyamatos figyelemmel kísérése**, a belső és külső formális és informális **hálózatok felépítése és működtetése**, valamint az ügyfél- és vevőközpontú megközelítés. Ugyancsak támogató hatása van a **„lapos” szervezeti struktúrának**, a hierarchia szintjeinek csökkentése, az **interaktív cégen belüli kommunikáció** és a céges **jövőkép**, kultúra-értékek megosztása a munkatársakkal.

A cégen belüli bürokrácia mérséklése, esetleg lebontása, **a csapatmunka és a projekt-tevékenység**, valamint az egyértelmű **felelősségvállalás ösztönzése**, a **belső képzési rendszerek** felépítése és működtetése, a törekvés a munkavállalók és a szervezet **integrációjának** megvalósítására – sok egyéb tényező mellett – ugyancsak a tanuló szervezet kiteljesedésének irányába hat.

Ma már mind több közepes és nagyméretű, nemzeti és nemzetközi, valamint globális cég ad számot honlapján és éves jelentésében, hol is tart a szervezeti tanulásban. **Figyelik egymás teljesítményét, módszereit**, technikát legális és illegális (ipari kémkedés, amelynek mai, „szalonképesebb” elnevezése ipari, ágazati információszerzés) eszközökkel. Kutató és elemző csapatok dolgoznak a versenytársak elemzésén, csoportos tanulási „titkainak” megfejtésén. Szinte hetente jelennek meg részletes értékelések számos ágazat tanuló szervezeteiről. Sőt, arra is egyre több a példa, hogy nem bizalmas ismereteket, adatokat a versenytársak **megosztanak egymás között**, de vannak már példák az ágazatok közötti együttműködésre is ezen a területen. Természetesen a legfontosabb és a versenyképességet közvetlenül fokozó adatok, módszerek, elemzések nem kerülnek nyilvánosságra.

A tanuló szervezet, az egyéni tanulást kiegészítő csoportos tanulás döntően **a 21-dik század „találmánya”**. (A szervezetek tanulását „szervező” HR-szakemberek és felső vezetők soha sem mulasztják el felhívni a figyelmet az **egész életen át tartó egyéni tanulás fontosságára**, de ezt ma már természetesnek, kötelezőnek és „magánügynek” tartják.) Ehhez kapcsolódik néhány olyan tényező, amelyeket nem hagyhat figyelmen kívül az erre a „pályára” lépő, vagy a pályát inkább elkerülő vállalat.

Példák sokasága bizonyítja, hogy csak azok a cégek számíthatnak már középtávon is **túlélésre, fennmaradásra**, valamint az esetleges **versenyelőny megtartására**, amelyek **gyorsabb tanulásra** képesek, mint az őket körülvevő változások sebessége. Mind a tulajdonosoknak, mind a vezetőknek és a dolgozóknak meg kell érteniük, **el kell fogadniuk** ebben a helyzetben, hogy a tanulás már **nem csak egyéni, hanem közös folyamat**, feladat is.

Közeleg a megkérdőjelezések, az átalakítások korszaka

A szervezet, a vállalat munkatársainak a közös tanulásban el kell jutniuk a rendszerben való gondolkodás szintjére (a szakemberek ezt hívják **„háromhurkos” tanulásnak**), vagyis a

problémákat ne állandó foltozgatással, kisebb változások bevezetésével a próbálják megoldani. Ehelyett legyenek képesek szükség esetén az egész rendszer, a szervezet, a folyamatok, a tevékenységi körök, stb. helyességének **megkérdőjelezésére**. Az elmúlt két évtizedben több vállalat – köztük a Kodak – a szervezeti tanulás nyomás is módosította tevékenységi körét, termék és szolgáltatási palettáját, szervezetének felépítését, egyes esetekben pedig még a cégek kultúráját is. Ezekben az esetekben az érintett vállalatok nem csak sikeresen alkalmazkodtak a folyamatos változásokhoz, **hanem önmagukat is jelentős mértékben átalakították**.

Az üzleti élet mai történései, hírei már azt sugallják, hogy az ilyen rendszerű, **átfogó céges transzformációk** mind gyakoribbak, s a nem távoli jövőben az átalakítások lesznek a **változások kezelésének** egyik legfontosabb, leggyakrabban alkalmazott módszere, eszköze. Ebből a gondolatmenetből és immár gyakorlatból következik, hogy az önmagát átalakítani képes szervezet erőteljes **hatással van saját működési környezetére**, sőt, hozzá is tud járulni annak módosításához, esetleg átalakításához.

A **tanuló szervezet**, a szervezeti tanulás új szelet hozott és hoz az üzleti életbe is. Újabb **versenyképességi tényező** lett, amelyet egy cég sem hagyhat **5-10 éven belül** figyelmen kívül. Alkalmazásához, megértéséhez persze meg kell teremteni a **fogadókészséget**, s nem utolsósorban a **motivációs feltételeket**. Ha nem, a piac ki fogja kényszeríteni...

Dr. Gonda György
vezetési tanácsadó, CMC
Certified Management Consultant

Tárgyalási praktikák

Ki nyer ma? 1

Az emberek egyik legősibb tevékenysége a kommunikáció és ezen belül – többek között – a tárgyalás. A 21-dik század első két évtizedére **a tárgyalások** menete, stratégiái, praktikái, technikái és még számos kapcsolódó kérdés (például eltérő kultúrák és szokások, nyelvtudás, egyéni és delegációs tárgyalás) valóságos **tudomány** lett. Már a kisebb cégeknél is szinte mindennaposak a tárgyalási tanfolyamok, tréningek, sok középiskolában is, de a felsőoktatási intézmények üzleti, gazdasági és menedzser szakain a hallgatók legkevesebb egy féléven át tanulják a tárgyalási folyamat „rejtelseit”.

Természetesen az üzleti életen kívül is sok-sok megbeszélést, tárgyalást bonyolítunk le, amelyek sok vonatkozásban eltérhetnek az üzleti tárgyalások javasolt szabályaitól, folyamatától. A **tárgyalástechnika**, valamint a **tárgyalási mechanizmusok, praktikák** ismerete elengedhetetlen a gazdasági, üzleti életben vállalati, államközi, cégközi, nemzetközi és hazai szinten. A magyarázat igen egyszerű: a tárgyalási képességektől, készségektől, technikáktól nem kis mértékben függ az **üzleti siker**, a versenyképesség és nem utolsósorban a nyereség.

Mi a tárgyalás?

Az üzleti tárgyalások egyik elismert nemzetközi guruja, Chester Karrass véleménye szerint **„egy sikeres tárgyaláson mindkét fél nyer, de az esetek többségében az egyik fél jobban jár, mint a másik”**. Egy fogalmi meghatározás szerint a tárgyalás olyan kölcsönös tevékenység, kommunikáció, amelynek célja egy (vitatott) ügy szabad beleegyezésen alapuló **elintézése**.

A mindennapi nyelvhasználat tárgyalásnak nevezi azokat a helyzeteket, amikor két ember, vagy két, esetenként több csoport azért kommunikál egymással, mert azt a látszatot akarják kelteni, hogy megegyezésre törekszenek, pedig az **egyikük diktálni akar a másiknak**, s csak azért "tárgyal", hogy ezt a szándékát legalább formailag elrejtse. Tisztázni akarják egymás álláspontját valamilyen probléma megítélésében, hogy azután sok esetben egymástól függetlenül, de a másik várható akciójának ismeretében cselekedjenek. **Megállapodásra** akarnak jutni valamilyen közös cselekvésben, például egy üzlet megkötésében. Persze a mindennapokban nem csak azért tárgyalunk, mert valamilyen üzletet akarunk megkötni, hanem számtalan más célból is.

Tárgyalunk például a hivatalokban, hogy meggyőzzük a hivatalnokot arról, hogy nyugodtan engedélyezheti azt, amit mi szeretnénk, tárgyalunk a munkahelyünkön, hogy a magunk valós, vagy vélt igazáról meggyőzzük munkatársainkat vagy éppen a főnökeinket. Tárgyalunk a politikai-társadalmi fórumokon, hogy **meggyőzzük**, vagy **legyőzzük** ellenfeleinket, hogy szövetségeseket találjunk elképzeléseink megvalósításához. **Tárgyalunk a gazdasági-üzleti**

életben, hogy valamivel jobb pozícióba kerüljünk, vagy legalábbis ne romoljon a helyzetünk. A legtöbb ember szinte napi rendszerességgel folytat tárgyalásokat, akkor is, ha az ócskapiacra alkudozik, akkor is, ha sok millió eurós üzletet köt. Ennek ellenére sok embernek fogalma sincs, hogyan is kellene úgy tárgyalnia, hogy kielégítő eredményre jusson.

Tárgyalási cél, tárgyalási helyzet

A tárgyalás célja, hogy tárgyaló partnerünk szabad akaratából és elhatározásából egy, vagy több témában, kérdésben **adja beleegyezését, mondjon igent.** Mivel a tárgyalás során a legfőbb cél valakinek a meggyőzése valamiről, vagyis a saját álláspontunk érvényesítése, ezért nem mindegy, hogy milyen technikákat, módszereket használunk célunk elérésére. Tárgyalni **sokrétű feladat**, amely **különböző képességek** egész sorát követeli meg.

Mit nevezünk tárgyalási helyzetnek? Miben különbözik a tárgyalás a hétköznapi kommunikációtól? **Minden tárgyalás** természetesen **kommunikáció**, hiszen az abban részt vevő felek között valamilyen céllal, valamilyen üzenet megfogalmazásával, átadásával **kapcsolat jön létre.** Így a tárgyalás olyan célirányos kommunikáció, amelyben a közlő valamit el akar érni a közlés révén. Ahhoz, hogy célját elérje, különféle meggyőzési technikákat, érveket sorakoztat föl. Ebben a megfelelő érvek lehetnek segítségükre.

Tárgyalási helyzet akkor jön létre, ha az alábbi feltételek is érvényesülnek:

- **a kölcsönös függőség a tárgyaló partnereket összeköti.** Ez azt jelenti, hogy a két fél azért ül le tárgyalni, azért megy bele a tárgyalási helyzetbe, mert mindkettőjüknek valamilyen érdeke fűződik a dologhoz. Az üzleti tárgyalás során például természetes a kétoldalú függőség, hiszen a vevő meg akar szerezni egy terméket, az eladó pedig el akar adni valamit. De egy humán területen történő tárgyalásban is fellelhető a kölcsönös érdek. Például egy sportrendezvényhez támogatót akarunk felkérni. A rendezvényt szervező érdeke az anyagi vagy tárgyi segítség, a támogatónak pedig jó reklámlehetőség, valamint a jó alkalom az adóalapja csökkentésére
- **a részt vevő felek közötti hatalmi különbségek már nem meghatározók.** Ez igen fontos szempont, mert, ha a felek között nagy a pozícióbeli különbség, akkor a tárgyalás kimenetele már előre eldöntött. Nem az érvek, a meggyőzés fogja az eredményt befolyásolni, hanem a hatalmi helyzet. Tehát ne is kezdjünk olyan tárgyalásba, ahol tudjuk, hogy annak kimenetelét a hatalmi szó fogja eldönteni!
- **a részt vevő feleknek, csoportoknak egymástól eltérő érdekeik vannak.** Ez is feltétele a tárgyalási helyzetnek, hiszen ez adja a témát, a „konfliktust”, ebben kell közös megállapodásra jutniuk a feleknek.

A tárgyalási helyzetben a felek legtöbbször valamilyen nem könnyű cél elérésére törekszenek, tehát **mindkét félnek meg kell dolgoznia az eredményért.** A sikeres tárgyalás végső célja a felek közötti egyensúly megteremtése, ezért sok szakember a tárgyalás folyamatát a két pólus között **egyensúlyteremtő tevékenységnek** is nevezi.

A tárgyalási folyamat szakaszai

Mielőtt áttekintenék a tárgyalási folyamat szakaszait, érdemes megemlíteni a sikeres tárgyalás három "titkát":

- az **alapos felkészülés**; minden lehetséges információt meg kell szerezni a partneremről. Azt tudom, hogy én mit akarok, azt is, hogy ők mit akarnak, tehát meg kell találni azt a szűk sávot, ami még mindkettőnknek elfogadható
- a **szaktudás**, amely a magatartásformák elsajátításával és begyakorlásával megszerezhető
- az **ösztönös megérzés**, amelyet sem tanítani, sem tanulni nem lehet

A tárgyalási folyamat első szakaszában felkészülünk. Összegyűjtjük a problémákat, majd megkezdjük az információk gyűjtését, többek között a piaci viszonyokról, az árakról, a tárgyaló partnerről és cégéről, a hitellehetőségekről, az alapvető jogi kérdésekről, a hatalmi viszonyokról, stb. Az összegyűjtött információk rendezése után meg kell határozni a tárgyalási célokat, ki kell dolgozni a javaslati csomagunkat, valamint érveinket. Ezután következik a tárgyalási anyagok összeállítása (nyomtatott és elektronikus szórólap, prospektus, prezentáció). Nem kevésbé fontos ebben a szakaszban a tárgyalás napirendjének, ütemezésének, időkeretének meghatározása és megszervezése.

A második szakasz a tárgyalás megnyitása. Az üzleti tárgyalások többségénél ekkor kell megteremteni a (a lehetőleg jó) légkört, amely majd számottevően befolyásolja az érdemi tárgyalásokat. A megnyitási szakasz elején - a tárgyaló(k) és a cég(ek) bemutatkozása, bemutatása után - többnyire semleges témákkal indul a beszélgetés. Ebben a szakaszban kiemelten fontos a bizalomépítés, az információk megosztása, valamint az ígéretek tisztázása. Az utóbbi két tényező ebben a szakaszban természetesen nem a teljes „kitárulkozást” jelenti, hanem csak annyit szabad felfedni, amennyit ekkor szükségesnek tartunk.

A harmadik szakasz az igények felderítését és az ajánlatok megadását öleli fel. A tárgyaló felek előadják saját álláspontjukat, itt még nem tanácsos hivatkozni a közös érdekekre. Arra viszont ügyelni kell, hogy számunkra a legjobb ajánlatra összpontosítsunk, s elsősorban azzal foglalkozzunk. Elvárásaink, követeléseink a saját szempontunkból maximálisak, de indokoltak, indokolhatóak legyenek.

A negyedik szakaszban az egyeztetés és az alkudozás folyik. Ez a küzdelmek, a csaták szakasza, amikor a tárgyalási kérdések, eldőlnék, megoldódnak, vagy sem. Itt kerül sor az ajánlatokkal kapcsolatos kérdésekre, ezek megválaszolására, valamint a pontosításokra. Ebben a szakaszban kell rámutatni, kiemelni a felek számára elfogadható elemeket. Amennyiben a tárgyalók nem jutnak megegyezésre, jöhetnek az ellenajánlatok, amelyek már az alku részei.

Az ötödik szakasz már a megoldás kidolgozásáé és a megállapodásé. A nehézségeken túljutva (ha vannak, voltak ilyenek) a felek egyértelműen összefoglalják a tárgyalási témákat és előkészítik a döntést. Ebben a szakaszban nagyon fontos az egyértelműség, tehát ilyenkor kell tisztázni az esetleges fogalmi, értelmezési, stb. eltéréseket, értelmezési különbségeket.

Nagyon fontos, hogy ilyenkor olyan kérdéseket tegyünk fel, amelyek elősegítik a tárgyalás sikeres lezárását. A kérdésekkel nem kell „spórolni”, hiszen azok az egyértelműsítést, az azonos értelmezés elérését szolgálják. Amikor már minden egyértelmű és „tisztá”, megtörténhet a szóbeli szerződéskötés, majd a szerződés szövegezése, rögzítése és véglegesítése. (Érdemes megjegyezni, hogy számos országban a szóbeli szerződés ugyanolyan erővel bír, mint az írásbeli.)

A hatodik, lezárási, befejezési szakasz már kellemesebb a tárgyaló felek számára. Ilyenkor kerül sor a megállapodások megünneplésére (ami lehet egy kézfogás is egy mosoly kíséretében, a pálinka nem előfeltétel!), a kedvező benyomások további erősítésére és a barátságos búcsúzásra. Ez a szakasz elsősorban a jól elvégzett munka örömeé és a protokollé. De még nem jött el a kényelmes „hátradőlés” ideje!

A hetedik, utolsó szakasz legfontosabb feladatai az utógondozás és a nyomon követés. Ez utóbbi tevékenységet az üzletemberek follow up-nak nevezik. Ebben a szakaszban kell rendszerezni és archiválni a tárgyalási szakaszok dokumentumait, és szükséges a tárgyalás folyamatának, eredményeinek elemzése, valamint a következtetések levonása. A legfontosabb azonban a megállapodás(ok) végrehajtásának előkészítése, megkezdése a megegyezett időpontban. Végző soron ezért tárgyaltunk!

Mi a siker?

Mind a magán, mind pedig az üzleti életben törekszünk a sikeres tárgyalásra. **A „sikert” sok féle módon lehet mérni** (ki kit győz le, milyen kompromisszumot lehetett elérni, mennyi bevétel származik a megállapodásból, mennyivel bővül a piaci részesedés, stb.), a siker-mérés egyik leginkább elfogadott módszere pedig bizonyos kérdések feltétele. A kérdéseket egy tárgyalástechnikát oktató cég dolgozta ki.

Mikor sikeres tehát a tárgyalásom?

- ha tudom, hogy az adott tárgyalás során én mit akarok elérni
- ha képes vagyok kideríteni, hogy mit akar a tárgyaló partnerem
- ha a váratlan helyzetekre is ütképesen tudok reagálni
- ha a frusztrációimat mederben tudom tartani
- ha mindig van egy új ötletem a tárgyalás továbbleadására
- ha folyamatosan fenn tudom tartani a partnerem érdeklődését
- ha nem kalandozom el a tárgytól és ebben a másik félnek is segítséget nyújtok
- ha a feszültséggel teli helyzetben is képes vagyok észrevenni a lehetőséget
- ha sikerül elérni tárgyalási céljaimat, illetve olyan kompromisszumra jutni, amely még elfogadható

Amire figyelni kell (többek között)

Úgy tartják, hogy a tárgyalás amolyan művészet. Természetesen szükség van hozzá **adottságokra, készségekre** is. Meg kell ismerkedni a tárgyalási technikákkal, fel kell ismerni, hogy a tárgyaló partner milyen **taktikát** folytat, milyen **személyiségi jegyekkel** rendelkezik. Nemzetközi tárgyalásokon fontos szerepe van a **nyelvnek**, s **el kell dönten**i, **alkalmazzunk-e tolmácsot? Ha delegációban tárgyalunk, ki kell osztani a szerepeket**, ki tárgyal, ki készíti a jegyzeteket, ki figyeli meg a partnerek testbeszédét. Fel kell készülni **más kultúrák** képviselőivel való tárgyalásokra is, oda kell figyelni a politikai, a gazdasági, az üzleti, a pénzügyi és az egyéb (nem kisszámú) **hatalmi pozíciókra** is. Ugyancsak érdemes „feltérképezni” a tárgyaló partnerek és cégek úgynevezett gyenge, sebezhető pontjait (például az eladások csökkenése, a termékek vagy a szolgáltatások minőségének romlása, innováció hiánya).

Az említett példák, a „művészet” kifejezés használata is azt erősítik, hogy **a tárgyalás összetett, jelentős felkészültséget igénylő komplex folyamat, amelynek igen sok esetben valamilyen stratégián kell alapulnia**. Ma már nem elegendő, hogy egy tárgyaláson én ülök háttal az ablaknak, s a tárgyaló partnert pedig úgy ültetem le, hogy a fény reá essék, így ugyanis az ő arcmegnyilvánulásai jócskán, az enyém kevésbé látszanak és árulkodnak. De ezekről majd legközelebb.

Dr. Gonda György, CMC
vezetési tanácsadó
Certified Management Consultant

Tárgyalási praktikák

Ki nyer ma? 2

Mielőtt elkezdünk egy tárgyalást, célszerű megalkotni a követendő **stratégiát**, valamint a **taktikát** és a tárgyalási **stílust**. Tárgyalási stratégia alatt azokat az utakat értjük, amelyek elvezetnek a kitűzött cél eléréséhez. Ebből következik, hogy a tárgyalási taktikák azokat az eszközöket tartalmazzák, amelyek a korábban meghatározott stratégia megvalósítását szolgálják. A tárgyalási stílus pedig az a mód, ahogy az adott személy az adott körülmények között tárgyal, illetve kénytelen tárgyalni.

Stratégiák a tárgyalásokhoz

A tárgyalásokhoz mindenre alkalmazható „receptek” ugyan nincsenek, de van számos jól bevált kiindulási pont és gyakorlat. Többnyire a következő tárgyalási stratégiákból választhatunk:

- **kölcsönös megegyezésre törekvő stratégia**, vagyis együttműködő magatartás. A cél a kölcsönösen előnyös szerződés megkötése, ha szükséges kompromisszumkereséssel. A tárgyalási pozíció az egyenlő felek pozíciója. A meggyőzés ennek a stratégiának az eszköze.
- **előnyszerzésre törekvő stratégia**. Ebben a stratégiában a partnerek értékrendje eltérő. Tehát a cél mindkét oldal számára minden lehetséges előny kihasználása
- **győzelmi (harc) stratégia**. Itt nincs kölcsönösség, a felek között nagy az erőkülönbség, sokszor nem is kérdés, hogy ki kit győz le? A tárgyalás során általában nyílt összeütközésekre kerül sor. A győzelmi stratégiára alapuló tárgyalás többnyire egyszeri üzletkötést eredményez, így az esetek többségében nem szokott folytatódni az üzleti kapcsolat. A legyőzés ebben a stratégiában érvényesül eszközként
- **elkerülő stratégia**. A tárgyaló felek a konfliktust mindenáron elkerülendőnek tekintik. Ennek a stratégiának a központi eleme a kitérés, amely nagyfokú frusztrációt eredményez a tárgyalásban résztvevő mindkét oldalon. Kudarc-győzelem magatartásról van szó, amelyben az elkerülő hozzáállása elhagyó-kudarcos, átadva a másik félnek a győzelmet
- **kompromisszumkereső stratégia**. Ez a megközelítés elfogadja, hogy győztes-győztes megoldás nem lehetséges. A felek olyan tárgyalási hozzáállást alkalmaznak, amely a kis nyereség, kis veszteség elérését tűzi ki célul. Figyelemmel vannak a másik fél céljaira és kapcsolataira. A cél tehát olyan kiutakat és kölcsönösen elfogadható megoldásokat találni, amelyek legalább részben, de mindkét oldalt kielégítik

- **alkalmazkodó tárgyalási stratégia.** A nevében is benne van, hogy a tárgyaló felek igyekeznek alkalmazkodni egymás igényeihez, lehetőségeihez, a cél tehát nem a másik legyőzése. Inkább az együttműködés, tudván, hogy ez lehet az alapja a hosszabb távú üzleti kapcsolatnak.
- **problémamegoldó stratégia.** A felek azzal ülnek tárgyaló-asztalhoz, hogy meg akarnak egyezni, el akarják hárítani az üzletet akadályozó problémákat. Ez a stratégia általában elvezet a kölcsönös bizalomhoz és a hosszabb távra szóló együttműködéshez

A felsoroltakon kívül léteznek még más tárgyalási stratégiák is, de mind a magán-, mind az üzleti életben a fenti hét az alapvető. Az összes stratégiánál **elengedhetetlen** a várható **kockázatok felmérése** arra az esetre, ha sikeresen zárulnak a tárgyalások és arra is, ha nem. Persze ezeknek a stratégiáknak a megvalósításához, „kivitelezéséhez” taktikákra van szükség, amelyek „fegyvertára” szinte végtelen. Érdemes néhányat megemlíteni közülük.

Néhány tárgyalási taktika

Az úgynevezett **harci taktikák** gyakran élnek a tárgyalófelek cseréjével, az időmegszorítással, valamint a fenyegetéssel és hamis információk terjesztésével. Az **időhúzási taktikák** „fegyverzete” közül gyakran alkalmazzák az újabb és újabb dokumentumok bekérését, az új alternatíva bemutatását, hivatkozást a hatósági engedélyek késésére, elmaradására, szünetek kérésére belső megbeszélésekre, „nem tudunk dönteni, mert nincs itt a felelős vezető”, váratlan betegség, stb. Az **általános taktikák** sorába tartozik többek között a kivárás, a fenyegetés, a jóhiszeműség, a hallgatás, a megtévesztés, a túlzott szívéllyesség.

Mivel egy üzleti tárgyalás nem mindig a fair play színtere, érdemes jártasságot szereznünk a **manipulatív tárgyalási taktikák** világában is. Ha nem is akarjuk alkalmazni őket, fontos, hogy felismerjük és adott esetben védekezni tudjunk velük szemben. Ilyen manipulatív taktika például, a tárgyalás korábbi szakaszában lezárt kérdések újranyitása vagy a „korlátozott felhatalmazásra” való hivatkozás.

Ezeknek a manipulatív taktikáknak általában sajátja, hogy rendkívül elegánsan, megnyerő természetességgel vezetik elő mondanivalójukat a „manipulálók” (zavart színelve, elnézést kérések közepette, dicsérve a tárgyaló fél felkészültségét/türelmét/megértését, használva az összes udvariassági formulát). Ügyesen építenek arra, hogy a gyanútlan fél udvariasan és tapintatosan reagál, illetve követi a „viszonosság” és a „társas elkötelezettség” normáját. Általában akkor próbálkoznak keményebben ezekkel a taktikákkal, ha úgy érzik, hogy a partner van gyengébb pozícióban, mert sürgeti az idő, szüksége van a bevételre stb.

Tárgyalási környezet, praktikák

Jelentős hatással lehet a tárgyalások kimenetelére a tárgyalási környezet (világítás, hőmérséklet, bútorzat, hűtés, fűtés, telefonhívások kizárása, hangszigetelés, stb.), az **időtényező**, a **kommunikációs lehetőségek**, a **technikai felszerelések** megléte vagy hiánya

és még számos úgynevezett fizikai tényező. Többfordulós tárgyalás esetében ajánlatos a helyszínek kölcsönös cseréje, ez is része lehet a jó légkörnek és a bizalomépítésnek.

Miután a tárgyalások személyek között történnek, nem kétséges, hogy **a tárgyalások középpontjában az elérendő cél mellett a tárgyalók személye, személyiségi jegyei, felkészültsége, tulajdonságai állnak**. Megjegyzendő azonban, hogy az üzleti tárgyalásokban kiemelt jelentősége van **a cég érdekeinek**, alapelveinek, üzletpolitikájának, stb., tehát a tárgyaló üzleteknek elsősorban ezekre kell figyelemmel lenniük.

A tárgyalások első találkozásainál meghatározóak az **első benyomások**, például a tekintet, az arc kifejezés, a testtartás, a kézfogás, vagyis az úgynevezett nonverbális „üzenetek”. Nemzetközi tárgyalásoknál hasonlóan fontos a **nyelvtudás**. Természetesen jó nyelvtudással is igénybe vehetünk **tolmácsot**, ami több előnnyel is jár, például a tárgyaló felek időt nyernek, s ha olyan kultúrába megyünk, amelyet nem ismerünk, még akkor is foglalkoztassunk tolmácsot, ha ismerjük az ottani nyelvet.

Ugyancsak fontos tényező **a kérdés technikája**, egyes szakértők szerint ez a tárgyalási siker kulcsa. Aki kérdez, az aktivizálja a partnerét és ügyes kérdésekkel ki lehet védeni, meg lehet előzni kényes helyzeteket. A kérdező elkerüli az üresjáratot és egyúttal időt is nyer.

Tárgyalási praktika a **hallgatás** is, amely elősegítheti a barátságos és a barátságtalan légkört. A hallgatás a kultúráktól függően eltérő jelentőségű. Például ne lepődjünk meg, ha japán tárgyalópartnereink „jókat” hallgatnak a tárgyalás során, kultúrájuknak ez ugyanis része, a gondolkodás, az elmélkedés ideje.

Az **aktív figyelem** szintén fontos része lehet a tárgyalási légkörnek és praktikáknak. Fontos szabály, hogy figyelmesen hallgassuk végig partnerünket és ne szakítsunk senkit félbe. Szemkontaktussal, bólogatással jelezzük vissza, hogy figyelünk partnerünk mondandójára. Koncentráljunk arra, amit a másik mond, s nagyon hasznos lehet, ha időnként mi összegezzük a partnerünktől elhangzottakat.

Fontos szem előtt tartani, hogy **egy tárgyalásnak négyféle kimenetele lehet**:

1. Én nyerek, te vesztesz
2. Te nyersz, én veszek
3. Én veszek, te vesztesz
4. Mindketten nyerünk

Interkulturális ismeretek, elfogadási övezet

Ezeket a lehetőségeket azért is fontosak, mert az **eltérő kultúrák másként reagálnak**, másként veszik tudomásul a tárgyalási helyzeteket és kimeneteleket. S itt elérkeztünk a tárgyalások egyik sarokpontjához, a más kultúrák megismeréséhez és figyelembe vételéhez. A tárgyalási felkészülésnek kiemelten fontos része, hogy megismerjük akár a hazai, akár a külföldi tárgyaló partnerünk kulturális hátterét, szokásait. Ehhez nagy segítséget nyújtanak azok a tanfolyamok, amelyek az interkulturális ismereteket közvetítenek.

Jó tudni például, hogy az amerikai, a brit és a német menedzserek a tárgyalások során nagyon praktikus gondolkodásúak és elsősorban a rövid távú eredményekre összpontosítanak. A távol-keleti tárgyalók lassabbak, szeretik mélyebben megismerni partnereiket és a tárgyalások során elsősorban a hosszabb távú eredményekre fókuszálnak.

A **szerény üzleti ajándékozás, a társadalmi szokások és viselkedések figyelembe vétele**, stb. mind hozzájárulnak a bizalom építéséhez, a kölcsönös tisztelethez. Ez is része lehet annak az úgynevezett **elfogadási övezetnek**, amelyen belül, illetve amelynek határáig a felek hajlandók egymással tárgyalni. Az elfogadási zóna cégenként, országonként, sőt egyénenként is változhat, nem árt a tárgyalások megkezdése előtt ezzel is megismerkedni. Ugyancsak érdemes figyelmet fordítani partnereink **alku-taktikáira** és praktikáira. Ezek az ismeretek megszerezhetők például baráti cégektől vagy éppen egy korábbi tárgyalásból készült feljegyzésből. (Ezért is fontos **tárgyalásjelentések** készítése, hiszen ezek a feljegyzések sok-sok ismeretet tartalmaznak a partnerekről, ráadásul az új munkatársak számára fontos tárgyalási felkészülési dokumentumok is.)

A tárgyalások „szíve”

Végül, de távolról sem utolsó sorban néhány gondolat a tárgyalás „szívéről”, az emberről. Könyvtárnyi szakirodalom elemzi, tárgyalja, hogy milyen személyisége, tulajdonságai legyenek a jó tárgyalónak. Talán a **legfontosabb ismerv a rugalmasság**: tudjon időben alkalmazkodni a változó helyzethez és mindig legyen döntésképes. Tudjon improvizálni, gondolkodásmódja legyen gyors, rendelkezék jelentős tapasztalattal és kapcsolatteremtő, bizalomépítő képességgel.

A tapasztalatok alapján és a teljesség igénye nélkül a **sikeres tárgyaló** (Charles Dawson szerint a nyerő tárgyaló helyett jobb a sikeres) **tulajdonságai** közé tartozik:

- lojalitás a cég iránt
- hitelesség, meggyőzőképesség
- szakmai felkészültség (termékismeret, tárgyalási technikák)
- intelligencia
- alkalmazkodóképesség
- ismeretanyag, jó memória
- rugalmasság: merev az érdekeiben, rugalmas az elérési útban, módszerekben
- nyitottság
- kreativitás
- némi empátia
- frusztrációtűrő képesség
- jó kommunikációs képesség
- meghallgató képesség
- ápoltság megjelenés
- nem fél kérdezni
- türelem, kitartás
- többet mer kérni, mint amit el akar érni
- tisztességes megoldásra törekszik
- tud együtt élni a bizonytalansággal

- konfliktuskezelés magas fokon

Mind az üzletembereket, mind pedig a cégeket jellemzi - és bizonyos fokig minősíti - a **tárgyalási stílus**. Egyértelmű, hogy a tárgyalási cél elérése az elsődleges, de nem mindegy, hogyan. **Hosszú távon a rugalmatlanság, az agresszivitás, a mindig nyerni akarás, a tisztességtelen és etikátlan üzleti magatartás nem fizetődik ki.**

A tárgyalásokon is mind inkább jelen van a 21-dik század távközlési és elektronikai forradalma. Egyre több tárgyalás bonyolódik le **videokonferencia** keretében. Ez az új technika új követelményeket állít, többek között a gyorsabb reagálást, a fegyelmezettebb testbeszédet.

Az üzleti- és a magánéletben talán soha nem mondhatjuk el, hogy rendelkezünk minden, a sikeres tárgyaláshoz szükséges ismerettel, készséggel és képességgel. De az elmondható, hogy egyre több lehetőség adott ennek a tudásnak a bővítésére, csiszolására, alkalmazására, mert a tárgyalásnak nincs „igazi”, elfogadható alternatívája.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Home office tanulságok járvány közben

Otthon, édes otthon!

Nemsokára két éve lesz annak, hogy a világ nagy része mintegy három hónapra karanténba vonult a Covid-19 járvány miatt. 2020 márciusában új korszak kezdődött – bizonyos fókig pedig folytatódott – a munka világában, mindenekelőtt a nem gyártást folytató munkahelyeken, a home office (HO), az otthoni munkavégzés korszaka. Az elmúlt csaknem két esztendőben a távmunkával kapcsolatban igen sok tapasztalat halmozódott fel a szervezetek, a munkaadók, a munkavállalók, a családok körében, valamint – többek között - az egészségügy, az oktatás és az informatika (beleértve a digitalizációt) területén is. Érdemes áttekinteni az otthoni munkavégzés eddigi tapasztalatait, tanulságait, hatásait a munkahelyekre, a hatékonyságra, a vezetési stílusokra, az egyes korosztályokra, az emberi kapcsolatokra és a munka világának a jövőjére. Tájkép csata közben.

Az otthoni munkavégzés nem új jelenség, nem a pandémia szülte, hanem egyike az ismert **alternatív foglalkoztatási** lehetőségeknek. Az Európai Bizottság 2002-ben – a szociális partnerekkel kötött megállapodásban – a távmunkát olyan munkaszervezési és/vagy munkavégzési formaként határozta meg, amely a számítástechnikát munkaviszony keretei között veszi igénybe, illetve ahol a munkát – amely a munkaadó telephelyén is megszervezhető lenne – a munkavállalók attól rendszeresen távol végzik. Távmunkavállalónak pedig az a személy tekinthető, aki e meghatározásnak megfelelő keretekben információ- és kommunikációs technológiai eszközökkel végzi a munkáját. Jack Nilles, a távmunka atyjának szellemes megfogalmazása szerint, amikor huzamosabb ideig nem a munkahelyi irodánkban dolgozunk, akkor a „**munka utazik**”. (A távmunkával, a HO-val a Menedzser Akadémia először a karantén idején, 2020. május 11-én foglalkozott hosszabb cikkben, mostanra viszont már elég idő telt el a következtetések levonására, a továbbfejlesztési vagy módosítási javaslatok megemlítésére.)

Kényszerű otthonmaradás

A nem fizikai foglalkoztatottak 24 százaléka már a koronavírus-járvány előtt is otthonról dolgozott az Egyesült Államokban, Európában pedig ez az arány meghaladta az 5 százalékot. Reális becslések szerint **a fejlett országokban 2020 második felében az irodai alkalmazottak mintegy 90 százaléka dolgozott otthonról.** A szervezetek, a cégek, az oktatási intézmények szinte egyik napról a másikra kényszerültek átállni a távmunkára. **A két évvel ezelőtti HO-korszak elején minden érintett megtapasztalhatta, milyen kommunikációs, informatikai, vezetési, ügyfélkapcsolati, időbeosztási, elidegenedési, esetleg családi problémákkal járt a kényszerű otthonmaradás.**

Az idő múlásával természetesen mind több távmunkával kapcsolatos gond oldódott meg, **finomodtak a HO módszerei** és igen sok új tapasztalatra tettek szert a munkaadók, a vezetők és az alkalmazottak. Visszatekintve talán a legfontosabb, hogy az új helyzetben a szervezetek, cégek sikere, eredményessége elsősorban azon múlott, **milyen gyorsan tudtak válaszolni** az új **ügyfél-igényekre**, milyen gyorsan jelentek meg **innovációkkal** a piacon. Az irodai munka gyors átállítása HO-ra azt is jelentette, hogy mind a munkaadóknak, mind pedig a munkavállalóknak számottevően kellett fejleszteniük műszaki ismereteiket és tapasztalataikat, miközben igencsak sok és új informatikai tudásra, gyakorlatra is szert kellett tenniük. Arról nem is szólva, hogy csak azok tudtak **gyorsan alkalmazkodni** a világjárvány okozta munkahelyi, munkavégzési változásokhoz, akik korábban is fogékonyak voltak a változásokra és a változáskezelésre.

Egy nemzetközi felmérés tanúsága szerint az irodai dolgozók 45 százaléka dolgozna szívesen továbbra is otthonról. **Mindösszesen 80-85 százalékra tehető azok aránya, akik egyrésztől HO-ban, másrésztől úgynevezett hibrid „üzemmódban” szeretnének dolgozni.** Ez utóbbi azt jelenti, hogy a járvány jelentős csökkenés vagy befejeződése után a munkavállalók döntő többsége szeretne 2 napot otthonról dolgozni, három napot pedig az irodában tölteni, vagy fordítva. Erre a munkavégzésre a hibrid mellett új szakkifejezés is született, **smart working**, azaz okos munkaidő-beosztás. Az Egyesült Államokban a nem fizikai munkavállalóknak csak 16 százaléka szeretne a pandémia „lecsengése” után kizárólag a munkahelyi irodájában dolgozni. (Pszichológusok véleménye szerint sokan azért szeretnének mielőbb visszatérni a megszokott irodába, mert az elkülönített munkaállomás számukra státusz-szimbólumot és vélt vagy valós, erőt, hatalmat, biztonságot jelent.)

Hatékonyság, előnyök, hátrányok

A kutatások bebizonyították, hogy a **HO-ban dolgozók munkavégzési hatékonysága jelentősen növekedett**, sok esetben a bővülés még a 30 százalékot is meghaladta. Szakemberek szerint ennek az az oka, hogy odahaza kevesebb a zavaró, a munkavégzést megszakító körülmény, mint az irodában, ráadásul a távmunkában egyénileg vagy csapatban dolgozók bizonyítani akarnak cégüknek, főnökeiknek. Az is bebizonyosodott, hogy az **online megbeszélések, tárgyalások, konferenciák hatékonysága nem marad el a személyes kapcsolattartásától**.

Érdekes – nem fontossági sorrendben - kiemelni néhány, az **otthoni munkával kapcsolatos** előnyt és hátrányt az elmúlt két esztendő nemzetközi tapasztalatai alapján. **Előnyök:**

- időt lehet megtakarítani – itt leginkább arról van szó, hogy a napi munkába járás idejét mindenképpen meg lehet takarítani. Ez a munkahely-lakhely távolság és megközelíthetőség függvényében akár napi 1-1,5 óra is lehet.
- pénzt is lehet spórolni – a napi munkába járás költsége megtakarítható
- kisebb ökológiai lábnyom – egyre több cég fordít kiemelt figyelmet arra, hogy a lehető legkisebb környezeti terhelést okozza. A rendszeres munkába járás mellőzésével jelentős mértékben csökkenthető az úgynevezett ökológia lábnyom.
- a közös munkahely hátrányai kiküszöbölhetők – vagyis mindenki maga alakítja a saját munkakörnyezetét, nem kell a kollégákhoz igazodni. Ez jelentősen csökkentheti a feszültséget, a stresszt.
- a munkavállalók jelentős része hatékonyabban tud odahaza dolgozni.
- a felszabaduló időt lehet egyéb dolgokra, például sportolásra, kultúrára, s nem utolsósorban családra fordítani.
- a személyes időbeosztás jobban menedzselhető

Néhány hátrány:

- a munka-magánélet egyensúly megbillenése; a home office egyik fő hátrányaként szokták emlegetni, hogy sokak számára sokkal nehezebb elválasztani a magánéletet és a munkát. Hiányzik a munkába járás “zsilipelő” funkciója, amikor fel lehet készülni fejben a feladatokra, illetve kellően el lehet távolodni tőlük: a hálósobától a nappaliig vagy dolgozósobáig történő néhány lépés erre bizony nem elég.

- nem mindenki tudja egyedül munkára szoktatni, szorítani magát. Vannak vezetők és dolgozók, akiknek a teljesítménye csak akkor jó, ha folyamatos külső kontroll alatt vannak. Számukra semmiképpen sem ideális a nagyobb önállóságot igénylő távmunka.
- a közösségtől való elszakás, elidegenedés is komoly veszély, főleg a tartós home office esetében. A vezetőknek mindenképpen fel kell készülniük e probléma megelőzésére, illetve kezelésére. Elengedhetetlen személyes vagy virtuális közös programok szervezése.
- a személyes kommunikáció hiánya, hiszen HO-ban a kapcsolattartás (kollégákkal, vezetőkkel, ügyfelekkel stb.) különféle digitális csatornákon keresztül zajlik. Ez az adott helyzetben ugyan technikailag, üzletileg nagyon jó, ugyanakkor sokan panaszkodnak a személyes kommunikáció hiányára.
- nem mindenki otthonában van megfelelő munkatér, kényelmes, munkához való bútor, informatikai felszereltség (főleg, ha esetleg többen is otthonról dolgoznak), ami szintén ronthatja a távmunkában nyújtott teljesítményt
- a csapatmunka megszervezése sok esetben távolról nehéz, illetve igényel némi plusz gyakorlatot a közös munka online menedzselése

Az előnyöket és a hátrányokat még hosszan lehet sorolni, de a Covid-19 tipikusan az a helyzet, amikor a szükség törvényt bont. Annyira, hogy ma már egyértelmű: a HO kedvező tapasztalatai és a hátrányok kiküszöbölése nyomán **a munka és a munkavégzés világa már nem lesz az, ami a pandémia előtt volt.** Sokkal szélesebb, színesebb, technikailag diverzifikáltabb lesz; azt viszont még nem lehet tudni pontosan, hogy az „új világ” mit hoz majd a munkahelyi és a virtuális munkavégzési emberi kapcsolatokban.

Körkép a hazai HO-tapasztalatokról

Sok tapasztalatot sikerült gyűjteni idehaza is a HO elmúlt két évről. A notebook.hu az elmúlt esztendőben **reprezentatív kutatást** végzett csaknem ötezer távmunkában dolgozó munkavállaló körében, s **az eredmények többnyire nem térnek el a nemzetközi irányzatoktól.** A megkérdezett magyar munkavállalók **69 százaléka** dolgozott otthonról 2020-ban és 84 százaléka a jövőben is szívesen végezné a munkáját csak home office-ban vagy hibrid megoldásban. Érdekes adata a felmérésnek, hogy míg a főiskolát, egyetemet

végzettek 90 százaléka dolgozott otthonról, addig az általános iskolát végzetteknél ez csupán 38 százalékot tett ki.

Az is kiderült a kutatásból, hogy **a munkáltatók többsége nem segített a munkavállalóknak a home officehoz szükséges eszközök beszerzésében.** A válaszadók **90 százaléka** saját **maga fizette** a munkához szükséges fejlesztést, és csak tíz százalék mondhatta magát szerencsésnek, hogy cége állta a technika költségeit (internet előfizetés, laptop, nyomtató, szkennelő, másoló stb.). Ez a szervezeti hozzáállás nem tartható, hiszen az irodában sem a dolgozó fizeti az informatikai eszköz és az egyéb IT-költségeket, s a HO-ban az otthon a munkahely, az „iroda”. Sokan panaszkodtak egyébként az akadozó internet kapcsolatra, a gyenge wi-fi jelre, a munkahelyi szerverek átmeneti elérhetetlenségére, a gyenge technikai minőségű videokonferenciákra, a régi, idős otthoni számítógépekre, illetve az eszközök hiányára. A megkérdezettek 34 százalékának nem volt semmilyen informatikai kifogása a távmunkával kapcsolatban.

A személyes találkozót felváltotta a Facebook Messenger, mivel FB- fiókja szinte mindenkinek van, így egyértelmű, hogy ki is használják a Messenger funkciót. A megkérdezettek 82 százaléka tartja így a kapcsolatot barátaival, kollégáival. 25,5 százalékkal második legnépszerűbb alkalmazás a Viber, a válaszadók 17-17 százaléka használja a Skype és Microsoft Teams alkalmazást.

Egy hazai informatikai szakértő szerint a pandémia, a szinte azonnali cselekvés igényelt a **digitális átállásra**, s a járvány igencsak felértékelte az **informatikai és digitális fejlesztéseket**. A szervezeteknek és a vállalatoknak már a 2020-as költségvetésükben kiemelten sok pénzt kellett fordítaniuk informatikai fejlesztésekre, hiszen egyrésről ez a jövő, másrésről nem tudható, hogy meddig tart a járvány. A szinte mindenki által javasolt covid-utáni hibrid munkavégzés is ezt az igényt erősíti.

A megkérdezettek döntő többsége szerint a HO növelte munkájuk hatékonyságát. Ami a **távmunkával eltöltött napi időt** illeti: a válaszadók 11 százaléka 1-2, 35 százaléka 3-5, 41 százaléka 6-8, 13 százaléka pedig ennél is több órát töltött munkával otthonában. Már volt szó korábban a HO előnyeiről, ezek közül érdemes néhányat számszerűsíteni a kutatás eredményeiből. Az otthoni munkavégzés tehát számtalan előnnyel jár, például igen sok utazásra szánt időt és ebből adódóan benzin vagy bérlet árat **spóroltak** meg a dolgozók. (A közlekedéssel járó stressz elmaradásának jótékony hatásairól nem is beszélve.) A megkérdezettek negyedének ez tetszett a legjobban, míg 24

százalékuk azt élvezte, hogy **magának osztja be az idejét**, és bármikor dolgozhat. A válaszadók 17 százaléka (döntően a hölgyek) örült, hogy nem „szalad a háztartás”, mert HO közben a házimunka is viszonylag könnyedén elvégezhető. Közel ugyanannyian (11-12 százalék) említették a legjobb előnynek a **kényelmes, otthoni ruházatot** és a **későbbi felkelés** lehetőségét. A válaszadók mintegy 5 százaléka azt értékelte a legjobbnak, hogy senki nem zökkentette ki a munkából. Viszont tudvalevő, hogy mindig vannak örök elégedetlenek: a megkérdezettek közel 6 százaléka semmit nem tudott értékelni az otthoni munkavégzésben.

A hátrányokra vonatkozó kérdések közül a válaszadók csaknem harmada szerint a **bezártság** volt igen kellemetlen, sokan nagyon hiányolták a külső ingereket. Míg a **kollégák hiánya** a válaszadók 17 százalékát viselte meg, addig 13 százalék a körülötte **sertepertélő család**ra panaszkodott. **Generációs különbségek** is megfigyelhetők a home office hátrányaiban: fiatalok csaknem fele a bezártságot viseli nehezen, míg az idősebbeknek a kollégák hiányoznak erősebben. A 30-49 éveseknek értelemszerűen a gyermek/család okoz nagyobb gondot, s a HO-ban sokszorosan bebizonyosodott, hogy nem egyszerű egyszerre megbeszélésen ülni és a gyerek(ek)kel is tanulni.

Érdekes válaszok érkeztek a HO és az **egészségi állapot** összefüggéseire. A kutatásban résztvevők szerencsésnek mondhatják magukat, persze az is lehet, hogy tudatosan figyeltek az egészségükre, ugyanis 40 százalékuk semmilyen egészségügyi gondot nem észlelt magán. Viszont a válaszokból kiderült, hogy 26 százalék a **plusz kilók** miatt aggódhat, 22 százalék a **hátfájástól** és 12 százalék a **depresszió** hatásaitól szenvedett. A megkérdezettek 15 százalékának pedig **romlott a szeme** az otthoni munka alatt. Arra is oda kell figyelniük a munkáltatóknak, hogy sokan otthon nem rendelkeznek olyan felszereltséggel, amely megfelelő műszaki, kényelmi lehetőségeket biztosít a munkavégzéshez. **Sok dolgozó számára az is gondot jelent, hogy az odahaza nem tud olyan tereket kialakítani, amely alkalmas a munkavégzésre.** A kanapén görnyedni egész nap a lappal valóban sokkal kényelmetlenebb (és hosszú távon ennek negatív egészségi hatásai vannak), mint egy ergonomikus irodai székben végezni a munkát. Ha tehát hosszú távon gondolkodik egy szervezet HO-ban, figyelembe kell vennie azt is, hogy akinek az otthoni tere nem alkalmas egy megfelelő munkaállomás kialakítására, annak az otthoni munkavégzés nem igazán vonzó. Felmerülhet viszont kérdésként, hogy a megfelelő felszereltség, tehát például egy irodai szék beszerzése az alkalmazott számára, lehet-e a munkaadó feladata.

Érdekes képet mutatnak a **jövővel kapcsolatos válaszok**. A hogyan dolgoznál a jövőben kérdésre a válaszadók mintegy egyharmada „többnyire otthon”, 31 százaléka „többnyire irodában”, 21 százaléka „mindig otthon”, 16 százaléka pedig „csak irodában” preferenciát jelölt meg. A pandémia egy újszerű és elhúzódó teszt mind a munkaadók, mind pedig a munkavállalók számára. Szakértők egybehangzó véleménye szerint a teszt sikere döntően négy tényezőtől függ: a munka jellegétől, a szervezet támogatásának mértékétől, az otthontól (család, munkatér, felszereltség), s nem utolsósorban a dolgozó személyiségétől.

Át kell gondolni a megszokott folyamatokat

A távmunka idején, valamint a hibrid-rendszer elterjedésével megkülönböztetetten **fontos feladatok várnak a vezetőkre**. Kis túlzással állítható, hogy a HO sikere igen nagy mértékben tőlük függ. **Dave Ulrich**, egyetemi **professzor** és menedzsment tanácsadó a LinkedIn-en közzétett posztjában **arra hívja fel a figyelmet**, hogy a kényszerű HO, valamint az azt követő visszatérés lehetőséget nyújt a korábban megszokott folyamatok újragondolására. Hasonlóan ahhoz, mint amikor hosszabb szabadság vagy vezetői tréning után újra munkába állva feltűnik, hogy bizonyos dolgok, amelyek korábban megkérdőjelezhetetlennek tűntek, friss szemmel nézve már rászolgálnak a megújulásra.

A globális világjárvány következtében az otthonokba áttelepült munka megváltoztatta szemléletünket az infokommunikáció, a költséggazdálkodás, a növekedési kényszerek és más hasonló fogalmak tekintetében is. A munkahely, a munkahelyről kialakult normák, beidegződések átalakulnak. Bizonyos dolgok felértékelődtek, míg mások friss szemmel nézve sokat vesztek jelentőségükből. A visszatérés a régi munkamenetre tehát nagy lehetőség és egyúttal készítés is a **folyamatok újrafogalmazására**. A professzor a következő lépéseket ajánlja:

- a szervezeti kultúra megerősítése. Érdemes megvitatni, például, hogy az ügyfelek, partnerek oldaláról a különleges körülmények között is visszaigazolódott-e az a szemlélet, magatartás, amelyet eddig célravezetőnek tartottak.
- a munkatevékenységek kritikus áttekintése. Mely jelentések, értekezletek, irányelvek bizonyultak feleslegesnek, amelyek nem járnak hozzáadott értékkel?

- priorizálás. Ez talán a legnehezebb feladat. Meghatározni a munkatevékenységek rangsorát abból a szempontból, hogy melyek a legjelentősebb értékteremtők az üzleti eredmény, a partnerek és a munkatársak szempontjából.
- a bizonytalansággal való együttélés megtanulása. Ne törekedjünk az előző hónapok, évek bizonytalanságának azonnali felszámolására. A megfellebbezhetetlen utasítások helyett kis lépésekkel próbáljuk a szokásos üzletmenetet helyreállítani, vagy éppen módosítani.

Gondoljuk át tehát a munkavégzés módját, például **milyen megbeszéléseket tudunk elhagyni, hogyan csökkentjük napi kötelező feladataink számát?** Kulcsfontosságúvá válik az **empátia**, legyünk türelmesek saját magunkkal és csapatunkkal! Ha szükséges, módosítsuk az elvárásainkat: hány találkozó szükséges, milyen teljesítményt várunk el másoktól? **Az érzéseket és a hangulatot értékeljük, ne a számokat!**

Kulcsszerepben a vezetők

A vezetői beleérző-képesség, **az empátia a sikeres HO egyik kulcstényezője.** A távmunka idején is együtt kell „élnie” a vezetőnek munkatársaival, persze változtatni kell azokon az arányokon és módszereken, amelyeket a személyes jelenlét követelt meg korábban. **Nem szabad túlzásba vinni az online értekezleteket, az ellenőrzést és az „igehirdetést”.** Ugyanakkor még online is sok lehetőség van a **csapatépítésre**, a **közösségi szellem erősítésére**, a csapat egyben-tartására. Az otthoni munkavégzés idején is szükségesek a **tréningek, továbbképzések**, megkülönböztetett figyelemmel az informatikára és a digitalizációra. Természetesen szervezhetőek **online is szabadidős közösségi programok**: vetélkedők, könyv- és filmklubok, kártya- és sakkbajnokság, családbemutató, születésnapi és névnap köszöntők, a kreativitásnak szinte nincsen határa.

A Covid-19 egymást követő hullámai bebizonyították és bebizonyítják, hogy **szinte mindenki képes távmunkában dolgozni.** Ma még nem lehet tudni, meddig is tart a jelenlegi pandémia, de az elmúlt csaknem két esztendő HO tapasztalatai, „leckéi” elegendőnek tűnnek ahhoz, hogy ezen a területen ne ériék a szervezeteket már nagyobb meglepetések. **Kritikus sikertényező** marad a folyamatos és tartalmas belső **kommunikáció**, a **működőképes és megerősített IT-rendszer**, az IT-biztonsági képzés, az áthatolhatatlan biztonság a belső kommunikációban, az **önállóság** és az **egyéni felelősség növelése**, a csapatszellem, valamint a vezetői empátia. Miután a munka világa, a foglalkoztatási formák a pandémiától függetlenül is átalakulóban vannak, nem

véletlen, hogy ma már folyamatosan új feladatok és módszerek kerülnek bevezetésre, alkalmazásra a HR részlegek, a vezetők, az informatikusok, a változás- és tudásmenedzserek, s nem utolsósorban a dolgozók részéről.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Technostressz: új népbetegség?

A kockás papírtól a technológiai invázióig

Csend honol a metrókocsikban, a buszokon, a villamosokon, a vonatokon, a diákok nem beszélnek egymással az órán (a szünetben sem). Egyre több ember „él”, tárulkozik ki, mond véleményt, posztol a közösségi médián, „lóg” csaknem egész nap az interneten.

Megszűnőben a családok esti beszélgetései, a vacsora asztalnál mindenki néz valamilyen képernyőt. Szinte az egész világ szünet nélkül nyomkodja az okostelefonját, táblagépét, valamint a többi kütyüt. Éjjel-nappal jönnek-mennek az elektronikus levelek, üzenetek, telefonok, fényképek, adatok, hírek, kommentárok, stb. S nem csak a magánéletünkben, hanem a munkahelyünkön is elárasztanak az információk és az új technikát, technológiát képviselő eszközök, berendezések. Ezzel párhuzamosan jelent meg és terjed rohamosan a stressz egy új, szinte senkit nem kímélő formája, századunk egyik új „terméke”, a technostressz.

Technostressz és információ-özőn

Ki emlékszik már arra az időre, amikor kézzel írtunk levelet, vagy amikor nem lehetett lemondani egy találkozót SMS-ben, vagy amikor utcai telefonfülke előtt kellett sorban állni? Ma a családi, baráti és munkakapcsolatokat is meghatározza a technológia, a modern kütyüknek köszönhetően **napi huszonnégy órában szinte mindenki elérhető**. Egy kutatás során kiderült, hogy az emberek 85 százaléka (akik között többségben vannak a férfiak) kényelmetlenül érzi magát az eszközök szünet nélküli csipogása és a folyamatos információáramlás miatt.

A **technostressz** nem csak **információ-özőnt** jelent, hanem azt is, hogy egyre több eszköz kezelését, alkalmazását kell megtanulni a munkahelyeken is, és ez a jelenség korosztálytól függően is mind több **frusztrációt, idegeskedést, aggodalmat, szorongást, félelmet, depressziót, fizikai betegséget** hoz magával. Egy angol pszichológus szerint „a folyamatos elérhetőség lassan megöli az embereket”. Egy kollégája szerint nemcsak az egészségünkre hat rosszul, ha folyamatosan a leveleket ellenőrizzük számító- és táblagépeinken, okostelefonjainkon (s ki tudja, hol a határ), de ez a tevékenység a hatékonyságot is csökkentheti, és az általános életminőséget is ronthatja.

Ron Friedman szerint a munkaidő után kapott vállalati e-mailek egészen a **kimerültségig** hajszolhatják az alkalmazottat. A szakemberek ennek megoldására azt javasolják, hogy a munkáltatók vegyék komolyan a problémát, és **korlátozzák a munkahelyi e-maileket** ilyen vagy olyan módon.

Ez a hozzáállás egyre elterjedtebb: a **Porschénél** például alkalmazottaknak küldött leveleket este hét és reggel hat közt visszadobja a rendszer a feladónak. **Franciaországban** pedig

bevezették azt a törvényt, amely szerint **munkaidő után tilos az alkalmazottakat emailben zaklatni**.

Ma már egyértelmű, hogy az elmúlt két évtized információ-technológiai és távközlési robbanásának, forradalmának egyik – talán előre nem látott – súlyosbodó következménye a terjedő technostressz. A munkapszichológusok, a HR-szakemberek, s ma már a több munkatársat irányító menedzserek is mind gyakrabban figyelmeztetnek a **technostressz veszélyeire**.

Vezető és beosztott egyaránt célpont

Nem kétséges, hogy a technológiai innováció a munkahelyeken is nem csak a **menedzsereket**, hanem a munkatársakat is **megviseli**. Ebből a helyzetből **kettős feladat** adódik: egyrészt a vezetői munkát számottevően befolyásolják az információtechnológiai változások, másrészt munkatársaikat nekik kell felkészíteniük az új helyzethez való folyamatos alkalmazkodáshoz, más szavakkal állandó változáskezelést kell végezniük a technostressz mérséklésére. (Ezekről a vezetői feladatokról a későbbiekben még lesz szó.)

Érdeemes megjegyezni, hogy a szakemberek a technostressz kifejezés mellett mind gyakrabban használják a sok mindent eláruló **technofóbia**, vagy számítógép-szorongás fogalmat. A technofóbia jelentheti a modern technológia használatától való idegenkedést vagy félelmet is. A negatív érzelem egyik fő oka a **technikai ismeretek hiánya**.

Az egyik elfogadott megfogalmazás szerint a technostressz mindaz a negatív hatás, amit a technológia közvetlenül vagy közvetetten a magatartásra, a véleményalkotásra, a viselkedésre vagy fizikálisan az emberi szervezetre gyakorol. Egy kínai szerzőpáros szerint mindenütt jelenvaló technostressz létezése egy lövészárokban lévő katona helyzetéhez hasonlítható, aki még olyankor is folyamatosan stresszel, ha nem ő van őrségen.

Századunkban a munkavégzést nagymértékben megkönnyítik a telekommunikációs eszközök, hardverek, szoftverek, vagy maga az internet. A folyamatos technikai fejlődés szükségszerű és elkerülhetetlen. **A technológiai váltásokhoz viszont gyakran nem könnyű alkalmazkodni.** Vannak emberek, akik mind a magánéletükben, mind pedig munkavállalóként nyitottabbak az új technológiák elsajátítására, míg mások ellenállást mutatnak ezekkel szemben.

Sokan dolgoznak még a „**papíros nemzedékből**” szerte a világon, akik **nehezen barátkoznak meg, nehezen tudják elsajátítani az új technikák alkalmazását**, kezelését, s emiatt **alkalmazási zavarok** lépnek fel; szoronganak, szégyellik kérni a fiatalabbak segítségét, s nem kevesen vannak azok, akik a technostressz miatt **feladják a munkájukat**.

Magánemberként természetesen lehet olyan döntést hozni, hogy nem használjuk a korszerű információtechnológiai eszközöket, a munkahelyeken azonban a vezetőknek és a többi munkavállalónak minél gyorsabban el kell sajátítaniuk tanfolyami és személyes segítséggel ezeknek az eszközöknek, szoftvereknek az ismeretét és a használatát. S amikor már úgy tűnik, hogy a tudással már minden rendben van, az információs és a távközlési forradalom **újabb és újabb eszközöket, módszereket „tálal” a felhasználóknak.**

Miről ismerhetjük fel a technostresszt?

Lelki tünetek:

csökkent koncentrációképesség
figyelemzavar
félelem attól, hogy elfelejtünk valamit

Érzelmi tünetek:

megelőző szorongás: aggodalom amiatt, hogy mit tartogathat számunkra a következő nap
támadás, nyugtalanság
általános rosszkedv

Fizikai tünetek:

szédülés, remegés, szívdobogás
légszomj vagy fojtogató érzés
hányinger és gyomorpanaszok

Érdemes néhány olyan tényezőt felsorolni, amelyek nagy valószínűséggel **okozzák a technostresszt**:

- számítógépes zűrzavar, amikor például a rendszer, a gép lefagy, a nyomtatóból kifogy a patron és a papír, kéretlen levelek öntik el a bejövő elektronikus postánkat
- a sokféle eszköz használata túlfáradást, túlstimulálást okoz
- információs túlterhelésben élünk, amikor a média, az internet, a chatelés és még számtalan forrás eláraszt bennünket hasznos és nagyon sok felesleges információval (a szakemberek ezt a jelenséget data smog-nak hívják). Ezt a sok információt szinte lehetetlen feldolgozni, s közben még minőségi munkát is „illik” végezni. Az „információs túlterheltség” kifejezés olyan helyzetet jelöl, amikor a munkavállalókat akkora mértékben árasztják el az információk, hogy már nem képesek különbséget tenni a hasznos és a másodlagos, mellékes információk között.
- több eszközt kezelünk egyidejűleg, például háttérben „megy” a tévé és/vagy a rádió, közben telefonálunk, nézzük a leveleinket a számítógépen és még posztolunk is

Visszatérve az első számú „bűnösre”, az információs túlterhelésre: az információk szüntelen ránk zúdulása egyfajta határozatlansághoz, illetve a meghozott döntések helyességével kapcsolatos bizonytalansághoz is vezethet, ez pedig stressz forrássá válik a munkavállaló számára. Ráadásul mindig lehet még több és több információt találni. Ennek az információs túlterheltségnek a mentén a munkavégzés közben a dolgozóra nehezedő nyomás is fokozódik.

A technostressz összetevői

„Technológiai invázióknak” nevezzük, hogy a technológia mind inkább rátelepszik az emberekre, a pihenés időszaka pedig szüntelenül csökken. Példaként említhető a számítógépre vagy az okostelefonra szakadatlanul érkező e-mailek miatti újabb és újabb

munkamegszakítás. Mindez nemcsak a munkavállaló által végzett munka minőségének romlásához vezethet, hanem emellett még a túlhajszoltság veszélye is leselkedik a dolgozóra.

Kínai munkapszichológusok által munkások körében végzett vizsgálatok alapján a **techno-stressz öt összetevője** azonosítható, amelyek természetesen hatással vannak a termelékenységre is:

1. Techno-túlterhelés, vagyis fokozott munkaterhelés, gyors munkatempó, a munkaszokások megváltozása az új technológia miatt
2. Techno-invázió, amikor a technológia megszállja a személyes életet, s így kevesebb idő jut a családra és pihenésre éppen az új technológia megtanulására fordított idő miatt
3. Techno-komplexitás, vagyis képtelenség arra, hogy valaki az új technológia összetettségét megtanulja és kezelje
4. Techno-bizonytalanság, vagyis félelem attól, hogy egy képzetesebb személyt alkalmaznak; állandó nyomás, hogy a dolgozó frissítse technikai készségeit
5. Techno-kiszámíthatatlanság, például a szoftverek és hardverek állandó változtatása

Kedvezőtlen hatások

A technostressz mind az egyénre, mind pedig a szervezetre kedvezőtlen hatással van, ezeket a tényezőket ma már mérni is lehet. **Fejfájás, fokozott szív működés, izgalom, fizikai és lelki kimerülés, szakmai „kiégés”, nyugtalanság, ingerlékenység** és a stressz jelenségeket még hosszasan lehet sorolni. Az új információs és kommunikációs technológiák használata tehát negatív irányban befolyásolhatja a munkavállalók jóllét-érzését. Az új technológiák bevezetésekor a dolgozók eleinte többet hibáznak, gyakran elkezdenek kapkodni és frusztráltabbak lehetnek, ami miatt a célok elérésének **hatékonysága**, azaz a **munka minősége** is csökken.

Ezen kívül a hangulat negatív irányú változásai is megfigyelhetők, hosszú távon akár **csüggedtség** is előfordulhat, abból az érzésből fakadóan, hogy az egyén képtelen megküzdeni a technológiai változásokkal. A **munka bizonytalanságának érzése** is gyakran előfordulhat a dolgozóknál: joggal, jog nélkül, de tartanak attól, hogy hosszú távon nem fognak rájuk számítani és elveszíthetik munkájukat.

Az infokommunikációs technológiák erőteljes használata és a kimerültség közötti összefüggés a szakemberek szerint legfőképpen a **rossz alvás**ban nyilvánul meg. Egy 4000 válaszadó körében végzett felmérés azt mutatja, hogy **kapcsolat van az intenzív mobiltelefon-használat, az alvászavarok és a depressziós tünetek között**. Az alvásminőség romlásának magyarázata a mobilfüggők esetében az, hogy az okostelefon-tulajdonosok többsége magával viszi telefonját a **hálószobába**, és számos esetben közvetlenül az ágya mellé teszi. Egy 2018-as, az Egyesült Királyságban végzett felmérés szerint a megkérdezettek 65 százaléka használja még alvás előtt az ágyban a mobilját, és 45 százalékuk az éjszaka közepén is ránéz a készülékére. (Természetesen nem csupán az okostelefon okolható a rossz alvásminőségért. Sok esetben az alvásgondok egyszerűen a munka miatti túlzott nyomásból erednek.)

A szakmai életnek a magánéleten való eluralkodása (**a munka és a magánélet összemosódása**) korlátozza annak a lehetőségét, hogy a munkavállaló kipihenje magát, regenerálódjon. A **folyamatos elérhetőség** kötelezettsége így olyan érzést kelthet a munkavállalóban, hogy megállás nélkül dolgozik. Ráadásul az, hogy bárhol és bármikor végezheti a munkáját, meggátolhatja, hogy mentálisan kikapcsoljon és megfelelően kipihenje magát.

A technostressz csökkentheti a dolgozók szervezet, vállalat iránti elköteleződését és munkával való elégedettségét. Mindemellett gyakran hanyatlani kezd a munkateljesítmény, gyakran romlik a munkavégzés minősége is. Tartós stressz hatás esetén szervezeti szinten kimutatható a betegállományban töltött napok számának emelkedése, sőt, a kilépések számának növekedése.

Ami a technostressz és az életkor kapcsolatát illeti: a tapasztalatok szerint **az idősebbek** gyakran **nagyobb pszichés ellenállást mutatnak a változással szemben**, mint fiatalabb munkatársaik. Mindemellett a kutatások azt is kimutatták, hogy az életkor előrehaladtával a tanulási képesség csökken, viszont az új technológiától való félelem és szorongás növekszik.

Stresszoldás, vezetői feladatok

Érdemes áttekinteni, hogy a szervezetekben miként csökkenthető a technostressz és milyen feladataik vannak ezzel kapcsolatban a vezetőknek. Néhány olyan „technika”, amellyel **mérsékelni lehet az új technológiák okozta stresszt:**

- stresszkezelési tanfolyamok szervezése
- az idősebb nemzedék felkészítése az új technológia és berendezések fogadására (hosszabb ideig tartó betanítás)
- lehetőleg mindenki a stresszt-tűrési szintjének megfelelő munkakörben dolgozzon
- szakértők, tanácsadók igénybevétele a technológiai változások megértéséhez, elsajátításához
- a technológia leegyszerűsítése
- felhasználóbarát technológiák alkalmazása

A 21-dik század eddig eltelt részének egyik kihívása, hogy az információtechnológia már nem csak a hatékonyság növelését segíti elő. A számítógép rendszerek a **kreativitás, a kutatás és fejlesztés, az oktatás** eszközeivé váltak, s alapjaiban változtatják meg többek között a szervezeti struktúrákat, a vezetési folyamatokat, valamint az emberi erőforrást. A számítógépesített ellenőrzés például igen sok információt nyújt a vezetők számára munkatársaik teljesítményéről.

Ez a kihívás nem hagyja érintetlenül a **menedzseri tevékenységet** sem. Mindenekelőtt a vezetőknek folyamatosan fejleszteniük kell saját műszaki, technológiai ismereteiket és készségeiket, ugyanis többek között így tehetnek szert **elismertségre** munkatársaik körében. **Igencsak kellemetlen, ha a vezető állandóan munkatársait kérdezi a hardverek és a szoftverek, valamint az új informatikai és kommunikációs eszközök használatáról.**

Az érem másik oldala viszont az, hogy a vezetőknek minden segítséget meg kell adniuk munkatársaik számára ahhoz, hogy **alkalmazkodni** tudjanak a gyakori technológiai

változásokhoz. Biztosítaniuk kell a folyamatos **technológiai képzést**, a tanfolyamokat a dolgozók számára, érdemes kikérniük munkatársaik véleményét a tervezett technológiai változásokkal kapcsolatban. Fontos vezetői feladat a munkatársak ösztönzése arra, hogy a meglévő technikát, technológiát kreatívan használják. Mindez persze csak akkor lehetséges, ha a vezető technológia ismeretei és gyakorlata nem marad el (lényegesen) munkatársaiétól. S miközben a gyorsan terjedő technostressz mérséklésén sok szakma sok szakembere tevékenykedik, **két újabb stresszor kopogtat: a robotizáció és a mesterséges intelligencia...**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Tehetségmenedzsment

Elit-vadászat

Napjainkban a vállalatok számára nem a gépeik és berendezéseik, nem az ingatlanjaik jelentik a legnagyobb értéket, hanem a munkatársak, szakmai nyelven szólva a humán tőke. Nem véletlen tehát, hogy az új évezredben a cégvezetők az egyik legnagyobb folyamatos kockázatnak azt tartják, hogy a versenytársak kedvezőbb ajánlatokkal elszípkázzák tőlük és előlük a munkaerőpiacról a legtehetségesebb dolgozókat. Többek között ezért is élvez megkülönböztetett figyelmet és jelentős pénzügyi és nem-pénzügyi támogatást a **tehetségmenedzsment (TM)**. Sok szakértő szerint középtávon a humánerőforrás (HR) részlegek helyét esetleg a tehetségmenedzsment osztályok vehetik át.

„Háború a tehetségekért”

Először a McKinsey globális stratégia-tanácsadó vállalat említette a tehetségmenedzsment fogalmát és gyakorlatát 1997-ben, ennek részleteit a cég 2001-ben a Háború a tehetségekért című könyvében fejtette ki. Azóta pedig se szeri, se száma a témára vonatkozó kutatásoknak és gyakorlati megoldásoknak **A TM tehát a vezetéstudomány viszonylag új, és végső soron a vállalati nyereség, valamint a versenyképesség szempontjából nagy fontosságú területe.** Ma már nem kérdéses, hogy a kiemelkedő képességű munkavállalók menedzselése kritikus meghatározója a szervezet sikerességének, illetve a szervezet fenntarthatóságának elengedhetetlen feltétele.

A McKinsey meghatározása szerint **a TM egy olyan egységes stratégia, amely segíti a szervezeteket a jelenben és a jövőben a humán tőke leginkább hatékony igénybevételére a vízió megvalósításában.** A stratégia egyúttal a vonzó szervezeti kultúra, a magas fokú elkötelezettség révén azt is hivatott biztosítani, hogy a szervezet tehetséges tagjai (is) tudásuk legjavát nyújtsák.

Gyakorlatiasabb megfogalmazás szerint **a tehetségmenedzsment egy olyan folyamat,** amely a munkaerőpiacon „fellelhető” tehetségek toborzására, kiválasztására, felvételére, megtartására, továbbképzésére, előléptetésére irányul. (Érdemes megjegyezni, hogy legalább ilyen fontos a szervezeten belül dolgozó tehetséges szakemberek hasonló menedzselése, „gondozása”.) Még egyszerűbben fogalmazva: **a tehetséges emberek megszerzése és megtartása.**

Mire irányul a TM?

Nem kétséges a 21-dik században, hogy **a tehetségmenedzsment kiemelt jelentőségű üzleti, stratégiai és HR kérdés,** mivel a cégek világszerte munkaerő és vezetői problémákról számolnak be. A technológia, a globalizáció és a változó szabályozások átalakítják azt a rendszert, ahogyan az emberek dolgoznak, tanulnak, együttműködnek és a vállalatokat vezetik. Az új, innovatív humánerőforrás programok tehát nagy jelentőségűek a tehetségek vonzásában és megtartásában az egyre inkább **kereslet-vezérelte munkaerőpiacon.**

Persze egy pillanatig se gondoljunk arra, hogy a szervezetek, a cégek valamiféle jótékony „tehetség-neveldék”. **A TM – mint az emberi erőforrás gazdálkodás sok más tevékenysége – egyértelműen arra irányul, hogy növekedjék a vállalat nyeresége, versenyképessége, esetleges versenyelőnye, időben megoldott legyen a felső vezetők és a kulcsszakemberek utódlása.**

Jól jellemzi a TM gyakorlatiasságát, hogy többek között mennyiségi és minőségi mutatókkal méri a befektetések megtérülését, valamint **utódlási „térképpel”** is rendelkezik. Egy szervezet tehetségmenedzsment tevékenysége irányításának ma már olyan **szoftver** is a része, amely feltérképezi és jelzi az oktatási és tréning igényeket, a teljesítményértékelés szempontjait és időpontjait, „odafigyel” a karriertervezésre, valamint mindazokra a **kulcskérdésekre**, amelyek elengedhetetlenül szükségesek a tehetséges és a legjobb dolgozók, vezetők megtartására. (Egy brit felmérés szerint egy öt esztendeje a vállalatnál lévő, kiemelkedően tehetséges dolgozó pótlása ma már 250-300 százalékkal többbe kerül, mint amikor az illető a cég munkatársa lett. S ebben az összegben nincsenek benne a képzésre, tréningre, stb. fordított kiadások.)

Ki a tehetség?

Mi a tehetség, ki a tehetség a szervezet számára? A szervezeti **a tehetségnek különféle fajtái vannak**. Például, azok a dolgozók, akik jó munkát végeznek jelenlegi munkakörükben és előléptetésük javasolt, ők a **nagy reménységek**. Vagy azok is, akik a legtermelékenyebbek az adott munkában, ők a **nagy teljesítményeket** elérők. Természetesen azok, akiknek tudása, ismerete a legnagyobb a szervezet munkájának egy adott területéről, ők a **szaktekintélyek**. A szervezeti, vállalati vezetőknek el kell dönteniük, melyik - vagy mennyi - csoport(ok)ra kell összpontosítaniuk. Ugyanakkor **a tehetség meghatározását mindig érdemes a szervezet rövid- és közép távú céljaihoz és igényeihez igazítani, vagyis folyamatosan aktualizálni szükséges a kiválasztandó, tehetséges alkalmazottakkal szembeni elvárásokat**. A tehetség klaszszikus megfogalmazásához érdemes idézni Harsányi László tehetségpártoló pszichológust: „tehetségen azt a velünk született adottságokra épülő, majd gyakorlás, céltudatos fejlesztés által kibontakozott képességet értjük, amely az emberi tevékenység egy bizonyos vagy több területén az átlagost messze túlhaladó teljesítményeket tud létrehozni.”

Kinek a feladata a TM?

Sok vállalati felső vezető úgy tartja, hogy a TM kizárólag a humánerőforrás részleg feladata. **A tehetségmenedzsment távolról sem egy HR program, hanem a felső vezetés, mindenekelőtt az egyes számú vezető stratégiája**. Ő a TM legfontosabb „ügyfele” a vállalaton belül, de azt is hangsúlyozni kell, hogy semmilyen TM program nem működik a felső vezetés teljes támogatása, elkötelezettsége nélkül, de a tehetségmenedzsmentnek ugyanakkor **a vállalati stratégia részének** is kell lennie. A tehetség menedzselése feltételezi a tervezést, a szervezést, az irányítást és az ellenőrzést, vagyis a tehetségekkel való tudatos „törődést”. A tehetségmenedzsment a sikeres cégek esetében ma már **része az üzleti stratégiának**.

Sok nagyvállalat készített és készít úgynevezett **kompetencia szótár**at, amelyben felsorolják, értelmezik azokat a képességeket, tudásokat, amelyekre szükségük van, s amelyek szerepelnek a munkaköri leírásokban is. Többek között a Microsoft, a General Electric és a Southwest Airlines TM tevékenységének is fontos része a kompetencia szótár.

A TM-folyamat szakaszai

Látnivaló, hogy a TM egy folyamat, amely – a teljesség igénye nélkül – több szakaszból áll:

- a stratégia, a tevékenység megtervezése az igények figyelembevételével
- a tehetségek beazonosítása vagy a szervezeten belül vagy a munkaerőpiacon
- toborzás, kiválasztás, alkalmazás
- versenyképes jövedelem biztosítása
- tréningek, tanfolyamok szervezése
- a fejlődési lehetőségek bemutatása
- folyamatos teljesítményértékelés
- megtartó programok működtetése (a legjobbak megtartása)
- utánpótlás tervezés
- előléptetés és szervezeten belüli áthelyezés kezdeményezése
- a TM-program eredményeinek értékelése

A tehetségek megtartása

Érdeemes visszatérni néhány gondolat erejéig a folyamat elejére: **miután a cég kiválasztotta és felvette a tehetséges embereket, ezután a megtartásukat kell a középpontba állítani.** A megtartás egyik gyakori problémája a cégvezetés sztereotípiáinak leküzdése. A menedzserek ugyanis általában úgy vélik, hogy a munkavállalók a magasabb fizetés miatt távoznak, mert ezt jelölik meg a kilépési interjúkban.

De vajon ez az igazi ok, amiért az emberek távoznak? Nem. Sok kutatás támasztja alá a régi, jól ismert mondást, hogy **„a dolgozók a vezetőiket hagyják ott, nem a munkahelyüket”.** Tehát az a „helyzet”, hogy a vezetőknek milyen a kapcsolatuk a munkatársaikkal, fontos szempont a megtartásnál. Egy tanulmány szerint amikor a munkavállalók úgy érzik, hogy a vezetőjük rosszul „bánik” velük, alternatív munkahelyet keresnek. A legtöbb esetben csak akkor hagyják el a munkahelyüket, ha jobban fizető munkát találnak. Ezután a kilépési interjúkban a fizetést a távozás társadalmi szempontból elfogadható okaként említik, mivel aggódnak, hogy jelenlegi munkahelyüktől nem kapnak jó referenciát.

Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy **kizárólag pénzzel ma már egyre kevésbé lehet motiválni a munkavállalókat; különösen azon a vezetői szinten, ahol a havi fizetés vagy a bónuszok már nem adnak jelentősen hozzá a napi életvitel színvonalához.** A TM-hez kapcsolódó kompenzációs programnak ezért egy olyan komplex rendszernek kell lennie, amely egyszerre

biztosítja a megfelelő életszínvonalat, megadja az **önmegvalósítás** lehetőségét, valamint azt a pozitív érzetet, amely az adott munkaadóhoz köti a munkavállalót. Ilyen tényező lehet többek között a cég etikus működése, vagy sokoldalú társadalmi felelősségvállalási programja.

Sokszínű célok

Ahány ház, annyi szokás a tehetségmenedzsment céljával kapcsolatban. A TM a vállalati vezetők egy részének számára az **utódlástervezést** jelenti. Mások számára pedig azt, hogy a **legjobb embereket vonzza** a céghez, majd fejlessze és megtartsa őket. Megint mások számára pedig a TM azt jelenti, hogy a szervezet **emberi erőforrás osztályának feladatait kiegészíti** a legjobb emberek vonzását, kiválasztását, fejlesztését, értékelését, jutalmazását és megtartását célzó tevékenységekkel. A sort még hosszan lehetne folytatni.

Kívülről vagy belülről?

A vállalatok többségénél kívülről is vesznek fel vezetőket, de belülről is kinevelik a tehetséges beosztottakat. A **két módszer kombinálása** jó módszer, hiszen a kívülről érkezőkkel „frissül” a szervezet, míg a belső értékes emberek megtartásával saját maguk és munkaadóik hasznára kamatoztathatják tudásukat és képességeiket. Humánerőforrás szakértők véleménye szerint a tehetségmenedzsment program igen sok időt és pénzt igényel, és még mindig **olcsóbb belső embereket kiválasztani, mint kifizetni a fontos pozícióknál szinte már minden esetben igénybe veendő fejedelmeket, betanítani az új munkatársat és kivárni, míg hozzáadott értéket termel a vállalatnak**. Egy jól működő tehetséggondozó program a **fluktuáció mértékét is visszaszorítja**, ami szintén jelentős költségmegtakarítás a cégeknek.

Az Y-generáció elvárásai

Nem hagyható figyelmen kívül a TM-stratégia kidolgozásánál és gyakorlati alkalmazásánál, hogy az 1980 és 1995 között született úgynevezett **ezredfordulós generáció igencsak új igényeket támaszt munkahelye felé**. Az Y-generáció számára annak elvárásai alapján – állapítja meg a PricewaterhouseCoopers tanulmánya - az ideális munkahely **rugalmasabb munkafeltételeket** biztosít, nagyobb hangsúlyt fektet a **munka-magánélet egyensúlyának** fenntartására és külföldi munkalehetőséget is tartogat.

Bár a fiatalabbak jártasabbak a technológiai újítások terén, inkább **globális szemléletűek**, és nagyobb hajlandósággal osztanak meg információkat. A PWC tanulmánya szerint ettől egyáltalán nem kevésbé elkötelezettebbek vagy hajlandóak a **kemény munkára**, mint idősebb kollégáik.

Az ezredfordulós és a korábbi generációk tagjai egyaránt igénylik a rugalmas munkaidő-beosztás lehetőségét, amelyet saját napirendjükhöz igazíthatnak, miközben az irodával a modern technológia vívmányain keresztül tartják a kapcsolatot. A széles körű felmérés válaszadói – koruktól függetlenül – egyetértettek abban, hogy hajlandók lennének juttatásaik egy részéről lemondani, illetve késleltetni a munkahelyi előrehaladásukat, cserébe a kevesebb munkaóráért. Míg a korábbi generációk tagjai a munkahelyi előmenetelt helyezték előtérbe és ennek érdekében hajlandók voltak akár heti 40 óránál is többet dolgozni, a **fiatalabb korosztály nincs meggyőződve arról, hogy megéri korai áldozatokat hozni az**

esetleges előrejutás érdekében. Az egyensúly a munkahely és a magánélet között sokkal többet jelent a millenniumi nemzedék, mint a korábbi generációk tagjai számára.

A millenniumi munkavállalókat elődjeiknél sokkal inkább jellemzi a globális szemléletmód: a megkérdezettek több mint egyharmada volt nyitott a nemzetközi, külföldi munkára, karrierlehetőségekre. Az **átláthatóság** minden korábbinál fontosabb szerephez jut a fiatalabb generáció tagjai körében: a megkérdezettek közel fele állította, hogy szoktak beszélni a fizetésükről a kollégáikkal.

Tényező lett a haknigazdaság

Látnivaló tehát, hogy a TM-stratégia és gyakorlat egyes elemeit folyamatosan hozzá kell igazítani a munkavállalók elvárásaihoz, igényeihez is. Új jelenség, az úgynevezett **gig economy**, ami magyarul leginkább haknigazdaságot jelent. A diplomás, magasan kvalifikált fiatalok mind nagyobb hányada gondolja, hogy számára többet jelent a kötetlen munkaidő, az alkotói szabadság, stb. mint a napi 12-14 órai munka egy cégnél, akár vezetőként, akár beosztottként. **A „szabadúszás” nagy divat lett: a McKinsey felmérése szerint Európa és az USA munkaképes lakosságának 20-30 százaléka – mintegy 160 millió ember - szabadúszóként dolgozik.**

A fejlett országok cégei már nemcsak arra veszik igénybe a szabadúszókat, hogy ők a zátonyra futott munkákat gyorsan befejezzék. **A vállalatok elkezdtek felismerni a gig economyban rejlő lehetőségeket, hogy ez az „ágazat” is segítheti céljaik megvalósítását.** Vagyis a munkáltatóknak el kell kezdeniük a munkaerőpiaci rendszer részeként tekinteni a szabadúszókra, ahelyett, hogy különálló szervezeti egységként tekintenének rájuk, mert így hozható ki számukra a legtöbb a haknigazdaságból.

Vonzó a jó munkáltatói márka

A tehetséges emberek megszerzését, bevonását nagyban segíti a jó munkáltatói márka. Nagy versenylőnyt jelenthet a tehetségek megszerzésében, ha egy cég képes különbözni a versenytársaitól, és olyan pozitív színben tud feltűnni a munkavállalók előtt, hogy azok belső motivációtól vezérelve akarjanak a vállalatnál dolgozni, ne a cégnek kelljen küzdenie értük.

A versenylőny-szerzés egyik módja az, ha stratégiai szinten építjük munkáltatói márkánkat. Amellett, hogy ennek segítségével cégünk „ideális dolgozójának” demográfiai csoportját célozzuk meg, a munkáltatói márkaépítés más jótékony hatásokkal is jár. Egy HR-cég felmérése szerint például **az erős munkáltatói márkával rendelkező vállalatoknál 10 százalékkal alacsonyabb a bérköltség, 28 százalékkal kisebb a fluktuáció, 46 százalékkal alacsonyabb a munkaerő-kölcsönzésre jutó költség.** Fontos megállapítása a felmérésnek, hogy a munkavállalók 84 százaléka hagyná ott jelenlegi munkahelyét egy olyan cégért, amelynek jobb az üzleti hírneve.

Kölcsönös előnyök

A TM-re vetett fenti rövid, „étvágygerjesztő” pillantás után érdemes – ismételten a teljesség igénye nélkül - összegezni, hogy a **tevékenység milyen haszonnal jár a cégek és a dolgozók számára.**

A vállalat számára:

- a vízió megvalósítása
- a legtehetségesebb munkatársak megtartása
- a humántőke állomány erősítése
- előny a versenytársakkal szemben
- a hírnév javítása
- alaposabb, jobb döntési folyamatok
- hatékonyabb teljesítmény

A munkavállalók számára:

- a személyes képességek, a szakértelem fejlesztése
- sokoldalú motiváció
- a céghez tartozás érzésének erősödése
- a hosszú távú megélhetés biztosítása
- az önbizalom növelése
- a minőségi munkavégzés fejlesztése

Új korszakot nyitott a TM

Bizonyosak lehetünk abban, hogy a következő évtizedek menedzsment tudományának és gyakorlatának **egyik központi kérdése** a TM lesz. Nem véletlen, hogy egyre több felsőoktatási intézmény, HR-cég és nem utolsósorban a termelői és a szolgáltatói ágazat vállalatai is tanfolyamokat, tréningeket szerveznek ebben a témában, **TM-részlegeket** hoznak létre. Úgy tűnik, **új fejezetéhez érkezett az üzleti életben az „elit-vadászat”**.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Tehetség-vadászat

Ki jön a házamba?

Mesterséges intelligencia (MI) ide, MI oda, hatalmas harc folyik az üzleti életben a tehetségek megtalálásáért és bevonásáért a cégekbe. A fejdadászon, toborzáson kívül kevés szó esik arról, hogyan igyekeznek a vállalatok - sok új módszerrel - „kíváncosabbá” tenni, s a versenytársaknál eredményesebben „eladni” magukat. Napjainkban ugyanis a tehetséges, állást kereső, vagy éppen új munkahelyet nem kereső, de csábítható munkaerő megszerzése nagy kihívás és kiemelt jelentőségű stratégiai kérdés.

Évtizedünkben a tehetségmenedzsment két fő iránya az új **tehetségek megszerzése**, illetve a **meglévők megtartása**. A gyorsan változó munkaerőpiac, a szakemberhiány és a növekvő elvárások miatt mind a fejdadász cégeknek, mind pedig a közvetítők igénybevételét mellőző vállalatoknak **egyre nehezebb megtalálni és megtartani a megfelelő munkatársakat**. A legnagyobb nehézség abban rejlik, hogy a cégek nem mindig tudják összehangolni saját igényeiket a jelentkezők elvárásaival. Viszont nagy **versenyelőnyt** jelenthet a tehetségek megszerzésében, ha egy cég képes különbözni a versenytársaitól, és olyan pozitív színben tud feltűnni a munkavállalók előtt, hogy azok belső motivációtól vezérelve akarjanak a vállalatnál dolgozni, ne a cégnek kelljen küzdenie értük.

Nem csak a jövedelem a fontos

Ma már a **kiemelkedő tehetségek munkaerő piaca túl van azon a szakaszon**, amikor az álláskeresésben a fizetés és a jövedelem nagysága volt szinte az egyetlen fontos tényező. Számos „**rejtett**” **szakember** van, akik magasabb pozíciókra, vezetői szerepre vágnak, de nem akarják nyilvánosan hirdetni az álláskeresésüket. Ugyanakkor a demográfiai változások (például a népesség öregedése világszerte), a készségbeli hiányosságok és a növekvő verseny mind hozzájárulnak ahhoz, hogy **a cégek egyre nehezebben találjanak számukra megfelelő munkatársakat**. A tehetségek felkutatása és megtalálása, valamint a cégeknek és a tehetséges munkavállalóknak az egymásra találása nagy kihívást jelent mindkét oldalon. A munkaerőhiányt – gyakorlatilag minden szinten – tovább súlyosbítja a külföldre vándorlás.

Mielőtt rátérnénk arra, hogyan tudják, tudnák a cégek magukat jobban „eladni” az általuk keresett elit munkaerőnek, érdemes megjegyezni, hogy sok pályázó nem rendelkezik azokkal a készségekkel, amelyeket a cégek elvárnak. Ez nemcsak szakmai tudást, hanem az úgynevezett puha készségeket is jelenti, például a kommunikációt, a problémamegoldást vagy a csapatmunkát. (Számos országban az oktatási rendszer és a munkaerőpiac igényei gyakran nincsenek összhangban.)

A szervezetek, vállalatok számottevő része ma már **fejdadász cégeken** keresztül keresi a kiemelkedő tehetségű munkaerőt. (Ez persze nem helyettesíti azt, hogy cég- és a HR vezetésnek házon belül is rendszeresen körül kell néznie, kit, kiket lehet előléptetni, fejleszteni, továbbképző tanfolyamokra beiskolázni, vagy éppen külföldre küldeni

tapasztalatcserére.) Vannak azonban olyan teendők, feladatok, fejlesztések, amelyeket a tehetséges munkavállalókat megszerezni akaró vállalatoknak kell elvégezniük, hogy (még) vonzóbbá tegyék magukat. Fontos megjegyezni, hogy ez nem a fejvadász cégek, és nem is a toborzási szakértők feladata.

Előtérben a munkáltatói márkaépítés

A **munkaerőtoborzás elsősorban** az azonnali munkaerőhiány vagy megüresedés mielőbbi megoldását célozza meg. Lehetőleg gyorsan. Ezzel szemben **a tehetséges munkaerők bevonása** főleg a magasan képzett jelöltekre „vadászik” olyan munkakörök betöltésére, amelyekre **nem könnyű szakembert találni**. Az ebbe a kategóriába tartozó szervezetek és a vállalatok felméri és tervezik a hosszabb távú szakember igényüket.

Az egyik legfontosabb bevonzási technika és eszköz a **céges márkaépítés** (employer branding). **A vállalatoknak ki kell alakítaniuk és kommunikálniuk kell kultúrájukat, értékeiket és előnyeiket, hogy vonzó munkáltatók legyenek.** Ez lehetővé teszi számukra, hogy kiemelkedjenek a versenytársaik közül és igen fontos célpontokká váljanak a tehetséges munkavállalók számára. A vállalati márkaépítés azért lett kulcsfontosságú az utóbbi években, mert a munkaerőpiaci kihívások (például a fluktuáció, a megfelelő jelentkezők hiánya, valamint a költségvetési korlátok) azt mutatják, hogy **a cégeknek egyre láthatóbbnak és hitelesebbnek kell lenniük a munkaerőpiacon.**

A hazai munkáltatói márka-helyzet

Magyarország első munkáltatói márkaépítésre szakosodott cége, a **Brandfizz tavaly széleskörű kutatást végzett, hogy átfogó képet kapjon és adjon a hazai munkáltatói márkák helyzetéről és kilátásairól.** A Brandfizz Compass kutatása 321 vállalatot kérdezett meg, amelyek mintegy 260 ezer munkavállalót képviseltek 14 iparágban. **A kutatás fő célja** az volt, hogy feltárja a legnagyobb employer branding kihívásokat, és iránymutatást adjon a vállalatoknak a tehetségek megszerzéséhez és megtartásához. A felmérés különös figyelmet szentelt a toborzásra, a megtartási stratégiákra, valamint arra, hogyan oszlik meg az employer branding alkalmazásának felelősség a szervezeten belül.

A felmérés eredményei azt mutatják, hogy a magyar vállalatok egyre nagyobb figyelmet fordítanak a munkáltatói márkaépítésre. A megkérdezett cégek 47 százaléka jelezte, hogy idén növeli a munkáltatói márkára fordítandó kiadásait. Erre ösztönöz a növekvő fluktuáció, a releváns jelentkezők hiánya, valamint a tehetségek megszerzése iránti igény. Fontos megállapítása a kutatásnak, hogy **az employer branding** már nem csak a HR terület felelőssége, hanem **stratégiai fontosságú feladat** is, amely segíti a toborzást, az elkötelezettséget és a megtartást. Egyértelműen megállapítható, hogy a munkáltatói márkaépítés a következő években kulcsszerepet fog játszani a munkaerő megtartásában és a tehetségek megszerzésében.

A felmérés nagy figyelmet fordított a toborzásra, a **megtartási stratégiákra**, valamint arra, hogyan oszlik meg az **employer branding felelősség** szervezeten belül.

A Brandfizz kutatása arra is rávilágított, hogy **az employer branding eredményessége mérhető.** A legfontosabb mérőszámok közé tartozik a jelentkezők száma, a fluktuáció

mértéke, valamint a cég ismertsége a munkaerőpiacon. **A sikeres munkáltatói márkák az átlagnál 25 százalékkal magasabb profitot termelnek, így egyre több vállalat látja be, hogy hosszú távon megtérülnek a márkaépítésbe fektetett erőforrások.**

A **mesterséges intelligencia (AI)** egyre inkább jelen van a munkáltatói márkaépítés területén is. A válaszadók 57 százaléka használ AI eszközöket (például a ChatGPT-t), azonban sok esetben szabályozás nélkül. Az AI szerepe kulcsfontosságú lehet a toborzási folyamatok optimalizálásában és a jelöltélmény javításában, de a jövőben a cégeknek nagyobb figyelmet kell fordítaniuk az AI-hoz kapcsolódó tréningekre és irányelvekre.

Mi vonzza a tehetségeket?

A munkáltatói márkaépítésnek és magának a márkának számos területe, összetevője van, amelyekre a szervezetek és a vállalatok igyekeznek megkülönböztetett figyelmet fordítani a tehetségek bevonzása érdekében. Ezek közül érdemes néhányat megemlíteni:

- pozitív vállalati kultúra és hírnév
- a láthatóság és a hitelesség növelése a munkaerő piacon
- karrierfejlesztési, folyamatos fejlődési lehetőségek biztosítása
- rugalmas munkavégzési megoldások
- vonzó marketing stratégia
- versenyképes jövedelem
- munka-magánélet egyensúlyának biztosítása
- nem pénzbeli juttatások széles köre (például részvényopció, céges autó magánhasználatra is, magas színvonalú egészségbiztosítás)
- belső képzések, mentori lehetőségek
- készségfejlesztő programok
- értékek és előnyök kommunikálása
- az állásajánlatok minősége és tartalma
- a szervezet egyedi értékeinek és előnyeinek kiemelése

Korosztályra és testre szabott ajánlatok

Miután a tehetséges, elkötelezett munkavállalók bevonzása kiemelten fontos a cégek számára, az **állásajánlatok elkészítésekor figyelembe kell venni a célcsoport igényeit és preferenciáit is.** A különböző korosztályok és szakmai területek eltérő elvárásokkal rendelkeznek, ezért fontos, hogy az álláshirdetések testreszabottak legyenek. A fiatalabb generációk például nagyobb hangsúlyt fektetnek a munka-magánélet egyensúlyára és a rugalmas munkavégzési lehetőségekre, míg a tapasztaltabb szakemberek inkább a stabilitást és a szakmai kihívásokat keresik.

A munkáltatói márka, a brand az egyik legfontosabb eszköz az ifjú tehetségek bevonására. Viszont nagy kihívás, hogyan lehet megtartani és gondozni az Y-, és Z-generációs ígéretes tehetségeket. Többek között emiatt van az, hogy sok cégnél már nemcsak a vállalati kultúra fontos eleme, hanem **az üzleti stratégiának is alapvető része a tehetséggondozás.** Nem kevésbé a legígéretesebb emberek megszerzése a stratégiailag kiemelt és jelentős növekedési lehetőséggel rendelkező területekre.

Nemzetközi kitekintés

A hazai munkáltatói márkaépítés irányzatait és fontosságát a nemzetközi felmérések is alátámasztják: a jól ismert Mercer HR-cég Global Talent Acquisition jelentése arra mutat rá, hogy a kompetens szakemberekért folyó növekvő verseny miatt **a megfelelő tehetségek bevonása jelenti ma a cégek számára a legnagyobb kihívást** (41 százalék), ezért mostanra a stratégiai munkáltatói márka építése valóban prioritás lett.

A márkaépítés részeként a költséghatékonyság, valamint a gyors üzleti reagálás fontossága miatt a **rugalmas foglalkoztatási megoldások** is egyre elterjedtebbek. Ez nemcsak a távmunka lehetőségét jelenti, hanem a nem-szerződéses munkaerő (bérelt vagy megbízott) növekvő arányát is. 2023-ban a megkérdezett cégek több mint fele vett fel legalább egy embert teljes távmunkában és/vagy szabadúszó, megbízotti státuszban. A felmérések szerint a cégek 70 százaléka hisz az újrafelvétel (úgynevezett bumeráng munkaerő) hatékonyságában.

A tehetséges, elsősorban fiatal munkaerő prioritásaiban első helyen szerepel **a munka és a magánélet egyensúlya**, míg a pénzbeli juttatások csak a második helyen. A harmadik helyet a képzési és továbbképzési, fejlődési lehetőségek jelentik, ezeket a munkáltatói márka és a céges vízió követik szorosan. Nem kevésbé fontos a **munkahelyi kultúra** színvonala, annak összetevői, ismertsége és elismertsége.

A kutatások, a felmérések is megerősítik, hogy **a következő 5 évben a szervezetek várhatóan kiemelt feladatként kezelik az erős munkáltatói márkaépítést** a legjobb munkaerő vonzása és megtartása érdekében. Nagy figyelmet fordítanak a vállalati kultúrára, a világos jövőképre és azokra az értékekre, amelyekkel a munkavállalók azonosulni tudnak. További fókusz lesz a **munkavállalói élményt** erősítő technológiai integráció, valamint azok az ugyancsak technológiai befektetések, amelyek az adatvezérelt döntéshozatal és az ismétlődő folyamatok automatizálása révén növelik a hatékonyságot.

Önfényezés helyett valós értékek

Visszatérve a munkáltatói márkaépítésre: a kiemelkedő tehetségeket kereső szervezetek, vállalatok ezen a területen is igen nagy versenyben vannak. **Lejárt az önfényezés, a nagyotmondás, a túlígérgetések korszaka**, a brandet – többek között - valós értékekre, reális lehetőségekre, vonzó jövőképre kell építeni. **Egyértelművé kell tenni tényekkel, tervekkel, adatokkal, személyes példákkal, hogy cégünk vonzó, kíváncsú, mai kifejezéssel élve „szexis” a tehetséges szakemberek számára.**

Miért is van erre szükség? **A PWC széleskörű nemzetközi felmérése** szerint a megkérdezettek 65 százaléka (!) keres új munkahelyet. A cégvezetők 88 százalékának véleménye szerint a szokásosnál nagyobb a munkaerő fluktuációja. Ezek az adatok is azt bizonyítják, hogy a vállalatoknak igencsak kreatív stratégiákkal kell rendelkezniük a számukra ideális szakemberek bevonására, megszerzésére, valamint megtartására.

Új feladat a bevonzási stratégia kidolgozása

Világszerte mind több szervezet és cég dolgoz ki tehetség-bevonzási stratégiát és tervet. Ezek a dokumentumok többek között kitérnek a munkáltatói márkaépítésre, a jelöltek elkötelezettségének mérésére és alakítására, a munkavégzési körülmények javítására, a karriertervezésre, a cégekultúrára, a belső kommunikációra, valamint a vezetők és a dolgozók értékelésének módszereire, gyakoriságára. **Ez a stratégia fontos része a vállalatok HR és üzleti célkitűzéseinek.**

Milyen előnyökkel jár a tehetségek bevonzása? Néhány ezek közül:

- magas minőségű és tudású munkaerő
- a munkaerő fluktuációjának valószínű csökkenése
- a szervezeti- és a cégekultúra gazdagítása
- kisebb toborzási költségek a jövőben
- jobb versenypozíció
- a hírnév, az elismertség magasabb szintre emelése
- erősebb dolgozói elkötelezettség
- új ötletek, innováció, több kreativitás
- a munkaerő-diverzitás szélesítése

Bevonzási verseny

A tehetségek bevonzása és toborzása között jelentős a tartalmi és a folyamatbeli különbség. A toborzásnál a szervezet, a cég megüresedett hely(ek)re keres – lehetőleg azonnal -munkaerőt a követelmények és a juttatások pontos megnevezésével hirdetés vagy fejtárgy-ügynökség segítségével. Ezt követik az interjúk, majd a kiválasztás és a munkaszerződés megkötése. Érdemes ismételt hangsúlyozni, hogy a bevonzásnál az időtényező kevésbé fontos, mint a „sima” toborzásnál. A bevonzásnál a kiemelkedően magas szakmai tudás, a kölcsönös és hosszú távú elköteleződés, a karrier lehetőségek vannak előtérben.

A cégek között szinte kíméletlen verseny folyik a tehetségek bevonzása területén is. Ma már az is nyilvánvaló, hogy **versenyelőnyt, üzleti pozíció-javulást és tekintélynövekedést** is „hoznak” a tehetségek.

Meg is kell tartani!

Persze a **kiemelkedő tehetségeket** nem csak meg kell szerezni, hanem tudásukat fejleszteni, karrier-pályájukat biztosítani kell, s **meg is kell tartani** őket. Emellett nem szabad megelégedezni a **meglévő jó munkaerő** képzéséről, pozícióhoz juttatásáról, megtartásáról sem. De ezek már egy másik komplex feladatot jelentenek a szervezetek tulajdonosai és vezetői számára.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Terjed a kiégés a versenyszférában

Kimerüléstől lemerülésig

Ólmos fáradtság, kimerültség, lehangoltság, gyakori fejfájás, gyomorbántalmak, depresszió, tehetetlenség érzés, folyamatos stressz, motiváció hiány stb. Nem influenza tünetekről van szó, hanem egy mind gyakoribb munkahelyi ártalomról, a kiégés (burnout) jelenségről, amely bármely foglalkozási területen megjelenhet, ahol a munka érzelmi megterheléssel is jár. A kiégés (foglalkozási deformáció) szindróma tulajdonképpen betegség, amely csak igen kifejtett szakaszában igényelhet orvosi kezelést. Ennek elkerülésére a munkaadók mind több figyelmet fordítanak olyan tanfolyamokra, személyes beszélgetésekre és tréningekre, amelyek segítik megelőzni, felismerni, menedzselni és lehetőleg kizárni a kiégést.

A kiégés háttere

Egy német pszichológus, Herbert Freudenberger 1974-ben írta le először a **kiégés-** vagy burnout-szindróma **tünetegyüttesét**, mint egy olyan jelenséget, amely (akkor) elsősorban az ún. „segítő” (orvosok, mentősök, pedagógusok, jogászok, szociális munkások, pszichológusok, lelkészek, stb.) foglalkozásúakat sújtotta. **A jelenség folyamatos érzelmi megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés.** A kiégés a reménytelenség és inkompetencia érzésével, a célok és az ideálok elvesztésével jár. A tünetet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök is jellemzik. **Ha valaki „kiégett”, akkor már sem személyesen, sem szakmai szinten nem képes hatékonyan „működni”. (A kiégést nem szabad összetéveszteni a túlhajzottsággal.)**

A 21. századra **nem sikerült a jelenséget visszaszorítani**, sőt a kiégés **átterjedt a versenyszférára**, és egyre nagyobb számban fordul elő. A kiégés többnyire olyan embereket **érint**, akiknek mind a szervezeti, mind a magán életükben túl nagyok, sok esetben irreálisak az elvárásaik. A **fizikai- érzelmi-mentális kimerülés** következményeként a munkahelyi kapcsolatok felszínessé vagy éppen összeütközéssé válhatnak, a személyes szükségletek háttérbe szorulnak, és sok esetben **egészségkárosodás** is kialakulhat, a korábban említetteken kívül például függőségek, alvásprobléma, szorongás, táplálkozási zavar, pszichoszomatikus betegségek, stb.

Gyakran azonosítják a burnout-ot a **depresszióval**, mert sok tekintetben hasonló tünetei vannak. Az **alapvető különbség** a depresszió és a kiégés között az, hogy a kiégés esetén a tüneteket többnyire a munka, a **munkahely** váltja ki, a jelenség onnan indul ki, bár a betegség idővel átterjedhet a beteg magánéletére is.

Napjainkban a fejlett világ jelentős részén is **egyre gyakrabban fordul elő** a kiégés-szindróma. Németországban különösen sok ember szenved ebben a betegségben: a Gallup intézet felmérése szerint a kb. 40 millió főt számláló német munkavállalói állományból már mintegy 4,1 millió dolgozót érintett a kiégés.

Okok és folyamatok

Kialakulásában szerepet játszhat a **munkahelyi elismerés hiánya**, mely vonatkozik az anyagi jellegű juttatásokra, az alacsony jövedelemre, illetve az **erkölcsi elismerés elmaradására**. A túlságosan **hosszú munkaidő**, az extra igénybevétel melletti **nagy felelősség** is kockázati tényező. Veszélyeztetettebbek az egyedül dolgozók, akiknek nincs lehetőségük szakmai tapasztalatcserére és nem kapnak visszajelzést tevékenységükről. Az **elégtelen intézményi támogatás**, a vezetők segítő és motiváló jelenlétének hiánya, a **karrierépítési lehetőségek korlátozottsága**, az adminisztratív terhek nagy aránya az „igazi” munkához képest szintén probléma forrása lehet. **A kiegészi szindróma kialakulásában természetesen szerepet játszik a munkavállaló személyisége is.** Csökkentheti a kiegészi lehetőségét a nyitottság, és ha az egyén úgy érzi, hogy ellenőrizni tudja a helyzetet.

A kiegészi jelenség okai között tehát számos **egyéni, intézményi és társadalmi tényező** áll. A jelenség a fent említettek mellett továbbá a nem megfelelő munkahelyi körülmények, a pozitív visszajelzések, a társadalmi és anyagi megbecsülés hiánya, a túlterhelés, az anyagi okokból másodállásra kényszerülés, a pihenés hiánya és még számos más körülmény „összjátékaként” alakul ki. A személyes tényezők között érdemes külön is megemlíteni a munkával kapcsolatos idealizált elképzeléseket, valamint a **túlzott bevonódást a munkába**. Ezek a motiváció olyan rejtett tényezői, melyek fokozzák a munkahelyi ártalmakkal szembeni sérülékenységet.

A kiegészi folyamata több szakaszt ölel fel:

1. **Az idealizmus szakasza:** túlzott lelkesedés a szervezethez való csatlakozáskor, nem reális célok kitűzése, fokozott teljesítmény, a munkakör idealizálása. A kollégákkal intenzív a kapcsolat, a munkavállaló saját személyiségét tekinti a legfontosabb munkaeszköznek.
2. **A realizmus szakasza:** a lelkesedésre pozitív visszajelzés jöhet a munkáltatótól, ez elősegíti a kreativitást, hatékonyságot. Az érintett szociálisan érzékeny, **szakmája iránt elkötelezett**. Ebben a szakaszban viszont gyakran fordul elő, hogy a lelkesedés alábbhagy, az egyén tisztában van képességeivel, kompetenciájával, tevékenységének lehetőségeivel és korlátaival, s így valóságos képet alkot önmagáról és a munkájáról.
3. **A stagnálás szakasza:** az idő múlásával a teljesítmény nem emelkedik, az egyén a munkájával járó kapcsolataiban nem túl lelkes, csökken a teljesítőképesége, az érdeklődése, a nyitottsága. A munka nem jelent örömet, a feladatokat az egyén rutinszerűen végzi.
4. **A frusztráció szakasza:** a tökéletesség hajszolása cselekvés- és bizonyítási kényszerbe csaphat át, amely a kiegészi előszobája. Az egyén egyre több időt tölt munkával, mind kevesebbet a családjával, barátaival. A magánélete háttérbe szorul, az ezzel kapcsolatos teendőiről megfeledkezik. Közben a munkahelyi teljesítménye tovább csökken; egyre több a munkakörhöz kapcsolódó negatív megnyilvánulása, amelyek nem kerülnek el a munkatársak és az ügyfelek figyelmét. Növekszik a munkavállaló ingerlékenysége, feszültsége, ugyanakkor jelentősen csökken stressztűrő képessége.
5. **Az apátia, a fásultság szakasza:** az egyén kerüli az ügyfelekkel való találkozást, a kihívásokat, a munkatársak segítő szándékát elutasítja, negatívan ítéli meg a jövőjét,

nem talál örömet a magánéletében sem. Ebben a szakaszban a leggyakoribb a pálya, a munkahely elhagyása.

Jelek és tünetek

A kiégés visszafordítható folyamat, bármely szakaszban történő **beavatkozás** esetén lehetséges a korábbi szakaszok elérése. Amennyiben nem történik hatékony beavatkozás, a folyamat végén **pályaelhagyás**, súlyosabb esetben valamilyen **függőség** (alkoholizmus, kábítószer-függőség) is kialakulhat, de előfordulhat **öngyilkosság** is.

Ismerkedjünk meg a kiégés jeleivel és tüneteivel. **A burnout nem hirtelen, hanem fokozatosan alakul ki, tehát odafigyelés estében a jelek felismerhetők.** Érdeemes odafigyelni **szervezetünk jelzéseire**, ilyen többek között a tartós stressz-állapot, az álmatlanság, a kipihenetlenség, a szapora légzés, a szűrő érzés a mellkasban. A kimerültség gyakoribb megbetegedésekhez is vezethet. Ugyancsak figyelmeztető tünet a **hatékonyság csökkenése**, a fokozódó **pesszimizmus**, az **érdektelenség** és a **zárkózottság**. Biztos jele a kiégés közeledtének, hogy az egyénnek nincsen kedve bemenni a munkahelyére, onnan rendszeresen korábban „lép le”, menekül bizonyos feladatok elől. Ha a szervezetünk üzeneteiből egyértelmű, hogy baj van, vagy közeledik a baj, azonnal **megelőző lépésekre** van szükség. Ez a megállapítás igaz mind a munkahelyi, mind pedig a magánéleti kiégésre is.

Vannak persze – nem is kis számban – olyan jelek is, amelyeket nem a szervezetünk küld, többek között ide tartozik az **érdektelenség**, a **kiábrándultság**, a célok és az ideálok elvesztése, valamint az **elidegenedés**. Szakemberek véleménye szerint, amennyiben a kiégést megelőző jelek, tünetek egy évig fennállnak, érdemes azonnal megkezdeni a „**tűzoltást**”, mert ebben az esetben már nem csak a sok munka okozta bajokról van szó.

Megelőzési praktikák

A már kialakult kiégés állapotot **külső segítség** nélkül igencsak nehéz leküzdeni (erről még később lesz szó), de számos lehetőség van a megelőzésre. Fontos hangsúlyozni, hogy **a megelőzésben meghatározó szerepe van az egyénnek**, akire nem kevés feladat „vár”. Ezek közül a legfontosabbak:

- változás a munkához való hozzáállásban, reális szemlélet, saját korlátok figyelembevétele
- önismeret fejlesztés
- saját illetékesség felmérése
- értelmes, szerethető, örömet, sikert jelentő munka
- merjünk nemet mondani
- határidők betartása
- rugalmas terhelés
- munkakörülmények javítása (fény, hőmérséklet, korszerű technikai felszerelések, stb.)
- megfelelő időgazdálkodás
- csapatépítő összejövetelek
- a szabadidő és a munkaidő egyértelmű elkülönítése
- pihenők beiktatása

- nyugodt étkezés, bőséges folyadékbevitel
- feszültség-levezető relaxációs módszerek alkalmazása munkaidőben is
- sportolás, kirándulás
- szabadság kivétele
- támogató családi és baráti légkör
- kikapcsoló, szórakoztatást nyújtó programok

A kiégés kezelhető, kezelendő, gyógyítható

A különböző szakaszokban a kezelés lehetőségei eltérőek. Az idealizmus szakaszában a valóságos helyzetre való összpontosítás, az irreális elképzelések és célok átformálása a feladat. A stagnálási szakaszban a mozgósítás, a szakmai képzések, a csapatépítő tréningek, a munkatársakkal való kapcsolat erősítése fordíthatja vissza a folyamatot, míg a frusztráció időszakában a pozitívumok kiemelése, a változtatások lehetőségének megteremtése előnyös. Az apátia-szakaszban új, reális célok keresése mozdíthatja ki az egyént állapotából.

Ma már a kiégés is mérhető. A kiégettséget a nemzetközileg ismert és elismert MBI teszttel – Maslach Burnout Inventory - mérik. A Christina Maslach pszichológusnő által kidolgozott 22 tételből álló kérdéssor három vetületben mér. Ezek az érzelmi kimerülés, a személyiség elvesztése és a teljesítménycsökkenés. A kérdésekre 1-5 pont adható annak függvényében, mennyire illenek rá a vizsgált személyre.

Miután **a kiégés az elmúlt két évtizedben szinte népbetegség lett a világon**, a szakemberek (pszichológusok, coachok, életviteli és HR tanácsadók, stb.) **sok módszert** dolgoztak ki a burnout leküzdésére, **gyógyítására**. A legelemibb kezelési technika a **tréning**, amely arra irányul, hogyan kerülhető el a kiégés, s ha kopogtat mégis, mi a teendő?

A sok és kifinomult módszer és „fegyver” közül talán a leghatékonyabb a munkahely és a **munkaterület váltás**, de sok esetben érdemes teljesen **új pálya** felé is orientálódni. A fejlett országokban bevált és gyakran alkalmazott módszer a **hosszabb távú szabadság**, a sabbatical. Ilyenkor a munkáltató fél-, egy évre fizetett vagy fizetés nélküli szabadságot ad elsősorban a nagy felelősségű és stresszes felső-vezetői munkakörökben dolgozók számára, hogy ez idő alatt feltöltődhessenek és személyes fejlődésükkel foglalkozhassanak. Szakemberek véleménye szerint a feltöltődés, a **belső egyensúlyi állapot elérése** sokat segíthet a kiégés leküzdésében.

Döntő fontosságú a munkahelyi vezetés és a közvetlen vezető hozzáállása a dolgozókhoz. Nem igazán fenyegeti kiégés azt a dolgozót, aki úgy érzi, hogy munkahelye figyelmet fordít rá, számításba veszik a véleményét a döntéshozatal során, nemkülönben támogatást kap vezetőjétől gondjai, problémái megoldásában.

Új fogalom, régi jelenség a mobbing

A kiégéssel is kapcsolatos új fogalom a mobbing, vagyis a munkahelyi lelki terror és **pszichoterror**. Nehezebb gazdasági helyzetben a munkahelyeken fokozódhatnak a kisebb-nagyobb becstelenségek, a tisztességtelen magatartás, a **célzott és kifinomult „kínzások”**. A dolgozók körében ebben a helyzetben egyre növekszik a **munkahely elvesztésétől** való

félelem. Az elterjedt mobbing-technikák közé tartozik az ellehetetlenítésre, elüldözésre kiszemelt egyének háta mögötti pusmogás, a folyamatos gyanúsítgatás. A mobbingolás fogalma új, de a módszerek régiek. A vonatkozó szakirodalom szerint volt rá példa, hogy a mobbing célpontja öngyilkosságba menekült.

Ha nagy a baj

Ha a kiégés igen súlyos és azt **depresszió, szorongás** kíséri, elkerülhetetlen a **gyógyszeres kezelés**, extrém esetekben pedig **pszichológus, pszichiáter** bevonása. A súlyos esetek elkerülhetők, ha **néhány hasznos, alapvető tanácsot** megfogadunk. Illetve nem elég megfogadni, alkalmazni is kell azokat:

- rendszeresen vizsgáljuk felül – és ha szükséges, változtassuk meg – a fontossági sorrendet életünkben
- értékeljük eredményeinket folyamatosan
- legyen része napunknak a kötetlen időtöltés
- szabadságunk, szabad időnk alatt valóban kapcsolódjunk ki
- **tanuljunk meg nemet mondani, néha még önmagunknak is**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Újjáéledőben a nemzetközi turizmus

Mi lesz itt nyáron?

Ezt a kérdést egy madeirai idegenforgalmi szakember tette fel, amikor örömmel tapasztalta, hogy a Portugáliához tartozó turistaparadicsom-sziget már áprilisban csaknem megtelt külföldiekkel. Az álaggódó kérdés arra is rávilágít, hogy nemcsak a „virágos szigeten”, hanem a világ számos régiójában is felébredőben van a Covid-19 járvány által kikényszerített Csipkerózsika álmából a nemzetközi turizmus. Az emberek szeretnék kitörni a korlátozásokból, a kényszerű bezártságból, szeretnék visszatérni a pandémia előtti utazási szokásaikhoz. Ennek a „felszabadulási” váagnak mind több jele mutatkozik a szállodaiparban, a nemzetközi repülőterek és légitársaságok forgalmában, a tengeri turizmussal foglalkozó hajóstársaságok foglalási könyveiben. A 2019-es rekordév idegenforgalmi bevételeit és egyéb mutatóit ugyan még idén sem sikerül elérni, de mind több jel mutat arra, hogy 2022-ben berobbanóban van a határokon és kontinenseken átívelő turizmus.

Az ENSZ Turisztikai Világszervezetének (UNWTO) adatai szerint idén a **globális turizmus 55 százalékkal növekedhet** a tavalyi évhez képest. (Érdemes megjegyezni, hogy tavaly a globális növekedés mindössze 4 százalékos volt. Európában pedig a nemzetközi turista érkezések száma tavaly 19 százalékkal nőtt 2020-hoz hasonlóan, azonban ez az érték még mindig 63 százalékkal maradt el a 2019 évitől.) **A pandémia előtti utolsó „békeévben” 1,5 milliárd turistaérkezést regisztráltak, idén ez a szám várhatóan 650 millió körül alakul.** Még a fele sem a 2019-es értéknek, de igen **nagy ugrás 2021-hez képest**, s az előrejelzések szerint a turistaérkezések száma **2023-ban** átlépheti az **egymilliárdos** határt. Tavaly a nemzetközi idegenforgalom **főbb célpontjai** Európa, Észak-Amerika és a karibi térség voltak. **A gyorsabb növekedést** egyébként **akadályozza** többek között a világszerte erősödő infláció, az Ukrajna elleni orosz agresszió okozta bizonytalanság, a romló gazdasági környezet, az olajárak emelkedése, a kamatok várható további növekedése, az ellátási láncok akadozása, valamint az egyes országok lakosságának eltérő átoltottsága.

Növekszik a kereslet, növekednek a bevételek

Az UNWTO idén januári jelentése szerint a nemzetközi turizmus iránti **kereslet növekedésében meghatározó szerepe volt és van** a fogyasztók körében tapasztalt utazás iránti bizalom növekedésének, az oltási programok előrehaladásának, az utazási korlátozások fokozatos feloldásának. Az egy utazásra jutó **átlagköltség** 2021-ben meghaladta az 1500 dollárt, ami többek között a felgyülemlett megtakarításoknak, a megnőtt átlagos tartózkodási időnek, valamint az utazási és szállás árak növekedésének tulajdonítható. A külföldiek beutazását teljesen korlátozó desztinációk száma tavaly novemberben volt a

legalacsonyabb, ugyanakkor Ázsia és Óceánia voltak azok a régiók, melyekben a legmagasabb a beutazást korlátozó országok száma.

Nem végleges adatok szerint a nemzetközi turizusból származó **exportbevételek 2021-ben 700-800 milliárd dollár között** alakultak, ami kis előrelépés 2020-hoz képest, de kevesebb, mint a fele a 2019-ben regisztrált 1700 milliárd dollárnak. **A turizmus közvetlen gazdasági hozzájárulását 2021-re 1900 milliárd dollárra becsülik** (a turizmus közvetlen bruttó hazai termékében mérve), ami jóval **elmarad** a pandémia előtti 3500 milliárd dollár értéktől. Az UNWTO jelentése rámutat, hogy a nemzetközi turizmus biztonságos újraindítása, megszilárdulása továbbra is nagymértékben függ az **országok közötti összehangolt lépésektől** az utazási korlátozások, az egészségügyi és higiéniai protokollok, valamint a fogyasztói bizalom helyreállítását segítő hatékony kommunikáció területén.

Idén előtérben a regionális és az autós turizmus

Idegenforgalmi szakértők egybehangzó véleménye szerint idén nyáron a belföldi utazások mellett előtérbe kerül mind Európában, mind Észak-Amerikában a regionális autós turizmus. **Az autóval történő beutazás az Európai Unión belül a vakcina-útlevélnak köszönhetően szinte korlátozások nélkül engedélyezett**, miközben a légi járatok több útvonalon is csökkentett kapacitással működnek. Gyakoriak a járatfelfüggetlések, továbbá a járvány újabb hullámától való félelem is a **saját vagy bérelt autóval** történő utazásra ösztönözheti az utazók egy jelentős részét.

Ahogy az a pandémia során korábban is megmutatkozott, a **városlátogató utazások továbbra is háttérbe szorulnak a belföldi, vízparti és/vagy természetközeli úticélokkal szemben**. Szakértők szerint a járványhelyzet felerősítette az emberekben a természet, az egészség, valamint az **aktív élmények iránti igényt**. Ennek eredményeként már tavaly nyáron, illetve középtávon is számos **alternatív turisztikai termék** vált, válhat népszerűvé a városok fogságából kiszabadulni vágyó turisták körében. Előtérbe kerülhet a **falusi turizmus**, a **kempingezés**, a **lakóautós utazás** vagy a különböző aktív turisztikai programok, például a **vizitúrázás**. Az Airbnb által közzétett tanulmány szerint a tavalyi nyár slágere volt a „**nagy vidéki menekülés**”, s ez az irányzat várhatóan 2022-ben sem veszít a lendületéből.

Az online is marad

A statisztikák szerint világszerte **növekszik a szállodák kihasználtsága**, egyre emelkedik a nyári-őszi foglalási (telítettségi) mutató. Lassan ugyan, de beindultak a **nemzetközi üzleti utazások**, valamint a **konferencia-turizmus**. A pandémia két éve bebizonyította, hogy mind az üzleti utak, mind pedig a konferenciák „kiválthatók” **online**, vagyis a különböző platformok jó lehetőségeket biztosítanak a tárgyalásokra, a konferenciázásra. Természetesen a személyes jelenlétet nem helyettesítik a platformok, de ezek használata jelentős költség- és időmegtakarítással (szálloda, repülőjegy, napidíj stb.) jár. Ma már egyértelmű, hogy a **nemzetközi üzleti tárgyalások és konferenciák egy része továbbra is online bonyolódik le**, ennek a megoldásnak nincsenek technikai akadályai.

Madeira példája

E sorok írója a húsvét előtti és alatti napokban **Madeirára menet, majd onnan jövet igen nagy forgalmat tapasztalt** a müncheni és a frankfurti repülőtéren: utasok nagy tömege tartott a beszállókapukhoz, szállt ki az érkező gépekből. Szinte percenként indultak a fapados és a menetrendszerű járatok a világ minden pontjára, láthatóan telt házzal. Úgy tűnt, hogy minden rendben a légitársaságok háza-táján, de egyelőre **nagyon törékeny a fellendülés** ebben az ágazatban. (Erről még lesz szó a későbbiekben.)

Madeira a világturizmus egyik igen fontos desztinációja újra tele van turistával. A mindössze negyedmillió lakosú sziget 1976 óta Portugálián belüli autonóm terület, amely önálló kormánnyal és törvényhozással rendelkezik.

Madeira – Portugália második leggazdagabb régiója - elsősorban természeti szépségei, kellemes tengerpartja, látványos hegycsúcsai, élvezetes szubtrópusi klímája és természeti adottságai miatt népszerű a turisták körében. A sziget a portugál GDP második legjelentősebb „donora”, az idegenforgalom mintegy 50 ezer embernek nyújt a szigeten megélhetést. A turisztikai ágazat az idei esztendő eddig eltelt időszakában felpörgött. A főváros, Funchal főutcáján, az Avenida Arrigán például portugál szót alig hallani, a hangulatos éttermek, kávézók teraszain egymásnak adják az asztalokat a külföldiek. Persze nem az egész világ, nem az egész nemzetközi idegenforgalom olyan, mint Madeirán, például az ázsiai desztinációk nagy része még mindig alig tud turistákat fogadni a pandémia miatt.

Mi újság a légiiparban?

A szállodaipar mellett a légitársaságok is nagy vesztesei a a COVID-19 járványnak. A tavalyi év végéig a légitársaságok **összesített vesztesége mintegy 270 milliárd dollár** volt, s az előrejelzések szerint számukra az idei év is deficitese lesz. **2021-ben a légitársaságok az 2019-es szinthez képest 41 százalékon működtek.** Egy hazai légiipari szakértő szerint a koronavírus-járvány első másfél évéből egyelőre a **fapados légitársaságok jöttek ki nyertesen** a félállami, úgynevezett hálózati légitársaságokkal szemben. A járatok kényszerű leállításakor kiütközött a költséghatékonyság alakulása is: a fapadosok (például a Ryanair és a Wizzair) sokkal kisebb veszteségeket szenvedtek el a gépek földöntartásakor is, mint a például a KLM vagy a Lufthansa. A fapadosok előnyei közé tartozik az is, hogy sokkal **rugalmasabb** a munkavállalók alkalmazása, illetve, hogy a flottájuk ugyanabból a típusból áll. A Ryanair Boeing gépekkel repül, míg a WizzAir flottája kizárólag Airbus-okból áll. Ez azért előnyös, mert csak **egy karbantartási rendszert kell működtetni**, és egy típusfajtára kell kiképezni a legénységet is, ami alacsonyabb üzemeltetési költséget jelent. Egy-egy járat ideiglenes törlése is nagyobb veszteséget okoz a félállami cégeknek, mert ez "lavinaeffektusként" több más, úgynevezett csatlakozójárat törlését is maga után vonhatja. A fapadosok ezzel szemben egyik napról a másikra is képesek a járataik átszervezésére, megszüntetésére, esetleg újraindítására.

Nem tétlenkednek a „másik oldalon” sem: **sok hálózati légitársaság hajtott végre reformokat.** Többek között a British Airways, az Air France-KLM, a Delta Airlines és a dél-amerikai légitársaságok is elfogadtatták a munkavállalóikkal, hogy rugalmasabb időkeretben foglalkoztatják őket. A korábbi kiemelt dolgozói juttatásokat vagy megszüntették, vagy csökkentették. Több légitársaság adott vissza régi, gazdaságtalanul működtethető gépeket,

és újakat szereznek be. Újdonság az is, hogy nagymértékben csökkennek a rövidtávú, belföldi légijáratok, amelyek döntő része tényleg gazdaságtalanul volt csak működtethető.

A leginkább derűlátó előrejelzések szerint **a fapados légitársaságok az idei év végére, míg a hálózatiak 2028-ra érhetik el a járvány előtti működési szintjüket.** A pesszimista foratókönyv szerint a talpra állás két dátuma 2024 és 2032. Szerencsére az idei esztendő légi-irányzatai nem a borúlátó várakozásokat igazolják. A jelek szerint az amerikai légi piac áll helyre gyorsabban, mert az **Egyesült Államok belső piaca** igen nagy, és ott egységes a koronavírus elleni védekezés szabályozása. A **kínai légiközlekedési ágazat** is mind jobban teljesít az ország méretei miatt, bár Sanghaj lezárása ismét valamelyest visszavetette az ázsiai ország légiközlekedésének fellendülését.

„Légi” üzleti modellek

Fontos különbségek mutatkoznak meg az egyes üzleti modellek között. Az amerikai adatok alapján megállapítható, hogy **a fapados cégek teljes üzemi eredménye kevésbé esett vissza, mint a hálózati,** hagyományos légitársaságoké. Ennek az a magyarázata, hogy a fapados üzleti modell lényege az **átszállások nélküli járatok üzemeltetése** modern technológiájú, friss évjáratos, lízingelt gépekkel. Ez a stratégia a kontinentális (nagy belső) piacon belül működőképes, mégpedig költséghatékonyan. Mindeközben a sokkal kevésbé költségérzékeny hálózati légitársaságok üzleti modelljének lényege, hogy **átszállással** közvetítik egymás között az utasokat. Ez a modell viszont elsősorban az interkontinentális utazások esetében hatékonyabb. Kimutatható, hogy a belső piacokon belüli (EU, USA, Kína) légiközlekedés 2021-ben lényegében megközelítette a 2019-es év volumenének 80–90 százalékát, míg az interkontinentális repülések helyreállása 50 százalék alatt maradt. Az ázsiai (ASEAN) országok közötti repülés is az utóbbi kategóriába tartozik, elsősorban az alacsony átoltottságból következő korlátozások miatt. Az interkontinentális, illetve belső piacok közötti repüléseknek tehát nem kedveztek a nemzetközi korlátozások és az eltérő karantén szabályok.

Állami mentőöv, jegyárak

A légiközlekedési cégek megmentésére eddig mintegy 250 milliárd dollárt fordítottak a kormányok világszinten, amelynek egyharmada bértámogatást, azaz a munkaerő megtartását szolgálta. A két éven át tartó elbocsátások után idén sok a betöltendő állás a légiiparban. Ez a tény is a fellendülésről, az ágazat „gyógyulásáról” tanúskodik. **A Nemzetközi Légi Szállítási Szövetség (IATA) 2022-re is veszteséges működésre számít iparági szinten.** A repülőgépgyártók és egyéb **beszállítók** tartós **megrendelés-visszaeséssel** számolhatnak továbbra is. Az **átlagos** amerikai **jegyárak** 31 százalékkal estek a turista osztályon 2020-ban (116 dollár) a megelőző évhez képest (169 dollár). Ugyanakkor 2021-ben a jegyárak már újra közelítették a 2019-es szintet. Európában ugyanakkor 57 és 90 euró között ingadoztak a jegyárak 2020 tavaszi mélyponton, és 2021-ben már újra 80 euró fölé emelkedett az átlagos jegyár. Jól mutatja ez az áremelkedés a belföldi repülés iránti kereslet visszatértét, nem meglepő, hogy persze az üzemanyagárak emelkedésének hatásáról sem.

Feléledt a tengeri turizmus is

Két évig tartó visszaesés után idén már számottevő forgalombővüléssel számol a tengerhajózási turizmus. A tíz-tizenöteletes úszó „lakótelep” tengerjárók (amelyek egyszerre több mint ötezer utast is befogadnak) ismét **kifutottak a kikötőkből** és a kényszerpihenő után újra járják a tengereket, az óceánokat, közel telt házzal. Madeirára például már minden másodnap érkezik egy XXL-es turistahajó-monstrum. **A világ legnagyobb turista hajózási cégei**, a Carnival, a Royal Caribbean, az MSC és a Norwegian Cruise Lines **rekord nagyságú foglалásokról** számolnak be. A hajótársaságok megerősített egészségügyi szolgáltatásokkal és orvosi ellátással közlekednek, hiszen emlékeztet, hogy a pandémia kitörése, elterjedése után a tengerjárók többségén igen nagy volt a fertőzés az utasok körében. Sok hajó nem is kapott kikötési engedélyt egy ideig, kénytelenek voltak utasaikat karanténban tartani. Miközben a tengeri turizmus vezető óriásvállalatai arra számítanak, hogy az idei esztendő végére összes hajójuk szolgálatban lesz, csak **óvatosan mernek tervezni** az emelkedő üzemanyagárak, a munkaerőhiány miatt. Ma még az sem tudható, lesz-e újabb fertőzéshullám, megjelenik-e újabb, veszélyes vírusmutáns.

Nyári főpróba

A felgyülemlett utazási igények, a bezártságból való szabadulás vágya jótékony hatással lehet az idei év globális idegenforgalmának alakulására. Az idei évre szóló előrejelzések szerint azok az országok, amelyek jelentős belföldi kereslettel rendelkeznek és ahol az átoltottság magas (például az USA, Kína), a turizmus- ágazat kisebb károkat szenvedhet el, sőt az iparág mutatói a járvány előtti szinteket is megközelíthetik. Ez azonban akár egy-egy országon belül is lényegesen **eltérő képet** mutathat. Míg egyes régiókban a belföldi turizmus hatására a járvány előtti forgalom is elérhető, addig a nagyobb, jellemzően a nemzetközi turizmusból élő **nagyvárosok helyzete** nehéz marad. A globális turizmus teljes helyreállítását a szakértők továbbra is **2024** környékére teszik. **Az idei nyár egyértelmű főpróbája lehet a kilábalási prognózisoknak.** Amennyiben az átoltottság tovább nő világszerte, és a nyári lazítások miatt ősszel sem tör ki egy újabb járványhullám, az idegenforgalmi iparág a folyamatos növekedés útjára léphet, hogy belátható időn belül újra elérje a 2019-es rekordévben mért szinteket.

Dr. Gonda György. CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Unalom a munkahelyen

Mindenkit elér?

Van, aki bevallja, van, aki nem, de a dolgozók jelentős része sokat unatkozik munkahelyén. Nem véletlen, hogy a munkahelyi unalom okai, jelenségei, leküzdésének egyéni és szervezeti módszerei mind inkább előtérbe kerülnek a gyakorlati HR tevékenységben és a vezetéstudományban. Hiszen a krónikus munkahelyi unalom (boreout) könnyen vezethet kiégéshez (burnout), amelyek végső soron – többek között - a versenyképességet, a kreativitást és a nyereségtermelést is kedvezőtlenül befolyásolhatják. A munkamorálról és az egyéni, illetve tömeges pszichikai problémákról nem is beszélve.

Kezdjük néhány megdöbbentő, a **munkahelyi unatkozást** vizsgáló, egyre gyakoribb felmérésből származó **statisztikával**: az online oktatással foglalkozó amerikai Udemy Business cég felmérése szerint **az USA-ban a dolgozók 43 százaléka gyakran unatkozik a munkahelyén, ez az arány Nagy-Britanniában eléri a 45 százalékot.** A Gallup Intézet kutatása szerint az unalom okozta hatékonyság-csökkenés, valamint betegségek (depresszió, keringési zavarok, emésztési problémák stb.) az Egyesült Államokban **évi 450-550 milliárd dollár bevételkiesést** okoznak a cégeknek. Sokatmondó a Korn Ferry Institute fejlett országokra vonatkozó adata is, hogy a **munkahelyünkön átlagosan heti 10,5 órát unatkozunk**, a nők kevesebbet, mint a férfiak. (A férfiak 49, a nők 39 százaléka unatkozik a munkahelyé.) A gyakrabban és hosszabb időn át unatkozó dolgozók körében 50 százalékkal nagyobb az esélye az alkoholfogyasztásnak, a dohányzásnak, valamint a kábítószer használatnak, mint azoknál, akik agyi kapacitása kihasználta, leterhelt.

Boreout, a krónikus unatkozás-jelenség

A munkahelyi krónikus unatkozás, unalom, az úgynevezett boreout-szindrómáról először két svájci vezetési tanácsadó, Philippe Rothlin és Peter Werder írt részletesen **2007-ben** megjelent könyvükben (Diagnose of Bore out), s tulajdonképpen **azóta foglalkoznak mélyebben a munkapszichológusok és a HR-esek ezzel a jelenséggel.** A könyv szerzői három tényezőt emeltek ki, melyek tartós és együttes munkahelyi jelentkezése esetén boreout-szindrómáról beszélhetünk: az unalom, a feladatok kihívásként való megélésének a hiánya, valamint az ezek következtében fellépő motiválatlanság, érdektelenség.

Fárasztó semmittevés

Krónikus unalom a munkahelyen jellemzően akkor jelentkezhet, ha az adott személy a mindennapokban **ösztönzéshiányt** vagy **alul-ösztönzöttséget** él meg; vagyis nincs annyi feladata, hogy azok kitöltsék munkaideje nagy részét, valamint azok nincsenek összhangban a képességeivel, nem jelentenek számára intellektuális kihívást. Ilyenkor a lényegi munkavégzés helyett a dolgozó megpróbálja az **üresjáratokat** és **a céltalan órákat** valahogy kihasználni, strukturálni és kitölteni. Jól tudjuk, hogy **a semmittevés** pedig olykor **fárasztóbb** tud lenni, mint a tényleges munkavégzés. Szakemberek egybehangzó véleménye szerint a

krónikus munkahelyi unalom ugyanolyan veszélyes és káros tud lenni, mint a folyamatos magas hőfokon pörgés.

A **munkahelyi punnyadás**, az unalom **legfontosabb oka az igénytelen munkaterhelés**. A dolgozók feletteseinek kellene gondoskodniuk arról, hogy felfedjék és lehetőleg megszüntessék a fásultságot kiváltó okokat, és segítsenek a dolgozóknak megküzdeni az unalommal. Többnyire a **közvetlen vezető hibája**, hogy nem tudja elegendő és értelmes munkával ellátni munkatársait. Sokan arra panaszkodnak, hogy három nap alatt el tudják végezni kényelmesen a heti munkájukat. Persze azt is figyelembe kell venni, hogy **a dolgozók képességei, munkatempója, terhelhetősége eltérő**.

Az Y generáció nem akar unatkozni

A munkapszichológusok szerint nem kétséges, hogy a **fiatal munkavállalók** informatikai és technikai ismeretei bővebbek, frissebbek az idősebbekénél, tehát ugyanazt a feladatot rövidebb idő alatt tudják ellátni. Az unalom elkerülésére a főnököknek a „felszabaduló” időre is értelmes munkával kell megbízniuk a fiatalokat. A Forbes magazin egyik szakértője szerint az ezredforduló táján született **Y generáció számára már teljesen természetessé vált a munkahelyek gyakori váltogatása** (elsősorban az unalmas munkahelyeknek intenek búcsút), szemben az őket megelőző X-generációval. Fontos kiemelni, hogy az unalom oka nem a munkájuk iránti felelőtlenség, épp ellenkezőleg: sokkal nagyobb tech-szakértők és hatékonyabban képesek ellátni feladataikat, ezért gyorsabban végeznek, mint idősebb társaik.

A munkahelyükön **unatkozó alkalmazottak új hulláma** komoly problémát okoz az munkáltatóknak: nem tudják, hogyan tartsák fenn a kevésbé hatékonyan dolgozó munkavállalók **motivációját**. Ez utóbbiak azzal szembesülnek, hogy társaik a **közösségi médiát böngészik extra szabadidejükben**, míg ők dolgoznak. (A közösségi média egyébként jócskán rontott a munkamorálon, mert sokan munkaidőben is ott „bonyolítják le” az életüket.) Az Intelligence Group felmérése szerint a 21 és 24 év közöttiek 64 százaléka inkább választ kevesebbet fizető munkahelyet (évi mintegy 40 ezer dollár), ahol szeret dolgozni, mint egy olyat, amely többet fizet (mintegy évi 100 ezer dollár) ugyan, de a munka unalmas.

Viszonylag kevés elemzés született a boreout-jelenségről, azt azonban megállapították, hogy **a magas intelligenciával rendelkező, valamint a folyamatosan új impulzusokat, élményeket és helyzeteket kereső személyek lehetnek leginkább hajlamosak a munkahelyi krónikus unalomra**. A pályakezdők is a veszélyeztetett kategóriába sorolhatóak, mivel gyakran irreális, a valóságtól távoli elképzelésekkel vágnak bele a dolgozós hétköznapiakba, a valósággal való találkozás pedig sok esetben csalódást okozhat. Az unalom egyébként leggyakrabban a **karrierjük közepén lévő szakembereket** érinti, olyanokat, akiknek a képességeik jobbak, mint amire használják őket.

Unalom a pénzügyi ágazatban

Érdekes egy pillantást vetni a pénzügyi szektorra az unalom összefüggésében. Egy friss külföldi felmérés szerint tízből több mint 6 **portfóliómenedzser** unatkozik a munkahelyén. Az **alapkezelői iparágban** mért arány jóval nagyobb, mint az oktatásban dolgozóknál mért 50, a technológiai területen dolgozóknál mért 56 vagy a kutatás és fejlesztés területen

tevékenykedőknél mért 46 százalék. Vannak olyan ágazatok, ahol még a vagyongazdálkodóknál is jobban unatkoznak a dolgozók, ilyen például a **bankszakma**, ahol tízből nyolcan találják unalmasnak a munkájukat, vagy éppen a jogi területen dolgozók, ahol a megkérdezettek 81 százaléka szerint ismétlődő munkát kell végezni. Az unatkozó dolgozók abszolút győztesei a **befektetési cégekben**, főként a háttérben tevékenykedő ügynevezett back-office dolgozók, az itt megkérdezettek 91 százaléka a felmérés szerint már **törkig van** unalmas munkájával.

Boreout okok, bullshit munkák

A munkahelyi unalomnak a rossz, egyenlőtlen munkaelosztás és -terhelés (alulfoglalkoztatottság) mellett még **számos** oka lehet. Ezek közül érdemes kiemelni:

- az adott munkakör ellátására a dolgozó jócskán túlképzett
- erkölcsi és anyagi motiváció hiánya
- teljesítményértékelés hiánya
- nincs lehetőség a fejlődésre
- sikerélmények hiánya
- folyamatos szorongás
- nincs lehetőség előre-lépésre a ranglétrán
- stressz- és ingerszegény, igénytelen környezet
- monoton, gépies munka, mindig ugyanazok a feladatok
- haszontalanság érzése
- túl sok előírás, szűk döntési jogkör

A sort még hosszan lehet folytatni, de érdemes külön is szólni az **értelmetlen, felesleges**, ügynevezett **bullshit** (üres, kamu) **munkákról**, tevékenységekről, amelyek **száma egyre növekszik**. **A munkanélküliség nagy úr**, ezért sok ember kénytelen elvállalni olyan munkákat, amelyekhez semmi köze, értelmetlennek tart, utálja, semmi örömet nem talál benne – de **a családot el kell tartani**. Nem megsértve egyetlen foglalkozást sem, itt csak annyi említendő, hogy többek között ebbe a kategóriába tartoznak például a személyekhez kötődő szolgáltatások, valamint mind azok a tevékenységek, amelyeket gépek, robotok is el tudnak látni, de sok esetben az élőmunka olcsóbb.

Unalomjelek

Melyek a krónikus munkahelyi unalom jelei? Mindenekelőtt a **mentális kifáradás**, valamint a menekülés az érdekesebb tevékenységek irányába. Jól jellemzi a helyzetet, hogy egy nagy létszámú **brit felmérés** tanúsága szerint **a megkérdezettek 54 százaléka szeretne munkahelyet változtatni az unalom miatt**. Az elmúlt évtized közepén a szakemberek arra számítottak, hogy a **depresszió** – amely az egyik jele, következménye a munkahelyi unalomnak - 2020-ra a második leggyakoribb munkaképesség-csökkenést okozó betegség lesz. Ma még nem tudni, hogy bevált-e a jóslat, de annyi bizonyos, hogy a **Covid-19 világjárvány** idején jócskán növekszik a depressziósok száma. (Egy pszichológus véleménye szerint, ha a munka nem a hivatásunk, elhatalmasodhat rajtunk a depresszió.)

Akár **a várható élettartamra is kihathat az unalom**. Nagy-Britanniában hétezer köztisztviselőt vizsgált egy hosszú távú kutatás, amely többek közt azt is kimutatta, hogy nagyobb eséllyel haltak meg azok – a 24 éves vizsgált időszakban -, akik unatkoztak a

munkában. Az okok között azt is megemlítették a kutatók, hogy ezek az emberek, ellensúlyozandó az unalmat az élet egyéb területein próbáltak stimulációt keresni, és nem éppen az egészséges életmódhoz köthető szokásokat vettek fel, függőségeknek lettek rabjai.

Az unatkozó dolgozó hosszú időn át úgy érzi, hogy **munkájának nincs értelme**, értéke, **tartósan fásult**, csak **vesztegeti az idejét**. Ennek következtében később jár be a munkahelyére és korábban is távozik onnan. A munkavállaló feleslegesnek, haszontalannak értékelheti jelenlétét – érthető módon egy idő után el is veszti lelkesedését, lendületét és motivációját. **Munkájára úgy tekint, mint szükséges rosszra**, amit valahogy át kell vészelni, túl kell lenni rajta. A munkanapok céltalanul, szürkén és üresen telnek, anélkül, hogy megítélése szerint bármi értelmeset vagy hasznosat vitt volna véghez az adott napon. (Érdemes itt megjegyezni, hogy mind a folyamatos nyomás, stressz és túlhajszoltság, mind az unalom és motiválatlanság káros hatással van a munkavállaló testi-lelki jóllétére, önbecsülésére, jövőképeire, és a munkahelyével szembeni hozzáállására, elkötelezettségére is.)

Állásféltes, unalom-leplezés

A munkavállalók jelentős része állásuk féltése miatt sem a **kollégáknak**, sem a **vezetőknek** **nem** igazán **mer** unalomra **panaszkodni**. (Viszont ezek a dolgozók kihívást jelentő HR-es feladatnak tartják, a nem hosszú távon fennálló unalom, hanem az esetlegesen felszabaduló munkaidő kitöltését.) A túlzottan unatkozó dolgozó próbálja leplezni állandó unalmát és semmittevését, **igyekszik elfoglaltnak mutatni magát**, hogy a többi munkatársa rá ne jöjjön, **valójában nem csinál semmit**, vagy nem sokat.

A munkavállalók **különböző stratégiákat** fejleszthetnek ki azért, hogy látszólag jobban kitöltsék idejüket, és magukkal is elhitessék azt, hogy igazából van tennivalójuk. Ilyen például az a **nyújtó-stratégiának** nevezett „módszer”, amelynek keretében, ha kapnak egy feladatot, akkor nem olyan gyorsan és annyi idő alatt végzik azt el, amennyi valóban szükséges lenne rá, hanem húzzák, halasztják, több részletben oldják meg. Így ezt a **mesterségesen elnyújtott időszakot** úgy könnyvelhetik el magukban, hogy munkával telt. Hasonló célt szolgáló stratégia az, ha a munkaidő lejárta után is bent maradnak még, hogy demonstrálhassák, annyi dolguk van, hogy nem is bírnak vele végezni, miközben a „túlórájukban” is unottan kattintgatnak és görgetnek a munkaállomáson.

Egy másik – gyakran alkalmazott stratégia az **álelkötelezettségi stratégia**. Ennek lényege a munka iránti elkötelezettség **színlelése** a látszólagos munkába merüléssel és az íróasztalnál üléssel, néha munkaidő után is. Emellett a demotivált alkalmazottak asztaluknál maradhatnak ebédet enni, hogy azt a benyomást keltsék, mintha az ebédidőben dolgoznának. Valójában a munkaidő jelentős részében **személyes e-maileket** küldenek vagy online, a munkához nem kapcsolódó **cikkek**et olvasnak, vagy éppen folyamatosan „lógnak” a **közösségi médián**.

Mit tehet a dolgozó az unalom ellen?

A krónikus **munkahelyi unalom sok időt szabadít fel**, s aki tenni akar az unalom-jelenség ellen, az jól kihasználhatja a „szabad időt” mind dolgozói, mind vezetői szinten. Csak akarni kell. Joggal merül fel a kérdés, mit lehet tenni a krónikus munkahelyi unalom ellen?

Pszichológusok és vezetési tanácsadók ötletek, javaslatok nagy számával igyekeznek segíteni az „érdekelt” dolgozókat, vezetőket, szervezeteket.

Az unatkozó dolgozó igen sokat tehet, ezek közül itt csak néhány lehetőség kerül említésre. A legfontosabb az, hogy **ismerje fel a helyzetét**, elemezze az okokat és **akarjon is tenni ennek megváltoztatása érdekében**. Döntse el, van-e értelme, amit csinál a munkahelyén. **Beszéljen a főnökével**, mondja el, hogy nincs eléggé leterhelve, kérjen érdekesebb, új kihívásokat jelentő feladatokat, kérje munkaköre kiszélesítését. Bővítse személyes kapcsolatait mind a szervezeten belül, mind azon kívül. Kérjen tanulási és ezen keresztül helyettesítési lehetőségeket a szervezeten belül.

Érdeemes érdeklődni a **HR részlegen**, hogy van-e lehetőség **motivációjához**, személyiségéhez és képességeihez jobban illő pozícióba való átkerülésre. Azt is lehet kérni a főnöktől, hogy **beszéljék át az elvárásokat** és hogyan lehetne az egyéni képességeket jobban kihasználni, amelyek egyúttal a szervezet javát is szolgálnák. Érdeemes elmélyíteni a **munka- és személyes kapcsolatokat** is a közvetlen kollégákkal. Jót tesz a közvetlen **munkakörnyezet kicsinosítása** és egy **hosszabb vakáció**. Ez utóbbi alkalmat adhat a célok és feladatok újragondolására. Ugyancsak érdemes új ismeretekre szert tenni, a magánéletben pedig kikapcsolódni, hobbit keresni és nyitni a barátok, ismerősök irányába.

A munkapszichológusok azt javasolják, ha átmenetileg a munkaidőn belül nem is tudjuk megvalósítani magunkat, addig is helyezzük a hangsúlyt a szabadidőnkre és a magánéletünkre. Kezdjünk bele egy **új sportba, hobbiba**, szervezzünk magunknak minél izgalmasabb programokat, keressük a kihívást jelentő helyzeteket – **ne hagyjuk, hogy a munkahelyen érzett unalom az egész életünkre rátelepedjen!**

Mi a teendő, **ha** a sok lehetőséget figyelembe véve **nem sikerül** az adott szervezetben **leküzdeni** a krónikus munkahelyi unalom jelenséget? Ebben az esetben **nem szabad tovább színlenni**, hanem **munkahelyet kell váltani**. A váltást persze egy részletes **önelemzésnek** kell megelőznie, emellett nagyon alaposan kell **tájékozódni a következő munkahelyről**, az ottani feladatokról, munkaköréről stb.

Mit tehet a vezető az unalom ellen?

A munkahelyi unalom-jelenség másik oldalát a vezetői teendők jelentik az érintett dolgozók segítségére. Mit tehet, mit kell tennie a vezetőnek? Néhány fontosabb tennivaló:

- a munkaterhelés kiegyensúlyozott elosztása
- a munkaköri feladatok bővítése, kiterjesztése
- munkakörök átmeneti rotálása
- kétirányú és folyamatos beszélgetés a munkatársakkal
- a döntések egy részének delegálása
- több felelősség biztosítása
- szabad projekt-választás
- az unalmat okozó feladatok, munkafolyamatok automatizálása
- szakítás a begyepesedett megszokásokkal, gyakorlatokkal
- erkölcsi és anyagi elismerés
- az elkötelezettség, elköteleződés erősítése
- az érzelmi intelligencia több irányú fejlesztése
- tanfolyamok, tréningek, a tanulási vágy kielégítése
- a munkakörnyezet korszerűsítése, barátságosabbá tétele

- több vidámság, kvízek, szervezeti szabadidős rendezvények

Új dimenziók az unalomkutatásban

A már említett Udemy cég felméréséből az is kiderül, hogy az unalom egyik fő oka többnyire a **kevés lehetőség** arra, hogy **új kompetenciákat** szerezzenek meg az alkalmazottak.

Komolyan kell tehát venni a dolgozók jelzéseit, erre a rendszeres **teljesítményértékelések**, a 360 fokos teljesítmény értékelő rendszerek is lehetőséget adnak. Ha ugyanis a munkaadó a jelzéseket nem veszi elég komolyan, akkor jó munkavállaló(ka)t veszíthet el.

Az elégedett munkavállalók titka, hogy a megtakarított munkaidejüket is hasznosan tudják eltölteni, rájuk szabott tanulási lehetőségekkel. Ugyanakkor **az unalom arra is sarkallhat, hogy az illető változásokat kezdjen az életében és a karrierjében.**

A munkahelyi unalom tudománya történetének még csak az elején tart. Nem kétséges, hogy **a következő években több figyelmet kap**, hiszen a robotizáció, a mesterséges intelligenciák terjedése, a pandémia nyomán alakuló új foglalkoztatási formák és szokások, az informatika és a digitalizáció beláthatatlan méretű és mértékű térhódítása új helyzetet teremt a munkahelyeken. **A boreout jelenséggel foglalkozó szakemberek biztosan nem fognak unatkozni.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Spórolnak a jóléti államok is

Útimorzsák a trópusi Skandináviából

Koppenhága, Helsingör, Malmö tájékán augusztus közepén a hőmérséklet nappal jóval 30 fok felett volt, s az esték sem hoztak 26-28 fok alatti lehűlést. A meteorológiai és bizonyos fokig a gazdasági hőhullám előntötte Skandináviát is. Tömegek a vízpartokon, az északi emberek számára teljesen szokatlan kánikula egyértelműen örömet okozott, hiszen a „déli nyár” házhöz jött, a napi átlaghőmérséklet kétszerese volt a szokásos nyárinak. A látogató számára a hőség nem jelent újdonságot a magyarországihoz képest, élvezi a finom halételeket, a sört, az emberek kedvességét és számos olyan jelenséget is észrevesz, amelyeket most megoszt az olvasókkal.

De lássuk először **Dánia és Svédország gazdasági helyzetének** alakulását az idei esztendő első félévében, a pandémia és az Ukrajna elleni orosz agresszió hatását a fontosabb nemzetgazdasági mutatókra, valamint az előrejelzésekre. Hőség ide, kánikula oda, **a járvány és a háború mindkét minta-ország gazdaságát jócskán lehűtötte**, lehűti. A továbbiakban nem lesz szó Norvégiáról, amelynek gazdaságát ugyancsak nem hagyta érintetlenül a járvány, a háború, valamint a világgazdasági recesszió. Általánosságban elmondható, hogy a pandémia és a háború hatásai ugyanúgy sokkot okoztak, okoznak Skandináviában, mint az euróövezetben.

Pillantás a dán gazdaságra

Dánia 2020-ban a **világ második legboldogabb országa**, nemzete volt egy bonyolult számításokon alapuló mutató szerint. Ugyancsak példaértékű, hogy az 5,8 millió lakosú Dánia az Európai Unió harmadik leginkább **digitalizált országa**. A lakosság 97 százaléka használja az internetet, az EU-s átlag ugyanakkor 85 százalék. Nagy szerepet játszik az ország **kiváló versenyképességében** az alacsony korrupció, a vonzó makrogazdasági környezet, a fejlett infrastruktúra és a kiemelkedő innovációs készség. Érdeemes megjegyezni, hogy a világ országainak versenyképességi ranglistáján Dánia az ötödik helyet foglalja el. A nemzetközi gazdasági értékelések szinte mindegyike egyetért abban, hogy az északi ország **jómódú, szervezett, rendezett, toleráns, „nyugis” ország**

A gazdaság motorja a jelentős számú nagyvállalkozás és a mezőgazdaság. Az ország területének 60 százaléka alkalmas mezőgazdasági művelésre. Az egész világon ismert nagyobb dán cégek közül érdemes kiemelni a Novo Nordisk gyógyszergyárat, a Legót, a Danfosst, a Jysket, valamint a világ első számú konténerszállító vállalatát, a Maersket. Nem

túlzás az az állítás, hogy Dániában – amely a világ hetedik leggazdagabb országa – az ipari, a mezőgazdasági és a szolgáltató ágazat szinte **óramű pontossággal, jól működik**.

A mindenkori dán kormányok megkülönböztetett figyelmet fordítanak a **környezetvédelemre**, és a **megújuló energiára**, elsősorban a biomassza és a szélenergia hasznosítására. A tervek szerint 2030-ra az ország **energiaszükségletének fele fenntartható forrásokból** származik majd.

Lassulás és bizalom

Impozánsak a **jóléti államot** jellemző gazdasági, pénzügyi mutatók is. A **havi átlagos bruttó fizetés** megközelíti a 6 ezer eurót. (A lakosság 0,3 százaléka él a szegénységi küszöb alatt.) A termékek és a szolgáltatások döntő többségének **áfa-kulcsa** 25 százalék, ugyanakkor a magas adókból származó állami bevételek igen jelentős hányadát fordítják oktatásra, egészségügyre, szociális kiadásokra. (A szociális kiadások a GDP-ben 32 százalékot képviselnek, az EU-átlag 29 százalék, Magyarországé pedig mintegy 22 százalék.) A dánok büszkéek arra, hogy az alkalmazottak háromnegyede szakszervezeti tag.

Jól érzékelteti a **gazdaság lassulását** a legfontosabb mutatók alakulása. A **GDP** 2020-ban 2,1 százalékkal csökkent, tavaly viszont már 4,7 százalékkal növekedett, az idei évre szóló előrejelzés 2,3 százalékos bővülés. Kérdés, hogy sikerül-e elérni ezt a célkitűzést az **emelkedő energiaárak és az ugyancsak felpörgő infláció** mellett. 2020-ban az **infláció** mindössze 0,4 százalék volt. tavaly 1,9 százalékot mértek, az idei előrejelzés pedig 3,8 százalék. A **munkanélküliségi ráta** az elmúlt három évben 5-6 százalék között mozgott. Látnivaló, hogy a tornyosuló világgazdasági gondok nyomán a dán gazdaság nem rogyant meg, a társadalomkutatók felmérései arról tanúskodnak, hogy az emberek bíznak a jövőben és **nincsen bizonytalanság-érzésük**. Dániában evidenciának számít, hogy **bízni kell egymásban, akár személyes, akár üzleti vagy éppen kormányzati kapcsolatokról van szó**.

A svéd gazdaság is lassít

Vessünk egy röpke pillantást a **világ tizenegyedik leggazdagabb országának, Svédországnak** a gazdaságára 2022 derekán. Svédország viszonylag gyorsan le tudta dolgozni a járvány okozta gazdasági visszaesést, Oroszország háborúja Ukrajna ellen azonban bizonyos fokig rányomja a bélyegét a gazdaságra. Sokatmondó, hogy a **svéd központi bank maga mögött hagyta a negatív kamat félévtizedes periódusát, s az irányadó kamat nemrégiben nulláról negyed százalékponttal emelkedett** meg.

Tavaly a **gazdasági növekedés** 5,2 százalékos volt, idén a GDP bővülése a legújabb előrejelzés szerint nem haladja majd meg az 1,9 százalékot, jövőre pedig 1,1 százalékot várnak. Az **infláció** idén márciusban három évtizedes csúcsot döntött meg, a pénzromlás 6 százalékos volt. 2023 közepére várhatóan 10 százalék körüli értékre emelkedik majd az infláció. A **lakossági fogyasztás** 2022-ben a korábban várt 3,8 helyett – jó esetben – 3,2 százalékkal bővül, jövőre pedig már csak másfél százalékkal. A **magas infláció és az emelkedő kamatlábak** visszafogják a magánfogyasztást. Svédország **exportja** idén még 4,6 százalékkal bővül a várakozások szerint, 2023-ban a növekedés 2 százalék körül lesz.

Bizonytalan kilátások

Svédország a világ negyedik leginkább versenyképes országa, s ezt a helyezést nagy mértékben köszönheti a **gépgyártásnak**, amely a **GDP húzóágazata** 50 százalékos részaránnyal. (A mezőgazdaság részesedése a bruttó hazai termékben mindössze 2 százalék.) A **világszerte jól ismert svéd cégek** közül érdemes megemlíteni többet között az Ericssont, a Boforst, a Scaniát, a SAAB-ot, a kínai tulajdonban lévő Volvót, az SKF-et, az Electroluxot, az IKEA-t, az Atlas Copco-t, a Sandviket és a Skanskát.

Az éves GDP 42 százalékának megfelelő összeg az állam adóbevétele. **A költségvetés 27 százalékát oktatásra és egészségügyre, 29 százalékát pedig szociális kiadásokra fordítják a jóléti mintaállamban.** A 10,3 millió lakosú országban (ahol az egy főre jutó éves GDP mintegy 60 ezer dollár) áramtermelésének 47 százaléka származik nukleáris-, 44 százaléka pedig a vízerőművekből.

Svédország gazdasági kilátásai – hasonlóan a világ szinte minden országáéhoz – **bizonytalanok**, várhatóan nehezebb idők jönnek. **Erőteljesen növekednek az élelmiszer- és a nyersanyagárak**, 2023-ban az előrejelzések szerint az **export** és a **beruházások** a korábban vártnál lassabban fognak növekedni.

A korántsem teljes és nem igazán optimista, de a főbb irányzatokat talán jól mutató gazdasági körkép után térjünk vissza a dán és a svéd hétköznapiakba. Milyen gazdasági, üzleti vonatkozású érdekességekre figyelt fel az Északon néhány napot eltöltő utazó (aki igyekszik ezekről objektíven beszámolni)?

Hová tűntek az autók?

Dániában feltűnően kevés a személyautó. A csúcsforgalmi órákban is kevés autót látni a városokban és az országutakon. A kevés autónak, a tengerről mindig fújdogáló szélnek és a nagyon tudatos környezetvédelemnek köszönhető a számunkra szinte hihetetlenül tiszta levegő. **Hová tűntek a személyautók?** Magyarázatul szolgál, hogy **a dánok 60 százaléka a városokban kerékpárral közlekedik.** A járdákon nagyobb helyet foglal el a kerékpárút, mint a gyalogosoknak fenntartott terület. Száguldanak a bringázók, egy helyi forrás szerint a kerékpáros átlagsebesség 20 kilométer óránként. A pályaudvarok, cégek, közintézmények előtt hatalmas bicikli parkoló területek, sok helyen emeletesen tárolják a kétkerekűeket. A kerékpáros fegyelmezetten megáll a piros lámpánál, bringáját nem tolja a zebrán és a gyalogos-zöldben vár, nem hajt a zebrára. A dánok többnyire nem szegény emberek, de az egészséges életmód, a közügyé lett környezetvédelem mellett van még egy fontos oka az autóáradat hiányának. Éppen az előző célok megvalósítása érdekében **az új importautókat 150 százalékos vám terheli.** Az országban pedig nincsen gépkocsigyártás...

Ökohotel, ökotakarítás

A szállodai bejelentkezéskor a recepció megkérdezi, hogy a vendég kér-e **takarítást** a szobájában a következő napokban. Nem értem a kérdést, feleli a látogató, s természetesen kér takarítást. Másnap megérti a kérdést. A takarító személyzet egy **zöld papírkártyát** hagyott a hófehér huzatú takarón a következő szöveggel: „Takarítás csak kérésre. XY szálloda úgynevezett ökohotel, amely felelősséggel tartozik a környezetnek. Ennek megfelelően új takarítási szabályokat vezettünk be. Rendbe rakjuk az ágyat, kivisszük a vendég által már

szétválogatott szemetet, tiszta törölközőket adunk, amennyiben a használtakat a vendég a fürdőszobában ledobja a földre. **De nem takarítjuk ki a fürdőszobát, nem porszívózunk, nem törölünk port a szállodai szobában.** Ezzel az **ökotakarítási** módszerrel a szállodalánc évi **10 millió liter liter vizet és 6000 liter tisztítószert szándékozik megtakarítani** az élhetőbb környezetért. Számíthatunk az Ön segítségére a cél eléréséhez?” Természetesen nincsen elérhető adat, hányan kérnek naponta takarítást. Csak annyi bizonyos, hogy minden távozó vendég után teljes takarítást végeznek a hotel szobáiban.

A fenti szabályok egyes elemei (elsősorban a törölköző-csere) más szállodákban is jelen vannak a világon, de ez a komplex protokoll „igazi” környezetbarát és része a **skandináv ökovilágnak**. Ezer jele van annak, hogy a helyiek óvják a környezetet, sokat tesznek a **fenntartható fejlődésért** és növekedésért. **A környezetvédelem ma már szerves része az északi mindennapoknak.**

Szivárványos biznisz partnerek

Augusztus közepén rendezték meg egész Dániában a Pride-hetet. Amolyan **örömnapp** sok-sok kulturális eseménnyel, pódium beszélgetésekkel, kiállításokkal, színházi produkciókkal, vitaműsorokkal stb. Minden esemény a legjobb ízlés határain belül marad. Igencsak feltűnő volt, hogy **Koppenhágát** például **„előntötték” a szivárványos zászlók**. Szinte minden üzlet (gyorséttermek, szupermarketek, globális divatmárka boltok stb.) kirakata „be volt zászlózva”, a Nemzeti Színház hatalmas kőoszlopait, az áruházak és a múzeumok homlokzatát is a színes zászlók borították. A **bankszékházak** tetején a cégzászlók mellett lobogtak a szivárványosak és minden bankfiók zászlókkal, plakátokkal üdvözölte az eseményt. Vajon miért? Mer **a kisbolttól az óriásbankig tudják**, hogy egyrészt egy modern társadalomban semmiféle diszkriminációnak nincs helye, másrésztől **pedig a „szivárványosok” ügyfelek, üzletfelek, profitforrások. S az ügyfeleket meg kell becsülni mind emberként, mind biznisz-partnerként.**

Malmö 25 percnyi vonatútra van az Öresund hídon át Koppenhágától. A harmadik legnagyobb svéd város is – a dánokhoz hasonló módon – üdvözölte a Pride-ot. Olyannyira, hogy a város legrégebbi és legnagyobb templomában, az evangélikus Szent Péterben **a kegytárgyakkal** – imakönyv, feszület stb. – **együtt árulták** a kis szivárványos zászlócskákat. Ez is Észak, igaz, látszólag nem üzlet, nem gazdaság.

Borravaló, taxifertőtlenítés

Skandináviában már nem divat a borraivaló. Természetesen elfogadják, de nem várják el. Ebben az is szerepet játszik, hogy a legkisebb tételt is **szinte mindenki bankkártyával fizeti** ki, készpénzes fizetést alig látni. Például az egyik svéd áruházlánc pénzt kér a mellékhelyiség használatáért. (Ez önmagában is furcsa.) Az öt koronát nem lehet sehová bedobni, csak kártyával lehet fizetni, majd tárul az ajtó...

S még egy morzsa: odafönt Északon **a taxikat minden utas után fertőtlenítenie kell a gépkocsivezetőnek.** Komolyan is veszik.

Nem kétséges, hogy **nehéz hónapok, esetleg évek elé néz** a világgazdaság, az egyes országok gazdasága, valamint az emberek, a családok többsége. Szinte mindenkinek meg kell

(újra)tanulnia a **takarékoskodást**, az igények kielégítésének **rangsorolását**. Ezen a területen is **van mit tanulnia a világnak a meglehetősen gazdag skandináv államok spórolós állampolgáraitól**.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Útimorzsák Andalúziából

Repülőtér a pályaudvaron

Nem, nem szállnak fel és le repülőgépek a spanyol vasúti pályaudvarokról és állomásokról, de a biztonsági ellenőrzés nem sokban marad el a légikikötőktől. A peronra lépés előtt minden csomagot átvilágítanak, az utasokat pedig kézi „csipogóval” vizsgálják át. Egyúttal a jegyeket is kezelik. Ha már vasútról van szó érdemes megemlíteni, hogy Spanyolországban ugyanazon a vonalakon több vasúttársaság közlekedik, s a verseny jegyében egymástól eltérő árakat és szolgáltatásokat kínálnak. De az alábbiakban nem elsősorban a sínekről lesz szó.

Minden jel és főleg a statisztikai adatok arra utalnak, hogy **az ibériai ország gazdasága magához tér**, illetve térőben van. Tavaly a spanyol **GDP** 2,8 százalékkal növekedett, ez a legmagasabb bruttó nemzeti termék bővülés volt az EU-ban. 2025-re a spanyol központi bank 2,2 százalékos GDP növekedést prognosztizál, de több gazdaságkutató intézet a 3 százalékos növekedést sem zárja ki. Ez azt jelenti, hogy idén az ország gazdasága túlszárnyalhatja a teljes eurózónát, amelynek a 2025-ös növekedését csupán 0,7 százalékra várják.

A GDP arányos spanyol **államadósság** 2025 első negyedévében 105 százalékra csökkent, tavaly az **infláció** 3 százalékos volt, az idei esztendőben várhatóan 2,9 százalékra mérséklődik. Az IMF és a spanyol banki elemzések szerint a gazdaság egyre javuló teljesítménye elsősorban a **belső kereslet** jelentős bővülésének, valamint a **turizmusból** származó bevételek erőteljes növekedésének köszönhető. A spanyol GDP 70 százaléka a **szolgáltatási ágazatból** származik, ezen belül is kiemelkedő szerepe van a turizmusnak.

Fókuszban a turizmus

A spanyolországi turizmus **egyik legfontosabb célpontja Andalúzia**. Ki ne hallott volna a 87 ezer négyzetkilométer területű és csaknem 9 millió lakost számláló Andalúziáról, sőt, e sorok olvasói közül is bizonyára sokan jártak ott. Emlékeztetőül: **Malaga, Sevilla, Cordoba, Cadiz, Ronda, Huelva, Granada, Jerez és Costa del Sol, az üdülőparadicsom**. Andalúzia egyébként azzal is büszkélkedhet, hogy a flamenco és a sherry szülőföldje.

Spanyolországot tavaly **94 millió (!) turista** kereste fel, az idegenforgalomból **126 milliárd euró bevétele** származott az országnak. A szakemberek azt remélik, hogy idén a külföldi turisták száma eléri a 100 milliót. Ezzel a rekorddal Spanyolország megerősítheti vezető szerepét a világ turizmus-iparában. Andalúzia idegenforgalma az ország GDP-jéhez 13,5 százalékkal járul hozzá.

A spanyol idegenforgalmi ágazatban a foglalkoztatottak száma 2024 decemberében elérte a 2,6 milliót, ami az eddigi legkedvezőbb eredmény és 3,8 százalékkal több, mint egy évvel korábban.

Andalúzia kitesz magáért

Andalúziában lépten-nyomon találni **római kori emlékeket**, házakat, templomokat stb. meglehetősen jó állapotban. Itt érdemes megjegyezni, hogy Andalúzia igen sokat köszönhet a rómaiaknak, akik kb. 500 évig, az 5-dik századig éltek a területen. Az ő örökségük a megyebeosztás, az úthálózat alapjai, a belső udvaros házak, a szökőkutak, a szieszta hagyománya és a nyelv. Itt született Hadrianus császár és Traianus is. A terület neve, Andalúzia, a Vandalusia szóból ered, jelentése vandálok országa (ők a 8-dik századig éltek itt).

Az UNESCO és az EU jelentős összegeket fordít az andalúziai római, arab és keresztény maradványok és örökség megőrzésére, konzerválására, kutatására. Többek között Cordoba belvárosára, az Alhambrára, az Albayzinra, a Mezquitára stb. Andalúziában szinte az egyik ásatás éri a másikat, nagyon megbecsülik a múlt emlékeit.

Virágverseny a belső udvarokban

A világörökség része és a turisták egyik örömforrása a **cordobai virágverseny**. Ebben a vetélkedőben évente 6-700 ház vesz részt. A háztulajdonosok a belső udvarokban valóságos **virágparadicsomot** teremtenek, sokféle virággal, növényvel – szemet kápráztató elrendezéssel. Több kategóriában hirdetnek meg a szervezők versenyt, s az első helyezettnek sokezer eurós díjakat kapnak. Arról nem is beszélve, hogy szervezett csoportokban özönlenek naponta a turisták ezekbe a házakba, s a pompás látványokért természetesen fizetni kell.

Befektetési célpont és fenntarthatóság

De **Andalúzia nem csak az idegenforgalmat jelenti.** A BBVA Research Regional Observatory intézet 2025-re Andalúziát a spanyol gazdasági növekedés élvonalába helyezi a GDP 2,8 százalékos bővülési előrejelzésével. **A régió kiemelkedik a belföldi kereslet magas arányával, az agrárszektor iránti elkötelezettségével, valamint ipari és energetikai infrastruktúrájának megerősítésével is.** Andalúzia megszilárdítja magát a külföldi befektetések vonzó célpontjaként, valamint a **hatékony adóstratégiával** és egyértelmű elkötelezettségével a fenntarthatóság és az újra iparosítás mellett.

A turizmuson túlmenően a **sok új munkahelyet** teremtő ipari szektor a növekedés kulcspillére. A kedvező kilátásokkal **Andalúzia** nemcsak a növekedés tekintetében éri el, vagy haladja meg a spanyol átlagot, hanem egyúttal **Európa egyik legnagyobb potenciállal rendelkező régiója.** A befektetés, a foglalkoztatás és az ágazati diverzifikáció együttese ígéretes jövőt garantál a közösség számára, amely megszilárdítja pozícióját az innováció, a fenntarthatóság és a gazdasági haladás területén.

Turistafogó ötletek

A turistaözön óvatosságra is int. Cordobában például a **taxikban** jól látható helyeken elhelyezett nyomtatványok „közlik” az utasokkal, hogy a sofőr 20 eurónál nagyobb bankjegyet nem fogadhat el. Ez a korlátozás még elviselhető. Bölcs és ügyes „turistafogó”, hogy az andalúziai **múzeumokban** az EU-állampolgároknak nem kell belépődíjat fizetniük. Említésre (és követésre) méltó, hogy a múzeumok minden emeletén **összehajtható kis-székek** várják a látogatókat, hogy aki le akar ülni egy-egy kiállított kép, tárgy stb. elé, ezt megtehesse.

Étkezés a „repülő vonaton”

Visszatérve a vonatközlekedésre: a **személyes jegyváltáskor** a pályaudvarokon és a jegyirodákban elkérik a külföldi állampolgártól az útlevelét, a telefonszámát és az email címét biztonsági okok miatt. A jegyirodákat ennek a szabálynak a betartásával kapcsolatban a rendőrség ellenőrizheti.

A gyorsvonatok **210-280 kilométer/óra sebességgel** közlekednek, minden kocsiban kijelzők mutatják az aktuális sebességet. Az első osztályra szóló jegyek árában benne van a **napszaknak megfelelő étkezés**. A repülőgépeken történő felszolgáláshoz hasonlóan tálcákon hozzák a stewardessek a finomságokat, a valóságos ételkülönlegességeket. Még pezsgőt is lehet kérni az étkezéshez. Aki rövidebb távolságra utazik, annak érdemes sietnie a finom falatok elfogyasztásával, mert a nagy sebesség lerövidíti az étkezésre fordítható időt.

Munkaerőpiaci körkép

A spanyol és az andalúz gazdaság fellendülésében fontos szerepet játszik a **külföldi munkavállalók beáramlása** az országba. Ők hozzájárultak és hozzájárulnak ahhoz, hogy a spanyol gazdaság fokozatosan az iparosodott világ irigylésre méltó gazdaságává váljon, még akkor is, amikor Európa több pontján nőtt a bevándorlásellenes hangulat.

A spanyol kormány adatai szerint a 2022 óta létrehozott munkahelyek közel felét – mintegy félmillió státuszt - külföldön született munkavállalók töltik be. A madridi kormány törekszik arra, hogy a következő években további, közel egymillió külföldinek adjon munkavállalási engedélyt, amivel szélesíti a munkaerőpiacot. A bevándorlók többsége latin-amerikai országokból érkezik. Noha ütemesen csökken az állástalanok száma Spanyolországban, **a munkanélküliségi mutató még mindig 10 százalék fölött van.** A legutóbbi statisztikák szerint az ibériai országban 21,7 millióan dolgoznak, a munkanélküliek száma pedig 2,75 millió.

A CREA program és projekt

Andalúzia az elmúlt 5-6 esztendőben gazdasági és foglalkoztatási rekordokat döntött meg. A turizmus mellett a munkahelyteremtés az andalúz gazdaság fejlődésének másik kulcstényezője. 2019 óta Andalúzia több mint öt százalékkal csökkentette a munkanélküliségi rátáját, és elérte a stabil foglalkoztatás történelmi szintjét. **A CREA nevű regionális fejlesztési program és projekt** munkahelyteremtéssel is növeli a régió vonzerejét a hazai és a külföldi befektetők számára.

A CREA projekt olyan **stratégiai ágazatokat** helyez előtérbe, mint a technológia, az ipari termelés, a mezőgazdaság és a turizmus, mint a fenntartható munkahelyteremtés alapvető mozgatórugói.

Robog az építőipar és az ingatlan-piac

Dinamikusan növekszik az építőipar teljesítménye Andalúziában. **A régió a távmunka téli fellegváraivá vált.** A dél-spanyolországi Malaga városába és a környező Costa del Sol régióba a Covid-19 világjárvány után átalakult munkaszokások miatt **egyre többen költöznek Európa többi részéből.** Az ország két legnagyobb lakásépítő vállalata rekordmagas forgalommal számol. Az Aedas Homes adatai szerint a térségben a külföldieknek eladott lakások száma egy év alatt megduplázódott. A lakáskiadással is foglalkozó Neinor Homes vállalat pedig arról számolt be, hogy Malagában a hosszú távú bérletet vállaló fiatalok 40 százaléka észak-európai.

A statisztikák tanúsága szerint a lengyelek és a csehek vásárolják Andalúziában a legtöbb ingatlant, de a belgák, a franciák és az északi országok polgárai körében is népszerűbb lett a lakásvásárlás. Az adókedvezmények, a meleg éghajlat és a tenger közelsége miatt rengetegen költöznek Malagába, miközben a „távmunkás” munkahelyüket is meg tudják tartani.

Malaga arra törekszik, hogy olyan technológiai központtá váljon, amely vonzza a külföldi tehetségeket, és ne csak a délebbre fekvő tengerpartok és golfpályák kapujaként tekintsenek rá. Az ország ötödik legnagyobb városában a helyi kormányzat ezért eltörölte a vagyonadót, amely a külföldön tartott pénz után jövedelemadó fizetésére kötelezte a helyi lakosokat és a külföldieket egyaránt.

Ez a stratégia meghozta gyümölcsét. Miután **a városba sok tech-startup cég költözött,** a **Google**-tulajdonos Alphabet néhány évvel ezelőtt ide telepítette az egyik legnagyobb európai kiberbiztonsági létesítményét. A **Citigroup** pedig 2022-ben bejelentette, hogy itt nyit központot a helyi junior befektetési bankárok képzéséhez.

Andalúziában **a digitális nomádok is megjelentek,** ami a helyi turizmusnak és a vendéglátásnak is nagy lökést adott az egyébként kies téli hónapokban, miközben az időjárás ideális munkakörnyezetet teremt a hideg és a magas energiaárak elől ide menekülőknél.

Az áramkimaradás ára

S végül egy szomorú aktualitás: az április végi, csaknem egynapos áramkimaradás Spanyolországnak -becslések szerint – **4,5 milliárd eurós kárt okozott.** Ez az összeg az andalúziai tartomány első negyedéves GDP-jének fél százalékával egyenlő.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Útimorzsák Azerbajdzsánból

Szárnyal a „kék arany”

Az Oroszországgal és Iránnal szemben bevezetett nyugati gazdasági szankciók számottevően felértékeltek a közép-ázsiai országok – elsősorban a szovjet utódállamok – jelentőségét mind kereskedelmi, mind pedig logisztikai szempontból. Különösen azokét az országokét, amelyek egykor részesei voltak a Selyemútnak, amely – úgy tűnik – újjáéledőben van. Azerbajdzsán hatalmas földgáz- és nagy olajkészletei eredményeként új energiahatalom van születőben, amelynek export-bevételi „bizonyítéka”, hogy első látásra – némi túlzással - nehéz különbséget tenni Baku és Dubaj felhőkarcolói között.

A főváros utcáin szinte csak a legmodernebb Mercedeseket, Lexusokat, Land Rovereket, Bentley-eket és Toyota városi terepjárókat látni az állandó csúcsforgalomban. **Hová tűntek a Ladák és a Moszkvicsek?** A vidéki városokban és falvakban (ahol csak nagyon lestrapált nyugati kocsikat látni elvétve) parádéznak nagy tömegben. Hasonlóan a városi autóbusz „rendszerhez”: az új tömegközlekedési buszok Baku belvárosában járnak, az ottani régebbiek pedig átkerülnek a külső kerületekbe, míg onnan a legidősebb fővárosi autóbuszok vidéken folytatják pályafutásukat. Mindenki lép egyet előre vagy hátra, nézőpont kérdése.

Gyorsfénykép a gazdaságról

Az azeri gazdaság az 1991-ben elnyert függetlenség óta némi szünetekkel (2008-2009-es gazdasági világválság, Covid-19 okozta hosszas recesszió) jó ütemben lép előre. A csaknem 87 ezer négyzetkilométer területű és 10,2 millió lakosú ország üzleti életét néhány nagy, jellemzően **magánkézben lévő holding, illetve állami vállalat** határozza meg. Például a közel 300 céget tömörítő Gilan holding elsősorban az építőanyag gyártásban, az építőiparban és az élelmiszeriparban tevékenykedik, az ugyancsak privát Pasha holding pedig jelentős érdekeltségekkel rendelkezik többek között a pénzügyi szektorban, az ingatlanfejlesztésben, az építőiparban, a mezőgazdaságban és az idegenforgalomban.

A **bruttó hazai termék (GDP)** 2022-ben 4,6, tavaly 2 százalékkal növekedett, az előrejelzések szerint idén 2,3-2,8 százalékos bővülés várható. Sokatmondó, hogy **a kőolaj- és a földgáz szektorból származik a GDP 50, az exportbevételeknek pedig 90 százaléka.** (Ezekről az ágazatokról még lesz szó a későbbiekben.) Ami az **inflációt** illeti: 2022-ben 13,9, tavaly 9,4 százalékos volt a pénzromlás, erre az évre 4,7 százalékot jeleznek előre. A **költségvetés** bevételeinek több mint a fele az energiaszektorból származik, elenyésző a büdzsé hiánya, hasonlóan minimális az államadósság. Idén az ország **valutatartalékai** elérik a 70 milliárd dollárt, ez az összeg valamivel kevesebb, mint a 2024-es GDP értéke.

Az **export** értéke 2022-ben 38,1, az **importé** 14,5 milliárd dollár volt, tehát a külkereskedelmi mérleg jelentős többletet mutat. Az ország legnagyobb kereskedelmi partnerei Olaszország, Törökország, Oroszország, Kína, Izrael, India és Németország. A kivitel kőolaj és földgáz

mellett főleg pamut és élelmiszer, az import főbb tételei pedig gépek, berendezések, vegyipari termékek és fémek.

Ismeretes, hogy **Hegyi-Karabah** ismét Azerbajdzsánhoz tartozik. A terület fejlesztésére a kormány idén 2,5 milliárd dollárt fordít. Törökországgal és Izraellel együttműködve az azeri fegyverkezés új lendületet vett. Ez a két tényező indokolja a költségvetési kiadások kisebb visszafogását a gazdaság egyes területein.

Mindenhol építkezések, folyik a „kifehérítés”

Az egész országban hatalmas építkezések folynak, sorra bontják le a régi putrikat és helyükön **20-30 emeletes** gyönyörű **társasházak** épülnek, nem csak a fővárosban. Korábban az új lakásokat szociális alapon osztották szét: amennyiben több generáció élt egy viskóban, akkor mindegyik kapott egy-egy összkomfortos lakást, vagy annak árát megkapta készpénzben.

A fenntarthatóság jegyében folyik az ország nagy részének a „kifehérítése”, a földtisztítás, amelynek során tíz méter mélyen cserélik ki a talajt. Ugyan ez történik a „fekete” Bakuval is. Ezzel párhuzamosan igencsak terjeszkedik a 2,5 millió lakosú, a Kaszpi-tenger partján fekvő főváros: a jelenlegi 7-ről hamarosan 11-re bővül a kerületek száma.

Átalakulóban a szénhidrát ágazat

A látogató – a Kaukázust leszámítva – az ország szinte minden területén lát „bólogató” **olajkutakat**. Azerbajdzsánban nagy **hagyományai** vannak az olajkitermelésnek, amely a **19-dik század második felében** indult. Akkor az újsütetű azeri olajbiznisz a Rothschild és a Nobel család kezében volt. **Az első olajfúró torony** – amely a fővárosban van kiállítva – **1847-ben** állt üzembe, s az első (akkor még fából készült) **olajvezeték**, valamint az első **tankhajó** is a két gazdag család nevéhez köthető.

Az ország szénhidrát ipara jelenleg az olajtermelőből a gáztermelő-exportórré való átalakulás szakaszában van. A 7 milliárd hordónyi (egy hordó 159 literrel egyenlő) **kőolajkészlet kitermelése 2010 óta évi 7,7 százalékkal csökken.** Az OPEC napi 551 ezer hordó kitermelési kvótát állapított meg az azeri kőolajipar számára, s az ágazat szűken, de teljesíti a kvótát. **A földgázkitermelés viszont szárnyal.**

A 95 százalékban tengeri **földgázmezők ismert készlete 2,6 trillió köbméter**, ebből a mennyiségből tavaly mintegy 48 milliárd köbmétert hoztak a felszínre a Kaszpi-tengeri kitermelő platformok. **A „kék arany” vonzza a külföldi tőkét** és a befektetőket. Az angol BP és a többi nemzetközi kőolaj- és gázipari „nagyágyú” több évtizede jelen van az ágazatban, kutatnak, kitermelnek, feldolgoznak. (Érdemes megjegyezni, hogy a költségvetés adóbevételeinek fele a kőolaj és földgáz szektorból származik.)

A MOL és az MVM is jelen van nagyüzletekkel

A MOL például eddig **kétmilliárd dollárt fektetett be** az azeri olajiparba, amelynek következtében Magyarország lett a harmadik legnagyobb tulajdonosa a legjelentősebb tengeri olajmezőnek. **Tavaly a MOL 5 millió hordó kőolajat hozott a felszínre**

Azerbajdzsánban, ez 2023-ban a vállalat csoportszintű olajkitermelésének 15 százaléka volt.

Június elején került bejelentésre, hogy **Magyarország 5 százalékos részesedést vásárol** a világ egyik legnagyobb tengeri földgázmezőjében, a British Petrol által üzemeltetett **Shah Denizben**, amely évente mintegy 30 milliárd köbméter földgázt ad. A megállapodás értelmében **évi mintegy 1,45 milliárd köbméter gáz illeti meg a részesedést vásárló MVM-et**, ami a hazai fogyasztás csaknem ötöde. Az ügylet hozzájárul a földgáz beszerzési **forrásaink diverzifikálásához**. (A tervek szerint 2027-ig megkésztetődik a földgázexport mennyisége az EU-ba, amely tavaly 10 milliárd köbméter volt.)

Várhatóan júliusra jön létre az a közös vállalat Azerbajdzsán, Grúzia (Georgia), Románia és Magyarország között, amelynek feladata az lesz, hogy a Kaszpi-térségben termelt zöld energiát Közép-Európába juttassa el a Déli Gázfolyósón keresztül. A tervek szerint idén mintegy 50 millió köbméter azeri földgáz érkezik hazánkba.

Forma-1 és tengerparti sétány

Bakuban már készülődnek a **Forma-1** szeptember 15-i futamára. A kétszer négysávós tengerparti úton az egyik sáv majd csak a versenyzőké lesz, de a bokszt utca egész évben a „helyén” van, szerelő kuckóit nem csak a verseny idejére állítják fel. A verseny pályája „becikázza” szinte az egész várost, még a patinás óváros utcái is fontos szerepet kapnak a futamban.

Nem lehet szó nélkül hagyni a főváros **16 kilométer hosszú tengerparti sétányát**, amely tele van vendéglőkkel, játszóterekkel, növénykertekkel, különleges szökőkutakkal, s ott van a híres Szőnyeg-múzeum, valamint a hangszermúzeum is. A pazar és meglehetősen széles sétányról lehet talán a legjobban látni a város jelképét, a **három lángnyelvet formázó felhőkarcolókat**, amelyek este „mozgóképes” megvilágítást kapnak az azeri zászlótól kezdve a felvonulások mozgalmas képeiig. Az úgynevezett lángtoronyok talán a legszebb felhőkarcolók Bakuban.

A világmárkák sem hiányoznak

A már említett tengerparti autóút egyik oldalán nagyon jó állapotban lévő, a múlt század első **felében épült gyönyörű házak** vannak. (A városvezetés nagyon ügyel arra, hogy az ezen az oldalon épülő új házak stílusa ne üssön el a meglévőktől.) A másik oldalán pedig a sétány és a Kaszpi-tenger. Ezekben a házakban és a belváros többi utcájában **gyakorlatilag az összes világmárka jelen** van a Guccitól a Tiffanyn, az Armanin és a Burberryn át a Swatchig. A sort nagyon hosszan lehet folytatni.

Ugyanez vonatkozik a szállodákra. A nagy márkák – Four Seasons, Hilton, Intercontinental, Ritz stb. – gyönyörű épületekben, felhőkarcolókban várják a turistákat. A taxik között sok a jellegzetes londoni taxi, s jelen van a Magyarországra most visszatért Uber is.

Ismét bővül az idegenforgalom

A statisztikák tanúsága szerint 2019-ben 3,2 millió volt a külföldi turisták száma, az idegenforgalomból 2 milliárd dollár bevétel származott. Ez az összeg a GDP több mint 4

százalékával volt egyenlő. **A COVID-19 és a térség törékeny geopolitikai helyzete miatt a látogatók száma az elmúlt 3-4 évben visszaesett, idén viszont már erőteljes növekedés tapasztalható, várhatóan kétmilliónál több külföldi turista keresi fel az országot.** A nemzeti gazdasági stratégiában fontos szerepe van az idegenforgalomnak mind a bevétel, mind pedig az országimázs szempontjából.

Stratégiai prioritások

A 2016-ban elfogadott és 2030-ig terjedő „**Stratégiai fejlesztési útiterv**” megkülönböztetett **figyelmet fordít** az energiaszektor mellett az agrárgazdaságra, a vegyiparra, a logisztikára, az út- és vasútépítésre, a távközlésre, az építőiparra, valamint az informatikai ágazatra. Ezeknek az ágazatoknak a fejlesztésére jelentős állami beruházási pénzeszközök álltak és állnak rendelkezésre.

Áramlik a külföldi tőke

Fontos szerepe van a gazdaságban a **külföldi működőtőkének**, valamint az **intézményi befektetőknek**, fejlesztőknek is. **Az Európai Unió** 2012 és 2023 között 24,7 milliárd eurót fordított az ország gazdaságának fenntartható fejlődésére. Az **Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank** (EBRD) pedig eddig 3,75 milliárd eurót investált 189 projektbe, segített Azerbajdzsán gazdaságának diverzifikálását és a zöld klíma célok elérését. A **Világbank** 250 millió dolláros finanszírozást szándékozik nyújtani az azeri egyéni vállalkozók számára.

Az ország fizetőeszköze a **manat**, amelynek árfolyama az amerikai dollárhoz van kötve. Csak jelzésként érdemes megemlíteni, hogy 2012 és 22 között az USA 5, Oroszország 3 milliárd manatot fektetett be az energiaipar, a közlekedés és a szállítás fejlesztésébe. Ez beillik abba a törekvésbe, amely szerint **Azerbajdzsán eurázsiai közlekedési csomóponttá akar válni**. Ezt a célt szolgálják a kikötőfejlesztések, a vasút- és autószerda építések.

Jövedelmek, benzinárak, belföldi fogyasztás

Egy manat egyébként mintegy 20 forinttal egyenlő. A városi **átlagjövedelem** 1000, a vidéki 700 manat, a kezdő katonafizetés 1250, a minimálbér pedig 320 manat. Ami a **benzinárakat** illeti (nem elírás!): a 92-es literje 1, a 95-ösé 2, a dizelé 0,8 manat.

Már volt szó arról, hogy a **földgáz mellett a belföldi kereslet, a fogyasztás a gazdaság motorja**. A fogyasztás folyamatosan növekszik, ugyanis mind **a bérek**, mind pedig **a szociális kiadások számottevően emelkednek**. Van is hol elkölteni a pénzt, a fővárosban és vidéken **egymást érik a boltok**. Mindenhol **hatalmas szupermarketek** ugyancsak hatalmas áruválasztékkal és kicsi „24 órás” üzletek. Feltűnő, hogy **szinte minden bolti cégér angolnyelvű**, rengeteg a market, a shop, a fast food, stb. (Az azeri nyelv egyébként altáji-török eredetű, tehát nem véletlen, hogy hasonlít a törökhöz kiejtésben és írásban.)

Kedves emberek, boldog macskák

Amíg Grúzia a kutyák országa, Azerbajdzsán a **macskáké**. Utcán, parkban, üzletben, szállodában békésen, zavartalanul, félelem nélkül sétálnak, alszanak, sziesztáznak. A járókelők pedig etetik, itatják és nagy tiszteletben tartják a cicákat, úgy tűnik, **nekik mindent szabad**.

Mind a városokban, mind a falvakban **az emberek kedvesek, mosolyognak(!)**, segítőkészek, nem stresszelnek. Örülnek a bővülő lehetőségeknek, az árubőségnek, a barátságos emberi kapcsolatoknak, ami nem csak a külföldieknek szól.

A Kaukázus is idegenforgalmi célpont

A Kaszpi-tenger mellett igen népszerű és lélegzet-elállítóan gyönyörű idegenforgalmi célpont a **Kaukázus**, amely ma már **jelentős turisztikai infrastruktúrával** (szállodák, hegyi utak, szervezett programok stb.) **rendelkezik**. A 800-1000 évvel ezelőtt épített hegyi falvakban a fő foglalkozás a kézművesség és az állattenyésztés. A villanyáram bevezetése jelentősen javította a falvak lakosságának életszínvonalát és lehetőségeit.

Újraépített mecsetek

Azerbajdzsán világi állam, a vallásos emberek az iszlámot követik. Viszonylag sok a mecset, még több az újjáépített mecset. Ez utóbbiak **a szovjet időkben lerombolt, lebontott mecsetek** helyére épültek, többnyire megtartva a korábbi formákat kívül és belül. Útimorzsaként érdekesség, hogy a lábmosók már nem a mecsetek előterében vannak, hanem a bejáráshoz közeleső – de csak cipő nélkül megközelíthető – illemhelyek előterében. A 21-dik század ide is elérkezett, ugyanis minden vízcsap felett ott a műanyag-flakon folyékony szappannal.

Diverzifikáció és átalakulás gőzerővel

Az EBRD szerint az azeri gazdaság sebezhetőségének két oka van: az olaj- és a földgázárak fluktuációja, valamint a térség nyugodtnak nem nevezhető geopolitikai „állapota”. A gazdaság **diverzifikálása hosszú időt és sok anyagi forrást vesz igénybe**, de **gőzerővel folyik az átalakulás**. Miközben a zsugorodó kőolaj és a nagy ütemben bővülő földgáz ágazat a főbb gazdasági mutatók szerint is **jó megélhetést** biztosít az országnak. Azerbajdzsán folyamatosan felértékelődik a külföldi tőke számára (nem csak a kőolaj- és földgáz készletei miatt), ugyanis más országokkal együtt alternatív **tranzitutat** jelent **Oroszországgal szemben**.

Dr. Gonda György, CMC

Vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Útimorzsák Ázsiából 2

Thai tájakon

Vietnam és Kambodzsa után látogassunk el Thaiföldre, s a tapasztalt érdekességek mellett vessünk egy hosszabb pillantást az ország gazdaságára is. Ha Vietnam az új ázsiai tigris, akkor Thaiföld a bölcs elefánt. Az ország természeti szépségei és sok szempontból igen fejlett gazdasága mind idegenforgalmi, mind üzleti szempontból fontos célponttá tették és teszik az egykori Sziámot.

A kambodzsai-thaiföldi közúti határátkelő előtt néhány kilométerrel egy csodaváros fogadja a látogatót, a **kaszinók városa**. Luxusszállodák, különálló kaszinóépületek csábítják a külföldieket. Különösen nagy a kontraszt a **ki- és behívó játékbárlangok** és a meglehetősen szegény kambodzsai táj között. A kaszinókat **csak külföldiek** látogathatják, kézenfekvő, hogy a szerencsejátékosok a határ másik oldaláról jönnek.

Új regionális gazdasági hatalom születik?

Thaiföld viszont nem a szerencsére bízta magát, hanem igen szívós, kemény munkával érte el, hogy a délkelet-ázsiai térség második legnagyobb, legerősebb gazdaságát tudhatja a magáénak. **A gazdasági növekedés ismét évi 6 százalék körül van**, talán lehetne magasabb is, ha a politikai helyzet stabilabb lenne.

Az ország 2016-ban megfogalmazott **„Thaiföld 4.0” elnevezésű új gazdaságfejlesztési stratégiájának** célja egy olyan értékalapú gazdaság megteremtése, amelyet az innováció, a technológia és a kreativitás vezérel. Ennek a stratégiának a jegyében a mindenkori kormányok jelentős **infrastruktúra fejlesztési programokat** hajtanak végre. Gőzerővel folyik a kikötők bővítése, új repülőterek építése, valamint az autópálya rendszer fejlesztése. Az állam sokféle kedvezménnyel és ösztönzővel támogatja, vonzza a külföldi befektetéseket. **A tőke-bevonás célpontjai többek között az új generációs autók gyártása, az úgynevezett okos elektronika, az élelmiszeripar, a biotechnológia, valamint az orvosi és a wellness turizmus.**

Kulcsszerepben az idegenforgalom

Az 514 ezer négyzetkilométer területű és csaknem 70 millió lakosú Thaiföldön tavaly 11,5 millió külföldi turista fordult meg, **2023-ra 20 millió látogatót várnak**, akikről mintegy 70 milliárd dollár bevételre számítanak. Érdemes megjegyezni, hogy a thaiföldi **GDP 12 százaléka** az idegenforgalmi bevételekből származik. (Az ország igen népszerű a magyar turisták körében is.)

A külföldiek 20-25 éve fedezték fel Thaiföldet, azóta **rohamtempóban épülnek a szállodák, a tengerparti strandok**, s felgyorsult az idegenforgalmi szakemberek, a szállodai személyzet

képzése is. Van még teendő ezen a területen, hiszen annyira hirtelen „zúdult rá” Thaiföldre a jól fizető idegenforgalom, hogy ezzel az ütemmel nehezen tud lépést tartani a szálloda-menedzsment, valamint a nyelvtudás.

Egyik kedvelt üdülőparadicsom az **Elefánt-sziget**, ahol egyik üdülővároska éri a másikat sok-sok vendéglővel és kézműves bolttal. **Feltűnő volt**, hogy a sziget és a vendéglők telis-tele voltak orosz turistákkal, szinte mindenhol csak orosz szót lehetett hallani. Mindenhol minden oroszul is ki van írva, látnivaló, hogy az idegenforgalom nem kis mértékben alapoz a nagy számú orosz vendégre.

Január derekán az Elefánt-szigeten döntően a 25-35 éves korosztály volt jelen mindkét nemből. Gyakran koccintottak kórusban és jó hangosan a „harcra és a győzelemre”.

Elgondolkodtató, hogy egyrésztől hogyan hagyhatták el háború idején országukat, másrésztől gondoltak-e ugyancsak hadköteles korú társaikra, akik helyettük is részesei az orosz agresszióknak az ukrainai harcmezőkön, s nem kevesen vesztek ott életüket.

Délkelet-Ázsia Detroitja

Nem igazán ismert, hogy **Thaiföld a világ 24-dik legnagyobb gazdasága** és 23-dik legnagyobb ipari termelője. Exportjának 30 százaléka (mintegy 65-70 milliárd dollár) elektronikai termék.

A világon minden második légkondicionáló berendezés, minden negyedik hűtőszekrény Thaiföldön készül. Ugyancsak kevésbé ismert, hogy a világ **merevlemezeinek** 40 százaléka ebben az országban készül, s Thaiföld a világ első számú **gumi- és kaucsuk** exportőre.

Kiemelkedő mennyiségben készülnek az országban **integrált áramkörök, chipek**, számítógépek és egyéb „menő” elektronikai termékek.

Thaiföldet gyakran nevezik Dél-Kelet Ázsia Detroitjának. Nem igazán köztudott, hogy **Thaiföld a világ kilencedik autógyártó nagyhatalma. Évi mintegy kétmillió gépkocsi készül az országban** (több, mint Nagy-Britanniában), többek között gyártó-üzemmel van jelen a **Toyota**, az **Isuzu**, a **Suzuki**, a **Ford** és a **Kawasaki**. Néhány hete jelentették be, hogy a kínai Foxconn elektromos autógyárat épít Thaiföldön az állami PTT céggel. A Mercedes akkumulátor-gyárat épített, s a világ vezető autógyárai sorra adják át új üzemeiket mind az autó-, mind pedig az alkatrész gyártás területén. A motorizációból az is következik, hogy a népszerű **tuk-tuk** „taxik” száma csökken. Remélhetően nem fog eltűnni ez a „színfolt”, amely a turisták számára egész Ázsiában kedvelt.

Az autógyárak modelljeinek egy része itt is csak az ázsiai piacokra készül. Újabban szó van arról, hogy a nagyméretű személykocsik és a kisplatós teherautók **piaci tesztelésére Európában** is sor kerül. Amennyiben sikeres lesz a marketing-teszt, várhatóan néhány éven belül kontinensünkön is megjelennek a nagy autógyárak „ázsiai” modelljei.

Viskók és felhőkarcolók

Nagy feladatok várnak az építőiparra is, s nem csak az idegenforgalmi létesítmények építésében. Bangkokban ma több felhőkarcoló van, mint New Yorkban, s továbbiak építését is látni lépten-nyomon. Szükség is van sok új épületekre, hiszen a főváros magasútjairól még mindig igen sok nyomorúságos viskót látni a modern épületek között és tövében. A hatalmas méretű fővárosban szinte mindig csúcsforgalom és dugó van, s ha nem lennének magasutak,

valamint az egysínű vasút, valószínűleg teljesen összeroppanna az ázsiai metropolisz közlekedése.

Jól „húz” a bányászat és a mezőgazdaság is

Az ország gazdaságában húzóágazatnak számít még a bányászat és a mezőgazdaság. Nemcsak bányásszák, hanem exportálják is a **wolframot**, az **ónt**, az **uránt**, a magnéziumot, a fluort és a lignitet. Thaiföld komoly mennyiségű zafír, rubin és topáz **drágakő vagyonnal** rendelkezik, s az ország a világ tizedik legnagyobb arany és drágakő exportőre.

Thaiföldet a világ konyhájának is nevezik, hiszen egyike planétánk legnagyobb élelmiszer exportőreinek. A lakosság 40 százalékát foglalkoztatja a mezőgazdaság, az ágazat hozzájárulása a GDP-hez pedig 12 százalék. Rizs, kukorica, manióka, ananász, gyapot az agrárágazat fő termékei. Az ország a világ első számú rizsexportőre, évi 6,5 millió tonna rizs kerül kiszállításra. A világ minden jelentősebb városában elérhetőek a thai konyha remekei az odatelepült vendéglőkben.

Rizsföld és síremlék

Érdemes egy pillanatra megállni a rizsnél. Nem jelent újdonságot, hogy az ázsiai kontinensen **a rizs a fő táplálék**, több országban napi 3 tál rizs a „fejadag”, s ha jut hozzá hús is, akkor az már dőzsölésnek számít. Vietnamban, Kambodzsában és Thaiföldön is **nagy becsben tartják** a kenyeret is helyettesítő rizst. A szinte végeláthatatlan rizsföldeken szorgalmas emberek dolgoznak, akik szemenként „munkálják meg” ezt a létfontosságú növényt. Évente többször van rizsaratás, ami amolyan családi ünnepnek számít.

A rizsföldeken mind több síremlék magasodik. **Új szokás, hogy a családfőt, a rizsföld tulajdonosát vagy éppen a család kedvenc nagy öregét a rizsföldön temetik el.** A koporsók fölé nagy és díszes kőemlékművek magasodnak. Furcsa látvány, hogy a rizsföldeken vízben álló síremlékek között dolgoznak a parasztok.

Masszázs és piac

Thaiföld egyik kelendő exportcikke és fontos szolgáltatása a masszázs. Szinte mindenhol elérhetőek a szakképzett és az emberi anatómiát nagyon ismerő masszőrök, egyórás kezelés 5-8 dollárnyi helyi valuta, vagyis bat.

Vietnamban, Kambodzsában és Thaiföldön – hasonlóan a többi ázsiai országhoz – **fontos szerepet játszanak a kereskedelemben a piacok.** Most nem a zöldség- és húspiacokról van szó, hanem a százezernyi terméket (ruhát, ékszereket, cipőt, fűszereket, táskákat, edényeket stb.) kínáló, **nyitott „bevásárlóközpontokról”.** Az **alku kötelező**, nem is veszik az árusok komolyan azokat, akik rögtön elfogadják az árat. Csodák persze nincsenek, de 30-40 százalékkal lejjebb lehet tornászni az árat. A lényeg, hogy az eladó és a vevő is úgy érezze, jól járt. Az átverés ezen a tájon kizárt.

A sok évszázados kínai befolyás a térségben nem hagyta érintetlenül a nappali és az éjszakai piacokat sem. Szinte minden nagyobb városban működnek **kínai piacok** is, amelyek kínálata gyakorlatilag azonosak az idehaza „megszokottakkal”. Annyi a különbség, hogy zöldséget, gyümölcsöt, húst és halat is árusítanak. Ez utóbbit nem mindig hűtik...

Változóban Indokína „légikapui”

Indokína egyik reptéri „kapuja” a **dohai légikikötő**, ahonnan sok járat indul és érkezik a térségbe és a térségből. **Katar még mindig fociházban ég**, a repülőgépeken összefoglalókat lehet megnézni a vb-ről, a hatalmas és szupergazdag dohai repülőtéren pedig emeletmagyságú La'eeb kabalafigura mosolyog az utasokra. Nem meglepő, de mégis, hogy **hajnali kettő órakor** is nappali forgalom van a reptéri csarnokokban; utasok serege látogatja felszállás előtt az állandóan nyitva tartó luxusmárka-üzleteket és a szinte megszámlálhatatlan adómentes boltot.

Egyre több jel mutat arra, hogy **változóban vannak az ázsiai (és más) desztinációjú járatok átszálló repülőterei**. Amióta az **Emirates** és a **Qatar** légitársaságok a világ legjobbjai sorába tartoznak a legkorszerűbb repülőgépfloattával, s amióta a **dubai és a dohai repülőtér** ugyancsak a „hatalmasok” közé sorolható, **Frankfurt, Zürich, London visszaesőben van** távolsági átszállóhelyként. **Miért is maradna ki** a szélesebb értelemben vett légiipar a globális változásokból?

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Útimorzsák Ázsiából 1.

Irány a jövő!

Nem lehet panaszuk a légitársaságoknak és a repülőtereknek az üzletmenetre, hiszen az elmúlt esztendő végén és idén januárban is szinte minden járat teltházas volt. Most már egyértelmű, hogy a Covid-19 okozta bénultságból újjáéledt a turizmus szerte a világon. Hasonló módon felébredőben van kényszerű Csipkerózsika álmából három indokínai ország, Vietnam, Kambodzsa és Thaiföld gazdasága is. E sorok írója – nemrégiben ezekben az országokban járva – megosztja néhány tapasztalását, észrevételét elsősorban gazdasági, üzleti prizmán keresztül.

A világ legnagyobb polgári utasszállítója, az 555 üléses, kétszintes **Airbus380-800** hét óra alatt repíti el az utazót Katar fővárosából, Dohából Ho Si Minh-városba, az egykori Saigonba. Az öbölmenti ország nemzeti légitársasága meglehetősen büszke arra, hogy elnyerte az első helyet a **pandémia ellen hatásosan fellépő légivállalatok** körében. Az ülések háttámláján elhelyezett képernyőn gyakran szólítanak fel szappanos kézmosásra, fertőtlenítésre, a beszálló utasokat pedig az ülésen egy csomag várja maszkkal, fertőtlenítő folyadékkal és -kendőkkel.

Az egyik vietnami mobilszolgáltató pedig az országba való belépés előtt üzenetet küld a telefonra, hogy aki pandémiás gócpontból érkezett a határra, az töltsön ki egy kérdőívet, és adja azt át a beléptető határőrnek. Amennyiben kérdése, kérése van az országba belépőnek, tanácsot, segítséget kérhet egy 24 órán át működő „forró dróton”.

A maszkviselés egyébként nem újdonság Ázsiában. A térség légtöbb országában az erős légszennyezettség és a fertőzésektől való félelem miatt az utcákon, a tömegben szinte mindenki maszkot visel. Így van ez Vietnamban is, amelyet újabban „kapitalista kommunizmusként” jellemeznek.

Új ázsiai tigris a kapitalista kommunizmusban

Vietnam, az új ázsiai tigris jelenleg a világ egyik leggyorsabban fejlődő, növekvő gazdasága. Tavaly a **GDP** bővülése megközelítette a 8 százalékot (egy évvel korábban a pandémia miatt a bruttó hazai termék csak 2,6 százalékkal bővült), az **infláció** pedig mindössze 4,5 százalékos volt. A csaknem 100 millió lakosú országban 2022-ben az ipar és az építőipar növekedése 7,8%, a szolgáltató ágazaté 10, a mezőgazdaságé pedig 3,4 százalékos volt.

Toyota, Kia, Isuzu

Saigon utcáin akkora a forgalom, hogy csúcsidőben még **a járdán is motorok, robogók közlekednek**, s a gyalogosok kénytelenek a fal mellett osonni. Hatalmas mennyiségű motor lepi el az utcákat szinte egész nap és igen nagy ütemben bővül a gépkocsiállomány. Európai

autót szinte nem látni, **Vietnamban „tarol” a Toyota, a Kia és az Isuzu.** (A Toyota egyébként a világ első számú gépkocsigyártója, amely a chiphiány, az alkatrész-ellátási és értékesítési nehézségek ellenére tavaly 10,4 millió autót értékesített.)

Mindhárom márkából olyan modelleket lehet látni az utakon, amelyek Európában nem ismertek, kimondottan az ázsiai piacokra készülnek Japánban. Gomba módra szaporodnak az **autó összeszerelő üzemek** is a térségben, ez a tevékenység nem csak olcsóbb az importnál, hanem növeli Vietnam, Thaiföld stb. műszaki színvonalát is. Szép számmal van mindhárom indokínai országban Mazda, Honda és Lexus is, mégpedig nem a legkisebb méretűek. A motorkerékpárok és robogók hatalmas piacát a Honda uralja.

Új világgazdasági gócpont alakul?

Indiát, Vietnামot, Thaiföldet, Laoszt és Kambodzsát a gazdasági szakemberek a nem távoli jövő egyik világgazdasági gócpontjának tekintik. Arról van szó, hogy a pandémia alatt és után a **kínai ellátási láncok** egy része megroggyant, megbízhatatlanná vált. Ráadásul a gyakori megszorítások, az emberek „szoros” megfigyelése, a **termelési költségek emelkedése, a mind gyakoribb gyermekmunka stb. kissé megkoptatta Kína kétségtelen versenyképességét.**

Kína ma még a „világ műhelye”, de éppen a **diverzifikálás kényszere** miatt mind több cég dönt úgy a fejlett ipari országokban, hogy termelésének, szolgáltatásainak egy részét vagy egészét **fokozatosan áthelyezi** a fentebb említett országokba. A termelőkapacitások áttelepítése, zöldmezős beruházások létrehozása természetesen időt vesz igénybe, nemkülönben a helyi munkaerő betanítása. **Számítások szerint 3-5 éven belül befejeződik a külföldi tőke és a termelés részleges elvándorlása Kínából, s kiegyensúlyozottabbak, kevésbé kiszolgáltatottabbak lesznek a világot behálózó ellátási láncok.** Várhatóan csökkennek a termelési költségek is.

Csökken a Kína függőség, Vietnam színre-lép, jön a külföldi tőke

A nyugati cégek tehát gyors ütemben csökkentik Kína-függőségüket, s számukra ma már India mellett **Vietnam is népszerű tőkeáramlási célpont.** (Friss hír: az Apple bejelentette, hogy Kína helyett Vietnamban fogja gyártani a McBook-ot.) **A tavalyi évben 22,4 milliárd (!) dollár értékű működőtőke érkezett Vietnamba, 13,5 százalékkal több, mint egy évvel korábban.** A működőtőke elsősorban Szingapúrból, Dél-Koreából és Japánból érkezik az országba.

Tolonganak a nagy márkák

Saigonban, a Mekong-delta városaiban és az egész országban látnivaló, hogy ott tolong az összes nyugati márká a divat-, és a kozmetikai iparból, az étterem- és kávézó láncok területéről. **A százmillió vietnami piac és a fizetőképes kereslet jelentős növekedése tényező** lett, sorra nyílnak a márkakereskedések, a regionális cégek központok, egyszóval **Vietnam „sláger” lett.** Jót tesz az országnak az **ASEAN-tagság** (Délkelet-Ázsiai Nemzetek Szövetsége, amely 1967-ben alakult meg), valamint a növekvő számú szabadkereskedelmi megállapodás a világ sok országával.

Spórolás és újrahasznosítás

Miközben a vietnami gazdaság száguldásba kezdett, a városokban és a falvakban az emberek mind jobban élnek, egyre többet engedhetnek meg maguknak, **magas fokot ért el a termékek, a termények újra-hasznosítása, a spórolás.** Az elhasználódott autógumikból például a nálunk is jól ismert **vietnami papucsot** készítik, a Mekong folyó deltájában és az ország más részében családi kisvállalkozások tízezrei a **kókuszdió** hajából matractöltelék, a dióból ragasztót állítanak elő.

Mindenki kalapál, bont, sző, fon: **anyag nem vész el, csak átalakul.** Elhasználódott, javíthatatlan **gépekből kések, pálmából olaj, rizsből papír és ételcsomagoló fólia** készül. Virágzik a banánchip készítése „üzletág” is. A gyengébb idegzetűek hagyják ki a következő mondatot. Utcai árusoknál igen népszerűek a frissen sült madarak, bogarak, valamint a növényevő, csak a rizsföldeken található sült patkány. A reciklási sort még hosszasan lehetne folytatni, ugyanis a vietnami ember nem dob ki semmit, megszokta a spórolást, a leleményes újra-hasznosítást az amerikaiakkal vívott háborúban.

Fejlesztések, beruházások, export

Minden jó lesz valamire, ezt is bizonyítja az a megszámlálhatatlan, rozsdás hullámlemez-ajtójú garázs-méretű műhely, javító, „közért”, amelyek egymást érik a városi utcák házainak földszintjén, valamint az országutak mentén. Folyik az üzletelés a Mekong úszó városaiban és piacain is. **A GDP nem kis százaléka termelődik az utcán, a sufnikban, az európai látogató számára áttekinthetetlen, avított, rendetlen, elavult, koszos műhelyekben, ahol mégis mindent meg tudnak csinálni.**

A fejlesztések és a beruházások nyomán rövid időn belül jelentősen **bővül majd az export,** amely jelenleg főleg ruházati termékekből, nyersolajból, elektronikai cikkekből és lábbelikből áll. A kivitel döntő része az Egyesült Államokba, Kínába, Japánba és Dél-Koreába irányul. **A fejlesztési tervek sok jót ígérnek a bányászatnak, az építőanyag gyártásnak, valamint a textil- és élelmiszeriparnak.**

A következő esztendőben Vietnamra nem lehet nem odafigyelni. A szorgalmas, jól képzett munkaerő, a gyors ütemben fejlődő és bővülő infrastruktúra, az alacsony termelési költségek mágnesként vonzzák a külföldi működő tőkét, s ezekhez a tényezőkhöz még hozzájön a pandémia és a Kínára való túlzott ráutaltság diktálta **diverzifikációs igény** és kényszer. Az évtized végéig mind több termék viseli majd a Made in Vietnam feliratot.

A rendkívül **forgalmas saigoni repülőtér**en a kambodzsai légitársaság képviselője igencsak keménykedik a beszállásra váró utasokkal: no mask, no flight, mondja. Vagyis aki nem visel maszkot, az nem repülhet. Dehogynem. De egy kis ijesztgetés nem árt, hiszen az onnan nem is távoli Kínában ismét tombol a pandémia.

Pol Pot árnyéka

Kambodzsá sokáig horrorként szerepelt a napi hírekben. Pol Pot és a vörös khmerek néhány évtizede sok éven át hárommillió embert gyilkoltak meg; értelmiségieket, szabad

gondolkodókat, s mindenkit, aki nem volt a sajátos kambodzsai kommunizmus híve. Talán az átélt borzalmaknak is „köszönhető”, hogy a kambodzsai emberek szerények, törvénytisztelők és kedvelik a külföldieket.

Angkor, a gazdasági kincs

Az ország egyik legnagyobb „gazdasági” kincse a csodálatos Angkor, amely a 9-dik és a 15-dik század között a khmer birodalom fővárosa volt. **A hindu és buddhista templomvárost évi másfél-kétmillió külföldi turista látogatja meg.** Számukra nagyszerű infrastruktúra (magas színvonalú szállodák, utak, pazar vendéglők, piacok stb.) épült ki Siem Reap városban és környékén. Ez a város (amely Kambodzsra második legnagyobb városává nőtte ki magát) és nemzetközi repülőtere Angkor kiszolgálására épült. Az angkori romok területére 37 dolláros jeggyel lehet jelenleg belépni, a belépőjegyek árának éves összege nem elhanyagolható Kambodzsra gazdasága számára.

Kambodzsai gazdasági adatok dióhéjban

A 16 milliós lakosságú Kambodzsra a délkelet-ázsiai térség legszegényebb országa. Az alkotmányos monarchiában **az egy főre jutó évi GDP mindössze 3300 dollár.** Az elmúlt 5-6 évben a GDP évi 7-8 százalékkal növekedett, de ez a bővülés édeskevés volt a szegénység csökkentéséhez. A bruttó hazai termék 42 százalékát a szolgáltató szektor, 33 százalékát a mezőgazdaság, 25 százalékát pedig az ipar állítja elő.

A lakosság fele a mezőgazdaságban dolgozik, tengődik. **A munkanélküliség eléri a 30 százalékot,** ennek is tudható be, hogy a nyugdíjkorhatár a nőknél 55, a férfiaknál 60 év. Nemzetközi szervezetek számításai szerint Kambodzsában a **szegénységi küszöb** napi 1,6 dollár körül van, vagyis minimum ekkora összeg kell a talpon maradáshoz. Meglehetősen gyakori a **gyermekmunka**, sok családnak ez az egyetlen jövedelme.

A gazdaság főbb ágazatai a turizmus, a ruházati ipar, a mezőgazdaság (rizs, kukorica, zöldségek, gumifák, kesű-dió), valamint az építőipar. **Nemrégiben tengeri olajat találtak,** s most nagy várakozások előzik meg az off-shore termelés megindulását. A feltárás és a kiaknázás részben **koncessziók** adásával történik jól ismert nemzetközi olajtársaságok bevonásával.

Az ugyancsak ASEAN-tag Kambodzsában nagy a **korruptió.** **A lakosság döntő többsége nyomorban élő kistermelő.** A falvak rendetlenek, mondhatni piszkosak, ugyanakkor a felső tízezer luxuskörülmények között él.

A nyugati divatcégek már ott vannak

Miután a termelési költségek igen alacsonyak, a lakosság egy része jól betanítható, **a nagy nyugati divatcégek és áruházláncok mind több terméket gyártanak – szigorú minőségi ellenőrzés mellett – Kambodzsában.** A Gucci, a Ralph Lauren, a Tommy Hilfiger, a Marks and Spencer és a többiek egyre több terméküket gyártatják az országban. A nagy márkák ott gyártott áruinak egy része folyamatosan „leesik a kamionról”, ezért ezek a ruhák, táskák, cipők stb. vagy éppen élethű hamisítványaik szinte fillérekekért érhetőek el a helyi piacokon.

Érdemes megjegyezni, hogy az **Európai Unió** vámmentességet biztosít a kambodzsai (meglehetősen kevés) exporttermékek számára.

Agroturizmus - kormánytámogatással

A kormány és természetesen a költségvetés jelentősen támogatja az **agroturizmust**. Enyhén szólva lerobbant falusi házak udvarán mutatják be a turistáknak az ott lakó **családok** a „tudományukat”, többek között hogyan termesztik a rizst, miként szárítják a gyümölcsöket, hogyan és milyen célból aprítják a kókuszdió héját.

Palackos benzin az út mentéről

Az indokínai térségben a 95-ös benzin ára mintegy 1,2 dollár. Kambodzsai érdekesség (s egyben a szegénység jele is), hogy a benzinkutakon kívül **benzint másfél literes palackokban is lehet vásárolni** az útmenti gyümölcs és üdítőital árusoknál. A motorosok azonnal tankolnak is „üvegből”. A palackos, kis kiszerezésű benzint egyébként a motoros-rendőrök is vásárolják.

Egy ország várja a külföldi tőkét

Kambodzsában jelenleg nincsen számottevő ipar, az ipari termékek döntő része Kínából érkezik. **Nem titkolt remény, hogy a következő években Kína helyett vagy mellett Kambodzsába is érkezik jelentősebb mennyiségű működőtőke**, amely a könnyűipar mellett alkatrészgyártó és összeszerelő üzemeket hoz létre. Egyrészt csökkentve a munkanélküliséget, másrészt pedig korszerű ipari kultúrát teremtve.

Legközelebb Thaiföldön gyűjtünk útimorzsákat.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Útimorzsák Baszkföldről

A zöld tartomány titkai

Miközben a spanyol belpolitika nehéz hónapokat élt és él át az előrehozott választásokat követő patthelyzet miatt, a gazdaság, az üzleti élet ismét felfelé ível. Az ibériai ország „legzöldebb tartománya”, a Baszkföld pedig különösen jól sáfárkodik gazdasági lehetőségeivel, amelyek mind gazdagabbá teszik ezt az országrészt. Baszksapka, világszerte ismert ízek és ételkülönlegességek, pamplonai bikafuttatás, Vizcaya-i öböl, filmfesztivál San Sebastianban, Guggenheim múzeum, igen gazdag és viharos történelem, saját nyelv, altamirai barlangrajz és még számos egyedi sajátosság jellemzi ezt az észak-spanyolországi országrészt.

A széleskörű **autonómiát** élvező Baszkföld legismertebb városa, az üzleti élet központja, az étellel teli, nyüzsgő Bilbao. Történelmi és politikai okok miatt a régió fővárosa mégsem Bilbao, hanem Vitoria-Gasteiz. A 46 millió főt számláló Spanyolországban **6 millió baszk** él. Ez utóbbiak véleménye szerint Spanyolország legizgalmasabb tartományában, Baszkföldön minden megvan, ami a spanyol hont és a baszkok szűkebb hazáját naggyá tette: merész hegyvonulatok, dimbes-dombos tájak, sziklás tengerpartok, Európa egyik legjobb borvidéke, festői falvak, modern, kozmopolita városok.

Pörög a baszk gazdaság

Különösen **gyorsan fejlődik a gazdaság 2010 óta**, amikor **tűzszünet** született a nem kevés és igencsak kegyetlen terrorakciót végrehajtó ETA-val, amely 2018-ban feloszlatta önmagát. A tartomány gazdaságában korábban a nehézipar és a feldolgozóipar volt meghatározó. Napjainkban az előzőek mellett fontos szerepet játszik Baszkföld gazdasági és üzleti életében a mezőgazdaság, a dinamikusan bővülő idegenforgalom, a kikötői szolgáltatások és a hajójavítás. A bányákat az elmúlt években sorra bezárták. Sokatmondó, hogy **Baszkföld egy főre jutó GDP-je 22 százalékkal az uniós és 33 százalékkal a spanyol átlag felett van.**

Az egy héten át tartó pamplonai **bikafuttatás**, a bikaviadalok és az arénalátogatások bevételeit az utolsó eurocentig **jótekonysági célokra** fordítják. Nevezetesen: a bevételeket az 580 idős embert gondozó Misericordia otthon kapja, ahol háromszázan látják el a bennlakókat. A nemes cél szolgálata valamelyest csillapítja a bikaviadalokat nem kis számban ellenzők rosszallását. Érdeemes megjegyezni, hogy a „bikaviadal-ipar” Spanyolországban sok pénzt hoz a szervezőknek, a rendezőknek, a közreműködőknek, s nem utolsósorban az istállóknak és az arénáknak. Az Európai Unió nem akarja összerúgni a port a spanyol polgárok jelentős részével, ezért – miközben elítéli a bikaviadalokat – hajlandó becsukni a „fél szemét”.

Javulóban a spanyol gazdaság

Érdeemes röviden áttekinteni, milyen is az ibériai ország gazdasági teljesítménye, milyen közegben tevékenykedik sikeresen a baszk gazdaság. Tavaly a spanyol gazdaság növekedése 5,5 százalékos volt, **idén az előrejelzések szerint 2,5 százalékkal bővül a GDP.** A bruttó hazai

termék növekedését mind tavaly, mind pedig 2023-ban döntően a **fogyasztói kereslet** és az **export bővülése** támogatta.

2022-ben csaknem 40 éve nem tapasztalt rekordinflációt mértek, amelyet az idei első félévre sikerült 6,7 százalékra mérsékelni, jelenleg pedig alig haladja meg a 2 százalékot. A **munkanélküliség** 11 százalékos. A **minimálbért** nemrégiben emelték meg 8 százalékkal, összege eléri az 1080 eurót.

Spanyolország – amely ebben a félévben az Európai Tanács soros elnöke – gazdaságában kiemelten fontos szerepet játszik az idegenforgalom. Az előrejelzések szerint **a turizmusból származó bevételek idén már eléri a pandémia előtti szintet, amely a GDP mintegy 10 százalékával egyenlő.** Az EU negyedik legnagyobb gazdaságában az idegenforgalom bevétele tavaly 89 milliárd euró volt, **idén pedig várhatóan 135 milliárd euró** lesz.

Spanyolországban továbbra is **igen jól teljesít a mezőgazdaság**; exportjának 83 százaléka az EU-ba és Nagy-Britanniába irányul. (Itt érdemes megjegyezni, hogy az ibériai ország a világ első narancs- és harmadik citrom termelője.) Ami a külkereskedelmi forgalmat illeti, a kivitelből az EU 60, a behozatalból 57 százalékkal részesedik.

Különadó és támogatás

Hasonlóan a világ számos országához, a spanyol kormány is **különadókat** vetett ki az **energetikai cégekre és a bankokra.** Ezek összege évi 3 milliárd euró. **Az energiaárak 22 százalékkal csökkentek. Mérsékelték az általános forgalmi adót** egyrészt a kereslet élénkítésére, másrészt a lakossági terhek enyhítésére. Ez utóbbi célt szolgálta az a **45 milliárd eurós csomag** is, amely a rászorulókat hivatott támogatni különféle pénz-, adóügyi intézkedésekkel és közvetlen anyagi juttatásokkal.

„Zöld szellem” nem csak szavakban

Baszkföldet valóban a **környezetvédelem**, a „zöld szellem”, a **fenntarthatóság** jellemzi, s ennek számtalan példája van. Ezek közül érdemes megemlíteni a hatalmas és ápolt parkokat, a kiváló minőségű fő- és mellékutakat, a **kínosan tiszta** utcákat. A tömegközlekedés autóbuszai hibrid és elektromos üzemeltetésűek. Papírszemét, eldobott csikk, műanyag palack még nagyítóval sem található az utcákon, tereken. Meglehetősen sok a köztisztasági alkalmazott és jármű. Ez utóbbiak fénylenek a tisztaságtól.

Kártya és persely

A gyönyörű templomokat, katedrálisokat látogatók számára feltűnt, hogy **az egyház is „digitalizálódik”.** A pamplonai katedrálisban bankkártyás érintéssel lehet 5-10-15 eurót adományozni. A hagyományos persely továbbra is rendelkezésre áll, de a bankkártyás fizetés csábítóbbnak, korszerűbbnek tűnik.

Az előrehozott választásokon a legtöbb parlamenti helyet a Néppárt szerezte meg, de ez nem jelentett kormánytöbbséget. Augusztus végén VI. Fülöp király a választásokat megnyerő néppárti **Alberto Núñez Feijó**t kérte fel új kormány alakítására. A spanyolok többsége elégedettséggel nyugtázta, hogy **az országban nem került hatalomra a szélsőjobb.** Úgy tűnik, **a spanyol társadalom többségének elege volt a Franco-diktatúra szélsőségeiből.** Ha

Feijónak nem sikerül többségi támogatású kormányt alakítania, akkor az eddigi miniszterelnökre, a szocialista **Pedro Sanchezre** száll a kormányalakítás feladata. Ha ő sem tud olyan koalíciós kormányt alakítani, amely mögött parlamenti többség áll, akkor új választásokat írnak ki az országban.

Holt-tér matricák

A már említett nagyszerű minőségű országutakon újdonságot jelentenek a **„matricás” kamionok**. Arról van szó, hogy a kamionokra és egyéb nagy méretű szállító járművekre úgynevezett holt-tér matricákat ragasztanak figyelemfelhívásként a közlekedés többi résztvevője számára. Aki autót vezet, tudja, hogy az oldaltükrök holt térrel rendelkeznek, vagyis nem látunk mindent, ami mellettünk, mögöttünk történik az úton. A kéttenyérsnyi, a holt térre felhelyezett **sárga matricák arra hívják fel a többi közlekedő figyelmét, hogy hol is vannak a kamionok stb. úgynevezett vak foltjai**. Ezzel az egyszerű művelettel csökkenthető a balesetek esélye és száma.

Hódít a négynapos munkahét

Mind több cég kapcsolódik be ebbe a munkavégzési rendszerbe. A 32 órás munkahétre áttérő kisvállalkozások egyrészt **állami támogatást** kapnak, másrészt vállalták, hogy **változatlan bérezés mellett legalább két évig fenntartják a négynapos munkahetet**. A siker kulcsa, hogy a programban résztvevő vállalatok megadják dolgozóiknak a 40 órára járó bért – 32 órányi munkáért. A rövidített munkahét iránt nem csak a kis cégek érdeklődnek, hanem olyan nagyvállalatoknál is működik már, mint a **Telefónica** és a **Desigual**.

Mi újság az autóiparban?

Ami a baszkföldi autóállományt illeti, úgy tűnik az utakon jóval több a szedán típus, mint a SUV. Talán oda még nem ért el a magasabb kocsik erőteljes vásárlási hulláma? Az import autókhoz képest kevésnek tűnik a hazai gyártású, hagyományos **SEAT**-modellek száma az utakon, de mind több a külföldön ma még kevésbé ismert **Cupra**-kocsi. A spanyol autógyártásban a Seaton belül egyre inkább az új Cupra márka irányába mozdul el a mérleg: 2022-ben a Cupra 93 százalékkal növelte eladásait, míg maga a Seat 40,5 százalékot veszített, ha a Cupra eladásait külön nézzük. **A két márka értékesítése együttvéve 18,2 százalékkal esett vissza 2022-ben**, és mindössze 385.600 Seatot és Cuprát szállítottak ki a kereskedőkhöz. Ebből 152 900 Cuprát, míg Seat logóval 232 700 darab autót adtak el.

A Volkswagen Csoport spanyol leányvállalatának legkeresettebb modellje a **Cupra Formentor** volt, amelyből 97 600 darab fogyott. Ezt a legnépszerűbb Seat, az Arona követi 71 ezer példánnyal, majd az Ibiza (51 300) és a Leon (41 500) jönnek. Utóbbi három modellből egyaránt kevesebbet adtak el tavaly, mint 2021-ben. A Seat és a Cupra iránt továbbra is nagyon magas a kereslet, mindkettő márka rekord rendelésállománnyal rendelkezik az idei esztendőben.

Itt érdemes megjegyezni, hogy **a tervek szerint 2024-ben Győrben a VW-csoporthoz tartozó Audi megkezdi a Cuprák gyártását**. Az új Cupra **SUV** modellt különböző motorizáltsággal (hibrid, plug-in stb.) gyártják majd. A plug-in hibrid verzió a technológia következő

generációját képviseli, amely mintegy 100 kilométeres, tisztán elektromos hatótávot tesz lehetővé.

Okos, olcsó és hasznos ötletek

Fontos, hasznos, igen egyszerű és a fenntarthatóságot szolgáló **tartályok** helyeztek el a baszk városokban szemmagasságban, több helyen. Ezek a tartályok különböző méretű nyílásokkal és feliratokkal rendelkeznek, s egyszerre többféle **elektromos hulladék gyűjtését**, kidobását szolgálják. Szűk nyílásba lehet bedobni a már nem használt CD/DVD lemezeket, de külön-külön **gyűjtőnyílás** van a háztartási, az óra- és a telefon elemek, akkuk, valamint a plasztik kártyák, a rossz villanyégők számára is.

Ugyancsak jó ötlet (és üzlet), hogy a pályaudvarokon és a távolsági buszok parkolójában **automatákból mindenféle eszközt, kiegészítőt lehet vásárolni a mobiltelefonokhoz**: vezetékes és vezeték nélküli fülhallgatót, gyorstöltőt, különféle csatlakozó kábeleket, előre feltöltött energia-bankot stb. Hosszabb utakra felfújható nyakpárna is vásárolható a masinákból.

Márkaházasság, (l)égi kérdőjelek

Baszkföldre utazva feltűnt, hogy egy újabb jele mutatkozik a mind népszerűbb **márka-házasságoknak**. A Lufthansa fedélzeti árukatalógusában olvasható és látható, hogy **több Adidas-terméken a három csík mellett ott van a nemzeti légitársaság neve és logója is**. Két jól ismert márka „összeállt”, hogy **egymást erősítsék** az értékesítésben. Feltehetően a légitársaság fizetett jelentős összeget a sport-cégnek a logó megjelenítéséért egyes sportcipőkön és sportruházatokon. De az sem kizárt, hogy a fizetés fordított irányban történt. A „limited edition” (korlátozott számú elérhetőség) felirat is a mielőbbi, gyors, rendelésre, vásárlásra buzdítja a fedélzeti olvasót.

Nem úti-, hanem inkább légimorzsa az a költői, de valós kérdés, hogy a már említett német légitársaság miért nem tudta utasai egy részét két napig elrepíteni Bilbaóból Németország valamelyik légikikötőjébe? Az utasok a baszkföldi város repülőtérén tudták meg, hogy járatukat törölték. **A légitársaság két napon át fizetett** egy repülőgépnyi utasnak jó minőségű szállodát és napi háromszori étkezést. **Nem lett volna olcsóbb** egy mentesítő járatot küldeni vagy – ahogy ez évtizedek óta szokás – „szétteríteni” az utasokat más légicégek járataira? A várható **kártérítési igényekről** nem is beszélve.

A béke hozadéka

Visszatérve Baszkföldre: az autonóm tartomány fontos szerepet játszik Spanyolország gazdasági életében, nem kevésbé a turizmusban. Ismeretes, hogy Baszkföld átnyúlik Franciaországba, ahol Biarritz és a többi patinás tengerparti üdülőhely is mágnesként vonzza a látogatókat. A turisták azonban először többnyire Baszkföldnek a spanyol oldalát fedezik fel. A csaknem másfél évtizede tartó **helyi politikai béke, a szeparatista törekvések megszűnése gazdasági fellendülést, új imázst hozott Baszkföldnek**, amelynek jeleit a látogató lépten-nyomon tapasztalhatja.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Útimorzsák brexitországból

Lassú a gyógyulás

Londonban a Buckingham Palota, a British Múzeum, a Big Ben óratorony, Oxfordban az egyetemi campusok, Windsorban a királyi kastély és a többi jól ismert látnivaló a régi, de a brit gazdaság nem. A Brexit és a Covid-19 óta a szigetország gazdasága küszködik, még nem igazán tért magához. Miközben az ország készül III. Károly király május 6-i koronázási ceremóniájára, a lakosság jelentős többsége megbánta Nagy-Britannia kilepését az EU-ból.

A londoni utcákon, az áruházakban, a mind több import sört is csapoló angol kocsmákban, a pubokban még nem vehető észre a külföldről érkezett látogató számára a kormány egyik költségvetési intézményének, az OBR-nek derűsnek egyáltalán nem mondható előrejelzése. Nevezetesen az, hogy az OBR szerint **a brit lakosság életszínvonala a jelenlegi évtized vége előtt nem tér vissza a koronavírus-járvány elhatalmasodása** – és az ezzel egy időben végbement Brexit-folyamat – **előtti szintre**. A brit gazdaság helyzetének rövid elemzésére még a későbbiekben sor kerül, előbb azonban néhány önkényesen kiválasztott látogatói észrevétel, benyomás, érdekesség, természetesen gazdasági és üzleti összefüggésekkel.

Über és szolidaritási dudálás

Már a Heathrow repülőtér kijárata előtt feltűnően nagy pulttal van jelen – a Magyarországot néhány évvel ezelőtt elhagyni kényszerült – **Über**-cég, amely ott taxiszolgáltatást kínál az érkezőknek. De ott van az Über a Temze folyón is korszerű városnéző- és kiránduló **hajóival**. Sőt, az **ÜberEat** a szigetország egyik legnagyobb és legeredményesebb **ételfutár** vállalkozása, „dobozai” sok motorkerékpáron és biciklin láthatók. Érdeemes megjegyezni, hogy a pandémia előtt nem sokkal a londoni taxis szakszervezet és az überesek között nagy vita, viszály alakult ki, amelynek végére a bíróság tett pontot. Azóta béke van.

Ha már a közlekedésről esik szó, nem mellékes, hogy a látogató egyetlen dudálást sem hallott szigetszágbeli tartózkodása során. Illetve egyszer igen, **szolidaritási dudálást**. Arról van szó, hogy a **British Museum könyvtárosai** az épület előtt tartottak tüntetést és tábláikon arra hívták fel a figyelmet, hogy **miközben az infláció 9-10 százalékos, ők csak 3 százalékos fizetésemelésben részesültek**. Az ott elhaladó autósokat arra kérték, ha egyetértenek, dudáljanak. Zengett az utca.

Elektromos buszok, hitelkártyás „jegyek”

A tömegközlekedésben mind több az **elektromos emeletes autóbusz**, de van már **elektromos taxikat** üzemeltető cég is, Londonban például a Sherbet Electric Taxi vállalat. A városi buszokról **eltűntek a kalauzok**, vagy előreváltott jeggyel, bérlettel, vagy pedig **hitelkártyával lehet utazni**. Természetesen nem hitelbe. Mind a buszokon, mind a metrón

felszálláskor, illetve belépéskor oda kell érinteni a hitelkártyát egy érzékelőhöz. Ekkor a bank még nem vonja le az utazási díjat, csak a leszálláskor, illetve a kijáratnál. Ekkor újra „érzékeltetni” kell a bankkártyát, a szuperszámítógép pedig emlékezik, hol történt a be- vagy a felszállás, s csak ezután kerül sor az elektronikus fizetésre. Ezzel a korszerű megoldással meglehetősen **sok papírijegy és munkaerő takarítható meg.**

Égető munkaerőhiány

Szükség is van erre, hiszen a szigetország gazdaságából mintegy **450-500 ezer munkaerő hiányzik.** Ennek az a **fő oka**, hogy Nagy-Britannia kilépett az EU-ból és megszüntette az uniós állampolgárok korábbi szabad letelepedési és munkavállalási jogosultságát. Ezt a hiányt csak részben pótolták az EU-n kívüli térségekből érkező munkavállalók, akiknek számát 130 ezerre becsülik a munkaügyi szakemberek. (Ismeretes, hogy Nagy-Britannia 2020. január 31-én távozott az EU-ból. A brit kormány azóta **új**, pontozásos - **főleg a szakképzettséget és az angol nyelvtudást előnyben részesítő - bevándorlási szabályozást** honosított meg, amely nem tesz különbséget az EU-ból és a világ más térségeiből újonnan érkezők bevándorlási és munkavállalási kérelmeinek elbírálása között.)

Különösen égető a munkaerőhiány a mezőgazdaságban, a közlekedési és raktározási ágazatban, valamint a szállodaiparban. A mezőgazdaság tavaly nyáron 60-80 ezerrel kevesebb – elsősorban Kelet-Európából érkező - dolgozót volt kénytelen nélkülözni a Brexit előtti esztendőkhöz képest.

Pillanatfelvétel a gazdaságról

S ezzel már el is készült az első pillanatkép a brit gazdaságról, ahol **tavaly a bruttó hazai termék (GDP) 4,1 százalékkal növekedett**, 0,6 százalékkal elmaradva a koronavírus járvány előtti utolsó „békeév” (2019) GDP bővülésétől. Meglepő módon 2021-ben kiugró, 7,6 százalékos növekedést regisztráltak. Makrogazdasági szakértők véleménye szerint a turizmus fellendülése és az energiaszámlák tavaly kezdődött állami támogatása nagyot lendített a brit gazdaságon. **(A kormány energiaszámla-támogatási programjának köszönhetően a háztartások megtakarítási aránya a rendelkezésre álló jövedelem 9,3 százalékára emelkedett a járvány előtti 5,6 százalék után.)**

A javulás ellenére **Nagy-Britannia** továbbra is a világ legfejlettebb országait tömörítő G7-es csoport egyetlen állama, amelynek **gazdasága még nem heverte ki a Covid-19 járványt.** A brit statisztikai hivatal, az ONS friss összehasonlító elemzése szerint egyedül Nagy-Britannia nem hozta még be a koronavírus-sokk okozta gazdasági veszteséget a hét vezető ipari gazdaság csoportjának (G7) országai közül. A kimutatás szerint az Egyesült Államok hazai összterméke 5,1, Kanadáé 2,9, Olaszorszáé 1,9, Franciaorszáé 1,2, Japáné pedig 0,8 százalékkal haladja meg a járvány előtti szintet, Németorszáé pedig ugyanannyi, mint 2019 negyedik negyedében volt.

A gazdasági elemző intézetek néhány hónappal ezelőtt még recessziót jeleztek előre az idei esztendő első felére, mára azonban már enyhe növekedést (0,5 százalékot) prognosztizálnak. A Bank of England monetáris tanácsa is – nem számszerűsített – **kis mértékű növekedést** jelez előre, miközben a **jegybanki alapkamatot 25 bázisponttal 4,25 százalékra emelte.**

Fordult a Brexit-kocka

A járvány mellett a Brexitet sem tudta még kiheverni a brit gazdaság. Az egyik vezető brit gazdasági előrejelző cég szerint **a koronavírus-járványhoz hasonló veszteséget okoz a brit gazdaságnak Nagy-Britannia kilépése az Európai Unióból.** Az uniós tagság megszűnése utáni 11 hónapos átmeneti időszak lejártával az ország az EU egységes belső piacáról és vámuniójából is távozott. **Az EU-tagságról 2016 nyarán rendezett népszavazáson a kilépésre voksolók kerültek szűk, 51,89 százalékos többségbe. Ma pedig - a legnagyobb közvéleménykutató vállalat, a YouGov friss felmérése szerint - a britek csaknem kétharmada, 65 százaléka úgy érzi, hogy nem hozott hasznot Nagy-Britanniának a kilépés az EU-ból.** Véleményük szerint rosszul alakulnak az országban a dolgok a kilépés óta.

A felmérés szerint a brit választók alig 7 százaléka szerint járt jelentős előnyökkel az EU-tagság megszűnése. További 17 százalék úgy nyilatkozott, hogy "valamelyes hasznot" hozott a Brexit az országnak, vagyis a válaszadóknak kevesebb mint a negyede gondolja úgy, hogy valamilyen mértékben hasznos volt Nagy-Britannia számára a kilépés az Európai Unióból.

A tekintélyes gazdaságelemző műhely, a Resolution Foundation egyik új tanulmányában kimutatta, hogy a brit gazdaság termelékenységét az EU-hoz fűződő kereskedelmi kapcsolatok feltételrendszerének módosulása önmagában 1,3 százalékkal rontja az évtized végéig. A cég számításai szerint ez azt jelenti, hogy **az alkalmazotti átlagjövedelem minden évben átlagosan 470 fonttal lesz kevesebb annál az összegnél, amelyet a munkavállalók Brexit nélkül megkereshetnének.**

A Brexit egyik „mellékterméke”, hogy számottevően **visszaesett a szigetországba látogató francia és német turisták száma.** Ennek az az oka, hogy a Brexit óta az országba csak útlevéllel lehet belépni, s becslések szerint a franciák és a németek fele nem rendelkezik ilyen útiokmánnyal. A Brexit gazdasági hátrányait még hosszasan lehetne sorolni, de most térjünk vissza a spontán tapasztalásokhoz.

Felkerekítés, kedvességi falak

A brit szupermarketekben egy-egy bevásárlás forintra átszámítva nagyjából annyi, mint idehaza, de a két országban a jövedelmi viszonyok igencsak eltérőek.

Az élelmiszeráruházak nagy figyelmet fordítanak a **rászorulok segítésére:** arra bíztatják vásárlóikat, hogy a számla végösszegét tetszés szerint **kerekítsék fel.** Az így keletkezett különbséget segélyek formájában különböző jótékonyági szervezetek juttatják el a szegényeknek. De a bolti kijáratoknál ott vásárolt tartós élelmiszereket is el lehet helyezni gyűjtő dobozokban. A városokban sok helyen láthatók úgynevezett **kedvességi falak,** amelyek akasztóira rá lehet tenni a megunt ruhákat, cipőket stb., s aki akarja, akinek szüksége van rájuk, viheti a természetbeni adományt.

Diverzifikál a Marks and Spencer

Az 1884-ben alapított, az elmúlt évekig döntően igen széles választékú ruhaneműt árusító, legendás Marks and Spencer (MS) áruházlánc is **jelentős változásokon** ment keresztül az elmúlt években. **A belátható jövőben profitjának nagyobb részét az élelmiszerek**

kiskereskedelméből akarja „megtermelni”. A patinás cég csaknem 1500 áruházzal rendelkezik a világ számos országában, a többségük természetesen a szigetországban van. Tavaly a cég **hazai és külföldi bevételeinek összege 10,8 milliárd font volt, adózás előtti nyeresége pedig elérte a 392 millió fontot**. (A vállalat néhány éve többek között Magyarországról is kivonult, megszüntette áruházait.)

Az óriáscég élelmiszerkereskedelmi részlege, az **MS Food** tehát belépett a családi bevásárlások piacára. Egy tavalyi felmérés szerint az MS Food a szigetországban az Aldi, a Lidl, a Tesco, a Sainsbury és a Morrison után a hatodik legnépszerűbb supermarket. A **British Petrol** nagyobb benzinkutjain **MS Simply Food** elnevezésű élelmiszerboltok működnek. Az MS példája is jól bizonyítja, hogy a 21-dik század harmadik évtizedében **létfontosságú a cégtevékenységek diverzifikálása, a több lábon állás**.

Természetes a multikulti

Nagy-Britanniában a **gyarmatok felszabadulása**, valamint a **globalizáció** térhódítása óta egyre erősebben van jelen a kulturális, vallási, nyelvi és egyéb **sokszínűség**, az úgynevezett **multikulti**. (Érdemes megjegyezni, hogy az emberek, a kultúrák, a döntéshozatali mechanizmusok, a munkastílusok stb. **különbözősége**, diverzitása az egyes országok, nemkülönben a cégek számára egyértelműen **értéket jelent** századunkban.) A szigetország lakossága szinte az egész világot képviseli, s nincs ez másként a munkahelyeken sem. Az egyik kávézóban például felszolgálóként együtt dolgozik pakisztáni és indiai, a pultos pedig egy fejkendőt viselő muzlim hölgy. A szó szoros értelmében vett sokszínűség semmiféle feltűnést nem kelt, ez ma már teljesen elfogadott és természetes „jelenség” a szigetországban.

LEZ és ULEZ

A Londonba bevezető országutakon gyakoriak a **LEZ (low emission zone) feliratú táblák**. Ez azt jelenti, hogy a tábla után csak **alacsony széndioxid kibocsátású autók**kal lehet közlekedni. Az elfogadható kibocsátási paramétereket mindenki ismeri, illetve megismerheti az interneten. Amennyiben az autó károsanyag kibocsátása nem felel meg az előírásoknak, úgynevezett **LEZ-díjat kell fizetni**, ami nem azonos a dugódíjjal. (Dízelautók esetében a minimum megfelelési előírás az EURO-6 sztenderd, benzines kocsiknál pedig az EURO-4.) A LEZ-díjat naponta kell megfizetni, amennyiben a kibocsátási előírásoknak nem megfelelő autó naponta behajt az alacsony kibocsátást előíró zónákba. London 32 kerületének nagy része ebbe a zónába tartozik. (A napi LEZ-DÍJ 12,5-től 100 fontig terjed a motorkerékpártól a kamionig.)

De Nagy-Londonban vannak **ultra alacsony kibocsátást előíró zónák** is, az úgynevezett **ULEZ**-ek. Itt **még szigorúbbak** a károsanyag kibocsátási előírások, s még nagyobbak a büntetések a napi behajtási díjak kifizetésének elmulasztása esetén. Az ULEZ-zóna azonos a dugódíjas területtel.

Ez a rendszer is jól mutatja, hogy Nagy-Britanniában is **kiemelt figyelmet fordítanak a tiszta levegőre, a környezetvédelemre**. Annyira, hogy például az egyik supermarket-hálózat plakátokon hívja fel a vásárlók figyelmét: egy bevásárló szatyor egy PET-palack

felhasználásával készül. De a műanyag palackos csomagolást is folyamatosan csökkentik, visszatérőben vannak a jó öreg üvegpalackok. A **csapolt sörök döntő** többségét is ma már a sörmárka nevét jelző pohárban szolgálják fel, s eltűnőben vannak a műanyag „sörös-poharak”.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Útimorzsák Dél-Afrikából

Áram és gyémánt

Talán nincs még egy olyan ország a világon, mint Dél-Afrika, amelynek nemzeti himnusza soronként felváltva az angol mellett négy törzsi nyelven szól. A soknyelvűség csak egy tényezője annak a színes palettának, amely Afrika legnagyobb és legerősebb gazdaságát jellemzi. Az elmúlt század kilencvenes éveinek elején történt rendszerváltás, az apartheid felszámolása, Nelson Mandela elnöksége új távlatokat és „jó reményeket” nyitott a közel 65 milliós lakosság számára. Minden jel arra mutat, hogy az ország legismertebb pontja, a Jóreménység foka – természetesen jelképesen – megelevenedik.

Az 1,2 millió négyzetkilométer területű Dél-Afrikai Köztársaság tavalyi 410 milliárd dolláros GDP-je az afrikai kontinens bruttó hazai termékének egynegyede. Fokváros belvárosában szinte egymást érik az ékszerüzletek, a gyémántcsiszolók, amelyek eleganciája bárhol megállná a helyét a világon. Nem véletlen az ékszerészet csillogása, hiszen ez az ország adja a világ aranytermelésének 45 százalékát és ugyancsak előkelő helyet foglal el a gyémánt ágazatban. Dél-Afrika a világ ipari- és ékszergyémánt gyártásának egyik élvárosa. Az aranybányászat kétharmadát, a gyémántbányászatnak pedig csaknem az egészét angol, amerikai és francia tőkéscsoportok tartják a kezükben.

Új időszámítás az apartheid bukása után

Elterjedt a világon – nem alap nélkül -, hogy a nagyvárosokban sötétedés után külföldiek ne kószáljanak az utcán, mert a séta este nem igazán biztonságos. A veszélyt elsősorban a bandaháborúk jelentik; e sorok írója nem tud hiteles beszámolót, körképet adni a johannesburgi, a pretoriai, a durbani és más városok esti hangulatáról, mert naplemente után gyalogosan nem járt az utcákon.

Az apartheid összeomlása után 1994-től a fekete lakosság is részt vesz a parlamenti választásokon. Az országban sok fehér ember is él és dolgozik: brit és holland leszármazottak, üzletemberek, odaköltözött európai nyugdíjasok. Az ország területének kétharmada lakatlan, a lakosság 56 százaléka városokban él. Irigylésre méltóan tiszták és rendezettek a városok, rengeteg az új épület (lakások, irodaházak, középületek stb.), nagyszerű állapotban vannak a gyarmati időkben az angolok és a hollandok által épített kisebb-nagyobb paloták is. Sajnos nem hiányoznak a nagyobb települések szélén hosszan elnyúló bódévárosok sem, a bádogviskók szinte mindegyikén ott van a tányérantenna.

Pillantás a gazdaságra

Dél-Afrika a kontinens leginkább iparosodott, technológiailag legfejlettebb és legdiverzifikáltabb gazdaságával rendelkezik. A Világbank megfogalmazása szerint a közepes jövedelmű országok élvonalába tartozik. Úgynevezett ipari agrárország. A világ egyik vezető nyersanyag exportőre, többek között uránt, mangánt, vasércet, krómot, rezet, kőszén, grafitot bányásznak. A bányászat egyharmada, a feldolgozóipar 50 százaléka van külföldi tulajdonban.

Az ország gazdasága az apartheid miatt hosszú ideig elszigetelten fejlődött, s miután kőolaj-, fegyver- és nukleáris embargó, valamint pénzügyi bojkott alatt állt, kénytelen volt sok területen önellátásra berendezkedni. Az ipari termelés értékének 20 százaléka a vas-, az acél- és a színesfém kohászatból származik. Jelentős szerepet játszik az iparban az autó-, a hajó- és a repülő- és mezőgazdasági gépgyártás. Az elmúlt évtizedekben fejlett elektrotechnikai és elektronikai ipar alakult ki, de fontos ágazata a gazdaságnak a textilipar és az élelmiszerfeldolgozás is.

Igen fejlett az országban a bank és a pénzügyi szektor. Egy amerikai dollár 16-17 rand, egy liter 95-ös benzin 22 rand körül van. (Itt érdemes megjegyezni, hogy miközben az ország igen nagy mennyiségű kőszén exportál a környező államokba, kőolajban szegény, és ezt a nyersanyagot elsősorban Oroszországból importálja.) Az infláció 2024-ben 4,8, tavaly 3,3 százalék volt. A pénzromlás idén tovább csökken, s az előrejelzések 2027-re 2 százalék körüli inflációval számolnak. A szupermarketekben, az éttermekben az árak nagyjából azonosak a magyarokkal, miközben az átlagjövedelem jóval alacsonyabb a hazainál. De a főbb gazdasági mutatókról még lesz szó.

Száguld az idegenforgalom

Vissza a mindennapokba. Nagy ütemben növekszik az idegenforgalom, rengeteg a külföldi turista. A Krüger Nemzeti Parkban például fél évre előre kell foglalni helyet szafari túrára. Az oroszlanok, a zebrák, az antilopok, a zsiráfok, az elefántok, a hiénák, a majmok és többi, a természetes környezetében élő állat szinte „beköszön” a látogatók nyitott terepjáróiba. Az állatok etetése természetesen tilos, a két- és négylábúak nem is kuncsorognak ennivalóért, s látnivaló az is, hogy megszokták az emberek kíváncsiságát

Ugyancsak népszerűek a hajókázással összekötött bálna- és fókalesek. Nem kevésbé a tengerparti napozás, strandolás, szörfözés. Ha már a tengerről esett szó, érdemes megemlíteni egy tévhitet. Gyakori tévedés, hogy a Jóreménység foka Afrika legdélibb csúcsa és osztópont az Atlanti-óceán és az Indiai-óceán között. Valójában a legdélibb pont a tőle 150 kilométerre délkeletre lévő Tű-fok (másként Agulhas-fok). A Jóreménység foka a Fok-félszigeten (angolul *Cape Peninsula*) helyezkedik el a Dél-afrikai Köztársaság Nyugat-Fokföld tartományában, Fokvárostól 50 kilométerre délre. A tévhit ellenére igyekszik minden külföldi turista „elzarándokolni” a „Fok”-ra, és ott szelfizni.

Nyomasztó a munkanélküliség

Néhány esztendőn át tartó gazdasági visszaesés után a jelek és a statisztikák szerint Dél-Afrika elindult a lassú fellendülés útján. (A gazdasági növekedés lelassulásában az elmúlt években szerepe volt többek között a szakképzett munkaerő hiányának, a korrupciónak és a meglehetősen nagy áramhiánynak.) Az egyik legnagyobb gond a munkanélküliség. A munkaképeskorú lakosság 32,5 százaléka volt tavaly állástalan, erre az évre az előrejelzések 32,1 százalékról szólnak, ez mintegy 6 millió embert jelent. A 15 és 34 év közötti korosztályban 45,5 százalékos munkanélküliséget mértek.

2024-ben az új koalíciós kormány számos strukturális reformot vezetett be a gazdaságban, ez ugyanis előfeltétele a tartós gazdasági növekedésnek. Nagy összegű állami beruházásokkal fejlesztik a kikötőket és a vasúthálózatot, s az állam más területeken is növeli befektetési aktivitását. Ezekről az investícióktól a munkanélküliség jelentős csökkenését is várják. Az egyik legsürgetőbb és legfontosabb feladat az áramtermelés nagy arányú növelése állami- és magántőke beruházásokkal.

Áram, áramszünet, áramkáosz

Dél-Afrikában az áramtermelő ágazat 15 éve válságban van. A kereslet folyamatosan meghaladja a kínálatot. (A villamosenergia 80 százaléka széntüzelésű hőerőművekből származik.) Az áramkimaradások 2023-ban 1,5 százalékkal mérsékeltek a GDP növekedését! Abban az évben 289, 2024-ben pedig 69 „napnyi” áramszünet volt az országban, napi 10-12 órás áramkimaradásokkal. Szakértők véleménye szerint az áramválságot többek között a verseny hiánya, az elégtelen beruházás, a korrupció, a hozzá nem értő vezetés, valamint az áramelosztás igen alacsony hatékonysága idézte elő.

Az áramtermelésben a külföldi és a hazai magántőke a korábbinál nagyobb szerepet kap. A helyzet javulását a kormány attól is várja, hogy az új beruházások mellett megteremtik az elektromos áram nagykereskedelmi piacát is. Nem kétséges, hogy a dél-afrikai gazdaság nagyobb növekedésre a következő években csak akkor számíthat, ha sikerül felszámolni a villamosenergia-káoszt.

Színvonalas üzletek, barátságos emberek

Az országban minden jól ismert, globális márká jelen van gyönyörű, színvonalas üzletekben. Az ország városaiban hatalmas bevásárlóközpontok épültek és épülnek a boltok mellett éttermekkel, szépművészeti szolgáltatásokkal, bankfiókokkal stb. A Spar és az amerikai Shoprite szupermarketjei uralják a piacot a városokban. Mindenhol lehet fizetni bankkártyával, erőteljesen visszaszorult a készpénzes fizetés. A személyzet mindenhol kedves, vevőbarát, udvarias és szolgálatkész. Hasonlóan az „utca emberéhez”. Angolul szinte mindenki beszél.

Nem múltak el nyomtalanul a gyarmati évek. Az angol és a holland kultúra és a mindennapok számos eleme ma is jelen van Dél-Afrikában. Csak néhány példa: baloldali közlekedés, keverőcsapok a mosdókban és a fürdőkádakban, tea-kultusz, gyönyörűen ápolt közparkok. Ami pedig az ételeket illeti: bab, sült paradicsom, toast-szendvics, muffin, zabkása és a sort még hosszan lehet folytatni. Itt érdemes megjegyezni, hogy az országban a növényzet, az életvitel, az építkezés más, mint Közép- és Kelet-Afrikában.

Fontosabb makrogazdasági mutatók

Az aktív keresők 9 százaléka a mezőgazdaságban, 26 százaléka az iparban, 65 százaléka pedig a szolgáltató szektorban dolgozik. A mezőgazdaság 4, az ipar 30, a szolgáltatás-ágazat pedig 66 százalékot képvisel a GDP-ben. A megművelt mezőgazdasági ültetvények 80 százaléka fehér farmerek tulajdonában van; az ágazat főbb termékei a kukorica, a búza, a rizs, a cukornád, valamint a gyümölcsök. Érdekesség, hogy a cukornád ültetvények szinte egésze indiai tulajdonban van.

Az államadósság tavaly a GDP 77 százalékával volt egyenlő, ez az arány 2010-ben még csak 31,5 százalékot tett ki. Az államadósság növekedésének egyik fő oka az, hogy csaknem 25 millióan (a lakosság közel 40 százaléka) kapnak valamiféle pénzügyi támogatást az államtól.

Ami a külkereskedelmet illeti: mind az exportban, mind pedig az importban Kína, az USA és Németország vezeti a sort. A legfontosabb kereskedelmi partnerek sorába tartozik India, Japán, Nagy-Britannia, Botswana és Namíbia. A kivitelben a fémek, a gyapjú, a bőr, a gyümölcsök és a vegyipari termékek, míg a behozatalban a műszaki berendezések, a gépek, a járművek, a papír és a kőolaj állnak a lista élén.

Jön a tőke külföldről is

Dél-Afrika a külföldi működő tőke egyik kedvelt célországa. A statisztikák tanúsága szerint a befektetések viszonylag gyorsan megtérülnek és „fordulnak termőre”. A külföldi befektetések értéke meghaladja a tízmilliárd dollárt. Az ország fejlesztésében mind a hazai, mind pedig a külföldi működő tőke számára nagyok a lehetőségek többek között az iparban, az idegenforgalomban és az infrastruktúrában.

Lassan, de beindult a fellendülés

A nemzeti hős Mandelának nagy tekintélye és nagy kultusza van. Szinte minden településen szobrot állítottak neki, a bankjegyen is ott van az arcképe. Sowetoban hosszú sorok kígyóznak bebocsáttatásra várva az egyszerű, vöröstéglás Mandela-ház előtt, ahol az első demokratikusan megválasztott elnök élt 1946 és 1972 között. A látogatók száma már meghaladta a 200 milliót.

Az ékszerboltok csillogása kissé megtévesztő, ugyanis Dél-Afrikában sok a szegény ember. Ez a helyzet a kirívóan magas munkanélküliséggel is összefügg. A jövedelemkülönbségek ebben az országban a legnagyobbak közé tartoznak a világon. A gazdasági és az üzleti élet vezető szereplői szerint az ország gazdasága most jó „sínen” van és megkezdődhet a nagyobb

növekedés, fellendülés, vagyis az erőteljesebb beruházások és a munkahelyteremtés korszaka.

Hány fővárosa van Dél-Afrikának?

S végül, egy különleges kontraszt. A tankönyvek és a lexikonok szerint az ország fővárosa Johannesburg. Ez a város viszont a valóságban nem Dél-Afrika egyetlen fővárosa, hanem az ország legnagyobb városa, gazdasági, pénzügyi és ipari központja, valamint az Alkotmánybíróság székhelye. Végző soron az országnak három fővárosa van: Pretoria (végrehajtó hatalom, kormányhivatalok), Bloemfontein (a Legfelsőbb Bíróság székhelye) és Fokváros (a törvényhozás, a Parlament székhelye). Az eddigiek is arra utalnak, hogy nem a fővárosok száma az egyetlen ellentmondás Dél-Afrikában.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Légkondi a buszmegállóban

Útimorzsák energiaországból

A homoksivatagot átszelő sokszagos országút egyik oldalán külföldi turisták élvezik a sivatagi buckás szafarit, a másik oldalon pedig olajfáklyák égnek a kőolajkutak tetején. Az Egyesült Arab Emírségekben vagyunk, amely a világ azon kevés országa közé tartozik, ahol nincsen jelentősebb növekedési, inflációs, fogyasztás-csökkenési probléma, ahol nincsen energiaválság, ahol nem kell most takarékoskodni a kőolajjal, a földgázzal és az elektromos árammal. A hét sejkiség által 1971-ben alapított monarchia rendelkezik a világ hatodik legnagyobb ismert kőolaj- és hetedik legnagyobb földgázkészletével. Szinte elképzelhetetlen mennyiségnek számít a 100 milliárd hordónyi (1 hordó mintegy 159 literrel egyenlő) bizonyított kőolajkészlet. Viszont az autósok bánatára a benzin literje a korábbi 100-ról mintegy 290 forintnyi dirhamra emelkedett.

Az utazót már a repülőgépen meglepetés éri: az emirátusi nemzeti légitársaság nemcsak kiváló fedélzeti ellátást, hanem sokrétű **digitális szórakozási lehetőségeket** is kínál az ülések háttámlájában elhelyezkedő képernyőkön, természetesen széleskörű idegenforgalmi propagandával „megfűszerezve”. A **légiszemélyzet egy része magyar**, az idegen nyelvet nem beszélő utasok velük anyanyelvünkön tudnak kommunikálni. A dubaji repülőtér építészetileg impozáns, hatalmas érkezési csarnokaiban **még éjjel is** kínálnak megvételre a jól öltözött ügynökök helyi ingatlanokat, s nyitva vannak a kávézók, teázók és a gyorséttermek is.

Fényár és luxus

Dubaj, Abu Dhabi és a többi sejkiség sötétedéstől napfelkeltéig **fényárban** úszik. (Az előbb említett két legnagyobb sejkiségen kívül a **föderációhoz** tartozik Sharjah, Ajman, Ras Al Khaimah, Umm Al Quwain és Fujairah.) Nem takarékoskodnak az árammal, a kétszer 5-6 sávos **országutak végig kivilágítottak**, a zárt városi buszmegállókban pedig légkondicionálás duruzsol. A vendéglők kerthelyiségeiben „kiépített” légkondicionáló berendezések enyhítik a hőséget, az üzletek, a szállodák, a hatalmas bevásárló központok viszont igencsak **túlhűtöttek**. Az Emírségek sok szempontból **a leg-ek országa**, ott található a **világ legnagyobb** bevásárló központja, a Dubai Mall, a planéta legmagasabb épülete, a 828 méter magas Burj Khalifa luxushotel, a Burj Al-Arab az első **hétcsillagos szálloda**, Abu Dhabi kikötője a világ legnagyobb mesterséges kikötője, az egyik bevásárlóközpontban van a világ legnagyobb méretű tengeri akváriuma és a sort még hosszan lehet folytatni. New York és Chicago **felhőkarcolói** sokak véleménye szerint „elbújhatnak” a dubaji toronyépületek mögött, nem csak számban és magasságban, hanem dizájnban és építészeti is. Dubajban szinte nincsen két egyforma felhőkarcoló, ház és más épület, a világ legjobb várostervezői,

építészetei alkották meg azt a várost, ahol **50-60 évvel ezelőtt még elsősorban beduin-sátor volt a „lakás”**.

Kőolajtenger és tolerancia

A **hatalmas kőolaj- és földgázkészletek** rendkívül gazdaggá tették az Emírségeket és a jelek szerint az ország **jól sáfárkodik** a rengeteg pénzzel. A mintegy 83 ezer négyzetkilométer területű és 9,9 millió lakost számláló szövetségi állam a Transparency International felmérése és tanulmánya szerint **a világ legkevésbé korrump 25 országának egyike**. Az AT Kearney globális tanácsadó cég felméréseken alapuló véleménye szerint az Emírségek azon országok közé tartozik, ahol a külföldi cégek a legmagasabb színvonalú és **minőségű üzleti szolgáltatásokban** részesülnek.

Dubaj napjainkban **valódi világgazdasági központ**, ahol a világ szinte minden jelentősebb cége valamilyen formában képviselteti magát. A közel 10 millió lakosú országban mintegy **8 millió vendégmunkás** dolgozik, többségük Indiából, Pakisztánból, Afganisztánból érkezett. építést, a turizmust stb. kiszolgáló fizikai munkák, tevékenységek nagy részét ők végzik. Fizetésük jelentős részéből él odahaza a család, ezért – a helyiek elbeszélése szerint – igen keményen, becsületesen dolgoznak. Spórolnak a lakhatáson is, **hatan-nyolcan laknak egy szobában** a toronyházak kiadott lakásaiban. (A hatalmas, mindenhol látható lakótelepi építkezések nem kis mértékben a vendégmunkások bérlői - sok esetben ágybérlői – elhelyezését szolgálják.) Az Emírségek munkaerőpiacán a már említetteken kívül számos náció van jelen. Nem véletlen, hogy az országban sok helyen olvasható a közterületeken: „a tolerancia és a sokszínűség alapelv országunkban”.

A látogatót meglepte, hogy az abu dhabi óriásmecsetet az ultramodern (sok üzlettel és gyorsétteremmel is rendelkező) látogatóközponttal összekötő mozgójárdás folyósón századunk fontos alapelvei olvashatóak a falakon: **tolerancia, kommunikáció, együttműködés, társadalmi felelősség**. A világ hetedik legnagyobb (természetesen hűtött) mecsete amolyan újkori építészeti csoda.

Piaci benyomások

Jó volt látni a sarjahi hal- és zöldségpiacon, hogy az árusok **hajhálót és kesztyűt** viseltek. (A Covid-19 elleni **átoltottság** az Emírségekben meghaladja a 90 százalékot.) A mintegy 50 hentes mindegyike patikatisztaságú külön bolttal rendelkezik, ahol ki van írva a nevük, működési engedély-számuk. A **higiéniát** szolgálja, hogy a henteseknél nem lehet fizetni, hanem minden 10 boltra jut egy pénztár, ahol ki lehet fizetni a vásárolt árut a hentes számának megadásával. A jó kereskedői szellemet bizonyítja, hogy a piac árusai termékeik mellé üzleti névjegyet is adnak.

Gazdasági körkép madártávlatból

Mielőtt folytatnánk a látogató néhány gazdasági, üzleti tapasztalását, benyomását, érdemes madártávlatból pillantást vetni az Egyesült Arab Emírségek gazdaságára. A nagy importigényű, nyitott gazdaságú országban tavaly a **GDP 3,8 százalékkal** növekedett, az idei évre 5,4 százalékos bővülésről szól az előrejelzés. A GDP összege 2022-ben **359 milliárd dollár** volt, az egy főre jutó bruttó nemzeti termék pedig meghaladta a 36 ezer dollárt. Tavaly

az **infláció mínusz 2 százalék** volt (árcsökkenés), idén várhatóan 3 százalék körül alakul a pénzromlás, a **munkanélküliség** pedig 3,2 százalékos. Nem meglepő, hogy az ország – a nagy volumenű import ellenére is – igen nagy **külkereskedelmi mérleg-többlettel** rendelkezik.

Az arab világ második legnagyobb gazdaságában az **export** a GDP-ben 30 százalékkal részesedik. Míg 2009-ben a gazdaság 85 százaléka az olajexportra volt alapozva, ma a GDP mintegy 28-30 százaléka kapcsolódik az olajtermeléshez. (Számítások szerint **az ország olajkészletei 100 év múlva merülnek ki**, viszont, ha újabb készleteket fedeznek fel, akkor ez az idő természetesen kitolódik.) Semmilyen csoda nem történt, pusztán arról van szó, hogy az Emírségek **nagy és átfogó gazdaság-diverzifikációs programot** hajtott és hajt végre, kitűnően felhasználva az olaj- és földgázexport jövedelmek egy részét. A diverzifikálási program kiterjedt és kiterjed a **megújuló energiákra**, az **alumínium termelésre**, a **távközlésre**, a **légiiparra**, a **turizmusra**. Az Emírségeket az elmúlt egy évben **70 millió turista** kereste fel, ebben a számban szerepelnek a Dubaji Világkiállítás látogatói is. Az idegenforgalom bevételei megközelítették a 40 milliárd dollárt.

Az **építőipar** részesedése a GDP-ben 9, a turizmusé pedig 8 százalék. 2020-ban a **közvetlen külföldi befektetések** értéke a GDP 5,5 százalékával volt egyenlő. Az Emírségek szabadkereskedelmi zónái, a kiváló infrastruktúra vonzza a külföldi befektetőket. Nem elhanyagolható szempont a hazai és a külföldi tőke számára, hogy **az áfa mindössze 5 százalék**. **A vállalkozások számára nincsen adókötelezettség**, az importvám legmagasabb tétele pedig 5 százalék.

A kőolaj és a földgáz mellett az ország nagy mennyiségben exportál műtrágyát, datolyát, szárított halat, alumíniumot. A kivitel nagyobb része Indiába, Iránba, Japánba, Kínába és a szomszédos Ománba irányul, míg a behozatal többsége Kínából, az Egyesült Államokból és Indiából származik. Az építőipar, a petrolkémia, a turizmus, az alumínium és a műtrágya gyártás, valamint a kereskedelem mellett **a gazdaság húzóágazatai** közé tartozik a **pénzügyi szektor**, a **kutatás**, a **fejlesztés**, az **innováció** és a **logisztika** is. A sivatagi országban igen fejlett az öntözéses mezőgazdaság, amelyhez a hatalmas tengervíz-sótalanító üzemek biztosítják.

Fogyasztás, gazdagság, ingyen-lakás

Az Emírségekben a **közösségi fogyasztás (beruházások)** magas szintet ér el, ugyanakkor a gazdaságban kiemelkedő a **magánfogyasztás**, amelynek éves **értéke a GDP 35 százalékával** egyenlő. Ez utóbbi igen magas összeget jelent; a látogató számára **szinte kézzelfogható** az egyes sejkégek és sok vállalat, valamint magánszemély **gazdagsága**. Elég csak egy pillantást vetni az utakon közlekedő luxuskocsik, valamint a kikötőkben „parkoló” jachtok mennyiségére és életkorára. Utcai kéregetőket, fedélnélküli utcánlakókat nem látni. A magas színvonalú egészségügyi ellátás mellett érdemes megemlíteni, hogy minden 21 év alatti házaspár az esküvő után lakótelepi jellegű lakást kap az államtól, a hét emír egyikének ajándékaként. Az ingyen-lakás egyik fontos feltétele az emírségi állampolgárság.

Energia-szerencse és kemény munka

Távolról sem jellemzi az Emírségeket a pazarlás. (Az energiabőség, az olcsó energia „csak” annyit jelent, hogy az ország él a természet adta lehetőségekkel.) A városokban sok helyen látni **ivóvíztöltő kuckókat**, amelyek „óvd a műanyagot” felirata arra hívja fel a figyelmet, hogy nem kell eldobni az ásványvizes, üdítő palackokat, hanem azokat újra és újra fel lehet tölteni vízzel. Ugyancsak az okos, észszerű takarékoság egyik példája a **sokemeletes lakóházak fedett parkolóinak kialakítása**. A lakóházak alatt nincsenek drága mélygarázsok, hanem a ház lakásainak számától függően az első 2-3 szintet parkolónak építik. A lakók autói fedett helyen állnak. Nem kell tehát több emelet mélyre lefúrni, költséges földalatti parkolóhelyeket és közlekedő utakat kiépíteni. **Követendő példa lehet ez a megoldás idehaza is.**

A látogató tapasztalatai szerint mindenki teszi szorgalmasan a dolgát, a szolgáltató ágazatokban a dolgozók barátságosak, segítőkészek, ismerik a szakterületüket és nem munka-, illetve ügyfélelhárítással foglalkoznak. Minden jel arra mutat, hogy **az ország és a gazdaság jól működik**. Építkezés építkezés hátán, **bőséggel telik** az energia és a szolgáltató ágazat bevételeiből. A **sivatagi romantika** még nem teljesen a múlté, időnként tévék is feltűnnek a homokbuckák között, de a csepegtető öntözés nyomán egyre több a növény, az oázis a sivatagban. A kemény munka mellett az **energia-szerencse** is az Emírségek mellé szegődött. Élnek is mindkettővel.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Útimorzsák Georgiából

Két kontinens határán

Ez a Georgia nem az a Georgia. Nem az USA egyik szövetségi állama, hanem Grúzia mai hivatalos neve. A „Grúzia” és a „grúz” szavak természetesen szóban és írásban továbbra is használhatók főnévként és melléknévként, a világ ma még döntően így nevezi az országot, lakosait, termékeit. A volt szovjet tagköztársaság gazdasága, infrastruktúrája sokat fejlődött a függetlenség elnyerése óta eltelt évtizedekben, és mind több a külföldi működőtőke az országban. A nem felhőtlen politikai kapcsolatok Oroszországgal azonban nem segítik elő a még gyorsabb ütemű fejlődést.

Tbiliszi belvárosában szinte csak külföldi szót hallani, a nap minden szakában **rengeteg a külföldi turista**. A 3,7 millió lakosú országot – amely Oroszországgal, Törökországgal, Azerbajdzsánnal és Örményországgal határos - 2019-ben 9,4, tavaly 7,4 millió külföldi látogatta meg. **A szolgáltató szektor** (amelynek igen nagy része kapcsolódik az idegenforgalomhoz) **termeli meg a GDP mintegy 68 százalékát, és ez az ágazat foglalkoztatja a munkaerő 47 százalékát.**

Stop az EU kapujában

A csaknem 70 ezer négyzetkilométer területű, Európa és Ázsia határán fekvő Georgiában szinte minden épületen ott lobog az **EU-zászló**, noha az ország nem tagja az Európai Uniónak. Georgia 2014 óta tagja az EU szabadkereskedelmi övezetének, Tbiliszi 2022-ben csatlakozási kérelmet nyújtott be Brüsszelben, 2023 decembere óta pedig **tagjelölti státusszal rendelkezik.**

A tavalyi parlamenti választások „tisztaságával” a külföldi megfigyelők jó része nem volt elégedett, s ennek a véleménynek Brüsszel is hangot adott. A kormányzó Georgiai Álom Párt ezek után úgy döntött, hogy a következő választásokig, **2028-ig felfüggeszti a csatlakozási tárgyalásokat az EU-val, és addig támogatásokat sem fogad el az ország az integrációtól.** Helyiekkel folytatott beszélgetésekből e sorok írójának egyértelmű lett, hogy a lakosság nagy része nem ért egyet a csatlakozási tárgyalások szüneteltetésével, sőt, a NATO-tagságot is szeretné. A már említett EU-zászló erdő a **lakossági tiltakozás** és vágyak egyik formája. Érdeemes megjegyezni, hogy az EU-s zászlók a középületeken és a repülőtéren is jelen vannak.

Barátságos gazdasági környezet

Grúziában az elmúlt években **szinte mindent privatizáltak**, a postától a meteorológiáig, és magánkézbe került az állami épületek 99 százaléka is. A Transparency International listáján Georgia **a világ 35-dik legnyitottabb, legliberálisabb gazdasága, amely a Világbank üzleti-környezeti index-sorában az előkelő hetedik helyet foglalja el.**

Az állam természetesen nem vonult ki a gazdaságból. **Nagy összegű állami beruházások valósulnak meg az infrastruktúra-fejlesztés területén**, az energiaiparban, valamint a szállítási és közlekedési ágazatban. Például 3 év alatt **11 ezer kilométer (!) közút épült**, emellett megkezdődött a **Baku-Tbiliszi kőolajvezeték** építése is. Nem panaszkodhat a befektetésre, munkára vágyó külföldi tőke sem, amely szívesen megy Grúziába, s amelyet ott szívesen is fogadnak.

A mindennapok „morzsái”

A külföldi tőke elemzése előtt vessünk egy pillantást a mindennapok morzsáira. A **lakó- és középületek** jó állapotban és jól vannak karbantartva a városokban. A falvakban viszont elég nagy a rendetlenség, **sok az ócska, lakatlan, lepukkadt ház**, viskó, amelyek talán a szovjet idők relikviái. **Sok a jó és megfizethető árú vendéglő**, a grúz konyha ízletes, sokban hasonlít a magyarra. Nem könnyű betelni a sok fantáziával elkészített rengeteg **zöldséggel** és a finom **gyümölcsökkel**.

A helyi borászok szerint az országban már 3 ezer évvel ezelőtt készítették bort, ma **500 féle borszőlőt szüretelnek és legkevesebb ennyiféle bor kapható az üzletekben** és a vendégházak pincészetekben. Nem csak a borok, hanem a különféle **tea**k és zöldségek is népszerűek a turisták körében, sokan ezeket viszik haza ajándékba. Egyébként szinte minden házban van - hatalmas választékkal - ajándék bolt, ahol a hűtőmágnestől a selyemkendőig minden megvásárolható.

Működő tőke, turizmus

Vissza a külföldi tőkéhez: ez nagyon szereti a grúz gazdaságot, amely ugyancsak szereti, szívesen fogadja a külföldi befektetőket. A statisztikák tanúsága szerint **a legjelentősebb működőtőke exportőrök** Georgia irányába az EU-országok (6,3 milliárd dollár), Azerbajdzsán (5 milliárd), Nagy-Britannia (4,6 milliárd), Törökország (1,4 milliárd), USA (1,1 milliárd), valamint Kína és Oroszország 0,8, illetve 0,7 milliárd dollárral. Georgiában meglehetősen alacsonyak a céges és a személyi adókulcsok.

Tavaly és idén visszaesés tapasztalható mind a turisták számának, mind pedig a működőtőke beáramlásának alakulásában. Szakértők véleménye szerint ezek első számú oka a tavalyi választásokat követő társadalmi nyugtalanság és politikai bizonytalanság. Itt érdemes megjegyezni, hogy a **külföldön dolgozó grúzok** éves hazautalásai elérik a 4 milliárd dollárt.

Kína sem akar lemaradni

A csodálatos Kaukázusban élénk út- és alagútépítési tevékenység folyik külföldi finanszírozással. A készülő hosszú alagutak be- és kijáratánál rengeteg a kínai feliratú munkagép, ott vannak a munkásszállók a kínai munkások részére is. Hírek szerint **Kína finanszírozza és építi a Fekete-tengernél, Anakliában az ország első mélyvízi kikötőjét** -2 milliárd dollár értékben.

Fontosabb gazdasági mutatók

A Világbank adatai szerint a lakosság 11,8 százaléka él a **szegénységi küszöb** alatt, de ez az arány rohamosan csökken. A **munkanélküliség** is folyamatosan mérséklődik, tavaly 14 százalékos volt. Grúzia csak vízienergiával rendelkezik, **kőolaj- és földgáz szükségletének csaknem teljes egészét Oroszországból és Azerbajdzsánból importálja.**

Ami az **inflációt** illeti: 2023-ban 2,5, tavaly 1,1 százalékos volt, idén várhatóan 2,6, jövőre 3 százalék körül alakul majd a pénzromlás.

A Világbank statisztikái szerint 2010 és 2019 között a **GDP** évi átlagos növekedése 4,7 százalékot ért el. A gazdasági növekedés tavaly 9,4 százalékos volt, az idei esztendőre 6 százalékos növekedést prognosztizálnak, jövőre pedig 5 százalékos. 2024-ben a bruttó hazai termék 33,8 milliárd dollárral volt egyenlő. Ahogy már szó volt róla, ennek az összegnek a 68 százalékát a szolgáltatási, 24 százalékát az ipari, 8 százalékát pedig a mezőgazdasági ágazat állítja elő. Ez utóbbi szektor foglalkoztatja a dolgozók 40 százalékát, s ez azt is jelenti, hogy meglehetősen alacsony az agrárszektor hatékonysága.

Export-import, főbb piacok

Georgia nagy mennyiségű **mangánnal** és **rézérc**el rendelkezik, kohászata, acélipara és fafeldolgozása is fontos gazdasági tényező. A mezőgazdaságban a **szőlő**, a **tea**, a mogyoró, valamint az állattenyésztés a meghatározó. **Exportjában a műszaki felszerelések, a vegyipari és az ásványi cikkek, valamint a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek játszanak fontos szerepet.**

A behozatalban a kőolaj, a földgáz, az ipari termékek, a közlekedési eszközök és a gyógyszerek dominálnak. A búza- és a lisztimport 90 százaléka Oroszországból érkezik. Az ország külkereskedelmi mérlege többnyire deficitese, az éves hiány általában eléri a GDP 20 százalékát.

Ami a **főbb exportpiacokat** illeti: a sort Kína vezeti, majd Azerbajdzsán, Oroszország és Örményország a sorrend. Az import döntően Törökországból, Oroszországból, Kínából az USA-ból és Németországból származik. Miután Georgia kőolaj- és földgázellátása nagy részben Oroszországból történik, emellett a grúz külkereskedelemben Moszkva részesedése számottevő, **Grúzia nem csatlakozott az Oroszország ellenes szankciókhoz.** Szakértők véleménye szerint erőteljesen fokozódik az **orosz nyomás a grúz gazdaságra.**

Oroszország Ukrajna elleni agressziójának kezdete óta több mint 100 ezer orosz ember érkezett, menekült Georgiába. Egynegyedük saját vállalkozásba kezdett, a többség pedig alkalmazottként állt munkába.

Hatalmas lehetőségek a Kaukázusban

Már volt szó a grúziai Kaukázus természeti szépségeiről. Ez a táj hatalmas **befektetési és fejlesztési lehetőségeket kínál mind a belföldi, mind a külföldi tőkének.** Már ma is vannak a hegyekben modern szállodák, síliftes pályák, kisebb bevásárló központok. A platókon újabb és újabb szállodák, üdülő komplexumok épülnek, láthatóan figyelemmel a környezet megővésére. A hegyekben is sok idegenforgalmi munkahelyet sikerült eddig is és a jövőben is

létrehozni. Nagy üzleti lehetőséget kínálna egy transzkaukázusi multinacionális idegenforgalmi cég, de erre a belátható jövőben valószínűleg nem kerül sor politikai okok miatt.

Vegyen Sztálint!

Georgia történelmében és idegenforgalmában fontos szerepe van **Gorinak**. Ebben a városban született Sztálin. Külföldről és belföldről is sokan keresik fel a hatalmas parkban lévő **Sztálin-múzeumot**, ahol nyomon lehet követni azokat a békés és háborús évtizedeket, amikor a „gazda” volt az első számú vezető a Szovjetunióban. A vezérnek küldött ajándékok között nem nehéz felfedezni a Gellérthegyen volt szovjet felszabadítási emlékmű kicsinyített mását. Ugyancsak megtekinthető a parkban - a természeti erők rongálásától megvédő tető alatt - az a **kis falusi ház**, ahol Sztálin született és nevelkedett az alagsorban.

Látogatható az a konyhával, fürdőszobával, hálóhelyiséggel, tárgyalóval felszerelt **vasúti kocsi** is, amellyel Sztálin utazott a második világháború idején a szövetséges hatalmakkal külföldön folytatott tárgyalásokra. A több épületből álló emlékmúzeum **ajándékboltjában** meglehetősen sajátos a kínálat: borok Sztálin-címkével, a hadvezérével azonos térképtáskák, a pártfőtitkár portréjával „díszített” textilszatyrok, faliórák és -tányérok, de ennyi elég is a 21-dik század helyi kínálatából. A sors fintora, hogy a park végével szemben egy kaszinó várja vendégeit...

Stabil a lari

Viszonylag stabil a **helyi valuta**, a lari. Egy dollár 2,7 larival, egy lari pedig mintegy 125 forinttal egyenlő. (Egy liter 95-ös benzin ára 2,70 lari körül mozog.) Georgia számos nemzetközi szervezetnek tagja, többek között az Európa Tanácsnak, a Fekete-tengeri Gazdasági Együttműködés Szervezetének, a Világkereskedelmi Szervezetnek (WTO), az Európai Biztonsági és Együttműködési Szervezetnek (EBESZ), és a sort még hosszan lehet folytatni.

Miközben jelentős összeget tesz ki a beáramló külföldi működőtőke, a **külföldi adósságok** elérik a GDP 90 százalékát. A **költségvetési hiány** kezelhető szinten van, a bruttó hazai termék 3 százalékával egyenlő.

Az ideai előrejelzések szerint a gazdaság mozgatórugója továbbra is a szolgáltató ágazat, ezen belül pedig elsősorban az idegenforgalom. A tengerpart és a Kaukázus nagy fejlesztési, fejlődési lehetőségeket – síelés, vízi parkok, hajózás stb. – kínál.

Látnivaló, hogy Grúzia nyersanyagokban – egy-két kivétellel – nem gazdag ország. Ugyanez vonatkozik az energia ágazatra is, ahol a kivételt a vízi energia jelenti. Ugyanakkor fontos **tranzitútvonala a kőolajnak és a földgáznak**. A mezőgazdaság és az élelmiszeripar dinamikus fejlődik, termékei fontos exportcikkek az országnak. **Sok a tartalék az ipari és a mezőgazdasági termelés hatékonyságának a növelésében.**

Egy keddi éj a reptéren

Grúzia második legnagyobb városának, Kutaiszinak a repülőtérén egy keddi éjszaka a többségében magyar tulajdonban lévő fapados légitársaság hat gépe érkezett és indult. Más

légitársaság gépe nem volt látható a reptéren. A menetrendi tájékoztató-tábla szerint **Georgiát Európa számos nagy városával a magyar fapados járatai kötik össze**. Az a felületes benyomás alakult ki, hogy Kutaiszi repülőtérét a magyar fapados „tartja el”. Egyébként a Budapestre tartó járaton egy szabad hely sem volt.

A nyugalom jövőt teremt

Georgia nagy élményt jelent az odalátogatók számára. **Nem Európa, nem Ázsia, ugyanakkor mégis Európa és mégis Ázsia**. A gazdasági elemzések és előrejelzések arról tanúskodnak, hogy **a politikai nyugalanság, bizonytalanság egy kicsit lefékezika mutatók korábbi szárnyalását**. A kedélyek remélhetően hamarosan megnyugodnak, s akkor a volt szovjet tagköztársaság zavartalanul folytathatja a demokrácia és a kapitalizmus építését.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Útimorzsák geotermiából

Kincses sziget

Egy találós kérdés: melyik európai országban magasabbak az autókölcsönzési üzletág bevételei, mint a mezőgazdaságé? Izlandon, a jég és a tűz országában. Ugyanebben, a Sarkkörhöz és Grönlandhoz közeli országban egy liter benzint az átlagbérből 9 percnyi munkával lehet megvásárolni. Nagy ütemben folyik a gazdaság diverzifikálása, miközben az északi ország tárt karokkal várja, szinte lasszóval fogja a külföldi munkaerőt a balti államoktól Thaiföldön át a Fülöp-szigetekig.

A 103 ezer négyzetkilométer területű ország lakossága mindössze 390 ezer, ebből 140 ezer fő a világ legészakibb fővárosában, Reykjavíkban él. Ott nem meglepő, hogy egy-egy minisztériumban, államhivatalban **csak pár tucat munkatárs** dolgozik, s vannak olyan települések, amelyek között úgy 200 kilométer a távolság, hogy közben nincsenek házak, emberek, csak hegyek, alvó és aktív vulkánok, lávamezők, gleccserek, gleccsertavak, gejzírek, hatalmas vízesések, fortyogó geotermikus források. A statisztikák tanúsága szerint a városi közösségi közlekedésben **az autóbuszokon** egyszerre hatan-nyolcan utaznak, elsősorban diákok.

A szigetország számokban

Izland a 2008-11-es gazdasági, pénzügyi és üzleti válság miatt a második helyről a **negyedikre** esett vissza a világ országainak **életszínvonal**-listáján. Továbbra is negyedik a világ **üzleti hatékonysági és infrastrukturális fejlettségi** sorrendjében, az országok **versenyképességi** listáján pedig a tizenhatodik helyet foglalja el.

Tavaly Izland **GDP**-je csaknem 28 milliárd, az **egy főre jutó bruttó hazai termék** pedig mintegy 70 ezer dollár volt. A 2022-es 5,9-ről idén várhatóan 2,6 százalékra lassul a gazdasági növekedés, az **infláció** pedig 9-ről 5 százalék körüli értékre csökken. Az **államadósság** a GDP 75 százalékával volt egyenlő 2021-ben, a **minimálbér** pedig idén eléri a 2380 (!) eurót. Az **átlagbér** havi félmillió korona körül alakul. Persze az árak sem alacsonyak, kivéve a rezsit, erről később még lesz szó.

Órabérek, vásárlóerő

A munkaerőpiac meglehetősen rugalmas: a minimálbérrel a **munkaadók** és a **szakszervezetek** állapotnak meg, ugyanabban a szakmában mindenkire ugyanaz a „tarifa” vonatkozik. A legalacsonyabb órabér 2100 izlandi korona (egy izlandi korona mintegy 2,5 forinttal egyenlő). A szakmunkások órábérére 3600-7000, a könyvelőké 8000, az orvosoké pedig 11 ezer korona körül alakul, felfelé mutató eltérésekkel. Noha idén némi

megtorpanásra számítanak az előrejelzések, az elmúlt 10 évben igencsak erőteljesen és nagy ütemben növekedett az országban a vásárlóerő és a magánfogyasztás.

Papír helyett big data

Környezetvédelmi okok miatt Izlandon **csak kérésre adnak számlát** és nyugtát, de akkor azonnal. Illetve előre megkérdezik, hogy kér-e a vásárló számlát. Ugyancsak igen szimpatikus, hogy **nincsen papír alapú személyi igazolvány, lakcímkártya, jogosítvány stb.; minden adat, dokumentum elektronikusan van tárolva** egy központi „állami” számítógépen és a szükséges adatok a személyi szám közlése után elérhetőek a hatóságok, bankok stb. részére. (Hasonlóan a többi északi országhoz, Izlandon **ismeretlen a bürokrácia „luxusa”**.) A munkaerőhiány az egyik oka annak, hogy igen **magas a digitális kultúra**, a másik ok pedig az, hogy Izland élenjár a nemzetközi informatikai, szoftverfejlesztési, valamint biotechnológiai **innovációban**.

Dübörög a turizmus

A nemzetközi turizmus **felfedezte** Izlandot, dübörög az idegenforgalom: **2010-ben 490 ezer volt a külföldi látogatók száma, az idei esztendőre 2,5 millió turistát várnak.** (A külföldi turisták egyharmada az onnan nem távoli Egyesült Államokból érkezik.) **Az idegenforgalmi infrastruktúra rohamléptekben fejlődik**, sok, de nem elég az új szálloda. A hiányt – miután az építőipar igen nagy munkaerőhiánnyal küszködik – kész, igen komfortos faház-csoportok telepítésével igyekeznek az ország számos településén csökkenteni. Az ágazatban igen **sok vendégmunkás** dolgozik, akik közvetve felfelé hajtják az **ingatlanárakat**. Arról van szó, hogy a rengeteg külföldi idegenforgalmi és más vendégmunkás részére **szállást kell biztosítani**, s az őket foglalkoztató turisztikai és munkaerőtörző cégek erre a célra igyekeznek minél több lakást, házat felvásárolni.

Kívül az EU-n

Ismeretes, hogy Izland nem tagja az Európai Uniónak, **csatlakozási kérelmét a kormány 2015-ben visszavonta**. Attól tartott ugyanis, hogy tagként elvesztené az ellenőrzést **halássterületei** felett, s kedvezőtlen halászati **kvótamegállapodásba** kényszerülne. Izland tagja az EFTA utódjának, az Európai Gazdasági Térségnek. Fontos megjegyezni, hogy az ország ez utóbbi szervezet tagjaként **erősen integrálódott az EU-ba**.

Halászatból a 21-dik századba

Az ország gazdaságának **diverzifikálása 1991-ben kezdődött** el. Addig Izlandon szinte minden a halásatról, a halgazdaságról (halászati eszközök, halfeldolgozó berendezések gyártása és értékesítése, halászhajók javítása stb.) és a halexportról szólt. Manapság csak télen lehet halászni halszaporodási okok miatt. Így nyáron a halászhajók ringatóznak a kikötőkben, a halászok pedig beállnak pincérnek, gépkocsivezetőnek pár hónapra.

Jelenleg a **turizmus bevételei** a GDP-nek 23, az exportnak pedig 17 százalékát képviselik. Az ipari, elsősorban **alumíniumipari termékek részaránya** az exportban 32, az **óceángazdaságé** 24, a **fogyasztási cikkeké** 16, az **élelmiszereké** pedig 9 százalék. Fontos exportcikk még többek között a vasszilikát és a gyapjú. Hollandia, Spanyolország, az Egyesült Királyság és az

USA a **kivitel legfontosabb célországai**, míg a **behozatal** (gépek és berendezések, járművek, közszükségleti cikkek stb.) főleg Németországból, Norvégiából, Kínából és az USA-ból származik.

Az olcsó elektromos energia miatt **az alumíniumipar rakétasebességgel fejlődik**. Az ágazat döntő része az Alcoa, az American Century Aluminium és a Rio Tinto kezében van, a bauxitot külföldről, elsősorban Brazíliából importálják.

A **mezőgazdaságban** a lakosság 1-2 százaléka dolgozik, s ugyanennyi az ágazat részesedése a GDP-ből. A fő termények a rozs, az árpa és a burgonya, fejlett a birka-, a bárány- és a lótarítás is. Meglehetősen sok szerte az országban a meleg **vízzel fűtött üvegház**, amelyekben elsősorban zöldségeket termelnek. Miközben Izland tájai csodálatosak, területe nem igazán alkalmas nagyobb ívű mezőgazdasági termelésre, hiszen a talaj közel 22 százalékát láva és gleccserek borítják, a „maradék” pedig döntően vulkanikus, kopasz hegy.

Földrengés és vulkánkitörés

Izlandon viszonylag megszokottak a földrengések. A nagy számú, döntő többségében kis erősségű földrengéstől nem tartanak az emberek, mert az épületek igen biztonságosak. Július 10-én – hat napon át tartó több ezer kisebb földrengés után – Reykjavíktól 40 kilométerre délnyugatra a Litli-Hrútur hegy közelében **kitört egy vulkán** hatalmas „tűzijátékkal” és szünni nem akaró lávafolyammal. A rendőrség lezárta a tűzhányóhoz vezető utakat, de az igen drága, 15 perces helikopteres **katasztrófa-turizmus** azonnal beindult. Az egyik közszolgálati tévécsatorna pedig rockzene kíséretében napi 24 órán át közvetítette a vulkanikus esemény minden pillanatát.

Hová mennek az adók?

Érdemes megemlíteni, hogy Izlandon **az adóbevételek felét az állami költségvetés, másik felét pedig az önkormányzatok kapják**. A **személyi jövedelemadó** mértéke 33-45 százalék, az **általános forgalmi adó** pedig 3 kulcsos: 0,11 és 24 százalék. Minden városban és faluban van uszoda, edzőterem, amelyek ingyenesen látogathatóak.

Miután az állami költségvetés csaknem felét **egészségügyre, szociális kiadásokra és oktatásra** fordítják, az országban mindhárom ágazat igen fejlett. Az oktatási intézményekben a lexikális tudás helyett a képességekre és a készségekre helyezik a hangsúlyt, századunkban ugyanis a modern oktatás ezekre a területekre összpontosít.

Korszerű, olcsó energia

Izlandot gyakran „becézik” láva- vagy gejzír országgént. Gazdaságilag talán találóbb geotermiának nevezni, lássuk miért. Az **energiatermelés 100 százaléka megújuló energiaforrásból** származik. A villamosenergia 70 százalékát a vízi energia szolgáltatja (**hidroelektromos energia**), a szél és a geotermikus források aránya 30 százalék. A fosszilis energia részesedése a teljes energiafelhasználásban 15 százalék. A szenet elsősorban Németországból és Lengyelországból importálják.

A háztartások 90 százalékát geotermikus energiával fűtik, amely igencsak **olcsó**, és egyúttal alacsonyan tartja a rezsikiadásokat is. A hővezetékek behálózják a településeket, hasonlóan

az igen jó minőségű vízvezetékekhez. A rezsiköltségek Izlandon a jövedelem igen alacsony százalékát jelentik. Emellett valódi az energiaforrások „okozta” **környezetvédelem**.

Gejzír és gleccser

A külföldi látogatók nagy öröme Izlandon sok a gőzölgő, sistergő, fortyogó, bugyborékoló föld és víz, amelyeket csak biztonságos távolságból lehet megtekinteni. A kénese szaga már messziről jelzi, merre is vannak a **geotermikus területek, források**. Ezek nem azonosak a **gejzírrel**, amelyekből nincsen sok az országban. A gejzírek viszont nagyon látványosak a magasba szökő, gőzölgő vízoszloppal, robbanásszerű hangok kíséretében. Más előjelű, de ugyancsak pompás látványosság a **gleccsertavak**, amelyek hatalmas, lakóház nagyságú jégziklái között nagy élmény hajókozni. A **globális felmelegedés** egyik sajnálatos, jól látható jele, hogy olvadoznak, vizesednek, rövidülnek a több ezer méteres magasságból érkező gleccserek.

Rövid autókörkép

A szigetországban mind több az **elektromos autó**. A gépkocsiértékesítési statisztikák szerint az eladott autók 42 százaléka elektromos, 32 százaléka hibrid. Az elektromos autók **áfamentesek és nem kell utánuk gépkocsiadó** sem fizetni. Meglehetősen olcsó Izlandon az autótöltő áram. A benzin átlagára literenként 315 korona.

Ezzel szemben a **benzines autók ára magas** és sok a jó minőségű országutak mentén az önkiszolgáló benzinkút. A turistának meg kell szoknia, hogy „magad uram, ha szolgád nincsen”, vagyis a mindennapi életben, a munkaerőhiány miatt is, igen **magas az automatizáltság** foka, „személyzet” többnyire nincs.

Korrupció helyett bizalom

Az izlandi emberek barátságosak, érdeklődőek. **Korrupció – a többi északi országhoz hasonlóan - gyakorlatilag nincsen, az emberek feltétlen bizalommal vannak egymás és a külföldiek iránt.** Ennek jó példája, hogy az egyik halászfalu önkiszolgáló vendéglőjében távozáskor bemondásra kell fizetni. Borravaló nem szokás, szervízdíj nincsen. Egyébként az üzletekben alig lehet látni készpénzes fizetést, mindenhol hitelkártyával fizetnek az összeg nagyságától függetlenül.

Befektetési célpontok, külföldi tőke

Izlandon nagyon **jó befektetési és megtérülési lehetőségek** nyíltak és nyílnak a külföldi investorok számára. Elsősorban az **idegenforgalom**, a **víz kultúra**, az **adatfeldolgozás**, a **biotechnológia**, az **informatika** és a **filmipar** várja és kapja a külföldi működő tőkét. (Izland magas színvonalú filmiparral rendelkezik. Önmaga is sok játékfilmet készít, emellett sok a bérforgatás, a koprodukció a látványos és egyedi természeti helyszínek miatt.)

Az OECD előrejelzése szerint Izland **idegenforgalom vezérelte gazdaságában** idén a növekedés lassulására lehet számítani, összhangban a hasonló európai folyamatokkal. A **lassulás azonban rövid életűnek ígérkezik**, ugyanis a szigetország gazdaságában igen sok **dinamika** van. Fontos szempont az is, hogy **a külföld felfedezte az országot, áramlik be a működő tőke, nem kevésbé a munkaerő.** (Becslések szerint a szigetországban 500 magyar

él.) A turisták, a külföldi vendégmunkások számának dinamikus növekedése, valamint az erőteljes innováció bővíti a piaci lehetőségeket és a bizalmat a gazdaság iránt.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Útimorzsák Hollandiából

Szélkerék és élvonal

Az innovációs fejlettséget mérő Global Innovation listán Hollandia tavaly az előkelő ötödik helyet foglalta el. A sajtó és a szélmalom mellett a digitális és a fejlett közlekedési infrastruktúra is ma már az ország fő jellemzői közé tartozik. A hajdanvolt Közös Piac (ma Európai Unió) egyik alapító tagjának gazdasága stabil, de a főbb mutatók lassulásról tanúskodnak; a pandémia, az energiaárak alakulása és az orosz agresszió Ukrajna ellen a 41 ezer négyzetkilométer területű, csaknem 18 milliós lakosságú Hollandiát sem hagyta érintetlenül. Miközben az egy főre jutó bruttó hazai termék idén megközelíti a 73 ezer dollárt, ami az egyik legmagasabb érték a világon.

Vasárnap délután, **amszterdami főpályaudvar**. A látogató a repülőtérrel taxival siet a pályaudvarra, hogy onnan vonattal folytassa útját egy, a holland-német határ mentén fekvő városba. A pályaudvaron hatalmas tömeg, csak annyit lehet tudni, hogy **nem járnak a vonatok** a vasutat ellátó áramrendszer hibája miatt. Több óra elteltével sincs változás, információ alig, egyre nő a várakozó hazai és a nemzetközi utasok száma.

Végre be lehet szállni a vonatokba, de néhány perc múlva indulás helyett kiszállás, újra **nincsen áram**. A huzatos pályaudvar nem jó tanácsadó, ennek ellenére **az utasok nyugodtak, semmi pánik, stressz**, pedig a vasút „illetékesei” **nem tudnak felvilágosítást adni** arról, mi várható. Az **élelmes taxisok** kisbuszos irányjاراتokat kínálnak az azonos célpontokra tartó utasoknak. (A vasúttársaság számla ellenében megtéríti a taxi-költséget.) Miért is került be ez a nem igazán jelentős esemény a „morzsák” közé? A **nyugalom**, a **balhé-mentesség** és a **változásokhoz való alkalmazkodás** miatt. Érdeemes megjegyezni, hogy ez a vasárnapi közjáték nem cáfolja a fejlett közlekedési infrastruktúráról szóló állítást.

Szélkerék, földgáz, ivóvíz

A szélmalomok ma már csak idegenforgalmi látványosságok, a **szélkerekek** viszont szinte elfoglalják az ország minden szeles zegét-zugát, beleértve a parti vizeket is. Termelik az áramot. Hollandia számára a szélenergia fontos, de nem meghatározó. Ez inkább a **földgázról** mondható el, hiszen az ország rendelkezik az **EU földgáztartalékainak több mint egynegyedével**.

Hollandia - nem csak a retorika szintjén – megkülönböztetett figyelmet fordít a **fenntartható fejlődésre** és a **környezetvédelemre**. Ennek is köszönhető – állítják a hatóságok -, hogy Európában itt a **legjobb minőségű az ivóvíz**. Nem meglepő ezek után, hogy Amszterdam egyik szállodájának a bejáratánál az arra járók ingyen (!) tölthetik fel kulacsaikat, palackjaikat ivóvízzel. Reklámnak sem rossz.

Pékárú a kukában

Viszont reklámnak is nagyon rossz és érthetetlen, amit e sorok írója az egyik nagy európai supermarket hálózat boltjában tapasztalt. Záróra előtt néhány perccel **az aznapi el nem adott pékárut leszedték a polcokról és bedobták az odakészített kukába**. Még össze is nyomták, legyen több hely a következő adagnak. A gusztusos kifliknek, zsömléknek, bégeleknek stb. biztosan jobb helye lenne a karitatív szervezeteknél. Mert még a gazdag Hollandiában is sok a kéregető, a hajléktalan.

Előkelő listahelyek

A **Forbes** magazin összesítése szerint Hollandia 2022-ben a **világ tizenötödik legnagyobb gazdasága** volt. A negyedik helyet foglalja el azon országok sorában, ahol a legkedvezőbbek az **üzleti feltételek**. Még néhány, büszkeségre okot adó helyezés: Hollandia a világ **versenyképességi listáján** a hatodik, míg a **korruptióellenes rangsorban** (Corruption Perception Index) a nyolcadik. Itt érdemes megemlíteni, hogy Hollandia a világ negyedik legnagyobb **adóparadicsoma**.

Kedvező gazdasági mutatók

A 2021 decemberében megalakult négy párti koalíciós kormány eredményesen menedzseli a gazdaságot. Tavaly **a GDP 4,5 százalékkal növekedett**, az idei esztendőre 0,8, jövőre 1,8 százalékos bővülést várnak. A tavalyi igen magas 11,6 százalékos **infláció** az idei év végére 4,9, jövőre pedig 3,3 százalékra szelődül az előrejelzések szerint. A **munkanélküliség** nem éri el a 4 százalékot. Az **államadósság csökkenő** irányzatot mutat, idén a GDP 49,3 százalékával lesz egyenlő.

Hogyan sikerült, sikerül mérsékelni az inflációt? A csökkenő energiaárak lefelé nyomják a pénzümlést, s ugyancsak ebbe az irányba hat az gáz és a villanyáram és néhány fogyasztási cikk árának a **befagyasztása**. A jelentős energiafelhasználó kis- és középvállalatok, valamint az alacsonyabb jövedelmű háztartások **anyagi támogatásban** részesülnek.

A minimálbérek 10 százalékos emelésének is köszönhető, hogy **2022-ben a lakossági fogyasztás 6,6 százalékkal bővült**. Jól teljesít az élelmiszer- és a vegyipar, a kőolajfinomító ágazat, a high-tech cégek, a pénzügyi szektor, valamint az igen magas fokon gépesített mezőgazdaság. Ez utóbbi ágazat a munkaerő mindössze 2 százalékát foglalkoztatja. Idén 4 százalékos **béremelés** várható mind az állami, mind pedig a magánszektorban.

Alkohol és kanabis

A Heineken, az Amstel és más híres sörök hazájában igen szigorúan veszik a **köztéri alkohol fogyasztását**. Az amszterdami kanálisokat övező korlátokon sok helyen szerepel a figyelmeztetés: ez alkoholmentes övezet, aki itt fogyaszt alkoholt, azt **100 euróra** is megbüntethetik. (A turisták körében igen népszerű csatornatúrák hajóin ugyanakkor meglehetősen nagy az italkínálat.)

Közismert, hogy Hollandiában legális engedélyezett **a kannabis**. Sokfelé (elsősorban úgynevezett coffee shopokban) lehet kapni kisebb-nagyobb kiszereelésben, cigarettában, süteményben. A kannabist tartalmazó **süteményeket** három kategóriába sorolták: alacsony,

közepes és magas „anyag” -tartalmú sütik. A kannabis fogyasztókat és vásárlókat ugyancsak közterületi feliratokon óvatosságra intik: ne vásárolj kábítószer utcai” kereskedőtől”, mert a szer mérgezett lehet”

Közért a szállodában

Hollandiában is **pörög az idegenforgalom**, a látogató ott is sok újdonsággal találkozhat. Például **egyre több helyen nem lehet készpénzzel**, csak kártyával **fizetni**. Múzeumok, városnéző autóbuszok, repülőtéri üzletek, s mind több vendéglő is tartozik többek között a „készpénzmentes” kategóriába. Az is a turistákat „szolgálja”, hogy **számos hotelben**, ahol nincsen benne a reggeli a szoba árában, **önkiszolgáló „közért”** működik, ahol a legszükségesebb étek és italok beszerezhetők. (Az egyetemeken ugyancsak működnek önkiszolgáló boltok, nem rossz beruházás...) Sőt, van olyan hotel is, ahol a vendég kiveheti a mélyhűtőből kedvenc pizzáját és megsütheti azt magának. Természetesen nem ingyen.

Visszatérve a holland gazdaságra: a konjunktúra meglehetősen lassú élénkülését jelzi, hogy mind az **export**, mind pedig az **import** bővül. Hollandia exportjának 66 százaléka irányul az EU országaiba, behozatalának 42 százaléka származik onnan. Termékeinek és szolgáltatásainak fő exportpiaca Németország és Franciaország, az importot Kína vezeti, utána Németország következik.

Az előrejelzések szerint hosszú évek után idén csökkennek először (3 százalékkal) az ingatlanárak. Ez a tény és a lakossági fogyasztás növekedése is jelzi, hogy a holland gazdaság 2024-re várhatóan tovább erősödik. Kedvező konjunktúrára számítanak az ország globális cégei is, többek között a **Philips**, az **Unilever** és a **Royal Dutch Shell**.

Roombeek újjáéledt

2000 május 13-án Enschede város Roombek kerületét hatalmas **robbanás** rázta meg, felrobbant egy tűzijáték raktár. A katasztrófában 23-an meghaltak, a sebesültek száma meghaladta az ezret. Csaknem 44 hektáron omlottak össze vagy sérültek meg házak. A **hatalmas újjáépítési projekt** nyomán teljesen megváltozott a városrész.

Neves építészek egyedi lakóházakat terveztek, amelyek mindegyike különbözik a másiktól. A parkok, a nagy szabad terek az emlékeztet is szolgálják. Kulturálisan is megújult Roombeek, több múzeum és művészeti galéria talált ott otthonra. Például a Rijksmuseum Twenthe, valamint egy textilmúzeum, amelyet egy régi textilgyárban rendeztek be. Ma **Roombeek Hollandia egyik büszkesége**.

Egyetemek felső fokon

Hollandiában **sok egyetem** működik, a külföldi hallgatók létszáma meglehetősen magas. Ennek oka egyrészt az **oktatás magas színvonalában**, másrészt a **személyes odafigyelésben** keresendő. Ez utóbbi azt jelent, hogy az oktatók névről ismerik a hallgatókat, figyelemmel kísérik fejlődésüket egyetemi éveik alatt, felkészítik őket a választott pályára és nem utolsósorban sok **gyakorlati ismeretet** adnak át. A tandíj nem alacsony, de rengeteg **ösztöndíj** áll rendelkezésre, emellett a hallgatók nagy része **részmunkaidőben** dolgozik. Amszterdam, Maastricht, Utrecht, Grönigen, Hága, Enschede és a többi – nem kevés –

egyetemi városban pezseg az élet, s az sem mellékes szempont, hogy **az egyetemi hallgatók nagy száma jótékony hatással van a kereslet alakulására.**

Morzsa – már itthonról

Végül pedig egy „folyékony morzsa” **Budapest nemzetközi légikikötőjéből.** Ismeretes, hogy **hazánk ásványvíz-nagyhatalom,** szinte se szeri se száma a jobbnál jobb palackozott ásványvizeknek. Ezért is érthetetlen, hogy amikor a poggyászára váró légiutas a futószalag mellett állva megszomjazik, **miért is kell neki osztrák ásványvizet vásárolnia?** Az automatában a rágcsálni valók mellett ugyanis **kizárólag** a vezető osztrák ásványvízmárka szénsavas és -mentes palackjai kínálják magukat pénzbedobás ellenében. Az automatán pedig semmi jele annak, hogy az az osztrák gyártócég tulajdona volna. Ennyit az **országimázsról?**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Útimorzsák Japánból 1

Újraéled a „mosoly országa”

Kevés ország van a világon, ahol a kormány, a központi bank, a szakszervezetek, valamint a gazdasági és az üzleti élet szereplői örömmel fogadják, hogy az infláció végre felkúszott 2 százalékra, s ez kedvező hatással lehet az egész gazdaságra. Ez történt a közelmúltban Japánban, ahol a deflációs évek után beköszöntő pénzromlástól várják a jövedelmek növekedését, s ezen keresztül a hazai vásárlóerő bővülését. A szigetország gazdasága nem versenyezhet a 320 kilométer/óra sebességgel haladó rakétavonattal, az állami Shinkansen vasúthálózat gyorsaságával, de már a mérsékelt élénkülés is lendületet, növekedést hoz és jelent a „felkelő Nap országa” számára.

Ismeretes és sokak számára emlékezetes, hogy az elmúlt évszázad hetvenes és nyolcvanas éveiben a világot elárasztották az olcsó és jó minőségű „Made in Japan” termékek az elektronikától a textiliparig. Ezekben az évtizedekben az ugyancsak olcsó és magas minőséget képviselő autók exportja miatt is szárnyalt az ország gazdasága.

Pillanatfelvétel a jelenlegi gazdasági helyzetről

Ebben az időszakban Japán – dollárban számolva – az USA után a világ második legnagyobb gazdasága volt. Ezután három elvesztegetett évtized következett a szigetország gazdaságtörténetében, s időközben Kína vette át a második helyet. A jen gyengülése miatt néhány éve Németország került Japán helyére a harmadik helyre. A japán gazdaság szakértők többségének véleménye szerint a szigetország 2026-ban a jelenlegi negyedikről az ötödik helyre csúszik le, a negyedik hely várományosa a sokkal kedvezőbb korfával rendelkező India.

Helytelen volna „temetni” a japán gazdaságot, ugyanis az egész világ gazdaságban – sok tényező együttes hatásaként – jelentős átrendeződésnek lehetünk tanúi. Az ázsiai szigetország **GDP-je 2023-ban 1,5, tavaly 0,8 százalékkal növekedett, az idei évben pedig a bruttó hazai termék várhatóan 0,5-0,7 százalékkal bővül majd.** A GDP-adatok arra utalnak, hogy **a világ jelenleg negyedik legnagyobb gazdasága** továbbra is képes növekedni, annak ellenére, hogy számos kihívással kell szembenéznie. A globális gazdasági lassulás, a kereskedelmi feszültségek és a geopolitikai bizonytalanságok ellenére Japán gazdasága viszonylag stabil maradt. (További fontosabb gazdasági mutatókról a későbbiekben még lesz szó.)

A vártnál jobb tavalyi teljesítmény mögött több tényező áll: **a belföldi fogyasztás élénkülése, a vállalati beruházások növekedése** és az **export** ágazat teljesítménye egyaránt hozzájárulhatott a pozitív eredményekhez. A japán kormány és a központi bank várhatóan továbbra is támogató gazdaságpolitikát folytat a növekedés fenntartása érdekében. Az elkövetkező hónapokban kulcsfontosságú, hogy az ország hogyan kezeli a **globális gazdasági**

bizonytalanságokat, miközben igyekszik fenntartani a belső fogyasztói keresletet, ösztönözni a vállalati beruházásokat, valamint az exportot.

Autóvásárlás: csak parkolóhellyel

Japánban igencsak **fegyelmezettek az emberek**, s az odafigyelés nem csak az üzleti életre, hanem a **környezetvédelemre**, az egymással való **szolidaritásra** is jellemző, s a példákat még hosszasan lehetne sorolni. Habár közben az utcák, a pályaudvarok, a parkok stb. ragyognak a tisztaságtól, egy eldobott papírt, palackot, csikket nem lehet látni, addig a közterületeken nincsenek hulladékgyűjtő edények. „Ne dobj el semmit, vidd haza a szemetedet és azt otthon szortírozzad papír, műanyag, üveg stb. gyűjtőidbe” – így szól az elvárás, amelyet száz százalékgig betartanak. A külföldi látogató nem tehet mást, mint a szálláshelyére viszi magával a „megtermelt” napi hulladékot. Ugyancsak a környezet védelmét, a közterületek zsúfoltságának csökkentését szolgálja az autóvásárlás mikéntje. **Az autókereskedő csak akkor ad el gépkocsit, ha a vevő igazolni tudja, hogy van saját vagy bérelt garázsa, illetve kerti beállója.**

Infláció, béremelés, fogyasztás növekedés, fellendülés

Visszatérve a 123 milliós lakosságú Japán gazdaságára: a belső kereslet, a lakossági fogyasztás, valamint a céges beruházások még a COVID-19 járvány előtt visszaestek, illetve stagnáltak, s ez az irányzat a pandémia után is folytatódott 2023-ig. (2016-ban a Bank of Japan megkezdte a negatív kamatpolitika megszüntetését a gazdasági növekedés ösztönzése érdekében, valamint a folyamatos deflációs nyomás felszámolását.) A gazdaságot tehát a **defláció, a negatív kamat** is gyengítette, változást végül is a **Bank of Japan élénkítő akciói** hoztak, hoznak.

Például a **2-3 százalékos infláció** miatt a szakszervezetek béremelést követeltek, meg is történt a csaknem **6 százalékos bérnövekedés**. Ezt a cégek is örömmel megadták, ugyanis a magasabb bérek nagyobb lakossági fogyasztást jelentenek, vagyis a **keresletbővülés** ösztönzi a gazdasági növekedést. A központi bank azt reméli, hogy a nagyarányú béremelés rábírja a fogyasztókat a költsékezésre, serkenti a keresletet és emeli az árakat. Ezzel együtt **meglehetősen lassú a japán gazdaság talpra állása.**

K+F-re megy a GDP csaknem 4 százaléka

Érdemes megjegyezni, hogy a japán gazdaság hajtóerői a 21-dik század eddig eltelt éveiben a belső fogyasztás, az export növekedése, valamint az innováció. Japán a világ egyik vezető országa a tudomány, a technológia, a gépészet és az orvostudomány területén. Az országban mintegy **700 ezer tudományos kutató** dolgozik. A világ államai közül Japán költi a harmadik legnagyobb összeget költségvetéséből tudományos és technológiai fejlesztésekre. 2022-ben a szigetország a GDP 3,7 százalékát fordította kutatási és fejlesztési tevékenységre. A 2024-ben publikált **Fortune 500-as céglistán a japán vállalatok száma 40** volt. Előkelő helyen szerepelt a listán a **világ első számú autógyártó cége, a Toyota.**

Ezek a tényezők is hozzájárulnak ahhoz, hogy miközben Japán a világ legnagyobb nyersanyag- és energiahordozó importőre, nyersvas-, acél- és alumínium- feldolgozásával a világ élvonalába tartozik. Világelső autó- és **hajógyártásban**. Feldolgozóiparának vezető

ágazata a sokoldalú **gépgyártás**, világhírűek szuperexpressz vonatai is. Csúcstechnológiát alkalmaznak a japán cégek a **mikroelektronika**, a **műszeripar**, a **biotechnológia** és az **elektronikai ipar** területén is. A **robotika** kulcsfontosságú gazdasági tényező: Japánban van a világ 740 ezer robotjából 410 ezer, s a szigetország gyártja a legtöbb ipari robotot a világon.

Előregedő társadalom, kevés újszülött

Az utcákon, a bevásárló központokban, a tömegközlekedési járműveken stb. sokan viselnek **maszkot**. Így volt ez a pandémia előtt is, ugyanis a lakosság fél a fertőzésektől, emellett már egy nátha esetén is vigyáz a többiekre. Ugyancsak a személyes higiéniát szolgálja, hogy az üzletekben a hitelkártya mellett elterjedt az **érintés nélküli készpénzes fizetés**. A pénztáros nem ér hozzá pénzhez, megteszi ezt helyette egy egyszerű fizető automata. Ez úgy működik, hogy a vevő a számla összegét, vagy annál nagyobb bankjegyet behelyez egy pénzfogadó nyílásba és a visszajáró (bankjegy és érme) a számlával együtt pillanatok múlva megjelenik egy másik nyílásban.

Már rövid távon is komoly gondot jelent a gazdaság számára is az **előregedő társadalom**, miközben **igen alacsony a születési ráta**, vagyis gyors ütemben csökken a népesség. A munkanélküliség mindössze 2,3 százalékos, a lakosság 61 százaléka dolgozik. **A munkaerő 73 százalékát (!) a szolgáltatási ágazat, 24 százalékát az ipar és 3 százalékát a mezőgazdaság foglalkoztatja.** Itt érdemes megjegyezni, hogy a szolgáltató ágazat 72, az ipar 27, a mezőgazdaság pedig 1 százalékkal járul hozzá a GDP-hez.

Egyenruha és toalettkultúra

Vissza az utcára, a mindennapokhoz. Szinte mindenki hátizsákkal jár, valóságos egyenviselőt kortól és nemtől függetlenül. Ha már egyenviselőtről esett szó, a **diákok** fegyelmezetten hordják **egyenruháikat**, amelyek a valóságban nem „egyenek”. Minden általános és középiskolának más-más anyagból, mintából áll össze az egyenruhája. Abban egységes, hogy hófehér blúz és ing, sötétkék szoknya és nadrág. Más a szoknya és a nadrág hossza az alsó- és a felső tagozatban, a középiskolásoknál ebben nincsen különbség. Viszont minden diák (hasonlóan a felnőttekhez) sportcipőben jár, ami egy kicsit elüt az egyenruhától.

Nem tabu-téma Japánban a WC-használat. Sok a toalet az utcákon, az üzletekben a megállóknál stb. Nagyon tiszták és ingyenesek. Ez utóbbit azzal magyarázzák, hogy az anyagcsere emberi szükséglet. Bárkivel bármikor bárhol előfordulhat, s a használatért nem szabad pénzt kérni, ez nem lehet üzlet tárgya. Az éttermek, az üzletek stb. nem zavarják el a csak WC-használatra betérőket, nem várnak el tőlük vásárlást, fogyasztást. Igencsak **emberi, emberséges hozzáállás**.

A japán toalettkultúra magas színvonalát jól jellemzi, hogy az ülőalkalmatosságok mellett valóságos kapcsolótábla van a falon. Ezen lehet szabályozni, beállítani az ülőke fűtését, az öblítővíz nyomását, az első és hátsó „alvázmosás” víz hőmérsékletét is.

Külkereskedelem, működőtőke export

A négy nagy és számos kisebb szigeten elterülő, 3 ezer kilométer hosszú ország számára a külkereskedelem az egyik legnagyobb növekedési és bevételi forrás. 2024-ben az export értéke 691, az importé pedig 721 milliárd dollár volt, vagyis a külkereskedelmi mérleg – japán mértékkel számítva – enyhén deficitese volt. **Mind az exportban, mind az importban a szigetország első számú partnere Kína, mintegy 22-22 százalékos részesedéssel.** A kivitel legfontosabb célországai Kína után az USA 20,6, az ASEAN országok 13,9 és az EU 9,7 százalékkal. A behozatalból az USA 10,5, az EU 10,4, Ausztrália pedig 7,1 százalékkal részesedett tavaly.

Japán **a világ első számú működő tőke exportőre.** 2021-ben például 147 milliárd dollár japán működő tőke „landolt” a világ több országában, míg ugyanebben az évben külföldről 25 milliárd dollár érkezett ugyanebben a „műfajban”. S még egy érdekes statisztikai adat: 2023-ban Japán **külföldi adóssága** 4,54 billió dollár volt, ez az összeg a GDP 103 százalékával volt egyenlő. (Ez a hatalmas szám egyben arra is rávilágít, milyen nagy összeget tesz ki az ország bruttó nemzeti terméke.) Az ázsiai szigetország **a világ első számú hitelnyújtója.**

Az idők tisztelete alapszabály Japánban

Japánban igen fejlett a tömegközlekedés, elsősorban a vonat- és a metró hálózat. A nagyvárosokban 3-4 szinten helyezkednek el (egymás alatt, illetve fölött) a metróállomások, amelyek mozgólépcsőkkel és -járdákkal érhetők el. Káosz nincs, hiszen – mint mindenhol Japánban – az angol feliratok is tájékoztatást nyújtanak.

Itt érdemes megjegyezni, hogy a szigetországban **nagy tisztelet övezi a cégeknél, az intézményeknél, s nem utolsósorban a közlekedésben az idősebbeket.** A metróon például már 50-60 éves utasok láttán is azonnal felpattannak a fiatalok ülőhelyükről és átadják azokat. Az üzleti életben pedig szinte kérésre a nyugdíjba vonulókat, hogy részmunkaidőben jöjjenek vissza a vállalathoz, mert szükség van a tapasztalataikra, a kapcsolataikra és a rutinra.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Útimorzsák Japánból 2

Rakétavonat és céghűség

Japán alapító tagja a G7 csoportnak és a szervezet megalakulása után röviddel csatlakozott a párizsi székhelyű OECD-hez is. Ázsiában elsőnek érte el a fejlett gazdaság szintet. Az IMF előrejelzése szerint a szigetország idén mind a nominális, mind pedig a vásárlóerő paritáson számolt GDP alapján a világ ötödik legerősebb gazdaságával rendelkezik. Az egy főre jutó – vásárlóerő paritáson számolt – GDP az idei esztendő végére a Nemzetközi Valutaalap előrejelzése szerint eléri az 54 678 dollárt.

A japán gazdaság szakértőinek véleménye szerint egy izmosabb gazdasági növekedés és egy magasabb infláció meghozhatja a nemzetgazdaság „normalizálódását”. A magasabb bérek indukálta többlet-fogyasztás pedig megvédheti a gazdaságot a deflációba való visszazuhanástól. Persze ehhez az is szükséges, hogy erőteljesen működjön a japán „exporthenger”.

Húzó- és hajtóerő kerestetik!

Ennek viszont akadályja lehet a protekcionista, még nem egyértelmű **amerikai importvám politika**. (Április elején az USA 24 százalékos vámot vetett ki a japán termékekre. Ezen felül az importált japán gépkocsikat még további 25 százalékos kiegészítő vám sújtja. Végleges döntés a vámok kölcsönös alkalmazásáról még nem született. Tudnivaló, hogy a japán autóipar legnagyobb felvevő piaca az amerikai.)

Vezető japán közgazdászok véleménye szerint jelenleg hiányzik a gazdaságból a húzó- és hajtóerő. Ez azt jelenti, hogy nagyon kemény munkára, termelés-, fogyasztás- és exportösztönzésre van szükség a jó gazdasági teljesítményhez.

Évtizedek óta Japán egyik erőssége, az elektronikai ipar zászlóshajója a félvezetőgyártás. Nemrégiben a világ egyik legnagyobb félvezetőgyártó cége, a **Taiwan Semiconductor Manufacturing Company** bejelentette, hogy hatalmas értékű beruházást hajt végre Japánban, amelyhez a szigetország kormánya egy trillió jen befektetéssel járul hozzá. Szakértők véleménye szerint a japán félvezetőipar számára a tajvani cég megjelenése az országban igen nagy lehetőséget jelent.

A rakétavonatok évente 2 másodpercet késnek

Korábban már szó esett a **Shinkansen**ről, a rakétavonatról. Az első vonalat a tokiói olimpia évében, **1964**-ben nyitották meg a főváros és Oszaka (514 kilométer) között. Kezdetben azért épült, hogy összekösse a távoli japán régiókat a fővárossal, és így segítse a gazdasági növekedést és a fejlődést. A távolsági utazásokon túl a legnagyobb nagyvárosi területek körüli szakaszok egy részét ingázó vasúti hálózatként használják.

A hálózat jelenleg csaknem **3000 km 260–320 km/óra maximális sebességű vonalból**, valamint néhány mellékvonalból áll. A vonathálózat jelenleg Honsú és Kjúsú szigetek legtöbb nagyvárosát, valamint Hokkaidót köti össze. A Szapporóig tartó meghosszabbítás pedig építés alatt áll, és a tervek szerint 2038-ban készül el.

A Tokiót, Nagoját és Oszakát, Japán három legnagyobb városát összekötő eredeti Tókaidó Shinkansen a világ egyik legforgalmasabb nagysebességű vasútvonala. A több mint hat évtizeddel ezelőtti megnyitása óta **8 milliárdnál is több utast** szállított. Csúcsidőben a vonalon óránként akár 16 vonat is közlekedik mindkét irányban, egyenként 16 kocsival (1323 férőhelyes ülőkapacitással), a vonatok közötti minimális követési idő három perc.

Nem tévedés, nem elírás, tavaly a Shinkansen vonatok összesített késési ideje két, azaz kettő másodperc volt. A külföldieknek például nem is szükséges tudniuk a célállomásuk nevét, elég, ha az érkezési időpontot tudják. Biztosak lehetnek abban, hogy a vonat másodperc pontossággal a célállomásra érkezik. (Az állami Shinkansen mellett **több magán vonattársaság** is közlekedik az országban.)

Huncut kommunikálás

A japán nyelvnek szép a dallama, aki viszont nem tanulta a nyelvet, az egy szót sem ért sem a beszédből, sem pedig a feliratokból, az újságokról és a könyvekről nem is beszélve. Helyiek elmondták, hogy mind a családi, mind az üzleti életben létezik a **vízszintes**, a **felfelé** és a **lefelé kommunikálás**. Ez azt jelenti, hogy minden ember másként kommunikál a vele azonos, magasabb vagy éppen alacsonyabb szinten lévő családtaggal, munkatárssal, főnökkel stb. Mindegyik szintnek külön nyelve van, s az emberek nagyon jól tudják, mikor melyiket kell használni. Állítólag ezek a nyelvek igencsak különböznek egymástól szóhasználatban, hangsúlyban, mondatszerkezetben. Nem ismervé a japán nyelvet, e sorok írója nem tudta a fenti állításokat ellenőrizni.

Esernyő-ruhatár - szárítás után

Az esernyő szárító „berendezést” viszont igen. Arról van szó, hogy Japánban sem szeretik, ha valaki csöpögő esernyővel lép be étterembe, múzeumba, áruházba stb. Ezért a nyilvános helyek bejáratánál olyan szerkezet van, amelybe behelyezzük a becsukott ernyőt és azt megforgatjuk. A „préselés” nyomán az ernyőről lecsurog a víz. Ezután az ernyő elhelyezhető az úgynevezett ernyő ruhatárban. Ez egy állvány, a tetején sok-sok nyílással és kulcsos zárral. A csaknem száraz ernyőt be kell állítani a nyílásba, arra rá kell hajtani egy pántot, majd kulccsal le kell zárni. Amikor kivesszük az ernyőt, a kulcsot benne kell hagyni a zárban a következő használó számára.

Fagylalt csak bent

A szigetországra is igaz, hogy **a metrón szinte mindenki nyomkodja a telefonját**, mint mindenhol a világon. Időnként azonban lehet látni könyvet olvasó utasokat is. Nem véletlen, hogy a metróállomásokon ez a felirat olvasható angolul is: **ne legyél okostelefonos zombi!**

Meglepetést okozott, hogy utcán nem szabad fagylaltot enni, csak bent a cukrászdában és a fagylaltosnál. De ennél is nagyobb meglepetés a japán **BENTO-doboz**, amely elkészített

ételeket tart frissen. Élelmiszer üzletekben kapható eredetileg fából hajlított tároló edény, ma már **rekeszes műanyag** doboz, amelyben van egy kisebb boríték nagyságú **lapos jégakku** a vásárolt étel frissen tartására. Attól függően, hogy mit vásárolunk az étkezésekhez, mindenféle **fűszer, öntet** is jár a dobozhoz. Gusztusos, praktikus, mindenhol elérhető, és hatalmas a választék.

Változóban a generációs céghűség

A „mosoly országában” a közelmúltig a **cégek többségénél egy-egy család több generációja dolgozott együtt**. Ha a nagypapa -mondjuk - a Sony-nál dolgozott, gyermekei is ott helyezkedtek el, sőt, az unokák is. Japánban ez a szokás szinte évszázados tradíció volt. Úgy tűnik, **ezen a területen is változás kezdődött**: tanulmányai befejezése után a fiatalok többsége nem szándékozik követni szülei karriervonalát. Más szakmát, más szakterületet választanak, saját szakmai pályafutásuk fontosabb számukra a hagyományoknál.

Minőségi körök – önkéntes alapon

Továbbra sincs viszont változás a minőségmenedzsment egy speciális területén, az úgynevezett **minőségi körökben** (quality circles). A japán termelő és szolgáltató vállalatoknál havonta vagy kéthavonta egyszer munkaidő után a dolgozók egy része bent marad a munkahelyén, **teljesen önkéntes alapon**. Azzal a céllal, hogy **ötleteljenek, miként lehet a termékek és a szolgáltatások minőségét javítani, hogyan lehet a munkafolyamatokat hatékonyabbá tenni, milyen újításokra, innovációkra van szükség, milyen új termékkel vagy szolgáltatással lehetne bővíteni a kínálati palettát stb.**

A minőségi körök az együtt gondolkodás eredményeként javaslatokat fogalmaznak meg és azokat továbbítják a felső vezetés számára. A topmenedzsment viszonylag rövid időn belül válaszol, sok esetben pedig meg is valósítja az ötleteket. Hangsúlyozni szükséges ismételten, hogy a minőségi körök teljesen önkéntes alapon működnek, senki nem szervezi felülről a tevékenységüket.

Nem lenne könnyű találni még egy országot, ahol egyáltalán alakítanának önkéntes minőségi köröket. Az USA-ban termelő japán autógyárakban megpróbálták a quality circle rendszert bevezetni, nem sikerült. A kudarc magyarázata egyszerű: ezekben a japán többségi tulajdonú gyárakban csak a vezetők egy része japán, a munkások pedig amerikaiak. Az ő munkakultúrájuknak pedig nem része az ilyen, rendszeres, közös ötletelés. Japánon kívül talán még Dél-Koreában tapasztalható elvétve a minőségi kör szemlélet.

Többcélú stadionok, plázák

Az ázsiai szigetországban is szép számmal épültek sportstadionok és bevásárló központok. Ezek sajátossága a **többcélúság**: kiállításoknak, konferenciáknak, színházi előadásoknak, koncerteknek és még számos egyéb rendezvénynek adnak otthont. A **magas kihasználtság** következtében **kedvezőek a megtérülési mutatók**. Tanulhat a világ ezeknek a létesítményeknek a sokoldalú kihasználásából. Nem nehéz eltanulni azt sem, hogy a szigetországban minden liftben van valamiféle ülőalkalmatosság.

Idősothtonok - kiszervezésben

Ismeretes, hogy **Japánban sok az ember, kevés a hely, ezért a lakások többségének a mérete is kicsi**. Nem kivételek ez alól az idősothtonok sem. Ezen a területen azonban valamiféle kiszervezés, outsourcing van kialakulóban. A **nyugdíjalapok a környező országokban** ingatlan-területeket vásárolnak erdőben, tengerpartokon és ott építenek nyugdíjas- és idős otthonokat teljes ellátással, orvosi felügyelettel stb. Ezek a lakások nem ingyenesek, megvásárlásukra különféle **pénzügyi konstrukciók** állnak rendelkezésre. A statisztikák tanúsága szerint egyre többen (elsősorban magányos idősek) választják ezt a lehetőséget.

Mi is az a keiretsu?

Utolsó útimorzsaként arról, hogy a japán vállalati, üzleti kultúra sokban különbözik az európaítól és az amerikaítól. Ez többek között megmutatkozik a vállalatkormányzási, a felelős vállalatirányítási (corporate governance) rendszerben is, amelynek egyik jellemzője a **kapcsolati befektetés, a keiretsu**. Ez a rendszer a második világháború után alakult ki a japán vállalati életben, s az a lényege, hogy **10-20 egymással kapcsolatban álló cég szoros beszerzési, termelési, szolgáltatási, finanszírozási együttműködést alakít ki „körön belül”, amolyan kartelt**.

A **kereszttulajdonlás** egy cég részéről a másikban nem haladhatja meg az 5 százalékot, de nem is kötelező. A keiretsu úgy működik, mint egy vállalat, sok funkcióval, de minden „tagcég” önálló, saját vezetéssel, profillal, költségvetéssel rendelkezik.

A keiretsuk középpontjában a bankok állnak, amelyeknek ugyancsak lehet tulajdoni részük a vállalatokban. A rendszer legfontosabb eleme az, hogy **a tagcégek egymástól rendelnek, egymással kooperálnak**, és amennyire lehetséges, kizárják a külső vagy külföldi szállítókat, forrásokat. Ez a modell elsősorban a cégek és a dolgozók érdekeit képviseli, a részvényesekét csak kevésbé. **A keiretsu rendszer jól működik az ázsiai szigetországban, s erre figyelemmel kell lenniük a hazai vállalatoknak is japán üzleti kapcsolataikban**.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Útimorzsák Mexikóból 1

Készülőben a gazdasági csoda?

Mindig izgalmas elhagyni a „vén Európát”, más kontinensre látogatni; különösen Mexikóba, amely a világ 11-dik legnagyobb gazdasága, Latin-Amerikában pedig – Brazília – után a második helyet foglalja el a gazdasági rangsorban. Nem csak az ezüsttermelésben világelső, hanem a legnagyobb áru- és szolgáltatás exportőr is Latin-Amerikában. Mindeközben a nagyobb városokban - sőt a templomok közelében is - teljes „harci díszbe” öltözött indiánok füstöléssel űzik el a gonoszt a szertartásra jelentkezők testéből és lelkéből, természetesen előre kialakított díjazás ellenében.

A Mexikói Egyesült Államok szövetségi köztársaság, 31 állam szövetsége, amely elnöki rendszeren alapul. A kétkamarás parlament két legnagyobb pártja a Nemzeti Akció Párt (PAN) és az Intézményes Forradalmi Párt (PRI). Jelenleg az utóbbi van hatalmon, ez a párt adja az elnököt, Manuel Lopez Obradort.

Idén elnökválasztás női jelöltekkel

Idén elnökválasztás lesz Mexikóban. Az új időket jelzi, hogy mindkét nyeresre esélyes párt nőt jelöl elnöknek. Tehát akármelyik párt győz és szerzi meg a többséget a parlamentben, **az elnök mindenképpen az egyik hölgy lesz.** Ez legalább akkora meglepetés az igencsak macsó, patriarchális országban, mint a **gazdaság gyors ütemű fejlődése** a Covid utáni időszakban. A nemzetközi gazdasági szervezetek, a világ vezető pénzintézetei, a hitelminősítők Mexikót újabban **lopakodó gazdasági csodaként** emlegetik. De erről még részletesen lesz szó később.

Pillantás a mexikói-amerikai kapcsolatokra

A ma mintegy 2 millió négyzetkilométer területű és 120 millió lakosú ország a 19-dik században több háborút vívott az Egyesült Államokkal. Az amerikaiak győzelmével végződött háborúkat követő békeszerződések nyomán **Mexikó összesen 25 millió dollárért mintegy 1,6 millió négyzetkilométer területet adott el** és át a győztesnek. Többek között Kaliforniát, Texast, Utah-ot, Új-Mexikót.

A két ország között több mint 150 éve béke van, és mind szorosabb a ma már egyre inkább a kölcsönös előnyökön alapuló gazdasági együttműködés. **Mexikó gazdasága, fejlődése, idegenforgalmának alakulása azonban ma is jelentősen függ az USA-tól.** Érthető módon az amerikai gazdasági növekedés **stimuláló hatással** van a déli szomszéd gazdaságára.

Ugyanakkor az ország egyre kevésbé hátsó udvara az Egyesült Államoknak; például Kanadával és az Egyesült Államokkal együtt tagja az **észak-amerikai szabadkereskedelmi övezetnek**, a USMCA-nak. Jól jelzi Mexikó és az USA gazdasági kapcsolatainak erősödését, hogy 2022 óta - 20 év után először – **Washington első számú kereskedelmi partnere** nem Kína, hanem a déli szomszéd, **Mexikó.**

Tarkabarka körkép-szelet a fővárosról

Mexikóváros belvárosa **Szilveszter éjjelén** vidámparkká változott. Mindenhol körhinták, hullámvasutak, céllövöldék, hajóhinták stb. és jókedvű tömeg. A látogató egy részeg embert sem látott, de még kézben tartott vagy eldobott sörösdobozt, pezsgősüveget sem. Reggel nem volt dolga a takarító gépeknek, mert az éjjeli mulatság után is **tiszták maradtak az utcák**. Itt érdemes megjegyezni, hogy Mexikóban **viszonylag jó a közbiztonság. A kormány és a drogbandák, valamint a drogbárók között** azonban **folyamatos a háború**. Az országutakon szinte minden település végén rendőrautók villognak és a rendőrök minden autót megállítanak, benéznek az utastérbe, a csomagtartóba és elkérik a személyi és a gépkocsira vonatkozó dokumentumokat ellenőrzésre.

A 20 millió lakosú fővárosban mindig hömpölyög a tömeg, különösen a filmekből, híradókból jól ismert főtéren és környékén. A katedrális, az elnöki palota, a városháza és még sok látnivaló veszi körül a monumentális teret. Az egyik – nem állami – épület első emeletének hosszú erkélyén nyitott, színes esernyőbe „öltözött” fürdőruhás hölgyek táncoltak és ajánlották az arra járóknak szolgálataikat. A rendőrök a hölgyekre nem fordítottak figyelmet, ahogy a számtalan utcai árusra sem.

Mexikóban – némi túlzással – **mindenki árul valamit** az utcán kis asztról, sátorból, de a legtöbben menet közben a járdán vagy éppen az autósoknak a piros lámpánál. Saját készítésű süteményt, szendvicset, üdítőt, szuvenírt, nyakbavalót, terítőt, blúzt, inget, övet, könyvet és még ezerfajta dolgot kínálnak. Semmi erőszakosság, ha nemleges választ kapnak, udvariasan, általában mosolyogva tovább állnak. **A rendőrök békén hagyják az alkalmi árusokat, itt is érvényesül az élni és élni hagyni elmélet és gyakorlat.**

A városokban igen gondozottak a parkok, szemet gyönyörködtető a buja trópusi növényzet szinte az országban. Meglepetést okozott, hogy a hatalmas városi pálmafákat igencsak akkurátusan kannából öntözik

A már említett **indián sámánok** szinte minden köztéren jelen vannak Mexikóban. Egy kehelybe tesznek valami porszerű anyagot, meggyújtják és a keletkező füsttel, valamint egy ecetszerű eszközzel „bekenik” tetőtől talpig, előlről és hátulról a megtisztulni vágyókat. Fényképezni csak az ügyesebbek tudnak, ugyanis a sámán társaságát alkotó néhány indián igyekszik (szép szóval) megakadályozni közeli fotók készítését. Jól jelzi a gonoszt elűző sámánok tekintélyét, nemkülönben a „keresletet”, hogy a **füstös hókuszpókusz** a templomok bejáratához egész közel is folyik.

Erőteljes gazdasági fellendülés - amerikai lélegeztetőgép nélkül

A színes és latinosan jókedvű utcakép után vessünk egy hosszabb pillantást Mexikó gazdasági helyzetére. **A mexikói gazdaság ezer szállal kötődik az északi szomszédéhoz, de már jó ideje nincsen amerikai lélegeztetőgépen. A gazdaság egy széles körű, erőteljes fellendülés közepén tart. A bruttó nemzeti termék 2022-ben 3,9, tavaly 3,2 százalékkal növekedett, az előrejelzések az idei esztendőre 2,4-2,6 százalékos GDP-bővülésről szólnak. A szolgáltató**

szektor a GDP-hez 64,5, az ipar 31,9, a mezőgazdaság pedig mindössze 3,2 százalékkal járul hozzá.

Meglepő a szolgáltatási ágazat magas aránya, a fejlődő országok döntő többségében ugyanis ez a részesedés jóval alacsonyabb. Mexikó esetében a magyarázat az idegenforgalom, a fejlett pénzügyi szektor, az élénk és hatalmas ingatlanpiac, valamint a virágzó építőipar.

Jól jelzi a gazdaság tartós izmosodását, hogy **a munkahelyek száma évi egymillióval bővül**. A dolgozó munkaerő 62 százalékát a szolgáltatóipar, 24 százalékát az ipar (élelmiszerfeldolgozás, elektronika, textilipar, vas- és acélipar, nyersanyagbányászat, gépkocsigyártás, kőolajfeldolgozás), 14 százalékát pedig a mezőgazdaság foglalkoztatja. Az idei évben a munkanélküliségi ráta 3,1 százalékos lesz. **Rekordalacsony munkanélküliség**, miközben a termelőkapacitások kihasználtsága rekordmagasságú.

Az **inflációt** sikerült számottevően mérsékelni: 2021-ben a pénzromlás 7,4, tavaly 4,5 százalék volt, 2024-re pedig 3,2 százalékos inflációról szól az előrejelzés.

A gazdaságfejlesztési stratégia egyik fő célja a hazai piac, valamint a fogyasztás erősítése. 2018 óta **folyamatosan növekszik a minimálbér és pozitív a reálbérek alakulása** is. Ebből logikusan következik a lakossági fogyasztás folyamatos bővülése. Az országban **kettős áfa-rendszer** működik: a határvidékeken 17, máshol 10 százalék az általános forgalmi adó.

A gazdaság hajtó ereje az **építőipar**, amelynek évi növekedése átlagosan 7 százalék. Az állam hatalmas **infrastrukturális beruházásokat** hajt végre (olajfinomítók, új vasútvonalak -többek között a Yucatán félszigeten - stb. építése) és nagy lendületet vett az úgynevezett **nearshoring tevékenység** is. Ez, a nemzetközi üzleti életben viszonylag új kifejezés és gyakorlat a COVID-járvány után erősödött meg.

Mi a nearshoring?

A pandémia idején (s még utána is viszonylag tartósan) a **logisztikai láncok** megszakadása, szüneteltetése miatt akadozott az európai és az amerikai cégek ellátása alkatrészekkel, részegységekkel Ázsiából, elsősorban Kínából. **A nearshoring azt jelenti**, hogy az Európába és az USA-ba irányuló exportcikk termelésének mind nagyobb részét helyezik át a megrendelő vállalatok közel Európához vagy éppen Európába, az Egyesült Államok estében pedig Mexikóba. Közelebb a végső piachoz.

Mexikóban gomba módra szaporodnak a nearshoring cégek, amelyek az ázsiai vállalatok helyett maguk gyártanak az amerikai piacra, lehetőleg közel az amerikai határhoz. Így tovább csökkenthetők a szállítási költségek. A nearshoring nagyon **sok munkahelyet teremt**, számottevően **megnöveli a külföldi működőtőke (KMT) beáramlását**, valamint az exportot.

A nearshoring vállalatok termékei Made in Mexico felirattal hagyják el az országot és vámmentesen kerülnek az USA és Kanada piacára. **Az erőteljes külföldi működőtőke-beáramlás nyomán növekedett a termelékenység és kiszélesedett a kutatási, fejlesztési tevékenység is az országban.**

Jön a külföldi működőtőke

A KMT értéke 30 milliárd dollár, ezzel Mexikó a külföldi működőtőke célpontok világranglistáján a 19-dik helyen áll. **A KMT 47 százaléka az USA-ból**, 12 százaléka Spanyolországból érkezett. Kanada részesedése 7,5, Japáné és Németországé egyaránt 4,5 százalék.

Folyamatosan csökken az államadósság, amely tavaly a GDP közel 47 százalékával volt egyenlő. A költségvetés GDP arányos hiánya 2023-ban 3,9 százalék volt, az idei évre 5,4, jövőre pedig 2,6 százalékos deficitet várnak. Az idei **költségvetési hiány** bővülését elsősorban a tovább növekvő szociális kiadások idézik elő.

A számsorok után térjünk vissza a mexikói hétköznapiakhoz, érdekességekhez. **Az utca embere** barátságos, udvarias, segítőkész. Nemcsak a külföldiekkel, hanem saját honfitársaival is. A várható életkor 75 és fél év, a lakosság 4,8 százaléka analfabéta. A statisztikák tanúsága szerint a lakosság 36,3 százaléka szegény, 7,4 százaléka pedig nagyon szegény. Az országban még nem szűnt meg a cselédrendszer. Elsősorban a középosztálybeli családoknál dolgoznak háztartási alkalmazottak. Korábban sok százezren mentek az USA-ba családoknál dolgozni és jó esetben velük egy fedél alatt lakni. Ma már igen nehéz bevándorolni a Mexikóból az Egyesült Államokba, a határon átszökni, átúszni szinte lehetetlen, az amerikai oldalon ugyanis igen erős a határvédelem.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

ITT VAN VÉGE AZ ELSŐ RÉSZNEK

Útimorzsák Mexikóból 2

Magasrepülésben a turizmus és az autóipar

Pillanatképek

Mexikóváros külső dimbes-dombos kerületeiben sokmegállós libegő-hálózatok működnek. A fővárosban 12, összesen 220 kilométer hosszúságú metróvonal van, de a külső részeken meglehetősen távol vannak egymástól a megállók. Az ottlakók életét azzal igyekeznek könnyebbé tenni, hogy libegőkkel tudnak eljutni a legközelebbi metró állomáshoz. A nagy

libegő-vonalak szinte behálózzák az eget, nem zavar senkit, ugyanakkor jó összeköttetést biztosít a város központja és más irányok felé. Egyébként egy metrójegy ára 6 peso, ami 120 forintnak felel meg.

Egy másik (tanulmányozásra érdemes) közlekedési érdekesség a **metróbusz**. Felszíni autóbuszokról van szó, amelyek számára a városi főútvonalak felezővonalától balra és jobbra egy-egy sáv kizárólagos használatra van fenntartva. A megemelt, fedett megállókat a felezővonalon alakították ki, ahová zebra vezet. Ez a közlekedési módszer, lehetőség abban is különbözik az általunk is ismert buszsávtól, hogy az úttesten belül van, nem lehet róla kanyarodni, autók, kerékpárok, rollerek, motorkerékpárok nem haladhatnak rajta, s más buszjáratok a metróbusz megállóinál nem állhatnak meg.

A **mexikói konyha** világhíres, rengeteg a vendéglő, a kifőzde. Az utcákon is mindig sül, fortyog valami. Tortilla, kukorica, nachos, avokádókrém, chili con carne, bab, fajitas, burrito, taquitos és a sort még hosszan lehet folytatni a helyi ínyencségekről, nem elfeledkezve a tenger gyümölcseiről, valamint az agávéból erjesztett nemzeti italról, a tequiláról és a megszámlálhatatlan és igencsak fantáziadús nevű koktélokról.

A 21-dik század, a **digitalizáció nem hagyta érintetlenül a vendéglátást sem**. Az egyik – Frida Khalo ma múzeumként szolgáló házához közeli – vendéglőben az asztalok szélére felragasztott QR-kód szolgál étlapként. Aki nyomtatott étlapot szeretne látni, helyette kap egy tabletet, amelyet „lapozva” megismerkedhet az étel- és italválasztékkal, valamint az árakkal.

Mexikóban az állami és a magánberuházások mellett **erőteljesen növekszenek a kormány szociális és oktatási kiadásai**. Ez utóbbinak nem titkolt célja, hogy **minél több nő álljon munkába** megfelelő szakképzettséggel. Az idegenforgalomban (szállodákban, üdülő komplexumokban, éttermekben, idegenvezetőként stb.) már most is igen sok nő dolgozik. A nők jelentik a mexikói gazdaság számára a nagy munkaerőtartalékot.

Kőolaj, földgáz

Mexikó a világ 14-dik legnagyobb kőolajtermelője, naponta 1,73 millió hordó olajat hoznak a felszínre. (Egy hordó mintegy 159 literrel egyenlő.) Az ország kőolaj- és földgázipara gyakorlatilag az állami Pemex kezében van. Egy liter benzinért a Pemex-kutaknál 23 pesot, mintegy 460 forintot kell fizetni. Számítások szerint az állami költségvetés bevételeinek mintegy 30 százaléka származik a Pemextől.

A Pemex **napi 4,7 milliárd köbméter földgázt** hoz a felszínre, az ország ismert földgáz készletei elérik a 17 trillió köbmétert. Sok földgáz érkezik az USA-ból is. Mexikóban a **villamos áram 60 százalékát földgázból állítják elő**.

Átalakulóban az autóipar

Átalakulóban van az észak-amerikai ország **autóipara** is. Tavaly közel **3,5 millió autót** gyártottak Mexikóban. Ez a mennyiség a **hetedik helyet** biztosítja az ország számára a világon az autógyártó államok sorában. **A járművek mintegy 75 százaléka az USA-ba kerül**

vámmentes exportként. A statisztikák tanúsága szerint az autóipar 3,6 százalékkal járul hozzá a GDP-hez.

Mexikó ma már nem autóösszeszerelő, hanem -gyártó ország, ahol jelentős az autóipari kutatási és fejlesztési tevékenység is. A General Motors, a Ford és a Chrysler csaknem száz éve van jelen alkatrészgyártással, összeszereléssel, ma pedig már autógyártással is Mexikóban. A Volkswagen és a Nissan az elmúlt század 60-as éveiben létesített üzemeket Mexikóban, a Toyota, a Honda, a BMW és a Mercedes később érkeztek. Az autóipari cégek többsége az amerikai határhoz közel, Tijuában telepedett le. Nemrégiben jelentették be, hogy a Tesla is épít autógyárat Mexikóban. Nem meglepő, hogy a mexikói piac **Kína** számára is fontos, tavaly 360 ezer autó érkezett oda az ázsiai országból.

Külkereskedelem, idegenforgalom

A mexikói külkereskedelem több mint 90 százaléka az USA-val és Kanadával a szabadkereskedelmi megállapodás keretében bonyolódik le. A jelentős export ellenére a behozatal rendszeresen meghaladja a kivitelt, tavaly a külkereskedelmi mérleg hiánya megközelítette a 27 milliárd dollárt. Ezt a hiányt (is) igyekszik sikerrel enyhíteni az **idegenforgalmi ágazat.** A turizmus ágazatba **hatalmas beruházási összegek** áramlottak az elmúlt 30-40 évben és áramlanak ma is. Jó eredménnyel.

A mexikói tengerparti turizmus „fővárosa”, **Cancun** repülőtérére és repülőtéréről szinte negyedóránként szállnak le és fel repülőgépek. Csaknem mindegyikük az USA-ból és Kanadából érkezik, illetve ezekbe az országokba tart. A sok amerikai és kanadai várost felölelő menetrend és a járatok sűrűsége egyértelműen utal arra, honnan érkezik a legtöbb turista.

Virágzik a turizmus-ágazat

Tavaly mintegy 40 millió turista kereste fel Mexikót, amely a világ hatodik legjelentősebb idegenforgalmi célpontja. **28 millióan érkeztek az Egyesült Államokból,** 4 millióan pedig Kanadából. Az észak-amerikai turisták szinte kizárólag a mexikói tengerpartok üdülőhelyeit keresik fel, ahol úgynevezett **all inclusive** „csomagot” vásárolnak, vagyis a szállodai elhelyezés árában korlátlan étel- és italfogyasztás is benne foglaltatik. (A mexikói kultúrák megismerése, a műemlékek, a piramisok, a történelmi városok felkeresése inkább az Európából érkező turistákra jellemző. Ők többnyire hosszabb egyéni vagy szervezett körutazást tesznek Mexikóban, s a tengerparton csak néhány napot töltenek el.)

Mint a szolgáltató ágazat fontos része, **az idegenforgalom „termeli meg” a GDP 8,5 százalékát.** Az idegenforgalom **4,7 millió dolgozót foglalkoztat,** vagyis a teljes munkaidőben foglalkoztatottak közel 6 százalékát. Mexikó 10 ezer kilométer hosszú partjait 3 tenger „mossa”, a Csendes-óceán, az Atlanti-óceán és a Karib-tenger. Korábban Acapulco volt a külföldi nyaralók-telelők „slágere”, most pedig Cancun és a Maya Riviéra.

Üdülőfalvak, üdülőkomplexumok

Ez utóbbi és a **karib-tengeri üdülőfalvak** mindegyike több hatalmas turista-centrumot foglal magában. Ezekben az elkerített **üdülőkomplexumokban** sok-sok korszerű, kényelmes

szálloda, szabadtéri uszoda, teniszpálya, szabadtéri és zárt színpad, üzlet, pálmafás tengerpart napozóágyakkal és törölközőkkel, bárpult a medencék szélén stb. található. És sokak számára a legfontosabb: szinte megszámlálhatatlan étterem, amelyek közül jónéhány 24 órán át kínálja az ételt és az italt.

Az üdülőkomplexumokban hatalmas a mexikói és a nemzetközi ételkínálat, nem kevésbé az italdömping. Valamint jég, jég, jég minden mennyiségben. Az amerikai turisták (ők jelentik az üdülővendégek 85-90 százalékát) igyekeznek kihasználni az „ingyen” evést, ivást, vagyis igyekeznek „lefogyasztani” az all inclusive csomagot. A 25-30 fokos melegben az alkohol is gyorsabban szívódik fel...

Az üdülőfalvak személyzete profi, jól beszélnek nyelveket, szolgálatkészek, lesik a vendégek óhajait. Az üdülőhelyeken az „általános” éttermek mellett vannak speciális mexikói, spanyol, olasz stb. éttermek is, ahová külön kell asztalt foglalni a szállodák ügyfél-centrumaiban. Ugyanitt lehet befizetni hajókirándulásra, ejtőernyőzésre és buszos kirándulásokra a közeli maja műemlékekhez, csokoládé múzeumba, nemzeti parkokba.

Beérik a gigaberuházások gyümölcse

Látnivaló, hogy ezekbe az üdülőkomplexumokba hatalmas összegek, befektetések áramlottak be, feltehetően nem is rossz megtérüléssel. A már említett Maya Riviera, a Playa Carmen, Cancun és a többiek az elmúlt 30-40 év „termékei”. Jól szervezettek, nagy pontossággal működnek, megkülönböztetett figyelmet fordítanak az amerikai igényekre és szokásokra. Miközben jól láthatóan megőrzik a klasszikus mexikói kultúrát, a szívélyességet, az ételeket, a zenét stb. Itt érdemes megjegyezni, hogy az üdülőkomplexumok kerítésein belüli és kívüli üzletek, szolgáltatások **árait** az **amerikai zsebek**hez igazították. Mexikóban a „turistamentes” helyeken jóval alacsonyabbak az árak.

Mexikó is „zöldül”

Mexikó megérkezett a 21-dik századba azzal is, hogy szerte az országban **nagy figyelmet fordítanak a környezet védelmére és a zöld gazdaságra** - a komolyan vett fenntartható fejlődés jegyében. Ennek egyik apró megnyilvánulása: a vezető belföldi légitársaság gépének ki-beszálló ajtaja mellett (a repülőgép testén) felfestett felirat hirdeti, hogy a légitársaság részt vesz a Standard and Poor's hitelminősítő intézet fenntarthatósági indexének adatszolgáltatásában. Nem lehet nem észrevenni.

Ugyancsak a légiiparhoz tartozik egy kisebb meglepetés. A Boeing 787-9 típusú gépén eltűntek az ablakokról a lehúzható sötétítő „spaletták”. Az ablakok átláthatóságát, részleges és teljes elsötétítését – nem függetlenül a napszaktól, a kinti fényviszonyoktól – központi vezérlés végzi kellemes sötétkék fényárnyalatokkal. (Éjszakai repülésnél például teljesen sötétek az ablakok.) De az ablaknál ülő utas „felülírhatja” a központi vezérlést egy kis gomb nyomogatásával, amelynek hatására a kívánt mértékben világosodik, sötétedik az ablak.

Gazdasági középhatalom születik

Visszatérve Mexikóra: az amerikai gazdaság kisugárzása és a saját gazdasági, fejlesztési stratégia következetes megvalósítása nyomán **egyre több jel mutat arra, hogy új gazdasági középhatalom van születőben Észak-Amerikában**. Az idei és a 2025-re szóló előrejelzések a gazdaság további növekedését, bővülését vetítik előre. A szociális kiadások folyamatos növelése jót tesz a lakosságnak és a gazdaságnak egyaránt. Szakértők véleménye szerint a júniusi választások nem hoznak majd lényeges változást a gazdaságfejlesztés irányvonalában, prioritásaiban.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

-

Útimorzsák Ománból

A gazdagság gazdasága

Szinte az egész világon felkapott Dubajtól alig egyórás repülőútra van az Arab-félsziget még alig ismert gyöngyszeme, az ománi szultánság. Omán a magas jövedelmű országok sorába tartozik, s egyúttal a Perzsa-öböl térségének legmodernebb társadalmú, s igen vonzó gazdasági és befektetési lehetőségeket kínáló állama. A Hormuzi-szoros egyik oldalát ellenőrző ország egyrészt abszolút monarchia, másrészt pedig jóléti állam.

Kevés ország mondhatja el magáról, hogy nincsen személyi jövedelemadó, nincsen társadalombiztosítási és nyugdíjárulék, az alap- és a középfokú oktatás, valamint az orvosi ellátás ingyenes. Szinte minden áfa-mentes, csak néhány termékre és szolgáltatásra vezettek be a közelmúltban 5 százalékos általános forgalmi adót. A tervek szerint 2028-tól az évi 110 millió dollárnál magasabb jövedelmekre 5 százalékos vagyonadót vetnek ki.

A jóléti állam „áldásai”

Egy nemzetközi szakmai felmérés szerint Ománban van a világ nyolcadik legjobb egészségügyi ellátási rendszere. A lakhatás rezsiköltségei eddig ingyenesek voltak, most néhány szolgáltatásért szinte jelképes hozzájárulást kell fizetni. Még hosszasan lehetne sorolni a jóléti állam „áldásait”, amelyeket elsősorban a kőolaj- és földgázexport bevételei finanszíroznak.

A városok, valamint a kisebb települések is igen tiszták, a lakóházak és a középületek vakítóan fehérek, az utcákon, a tengerparton, a sivatagban nincs szemét; úgy tűnik, Ománban komolyan veszik a zöld fenntarthatóságot. Nincsenek felhőkarcolók, a házak magasságát szigorú előírások szabályozzák. Az emberek ápoltak, udvariasok, vendégszeretők, szinte mindenki beszél angolul.

Kedvelt az állami szektor, sok a vendégmunkás

Az Arab Emírségek, Szaúd-Arábia és Jemen által határolt ország területe mintegy háromszorosa hazánkénak, lakossága eléri az ötmilliót. Az elsősorban indiai és pakisztáni vendégmunkások a statisztikák tanúsága szerint 2,5 millióan vannak, hazautalásaik meghaladják az évi tízmilliárd dollárt. (A helyiek szerint ők az egyharmadát, felét keresik az ománi béreknek, de ezek az összegek így is jóval magasabbak, mint a vendégmunkások hazájában.)

Érdeklőség, hogy az ománi állampolgárok kétharmada az állami szektorban (közigazgatás, állami vállalatok, rendőrség, hadsereg stb.) dolgozik. A privát szektorban foglalkoztatott omániak 80 százaléka a legnagyobb hazai cégek 10 százalékának az alkalmazottja.

Szultánok aranykora

A főváros, Maszkat egyik tengeri öblében ringatózik hadinaszádok őrzése mellett a szultán többemeletes jachtja. A másik luxushajóját az uralkodó éppen most megvételre kínálja. Omán igen gyors ütemű fejlődése és gyarapodása 1970-ben kezdődött, amikor Qaboos bin Said szultán szinte kinyitotta az országot, a gazdaságot és a társadalmat. Abban az évben az országban még egy méter autópálya sem volt, ma pedig behálózzák Ománt, s használatuk természetesen ingyenes. Utóda, a 2020-ben hatalomra került Haitham bin Tariq folytatta és gyors ütemben folytatja az ország felvirágoztatását. (Érdemes megjegyezni, hogy a világon csak két szultánság van, Omán és Brunei.) A szultán egyben miniszterelnök, felügyeli a külügyeket és a hadügyet. Az országban nincsenek pártok, de a parlament nélkül is működik. Omán egyik alapítója az 1981-ben létrehozott, hat országot felölelő Önölmenti Országok Együttműködési Tanácsának.

Az üzletekben, plazákban minden világmárka jelen van, ugyanez mondható el a gépkocsikról és a szállodákról. A gazdagságnak számos jele van, de ezek nem hivalkodóak. Az ománi állampolgárok jól élnek, nincsen munkanélküliség, a havi átlagjövedelem mintegy 950, a minimálbér pedig 350 Riad. (Egy dollár 0,36 Riaddal, hivatalosan OMR-rel egyenlő.) Az infláció pedig 0,6 százalék volt tavaly.

Gazdasági körkép érdekes adatokkal

Vessünk egy hosszabb pillantást Omán gazdaságára és gazdagságára. Az ország a világ 22-dik legnagyobb kőolajkészletével rendelkezik, amelynek mennyisége 55 milliárd hordó. Az ismert földgázkészlet 850 milliárd köbméter, a világon a huszonnyolcadik legnagyobb. E számok tükrében érthető, hogy Omán gazdaságában kiemelkedő jelentősége van a kőolajnak és a földgáznak: az ország bevételeinek 75-80 százaléka származik e két energiaforrás exportjából, hozzájárulásuk a GDP-hez meghaladja az 50 százalékot. (Egy liter normál benzin a kutaknál - átszámítva - mintegy 280 forintba kerül.) Egyébként a Hormuzi-szoroson halad át tankhajókon a világ kőolajkereskedelmének egyötöde.

A két fontos nyersanyagra az elmúlt évtizedekben fejlett petrokémiai és vegyipar épült. Itt érdemes megjegyezni, hogy jelentős az arab ország réz-, króm-, vasérc-, és kőszén bányászata is. 2024-ben az ománi gazdaságban a feldolgozóipar növekedése volt a leggyorsabb, elérte a 8,5 százalékot.

A foglalkoztatottak 48 százaléka a meglehetősen fejlett és sok-sok megrendeléssel rendelkező építőiparban, 15 százaléka a kereskedelemben és 12 százaléka a feldolgozóiparban dolgozik.

Omán fejlett szolgáltató ágazattal rendelkezik. Sok embert foglalkoztat és sok bevételt hoz a bankszektor, a távközlés, a kikötői és logisztikai szolgáltatások, a hajójavítás, valamint a szélesebben fejlődő és növekvő idegenforgalom.

A geológiai adottságok miatt Omán területének csak egy százaléka áll mezőgazdasági művelés alatt. Elsősorban gyümölcsöt és zöldséget termelnek, Omán a világ kilencedik legnagyobb datolya exportőre, és jelentős a tömjén kivitel is. A mezőgazdasági termőterület felét viszont a datolyatermesztés foglalja el.

A mezőgazdaságban és az élelmiszeriparban az ország 50 százalékban önellátó, a másik 50 százalékban pedig importőr. 2023-ban a teljes ománi export értéke 40, az importé pedig 90 milliárd dollár volt. Exportban a legfontosabb célországok az Emírségek, Szaúd-Arábia, Kína, India és az USA. A behozatal többsége ugyancsak az Emírségekből, Szaúd-Arábiából, Kínából, Indiából és Katarból származik.

A GDP növekedése 2022-ben 4,3, 2023-ban 1,2, tavaly 1,6 százalékos volt, az idei esztendőre 2 százalék körüli bővülést vár a központi bank előrejelzése. Abszolút értékben a bruttó hazai termék értéke 2024-ben 107 milliárd dollár volt. (Összehasonlításul: Kuvait éves GDP-je 160, Bahreiné pedig 48 milliárd dollár volt tavaly.) Az államadósság a GDP 35,5 százalékával egyenlő, ez az arány nemzetközi összehasonlításban nem számít magasnak.

A bazártól a robot-zsokékig

Vissza a „hétköznapiakba”. A fővárosban sok múzeum kínál érdekes és értékes látnivalókat, a nagy meglepetés azonban a kívül-belül világszínvonalú operaház, ahol gyakran lépnek fel világhírű művészek. A boltok nagy áruválasztékában fontos szerepet játszanak a hazai és a regionális márkák. Az élénk bazárban a hamisítvány-divatcikk helyett inkább a hazai kézműves termékeket kínálják. Alku természetesen itt is kötelező.

Az üzletekben ugyan vannak kínai áruk, de Ománban az indiai könnyűipari termékek dominálnak. (Omán második legnagyobb városában, Nizwában hetente egyszer tartanak állatvásárt. A színes és hangos forgatagban nagy licitálás folyik a kecskékre és a szarvasmarhákra, úgy tűnik, mindenki jó üzletet csinál.)

A városokban nincsenek parkolójegy automaták, az egész országban csak mobiltelefonon keresztül lehet parkolni. A tevéknek a sivatagon kívül is fontos „szerepük” van. Rendszeresen rendeznek teve szépségversenyeket, ahol fogadásokat lehet kötni a zsűri döntésére. Ennél nagyobb üzletet jelentenek a tevéverseny futamok, amelyek hasonlóak a lóversenyhez. Viszont jelentős különbség, hogy a tevék hátán robot-zsokék ülnek, amelyeknek távirányítással adnak parancsokat. Ez utóbbiakat az elektronikus robot-zsokék azonnal továbbítják mozgásra ösztönző parancsok formájában a tevéknek. A helyiek szerint hatalmas pénz van ezekben a versenyekben.

Visszaevezve a gazdaság „vizeire”: jelentős ágazat a halászat, nem kevésbé a hajójavítás. A következő 15 évben nagy kikötőfejlesztési és -modernizálási projektekre kerül sor a fővárosban, valamint Surban, Duqm-ban, Soharban és Salalahban. Ez utóbbi város a nemzetközi nyaralóturizmus kedvelt célpontja is.

Száguld az idegenforgalom

Omán a Közel-Kelet leggyorsabban növekvő turisztikai célpontja. Jelenleg az idegenforgalmi ágazat hozzájárulása a GDP-hez 2,5 százalék, a tervek szerint ez az arány 2040-re eléri majd a 6-7 százalékot. Az országban igen sok a természeti látnivaló, kellemesek a tengerpartok, gyönyörűek a hegyek, élményt nyújt a sivatag, változatosak és ízletesek az ételek, s nem utolsósorban jól fejlett az általános infrastruktúra. Sok, szinte minden igényt kielégítő szálloda épül a tengerpartokon. Meg nem erősített helyi szóbeszéd szerint az amerikai elnök ingatlanfejlesztő cége is érdekelt néhány ománi szálloda felépítésében.

Vision 2040, a jövő képe

2040 azért is fontos Omán életében, mert az érvényben lévő gazdasági, fejlesztési terv a Vision 2040 elnevezést viseli. Ennek főbb céljai egyrészt az olajfüggőség csökkentése a gazdaság diverzifikálásával, másrészt az erőteljes iparosítás. Néhány további célkitűzés: a nemzetközi versenyképesség javítása, a privatizálás felgyorsítása, általános innováció, ipari övezetek létrehozása, munkaerőpiaci reform, a gazdasági növekedés évi 5 százalék körüli stabilizálása, az egy főre jutó GDP 90 százalékos bővülése az időszak végére. A Vision 2040 vaskos dokumentum, amely minden ágazatra kiterjed. Némi túlzással állítható, hogy ma Ománban minden a Vision 2040 jegyében történik. Megkülönböztetett figyelemben részesül az oktatás (a humán tőke fejlesztése), amely szakemberek véleménye szerint minden szinten magas színvonalú. A fiatal generáció már most sok-sok kedvezményt, segítséget kap az államtól.

Minden jel arra mutat, hogy mind az állami, mind pedig a magán szektorban igencsak komolyan veszik a Vision 2040 céljainak időközi és végső határidőre való teljesítését. A központi bank szerint a makrogazdasági kilátások stabilak, s a célkitűzések teljesítését az egészséges pénzügyi rendszer is támogatja. Látnivaló tehát, hogy a diverzifikált gazdaság létrehozásával párhuzamosan folyik az olajfüggőség mérséklése a nemzetgazdaságban.

A külföldi működőtőke egyre aktívabb

Ebben a törekvésben fontos szerepe van a külföldi működőtőkének. 2023-as adatok szerint Ománba a korábbi időszakban összesen 47,5 milliárd dollár érkezett, ez az összeg nincs távol az éves GDP felétől. A statisztikák szerint a legtöbb működőtőke Nagy-Britanniából, az Egyesült Arab Emírségekből és Kuvaitból származott, származik. Az olaj- és gázipar részesedése 54, a pénzügyi közvetítéseké pedig 15 százalék. A várakozások szerint nagy összegű külföldi beruházások landolnak majd az idegenforgalom területén is.

Talány a dubaji repülőtéren

A látogatóval nem csak Ománban, hanem az odavezető úton is történhet sok érdekesség. A dubaji repülőtéren feltűnt, hogy az egyik hivatalos pénzváltó a következő felirattal igyekszik ügyfeleket szerezni: „maradék pénzt annyiért váltjuk vissza, amennyiért vásárolta”. Rejtély – de bizonyára megfejtethető – vajon mi ebben az üzlet?

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Útimorzsák Ronaldo hazájából

Portugália: felszálló pályán

Rég nem érzett sültgesztenye illat terjengett Lisszabon utcáin november második felében - a tél közeledtével ott még és már kapható ez a csemege. Turista turista hátán, szárnyal az idegenforgalom, amely a portugál gazdaság egyik húzóágazata mintegy 16 százalékos GDP-részesedéssel. Az előrejelzések szerint az ibériai ország gazdasága idén a harmadik leggyorsabban növekvő gazdaság az Európai Unióban, s 2024-re is kedvezőek a kilátások.

Az üzleti életet nem rendítette meg, hogy november második hetében lemondott a 2015 óta **miniszterelnök** António Costa. Egyik miniszterét és a kabinetfőnökét korrupcióval vádolják, nyilatkozata szerint a kormányfő keze és lelkiismerete tiszta. (Az államfő 2024 március 10-re írta ki a választásokat, feloszlatta a parlamentet is. A törvényhozás azonban még egy ideig a helyén marad, hogy elfogadja az ország jövő évi költségvetését.) A szocialista Costa **és csapata jól kezelte az elmúlt évek válsághullámait**, erről még lesz szó később.

Foci és lítium

A foci mindent felülír Portugáliában, a teltházas vendéglőkben, a sörözőkben szinte éjjel nappal megy a labdarúgó mérkőzések közvetítése a számtalan sportcsatornán a világ minden részéről. A forgalmasabb utcákon egymást érik az úgynevezett **fociboltok**, ahol ezernyi labdarúgással és csapatokkal kapcsolatos tárgy kapható. Névvel és számmal ellátott mezek, sálak, tréningruhák, labdák, fényképek, kupák, sporttáskák, stoplis cipők – és a sort hosszan lehet folytatni. Elnézve a vásárlók hadát, **nagy bizniszről** van szó.

Hasonlóan nagy üzletnek ígérkezik – ha egyáltalán megvalósul – a **lítiumkitermelés**. (Ismeretes, hogy a lítium alapanyaga az elektromos meghajtású autók akkumulátorainak.) Portugália rendelkezik kontinensünk egyik legnagyobb lítium-készletével. De nem biztos, hogy a kitermelés megkezdődik, ugyanis meglehetősen **nagy a lakosság és a környezetvédők tiltakozása a bányaprojektek ellen**. Így igencsak kérdéses, hogy Portugália Európa egyik lítium-nagyhatalma lesz-e, ahogy azt a kormány szeretné, szerette volna.

Főbb gazdasági mutatók

Látványosan lerázta magáról a portugál gazdaság a válsághatásokat. Nagyot lépett előre az ország az elmúlt években bevezetett **pénzügyi és gazdasági reformok** nyomán. A középtávú gazdaságpolitika céljait a 2020 őszén kidolgozott **Helyreállítási és Rugalmassági Terv** határozza meg, amelynek alappillérei a szociális rugalmasság, a digitális és a zöld átmenet.

A portugál jegybak előrejelzése szerint idén a **gazdasági növekedés** 2,1, jövőre pedig 1,5 százalékos lesz. Az **infláció** az idei 5,5-ről 2024-ben 3,2, egy évvel később pedig 2,4 százalékra csökken. Erőteljesen mérséklődik Portugália **GDP arányos adóssága**, amely idén a bruttó hazai termék 103,4, jövőre pedig 100 százalékával lesz egyenlő. Az ország adósságrátája a spanyol, a belga és a francia szint alá süllyedt.

2022-ben Portugália a harmadik leginkább eladósodott ország volt az eurózónában, idén a hatodik helyre esett vissza. Ennek is köszönhető, hogy **november közepén a Moody's Baa2-ről A3-ra javította Portugália államkötvényeinek besorolását. A Moody's felhívta a befektetők figyelmét az ország gazdaságának kedvező középtávú növekedési kilátásaira.**

Bizonyára a javuló gazdasági kilátásokkal is összefügg, hogy **például Lisszabonban szombaton és vasárnap is estig vannak nyitva az üzletek.** Itt érdemes megjegyezni, hogy az utak javítása, a parkosítás, a köztéri parkok gondozása hétvégén sem szünetel. Ennek „titka” igen egyszerű: **meg kell fizetni a hétvégi munkát.**

Szárnyal az idegenforgalom

Sokat segít az autósoknak, hogy a városokban a fizető utcákon **minden sarkon tábla jelzi: ezen a szakaszon reggel 9 és este 7 között parkolási díjat kell fizetni.** Nem kell kérdezősködni, a tájékoztatás egyértelmű. Valóban minden sarkon...

Az előrejelzés szerint **idén 11 millió turista keresi fel az országot**, az ágazat bevételei ismét rekordot döntenek. A hazánkkal csaknem azonos területű és lakosságú országban a **munkanélküliség** 6 százalék alatti. Az **egy főre jutó GDP** meghaladja a 37 ezer dollárt. A foglalkoztatottak kétharmada a szolgáltató szektorban, 24 százaléka az iparban, 9 százaléka pedig a mezőgazdaságban dolgozik. (2021-ben Magyarországon és Portugáliában az egy főre jutó nettó jövedelem azonos volt.)

Az **autógyártás és -összeszerelés** (Toyota, Citroen, Volkswagen stb.) fontos tényezője a portugál iparnak. Idén az autógyárak bevétele várhatóan 24 milliárd euró lesz, s ez az ágazat adja az export 11 százalékát.

A szállodákban, az éttermekben meglehetősen **sok külföldi dolgozik**; Európából és a volt portugál gyarmatokról is jelentős a **munkavállaló bevándorlók** száma. Érdekeség, hogy a sétáló-utcákban a földre borított ponyvákra szemmel láthatóan külföldiek „márkás” női táskákat, öveket stb. kínálnak az arra járóknak. Ellentétben a világ legtöbb nagyvárosával, nem zavarják el a rendőrök a Gucci, YSL és egyéb hamisítványok árusait, s ők sem pakolják össze „boltjukat” a közeledő rendőrök miatt. Úgy tűnik, érvényesül az **élni és élni hagyni** elv és gyakorlat.

Kormányintézkedések

Visszatérve a portugál gazdaságra: **a költségvetés többlete idén a GDP 1,1 százalékával lesz egyenlő.** Pedig idén volt számos bevételt csökkentő és kiadást növelő tényező. Az inflációellenes és a családtámogatási intézkedések mellett **a kormány 44 élelmiszeripari termék** (kenyér, tej, rizs, hús, olaj, hal, tojás, sajt stb.) **áfáját törölte el ideiglenesen.** Az ibériai országban egyébként az élelmiszerek általános forgalmi adója 6 százalék. A tervek szerint jövőre megszüntetik a nem állandóan Portugáliában lakó külföldiek adókedvezményeit.

Márciusban **2,5 milliárd eurós intézkedés-csomagot indított útjára a kormány az alacsony jövedelmű családok megélhetési gondjainak enyhítésére.** Egymillió család részesült energiaszámla és más kiadások támogatásában.

Portugália **exportja** tavaly 126 milliárd, **importja** pedig 132,5 milliárd euró volt. (A külkereskedelmi forgalom értéke a GDP 80 százalékával egyenlő.) Spanyolország, Franciaország és Németország a főbb exportpiacok, míg Portugália behozatalának döntő többsége ugyanebből a három országból származik.

Szállodai biztonság, süteménycsodák

Amikor e sorok írója napközben tért vissza a szállodába, érdekes dolog történt. Szobájában éppen takarítottak, s a **takarítónő csak úgy adott zöld jelzést a belépésre, hogy előbb megbizonyosodott, nyitja-e a szoba lakójának kártyalap kulcsa az elektronikus zárat.** (Nyitotta...) Igen fontos biztonsági intézkedés, érdemes átvenni.

Az egész világon híre van a portugál **édesség- és süteménycsodáknak**. Nehéz a kísértésnek ellenállni, de nincs is értelme. Ahogy meg kell kóstolni a tenger gyümölcseit is, amelyek közül ott a tőkehal a legnépszerűbb.

Harminchét éve az EU-ban

Portugália 1986-ban lett az EU teljes jogú tagja. Akkor Nyugat-Európa legszegényebb országa volt. **A csatlakozás óta eltelt 37 esztendőben nagyot fejlődött az ország gazdasága,** infrastruktúrája, ingatlan állománya, nem kevésbé idegenforgalma.

Az útimorzsák szerzője először a Salazar-diktatúra bukása, a szegfűs forradalom győzelme után, az elmúlt évszázad hetvenes éveinek második felében járt Portugáliában, azóta többször is. Megállapítható, hogy **Lisszabon** – a jelenlegi korrupciós vádak ellenére is – **jól sáfárkodott az EU fejlesztési pénzeivel.**

A következő években a **kormányzati fókusz** négy területre terjed ki:

- a tengeri és a szárazföldi infrastruktúra fejlesztése
- digitalizáció
- erdő- és mezőgazdaság fejlesztése
- megújuló/zöldenergia

Közeledik az 50-dik évforduló

2024. április 25-én lesz az ötvenedik évfordulója a forradalom győzelmének, Portugália „új” időszámítása kezdetének. **Vasco de Gama és Ronaldo hazája** az ottani közvéleménykutatások szerint – leszámítva az összességében nem jelentős korrupciót – **jó utakon jár.**

S végül egy **szellemes felirat** egy fővárosi söröző ajtajában: save water, drink beer! Vagyis takarékoskodj a vízzel, igyál inkább sört! Ráadásul nagyon kellemesek a portugál sörök, de a portói és egyéb hazai borok is jól csúsznak.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Útimorzsák Üzbegisztánból

Felszállópályán

Üzbegisztán a világ két olyan államának az egyike, ahonnan több mint két országot kell érinteni a tengeri kijutáshoz. Ez láthatóan nem okoz gondot Közép-Ázsia leggyorsabban fejlődő gazdaságának, a legendás hadvezér és hódító, Lenk Timur, valamint a valószínűleg a 13-dik században élt tanító és bölcs Naszredin Hodzsa országának. Ahol a fiatalok a buszon és a metrón még szinte versenyben pattannak fel és adják át mosolyogva a helyüket az idősebbeknek.

A világ megdöbbenve figyeli az **Aral-tó kiszáradását** és a félelmetes műholdfelvételek tanúsága szerint a valamikor volt hatalmas vízfelület gyors eltűnését. A tó nem kap vízutánpótlást, az Amu-Darja vizét ugyanis a kiterjedt **mezőgazdasági öntözés** „szívja le”. Az úrből továbbított képeken évről évre nagy ütemben zsugorodik a tó, ugyanakkor az agrárium egyre jobb eredményeket tudhat a magáénak.

Piacorientált reformok és vadkapitalizmus

Az a mezőgazdaság, amelyben a **földek döntően állami tulajdonban vannak** és a farmerek bérföldeken gazdálkodnak. A termésnek ma 20 százaléka az államé, korábban ez az arány 50 százalék volt. Igen, a „korábban” 2016-ig értendő, nagyjából akkor kezdődtek meg a gazdaságban a **piacorientált reformok**, amelyek ma a vadkapitalizmus időszakát élik. De erről majd később lesz szó.

A látógaónak sok egyéb mellett feltűnik, hogy szinte **az egész országban építkeznek** (elsősorban modern lakóházakat és kisebb bevásárló központokat), s ennek megfelelően az országutak mentén egymást követik az építőanyag kereskedések és a bútörüzletek. Ez utóbbiakból a városokban sincs kevés. Ha már az üzletekről van szó: alig látni üzbég vagy orosz nyelvű feliratot, **a cégek szinte mindegyike angol**, vagyis market, beauty salon, shop, best food, game club és a sort igencsak hosszasan lehet folytatni. Megérkezett a piacgazdaság, illetve annak sok-sok előfutára.

Megjelentek a világcégek

Az élelmiszer boltok, az elektronikai üzletek stb. tele vannak külföldi áruval, **a világcégek hamar rájöttek, hogy nem szabad figyelmen kívül hagyni a 35 millió fős piacot**. Ha most még nem is, de a nem távoli jövőben dinamikusan fog növekedni a kereslet mindenféle fogyasztási cikk iránt. Taskentben és Szamarkandban egymást érik a nagy ruházati és kozmetikai világmárkák üzletei.

Chevrolet mindenhol

Az igencsak zötyögős, kátyúkkal teli országutak, valamint a nagyvárosok – Taskent, Szamarkand, Buhara – fehérlenek a **Chevrolet autóktól**. Szinte minden autó ez a márka, ugyanis a **Daewoo összeszerelő üzemmel rendelkezik Taskentben és Szamarkandban**, és a gyárak ontják a Chevrolet korábbi és legújabb típusait. Mindkét gyárnak kínai cégek szállítanak részegységeket és alkatrészeket. A sok autó ellenére persze a gépkocsi ma még luxuscikknek számít, miközben a **benzin meglehetősen olcsó**. Literje – minőségtől függően – 07-1,1 dollárba kerül, átszámítva a helyi valutát.

Néhány fontosabb gazdasági mutató

Mi mennyi, mihez képest? A városokban a **havi átlagjövedelem** 500, vidéken pedig 350 dollár körül alakul. 2022-ben a **GDP** összege 79018 millió dollár volt, bővülési üteme pedig elérte az 5,7 százalékot, az idei esztendőre 4,5, 2024-re pedig 5-6 százalékos gazdasági növekedést várnak. A tavalyi 12 százalékos **infláció** az előrejelzések szerint az idei év végére 6 százalékra mérséklődik. A **munkanélküliség** megközelíti a 6 százalékot. Itt érdemes megjegyezni, hogy Oroszországban több mint másfélmillió üzbég dolgozik, az ő rendszeres hazautalásaik évi 4-5 milliárd dollár között mozognak.

A **költségvetés hiánya** tavaly a bruttó társadalmi termék 4,4, az **államadósság** pedig 38 százalékát tette ki. Üzbegisztán nem hegyes és nem sivatagi tájain ameddig a szem ellát gyapotföldek vannak. **Az ország a világ első számú gyapottermelője és második legnagyobb exportőre.**

A **gazdasági reformok** jó ütemben haladnak előre, azonban a GDP-nek még mindig 70 százaléka származik az állami szektorból. **Rengeteg a kisvállalkozó**, szinte mindenki igyekszik valamit kihasítani magának a mind több piacgazdasági jelet mutató vadkapitalizmusból. Érdekesség, hogy az **ÁFA 15 százalékos**, ugyanakkor a **személyi jövedelemadó egységesen évi 30 dollárnak megfelelő összeg. Jövedelemtől függetlenül.**

Vallás, világörökség

A csodálatos mecsetek, medreszek (vallási iskolák) és a többi egyházi és világi műemlék mind jobb állapotban van, hiszen az **UNESCO** többségüket a **világörökség** részévé nyilvánította és nem kevés anyagi forrást biztosít az újjáépítésre, a tatarozásra, vagyis az eredeti állapotok visszaállítására. (A szovjet időkben – a helyiek elmondása szerint – a mecseteket és a többi egyházi épületet vagy lerombolták vagy hagyták tönkre menni, lepusztulni.) Üzbegisztán **világi állam**, de a sok-sok évtizedes tiltás után ma mindenki szabadon gyakorolhatja vallását. Az állam azonban még nem engedte el teljesen a „gyeplőt”, például egy új rendelkezés értelmében maximum 150 ember vehet részt egy lagzin. Így igyekszik az állam óvni a fiatalok és a szülők pénzét.

Iparosítás, „mezőgazdaságizás”

Az elmúlt télen 40 éve nem tapasztalt hideg volt az országban, s miután nem volt elegendő fűtőanyag, sokan megfagytak. Az ázsiai országnak **nincsen atomerőműve**, de fejlett, gázalapú villamos erőművei és villamosenergia hálózata van, amelyet még a szovjet időkben építettek

ki és a sivatagokat is átszeli. (Ezt a hálózatot persze nem negyven fokos hidegre tervezték és építették.) Akkor, amikor **moszkvai döntés** született arról, hogy az országot iparosítani kell és meg kell szüntetni a függést a mezőgazdaságtól. Ma pedig az tapasztalható, hogy **újra egyre fontosabb** a gazdasági életben a **mezőgazdaság**, amely a GDP 36 százalékát adja. Az ipar részesedése 21, a szolgáltatási ágazaté pedig mintegy 50 százalék.

Száguld az idegenforgalom

A szolgáltatási szektor két hajtómotorja az idegenforgalom és a bankágyazat. A Covid-19 előtti utolsó esztendőben 9 millió turista kereste fel Üzbegisztán mesés tájait és műemlékeit, **idén legkevesebb 11 millió látogatót várnak.** Nem nehéz megjósolni, hogy néhány éven belül Üzbegisztán Ázsia egyik „legfelkapottabb” turisztikai desztinációja lesz, hiszen rengeteg a látnivaló, jók a szállodák, nagy étel- és italválasztékot kínálnak a jó minőségű éttermek. A **helyiek nagyon vendégszeretők**, az utcán mosolyogva szólítják meg a külföldieket egy-egy fotóra. Az iskolákban az üzbég után az orosz a második nyelv, de igen sokan beszélnek angolul és olaszul. Főleg a kereskedők.

Visszatérve az idegenforgalomra: már megjelentek az országban a **világ legnagyobb szállodaláncai**, de az elmúlt években épült „saját” hotelek is kellemesek, szolgáltatásaik kiválóak. A turisztikai látványosságok környékén hemzsegnak a külföldiek a világ minden tájáról. Nem kétséges, hogy **az idegenforgalmi bevételek gyors növekedése fontos tényező a gazdaságban.**

Furcsaságok, érdekességek

Persze azért vannak furcsaságok, érdekességek, amelyeket a látogatók többnyire észrevesznek. A parkok gyönyörűek, s ez nem kis mértékben a **hajléktalanoknak** köszönhető. Szállást és napi többszöri étkezést kapnak a csoportos közmunkáért. A tiszta, légkondicionált, 250 kilométeres sebességgel is haladó **gyorsvonatokon** a jegy árában benne van a fedélzeti kínálás: tea, kávé, fagylalt, rágcsálni valók. Ugyanakkor **nem könnyű bejutni a pályaudvarokra**, állomásokra. A fővárosba tartó vonatok utasainak útlevelét ellenőrzik az állomásra való belépés előtt, s biztonsági okokból átvilágítják a csomagokat. Ugyancsak furcsa – pedig valamikor idehaza is így volt –, hogy minden fa kb. egyméteres magasságig le van meszelve, így igyekeznek távoltartani a rágcsálókat.

Nem kis meglepetést okozott a látogatónak, hogy az országban 1924-ben szűnt meg a **rabszolgaság** intézménye. Kik voltak a rabszolgák? A perzsa és más népekkel folytatott csatákban elfogott harcosok. Üzbegisztánnak egyébként igen érdekes történelme van. Timur és utódai idején az ország határai Kínától a Boszporuszig terjedtek, **hatalmas és jól szervezett hadigépezet nyerte sorra területhódító csatákat.**

Kína, Dél-Korea, működőtőke

Már szó volt arról, hogy **a kínai és a dél-koreai cégek mind erőteljesebben vannak jelen az ország gazdaságában.** Nem csak termékekkel és helyi termeléssel, hanem működő tőkével is. (Üzbegisztán Kazahsztánnal, Kirgizisztánnal, Afganisztánnal, Tadzsikisztánnal és Türkmenisztánnal határos, ezekből az országokból ma még kevés működő tőke érkezik.) Sok a kínai és a dél-koreai árú, különösen a perzsavásár-jellegű hatalmas piacokon. Ez utóbbiak

zöldségtől, gyümölcstől, fűszertől, magvaktól a háztartási gépeken át az aranyig mindent kínálnak a helyieknek és a külföldieknek.

A turistabuszok szinte kivétel nélkül kínaiak, a **Golden Dragon** márkát képviselik. Taskentben működik **Közép-Ázsia egyetlen metrója**, amely szovjet mintára épült, gyönyörű, „tematikus” (például úrkutatás) állomásokkal. Az utcákon, a középületekben és mindenhol nagy a tisztaság és a rend.

Megindult a bankprivatizáció

Üzbegisztán **legfontosabb exportcikkei** a gyapot, a földgáz és az arany. Kivitelének döntő része Oroszországba, Kínába, Törökországba és a szomszédos államokba irányul, míg főbb importpartnerei Kína, Dél-Korea és Oroszország.

Az **internet-penetráció** valamelyest meghaladja a 70 százalékot és ez az arány is lehetővé teszi a bankszektor jelentőségének a növekedését mind a vállalati, mind pedig a magánszférában. A **bankprivatizációs hullám** egyik célja, hogy 2025-ig az állam részesedése az ágazatban a jelenlegi 85 százalékról a felére csökkenjen. Növekszenek a lakossági megtakarítások, bővül a hiteligény, egyre több bankterméket kínálnak a pénzügyi intézmények, **nem rossz befektetés** tehát a **bankvásárlás**. (Az **OTP** előrehaladott tárgyalásokat folytat az ország ötödik legnagyobb bankjának a több ütemben történő megvásárlásáról.)

Együttélő sorsfordulók

A ma még **parkolóóra-mentes** országban szinte mindenhol teherautókról árulják a dinnyét, a nagyon sok féle és zamatos gyümölcsöt, zöldséget. Bőséggel jut kóstoló minden érdeklődőnek, ahogy a boltokban és a piacokon is természetes a teakínálás. **Barátságos, jó kereskedők**, egyelőre még nem rontotta el őket senki. Ésszerű határokig lehet, sőt, kötelező alkudni.

Üzbegisztánt némi túlzással még romlatlan országnak lehet nevezni. A Szovjetunió szétesésével új korszak kezdődött az ismét függetlenné vált ország (volt szovjet tagköztársaság) életében. **Az országot, a helyi viszonyokat a „többesség” jellemzi:** saját, önálló történelmének nagy évszázadai, a szovjet idők befolyásának erőteljes „nyomai”, valamint a piacgazdaság szárnybontogatásai. Egy röpke látogatás nem elegendő ahhoz, hogy eldöntsük, melyik az erősebb. Inkább az a benyomás alakult ki, hogy egyelőre mindhárom hatás **szimbiózisban** él.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

„Mutassad be a vállalati kultúrádat, megmondom, milyen cég vagy!”

Üzlet a cégek kultúrában

A cégek tulajdonosai, felső vezetői évtizedünk második felében szinte az egész világon mind több figyelmet fordítanak a vállalati kultúra (ki)alakítására, szükség esetén módosítására. A multinacionális és a globális vállalatok többsége pedig igyekszik valami módon figyelembe venni a nemzeti kulturális sajátosságokat azokban az országokban, ahol jelen vannak, s ezeket a helyi szokásokat lehetőség szerint beillesztik össz-vállalati kultúrájukba. Rájöttek ugyanis arra, hogy **a vállalati kultúra manapság igencsak fontos versenytényező**, emellett pedig a vezetők, a dolgozók és a cég egész „minőségét”, a róla alkotott képet is erőteljesen befolyásolja. Nem véletlen, hogy a cégek kultúra esetleges átalakítása, jobbítása mind gyakrabban szerepel az igazgatóságok és a menedzsment értekezletek napirendjén, hiszen **közvetlenül és közvetve profitnövelő vagy –csökkentő tényező**ről van szó.

Mi alkotja a szervezeti, vállalati kultúrát?

Sok megfogalmazása, meghatározása van a vállalati kultúrának, de érdemes a legegyszerűbbre hivatkozni: mindazok a tárgyak, jelenségek, minták, gondolatok, magatartásformák, üzleti és társadalmi szemléletek, amelyek a dolgozók **elfogadnak**, **képviselnek** és **továbbadják** az új belépőknek.

Amikor belépünk egy vállalat kapuján, bemegyünk az irodákba, a műhelyekbe, a gyártó csarnokokba (a mellékhelyiségekről nem is beszélve), a bemutató termekbe, stb. azonnal képet kaphatunk a **cégek kultúra külső jegyeiről**. Sokat árul el a vállalati kultúráról többek között a berendezés, a tisztaság, a falakon, asztalokon lévő tárgyak, a dolgozók öltözéke, az esetleges feliratok, a gépek és berendezések állapota, az általános légkör, a vállalati logó.

Ugyanebbe a körbe tartozik a telefonhíváskor történő bemutatkozás, a **céges szimbólumok** (Apple-alma), az értekezletek környezete, lebonyolítási rendje és hangulata, az öröklődő cégtörténetek, **a vállalati rituálék** (családi nap, karácsonyi party, stb.) A felsoroltak és még sok minden más tényező, tárgy, szokás a kultúra fizikai, valamint munkakörülményekkel és munkavégzéssel kapcsolatos **„felszíni” megnyilvánulásai**.

A következő, közvetlenül már kevésbé látható, de tapasztalható cégek kultúra szint az **értékek szintje**. Ide tartoznak mindazok az értékek (például becsület, üzleti etika, korrupció elutasítása, társadalmi felelősségvállalás, ügyfelek tisztelete, tisztességes árképzés), amelyeket a vezetők és a dolgozók magatartásukban képviselnek, valamint azok, amelyeket a szervezet értékként vall a magáénak és ezeket a honlapján és más publikációkban megjelenti.

A legátfogóbb, legkifejezőbb vállalati kultúra szint az **alapmeggyőződések, alaphitvallások szintje**. Ebbe a csoportba tartozik többek között a szervezet viszonya az emberekhez, a környezethez, a természethez. Az első szint egy őszibarack héja, a második a húsa, míg ez a magja. Mindezekből következik, hogy félrevezető lehet egy vállalat kultúráját csak a külső szint jeleiből, jegyeiből megítélni, érdemes tehát mélyebbre is „ásni”.

Azonosulás, elkötelezettség

A szervezeti, vállalati kultúra egyrésztől **identitást, odatartozást** jelenthet a vezetők és a dolgozók számára, másrésztől pedig erősítheti **elkötelezettségüket** a cég irányába. Egyúttal megerősíti a szervezet által képviselt értékeket és kapaszkodót, viselkedési normákat is jelent. Sokan büszkéek arra, hogy XY cégnél dolgoznak, viselik a cég jelvényét, úgy beszélnek a vállalatukról, mint a sajátjukról.

Vannak úgynevezett **erős kultúrájú szervezetek**, amelyek hosszú ideje **változatlan értékeket** képviselnek, ezek pedig jól felismerhetők a kívülállók részéről is. Ilyenek a régen alapított bankok, a patinás könyvvizsgáló és üzleti tanácsadó vállalatok, a nagy hagyományokkal rendelkező termelő és szolgáltató cégek (IBM, Siemens, Lufthansa, L'Oréal). Idehaza pedig például a valamikori MOM, Csepel Művek, Malév, a mai, de nagy múlttal rendelkező Pick, Rába, Zwack, stb.), amelyeknél a cégekultúra összetartó és jellemző erő, és bármely eleme csak nagyon nehezen változtatható, vagyis ebből a szempontból ezek a szervezetek rugalmatlanok. Gondoljunk csak a banki vezetők és dolgozók évszázadok óta szinte változatlan kötelező öltözködési előírásaira (dress code), vagy a nagyhírű egyetemek tanácsstermeire.

A szervezetek többsége az alkalmazkodó, kevésbé merev **kultúrájú** csoportba tartozik. Itt **ösztönzik** a változásokhoz (üzleti, piaci, pénzügyi, környezeti, stb.) való gyors alkalmazkodást, az ésszerű kockázatvállalást, a felső vezetés által kezdeményezett és végrehajtott változásokat és a káosz elkerülését.

A globalizáció magával hozta a széleskörű **diverzitást**, a különbözőségek együttélését, együttműködését és nem utolsósorban ezek menedzselését. Sok vállalatnak vannak leánycégei számos országban, így előtérbe került egy cégekultúrával kapcsolatos fontos kérdés.

A nemzeti kultúrák helye a globális cégekultúrában

Arról van szó, hogy a különböző nemzeti kultúrákban hogyan lehet egy multinacionális vagy globális vállalat saját, „globális” kultúráját érvényesíteni. Biztosan figyelembe kell venni egyes **nemzeti sajátosságokat** (munkakezdés, a vállalati konyha ételkínálata, tárgyalási szokások, éghajlattól függő öltözködés, stb.), de vannak olyan minden leányvállalatra vonatkozó **cégekultúrális szabályok** – értekezletek jegyzőkönyvének felépítése, beosztások elnevezése, névjegyek, cégautók használata, ajándékok elfogadása, stb. -, amelyekről nem szabad eltérni.

Úgy tartják, hogy az „okos” nemzetközi vállalatok a globális cégek kultúrájukban **20-25 százalékot „szabadon hagynak”** működésük országaiban a helyi, nemzeti kultúrák „beépítésére”. Az IBM vagy a Coca Cola egyiptomi, izraeli cégének kantinjában biztosan nincsenek sertéshúsból készült ételek, Olaszországban és Spanyolországban pedig a multik is biztosítják a szieszta-időt nyáron.

Különösen fontos feladat az **új belépők szocializálásában** a vállalati kultúra mielőbbi megismertetése és elfogadtatása. Szakértők véleménye szerint a szocializálódás, a szervezeti beilleszkedés akkor fejeződik be, amikor az új belépő már magáénak érzi és képviseli, meg is jeleníti a cégek kultúra látható és kevésbé látható jegyeit. Némi túlzással ezt hívhatjuk elkötelezett „**vállalati állampolgárnak**” (corporate citizen).

A kultúraváltás nehézségei

A szervezetekben az **egyik legnehezebb és leginkább időigényes feladat** a kultúra megváltoztatása. Különösen az egész kultúra „kicserélése”. A cégek kultúrát teljes egészében lecserélt vállalatok körében végzett átfogó felmérések szerint ez a folyamat 5-10 esztendő is igénybe vehet. (Persze van egy „gyorsabb” módja is a teljes kultúra-váltásnak: ma este mindenkit elküldenek a cégtől, s holnap reggel pedig egy teljesen új stábot vesznek fel. Ez viccnek jól hangzik, de szinte lehetetlen, hiszen a teljesen lecserélt munkavállalókkal már egy más vállalat tárulhat a szemünk elé.)

Nem kétséges, hogy **időnként szükséges a szervezeti kultúra bizonyos mértékű átalakítása, hozzáigazítása a változásokhoz** (globalizáció, a munkaerő diverzifikálódása, műszaki innováció, szervezet-átalakítás, stb.) vagy legalábbis „karbantartása”. A vállalati kultúra részleges megváltoztatása is igen kényes, viszonylag lassú, nagy körültekintést igénylő folyamat. Bizonyos szokásokat, beidegződéseket nem könnyű „kiradírozni”, s azokat újakkal felváltani.

Gondoljunk csak a **térségünkben** csaknem három évtizeddel ezelőtti politikai és gazdasági változásokra: az egykori szocialista nagyvállalatok egy része **magánosítás** nyomán nyugati tulajdonba került. Az új tulajdonosok behozták a saját vállalati kultúrájukat, ehhez kellett **alkalmazkodniuk** a megtartott dolgozóknak. A körültekintő, távolabbi célokkal is rendelkező új tulajdonosok, nem irtották ki a korábbi helyi vállalati kultúrát, hanem azt vagy **részben meghagyták**, vagy lassan, bizonyos átmeneti időszak után megszüntették. A régi hagyományok, kultúra egy részének meghagyása történt például a Skoda autógyárnál, amely a Volkswagen tulajdonába került. Az ilyen és ehhez hasonló példákat hosszasán lehetne sorolni.

Ugyancsak a térségünkben történt egy hatalmas kultúra váltás az élelmiszer **kiskereskedelem** területén, ami viszont új kultúra behozatalát jelentette. A nagy élelmiszerláncok, a szuper- és hipermarket hálózatok teljesen új kereskedelmi, értékesítési, vásárlási kultúrát honosítottak meg (nem volt nehéz!), ez elsősorban zöldmezős beruházások és kevésbé privatizálás révén valósult meg. (Hol van már a csöpögő tejeszacskó

törlőronggyal, a kétes tisztaságú bevásárlókosár, a papír fecnikbe „csomagolt” kenyér, a lyukas lisztes zacskó, a sok esetben fűrészporról beterített eladótér, stb.?!)

Visszatérve a **szervezeti kultúraváltásra**. Vannak **helyzetek, események**, amelyek **eszméik** a szervezeti, a céges kultúra megváltoztatására. Ezek közül érdemes kiemelni:

- vállalati egyesülések és felvásárlások (ebben az esetben általában két kultúra hoz létre egy harmadikat)
- globális szervezet és szervezeti kultúra kialakítása
- sok országból, sokféle kultúrából érkező vezetők és dolgozók alkalmazása nagy létszámban

Az egyéni és a céges kulturális **különbségek** nem nyűgöt, hanem nagy **értéket képviselnek**. Hiszen hozzájárulnak a nemzetközi karrier-célok teljesüléséhez, segítik a „cselekedj helyben, gondolkodj globális méretekben” vállalati filozófia megvalósítását.

Kultúra-alakítás: vezetői feladat és felelősség

Hatalmas a felelőssége és a feladata a szervezeti felső vezetőknek a vállalati kultúra **megtartásában, fejlesztésében, változtatásában**. Ma már több országban az egyéni és a közületi vásárlók a beszerzéseknél figyelemmel vannak a céges kultúrára (például a vállalat szerepére a társadalmi felsőszékvállalásban, a környezetvédelemben, a gyerekmunka tilalmára). Ez azt jelenti, hogy a **cégkultúrának** továbbra is nagy hatással van a vállalat üzleteire, megítélésre, toborzási tevékenységére, végső soron **a nyereség alakulására**.

A szervezeti vezetők csapatának tevékenyen kell részt venni a kultúra alakításában, „faragásában”. A vezetőknek mindenek előtt meg kell érteniük, hogy a **cégkultúrát** folyamatosan **karban kell tartani** a működési környezet és egyéb tényezők változásainak megfelelően. Új feladat a munkatársak kulturális és egyéb különbözőségeinek a figyelembe vétele.

Mind több vállalat szervez folyamatosan vezetői és dolgozói részére úgynevezett keresztkulturális és multikulturális **tréningeket, tanfolyamokat**. Ilyenkor kerülhet sor a sztereotípiák „elfelejtésére”, egymás kultúrájának, szokásainak, eltérő viselkedésének megismerésére, a nagyobb **tolerancia** megtanítására. Napjainkban a közepes és a nagyobb cégeknél szokássá vált úgynevezett keresztkulturális, **kultúraközi projekt csapatok** létrehozása.

Az egyéni és a céges kultúrák eltérőségeinek megismerésére a tanfolyamok, szakkönyvek, tanulmányok, divatos elméletek és gyakorlatok (például Hofstede gyakorlati felméréseken alapuló teóriája a kulturális különbségek dimenzióiról), statisztikai kimutatások mellett céges **belső ösztöndíjak** is nagy mennyiségben állnak rendelkezésre. Egyre több vezető és dolgozó kerül ki hosszabb-rövidebb időre vállalata egyik külföldi részlegéhez dolgozni, tapasztalatot szerezni. (Érdemes megjegyezni, hogy általában **jót tesz** az egyéni és a szervezeti kultúrák

különbözőségeinek megismerésében **a külföldi munkavállalás, a tanulmányok végzése** külföldi oktatási intézményekben, s nem utolsósorban az Európai Unió által finanszírozott Erasmus elnevezésű féléves diákcseré program.)

A szervezeti, vállalati **vezetők a dolgozók számára jó vagy rossz példát jelentenek** a céges kultúra szempontjából is. Az egyéni és a vállalati kultúráról például sokat árul el, hogy mire fordít kiemelt figyelmet a vezető (emberek, profit, költségek, pénz, stb.), hogyan jutalmaz vagy büntet, miként veszi fel és bocsátja el a dolgozókat, milyen etikai magatartást képvisel. De ebben a témában a legfontosabb jelzés, **miként kommunikálja** a vezető a vállalati kultúra egyes elemeit munkatársai felé. Hiszen a céges kultúra képviseletének és kommunikációjának minősége dönti el elsősorban, hogy a vállalati kultúrát a dolgozók **magukénak érzik-e** és hajlandóak-e azt képviselni, vagy éppen újabb értékekkel gazdagítani. Az **üzletmenet** alakulásáról nem is beszélve...

Dr. Gonda György

vezetési tanácsadó

Certified management Consultant (CMC)

Üzlet és mesterséges intelligencia

Új korszak hajnalán

Lehet szeretni, lehet gyűlölni a mesterséges intelligenciát (MI), de annak rohamos terjedését, térhódítását feltartóztatni, megállítani nem lehet. Világszerte tanulmányok, felmérések, kutatások tucatjai jelennek meg naponta az MI hatásáról az automatizálásra, a robotizációra, a tanulásra, valamint -többek között - a foglalkoztatás, a versenyképesség, a hatékonyság, a költségcsökkentés, az innováció alakulására és a sort még hosszan lehet folytatni. Szakértők véleménye szerint az MI alkalmazásának egyik legnagyobb nyertese (sok esetben talán vesztese?) most, de különösen a nem távoli jövőben a vállalati, az üzleti élet.

Szinte senki nem vonja kétségbe, hogy **a mesterséges intelligencia igen nagy, szinte meghatározó hatással van az életünkre és a vállalkozásokra is.** A gépi tanuláson (machine learningen) alapuló alkalmazások és szolgáltatások már átszövik mindennapjainkat, elég csak a különböző streaming szolgáltatók ajánlórendszereire vagy az okostelefonunk arcfelismerésére gondolni.

A szimfóniától a döntéshozatalig

A gépi tanuláson jelentősen túlmutatnak a **generatív MI modellek**, amelyeket arra terveztek, hogy új tartalmat hozzanak létre írott szöveg, hang, képek vagy videók formájában. Az alkalmazások és a használati esetek nagyon széles körűek. Az MI segítségével például egy adott szerző stílusán alapuló **novellát** készíthetünk, reális képet alkothatunk egy nem létező személyről, **szimfóniát** komponálhatunk egy híres zeneszerző stílusában, vagy egy egyszerű szöveges leírásból **videoklipet** állíthatunk elő.

A generatív MI sarokköve a **mély tanulás**, vagyis a gépi tanulás egy olyan típusa, amely **utánozza az emberi agy működését** az adatok feldolgozásában és a döntéshozatali minták létrehozásában. Működésének általános munkafolyamata: adatgyűjtés, modellképzés, tartalom-generálás, finomítás. A vállalatok nagy körültekintéssel és óvatossággal vezetnek be üzleti gyakorlatukba az MI modelleket, alkalmazásuk ugyanis több technikai, adatvédelmi, jogi és etikai kérdést is felvet.

Az MI különböző formái, modelljei természetesen nem hagyták és hagyják érintetlenül az üzleti életet. A generatív MI például már most is nagy hatással van az üzleti alkalmazásokra. Ösztönözheti az innovációt, automatizálhatja a kreatív feladatokat, és személyre szabott ügyfélélményeket biztosíthat. Sok vállalat a generatív mesterséges intelligenciát hatékony, új eszköznek tekinti a tartalom létrehozásához, az összetett problémák megoldásához, valamint a vevők és a dolgozók technológiai interakcióinak átalakításához.

MI és az üzleti előnyök

A mesterséges intelligencia sokféleképpen felhasználható a vállalkozások életében, a legtöbbször az **értékesítés és a hatékonyság növelésére** összpontosít. Néhány további üzleti előny:

- a hatékonyság növelése folyamat-automatizálással
- a szolgáltatás sebességének vagy következetességének javítása,
- költségcsökkentés
- vásárlói visszajelzések/interakciók felhasználása a döntéshozatalhoz
- új termékek és szolgáltatások lehetőségeinek feltárása
- stratégiakészítés
- ügyfélszolgálati műveletek javítása
- ügyfélélmény személyre szabása
- új ügyfelek megszerzése
- versenyhelyzet javítása
- az ellátási lánc optimalizálása
- új készségek és kompetenciák kialakítása vezetői szinten

MI-vezérelt világrend van kibontakozóban, és a mesterséges intelligencia térnyerése korábban soha nem látott mértékben alakítja át a globális üzletet és üzleti környezetet. **Az üzlet és a mesterséges intelligencia szoros összefonódása** nem csupán technológiai modernizációt jelent, hanem a nemzetközi versenyképesség, a technológiai szuverenitás és a digitális hatalmi egyensúly alapvető meghatározójává válik.

Az üzlet és a mesterséges intelligencia közötti kapcsolat napjaink egyik legmeghatározóbb jelensége. **Az MI mélyrehatóan átalakítja az üzleti modelleket, a működési hatékonyságot és az innovációs potenciált.** Ez az átalakulás nem csupán a technológiai fejlődés eredménye, hanem egy szélesebb körű **globális hatalmi átrendeződés** katalizátora is. Nem meglepő, hogy a világ számos vállalata és vállalkozása számára az MI a napi üzleti tevékenységek alapvető részévé vált.

Ahogy a Microsoft látja

A Microsoft egyik alelnöke, Ales Holecek véleménye szerint **az MI ellenállhatatlan erővel alakítja át a magán és a céges életünket.** Mégpedig olyan gyorsasággal, amelyhez hasonlóra eddig csak az internet és a mobiltelefon volt képes.

Ma világszerte a vállalatok háromnegyede alkalmaz mesterséges intelligenciára épülő alkalmazásokat. Ugyancsak a Microsoft adatai szerint az esetek 78 százalékában a dolgozók saját eszközein futnak az MI-alkalmazások, ami nyilvánvaló biztonsági kihívásokat vet fel. Ez a transzformáció a kiberbiztonságot az innováció és az üzleti működés megkerülhetetlen szereplőjévé tette: a kiberbiztonsági vezetőnek – az alelnök szerint - ma már ott a helye a vállalatok igazgatótanácsában.

A generatív modellek új lehetőségeket nyitnak meg az üzleti életben is, de amit meg lehet csinálni nem generatív modellel, azt továbbra is azzal érdemes. A jövőre is igaz, hogy az üzleti problémához kell kiválasztani a megfelelő MI modellek kombinációját, továbbá, hogy ezen modellek adta lehetőségeket a **költség-haszon-kockázat** hármasság gondos vizsgálatával érdemes számba venni.

Kilátások 2050-re

Szakértők előrejelzése szerint **2050-re várhatóan egy stabilizálódó MI-világrend alakul ki**, ahol a mesterséges intelligencia üzleti alkalmazása a gazdasági és társadalmi élet szerves részévé válik. Az üzleti szféra várhatóan mélyen beépül a rendszerszintű MI-döntéshozatalba, segítve az összetett problémák megoldását és az erőforrások optimalizálását globális szinten. Az üzleti modellek várhatóan tovább finomodnak az MI képességeihez igazodva. **Új iparágak és szolgáltatások jönnek létre**, míg a meglévők jelentős **hatékonyságnövekedést** érnek majd el. A **munkaerőpiac alkalmazkodik az új helyzethez**, a hangsúly az MI-vel való együttműködésre és a magasabb szintű készségekre helyeződik.

Az MI és a HR menedzsment

Az MI üzleti integrációja jelentős hatással van a munkaerőpiacra és a humán erőforrás menedzsmentre. Az automatizáció és **az MI-vezérelt folyamatok átalakítják a munkahelyeket és a vezetői szerepeket, miközben új készségeket és kompetenciákat követelnek meg**. Az MI-alapú rendszerek sok rutinszerű és ismétlődő feladatot képesek átvenni, ami egyes (várhatóan nem kevés) munkahelyek megszűnéséhez vagy átalakulásához vezethet. Ugyanakkor az MI új iparágakat, szakmákat és munkaköröket is teremt.

Joseph Briggs, a **Goldman Sachs** kutatási részlegének vezető közgazdásza szerint bár a legtöbb vállalat még nem alkalmazza széles körben a generatív mesterséges intelligenciát, a technológiai szektorban már láthatók a **visszafogott munkaerő-felvétel** jelei. A szakértő szerint a fiatal technológiai munkavállalók, akiknek a munkája a legkönnyebben automatizálható, már most érzik a változást. A 20-30 év közötti, úgynevezett tech-munkavállalók körében az USA-ban a munkanélküliségi ráta 3 százalékponttal emelkedett az év eleje óta. Ez jelentősen nagyobb növekedés, mint amit a technológiai szektorban általában, vagy más fiatal munkavállalók esetében tapasztaltak.

Az Egyesült Államokban a jelek arra mutatnak, hogy a technológiai cégek vezetői visszafogják a junior alkalmazottak felvételét, miközben kezdik bevezetni az MI-t. Briggs becslése szerint hosszú távon a munkavállalók mintegy 6-7%-a veszítheti el állását az AI-alapú automatizálás miatt.

A jövő, de már a jelen vállalati vezetőinek is képesnek kell lenniük az **MI-alapú rendszerek** megértésére, a velük való együttműködésre és az **MI-vezérelt döntéshozatalra**. Ezzel párhuzamosan kiemelten fontos az **etikai megfontolások** integrálása a vezetői gyakorlatba, különös tekintettel az MI-alkalmazások társadalmi és munkaerőpiaci hatásaira.

Munkafolyamatok, változásmenedzsment, oktatás

Egy hazai MI-szakértő véleménye szerint „ahogy minden nagy technológiai váltás, úgy a mesterséges intelligencia megjelenése is arra kényszeríti a szervezeteket, hogy gondolják újra a munkafolyamataikat. Felértékelődik a változásmenedzsment. Új tudás és új képességek válnak keresetté a munkahelyeken és a munkaerőpiacon. Ez jelentős feladatokat ró az **állami oktatásra**, a **felnőttképzésre**, de maguk a vállalatok is képezik, átképezik a dolgozóikat a sikeres átállás érdekében”.

Segít a réselemzés

Egyes munkakörök és szakmák megszűnése, illetve újak „keletkezése” nagyon fontossá teszi az úgynevezett **képzettségbeli rés (skill-gap) elemzést**. Ez egy olyan folyamat, amely **segít a szervezeteknek azonosítani a különbséget a munkakörökhöz szükséges és az alkalmazottak jelenlegi készségei között**. Ez a réselemzés egy stratégiai eszköz, amely feltárja, hogy mely területeken van szükség képzési és fejlesztési programokra, annak érdekében, hogy a munkavállalók megfeleljenek a vállalati céloknak. A jövő munkaerőpiacán a hangsúly egyre inkább az olyan készségekre helyeződik át, mint a **kritikai gondolkodás**, a **kreativitás**, a **komplex problémamegoldás**, az **érzelmi intelligencia** és az úgynevezett **személyközi (interperszonális) készségek**, amelyek kevésbé automatizálhatók.

Az MI számokban

Mennyit költenek a cégek a világon MI-re? A Microsoft adatai szerint a vállalatok **2024-ben világszerte 44 milliárd dollárt költöttek a generatív AI-t érintő beruházásokra**, ami hatalmas előrelépést jelent az egy évvel korábban regisztrált 19 milliárd dollárhoz képest. Itt érdemes megjegyezni, hogy összességében a **globális mesterséges intelligencia piac mérete már 2022-ben elérte a 136,55 milliárd dollárt**. A Grand View Research egyik kutatása pedig azt állítja, hogy **2030-ig az MI-piac várhatóan évi mintegy 37 százalékos növekedést fog elérni**.

Az MI-piac és az azt alkalmazó szervezetek számára igencsak kecsegtető a Microsoft egy további kutatási adata: a mesterséges intelligenciába fektetett **minden egyes dollár 3,7 dollárt termel meg**. Talán nem tartozik a tudományos-fantasztikus művek világába, hogy egyes becslések szerint az elkövetkező években a mesterséges intelligencia által generált termelékenységnövekedés 7 billió euróval növelheti meg az összeurópai GDP-t.

Számos felmérés, közvélemény-kutatás készült és készül világszerte többek között a munkaadók, a -vállalók, a kezdő tech-szakemberek, valamint a társadalom különböző rétegei, szereplői körében az MI hasznosságáról, elfogadásáról, valamint a munkaerőpiacra, az üzleti életre, s nem utolsósorban az emberi tudásra gyakorolt hatásáról. Az eredmények nem egyértelműek: a sok pozitívum mellett nem kevés a kétely és az ellenérzés.

Felmérések, kutatások, tanulmányok, vélemények

Lássunk egy korábbi felmérést: A **McKinsey** „Az MI 2021-ben” című felmérésében a válaszadók 56 százaléka elfogadja az MI-t, szemben a 2020-as válaszadók 50 százalékával. Az **Accenture** mesterséges intelligencia-jelentése pedig megállapította, hogy globálisan a cégek felső vezetőinek 84 százaléka szerint a mesterséges intelligencia segít elérni a vállalat növekedési céljait.

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem 2023-ban széleskörű felmérést végzett idehaza a mesterséges intelligencia alkalmazásával, hatásaival, elfogadottságával stb. kapcsolatban. A felmérésről készült tanulmányból itt két tényező kerül megemlítésre. Az egyik, hogy a megkérdezettek 61,5 százaléka szerint az MI inkább **lehetőséget jelent** a saját munkájában, míg 23 százalék **inkább veszélyt** lát benne. A másik pedig az, hogy a magyar társadalom 65 százaléka nem tartja elfogadhatónak, hogy a jövőben generatív MI segítségével készítsenek beadandó dolgozatot a diákok.

A **Veridata Insight** néhány hete hozta nyilvánosságra az ezer kiemelten fontos amerikai üzletember körében idén végzett felmérésének fontosabb megállapításait. A megkérdezettek alig egyharmada ért egyet azzal, hogy az MI több **előnnyel jár**, mint **hiányossággal**. A felmérésben résztvevők 45 százalékának véleménye szerint az MI **káros** a társadalomra, ennek ellenkezőjét csak 12 százalék állítja.

Sokatmondó, hogy a megkérdezettek 98 százalékának vannak **aggodalmai** az MI-vel kapcsolatban: a legtöbben attól tartanak, hogy az automatizálás miatt elvesztik a munkájukat. Sokan féltik az MI-től saját adataik biztonságát. Ugyancsak sokan félnek az önvezető autók balesetveszélyességétől, valamint attól, hogy a mesterséges intelligencián keresztül manipulálni lehet a társadalmat. A válaszadók kétharmada érzi úgy, hogy munkatevékenysége nagyon is veszélybe kerülhet.

Érdekes megállapítása a felmérésnek: miközben sokan tartanak munkakörük megszűnésétől, elvesztésétől, az ezer megkérdezettnek csak 42 százaléka ért azzal egyet, hogy az MI növelheti jelenlegi munkája **hatékonyágát, termelékenységét**. Ebben a kérdésben a bizonytalanok aránya 33, az egyet nem értőké 23 százalék.

Ugyancsak érdekessége a felmérésnek, hogy a megkérdezettek 94 százaléka nem előítéletes a gépi tanulással kapcsolatban. Hasonló az aránya azoknak, akiknek nincsen kifogásuk az MI-vel kapcsolatos pénzügyekkel (például a szoftverek ára, a mesterséges intelligencia által előállított anyagok értékesítése) ellen. A Veridata Insights felmérésében résztvevők 86 százaléka szerint a jelenleginél több és szélesebb szabályozás szükséges az MI bevezetéséhez, használatához, alkalmazásához.

Friss felmérés itthonról

Ami a hazai véleményeket illeti: a **Gazdaságkutató Intézet (GKI)** idén júliusban ugyancsak **1000 fős reprezentatív mintán felmérést végzett a lakosság körében a mesterséges intelligencia (MI) elterjedtségéről**. Az egészen friss kutatás szerint a dolgozók közel fele egyáltalán **nem használja** a mesterséges intelligenciát munkája során. Az MI-t soha, vagy csak ritkán használók 30 százaléka nem látja, hogyan tudná az segíteni a munkáját, 31 százalékuk **munkakörében nincs szükség mesterséges intelligenciára. Huszonkilenc százalék**

azoknak az aránya, akik technikai, informatikai ismereteik hiánya miatt mellőzik az MI használatát. A formális vagy szervezeti akadályok – például, ha a munkahely tiltja az MI használatát, vagy a **szervezeti kultúra** nem támogatja azt – csupán a válaszadók kis részénél jelent problémát, vagyis a mesterséges intelligencia használatát inkább a személyes tudás és motiváció hiánya gátolja, mintsem intézményi tiltás.

A GKI felmérést elemző tanulmánya megállapítja, hogy **a férfiak szkeptikusabbak** az MI hasznosságát illetően, mint a nők. Ellenben **a hölgyek gyakrabban érzik úgy, hogy nincs elég technikai tudásuk annak alkalmazásához**. A fiatalabbaknál ritkábban jelent problémát a technikai ismeretek hiánya, míg az idősebb korosztályoknál ez gyakrabban jellemző.

Az MI használatát mellőző vállalkozók biztosabbak technikai tudásukat illetően, ám jellemzően (64 százalék) nem látják, hogy a mesterséges intelligencia hogyan segítené munkájukat. Ugyanakkor az MI termelékenységre gyakorolt pozitív hatása szemmel látható.

A Gazdaságkutató Intézet felmérési eredményei szerint a belső tényezők (technológiai tudás hiánya, bizalmi deficit, az alkalmazási lehetőségek körüli szkepticizmus) gátolják leginkább a mesterséges intelligencia munkahelyi terjedését.

Oktatás, oktatás, oktatás

Hosszútávon azok a vállalatok, végsősoron pedig azok az országok lesznek versenyképesek, amelyek képesek az MI-hez hasonló új technológiák bevezetésére. Ehhez viszont **elengedhetetlen a megfelelő képzési struktúra, akár vállalati, akár állami szinten**. A felmérés kérdéseire adott válaszok alapján megállapítható, hogy **megfelelő oktatással könnyen lehetne növelni az MI felhasználóinak körét**. Ezek a képzések ráébreszthetik a munkavállalókat arra, hogy az MI sok területen tudná segíteni a munkájukat.

A hazai megkérdezettek közel fele soha nem használja az MI-t munkájához, tanulmányaihoz, és további 17 százalék csak nagyon ritkán. Ugyanakkor 8 gyakran, 9 százalék pedig nagyon gyakran dolgozik vele. Az otthoni alkalmazást tekintve némileg kedvezőbbek a tapasztalatok: 64 százalék használta már magáncélra a mesterséges intelligenciát.

A GKI felmérése szerint **idehaza a munkavállalók 56 százaléka használ valamilyen MI alkalmazást munkájához**. Bár a megkérdezettek 70 százaléka érzékel valamilyen szintű fenyegetést az MI részéről munkája kapcsán a következő öt évben, csupán 5 százalék tartja jelentősnek azt.

MI-használat foglalkozás szerint

Foglalkozás alapján leginkább az **önálló értelmiségi tevékenységet folytatók** használják munkájukhoz a mesterséges intelligenciát. Őket követik a **vezetők**, valamint a **versenyszférában irodai munkakörökben dolgozók**. Kevésbé elterjedt az MI használata a **vállalkozók körében**, még kevésbé a **közsféra irodai dolgozói** között.

Az MI-korszak elején járunk

Látnivaló, hogy a nemzetközi és a hazai felmérések eredményei sok vonatkozásban hasonlóak, illetve azonosak. **Ma még csak az „MI-korszak” elején járunk**, de nem kétséges,

hogy sok és váratlan meglepetést tartogat az üzleti világ számára is a mesterséges intelligencia. Szakértők véleménye szerint **a mesterséges intelligencia** akkor tartható hatékonyabban ellenőrzés alatt, s **akkor járul hozzá a nyereség növeléséhez, valamint a verseny-pozíciók javításához, ha a vezetők és a dolgozók folyamatos MI-oktatásban részesülnek a lehetőségekről és a felhasználásról.** S még egy megjegyzés: ez az írást nem MI készítette, még „nyomokban” sem.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Üzlet és politikai kockázat

Kereszttűz és védelem

Brexit, zavargások Hongkongban, kereskedelmi háború az USA és Kína között, török katonai műveletek Szíriában, rendkívüli állapot Chilében, tüntetés-sorozat Barcelonában (és a sort hosszan lehet még folytatni), csak néhány példa az elmúlt napok, hetek világpolitikai történéseiből, amelyek befolyással voltak és vannak a világkereskedelem, az egyes régiókon belüli és nem kevésbé a vállalati üzleti kapcsolatok alakulására. Természetesen kockázat nélkül csak nagyon ritkán van üzlet, de az újabb és újabb politikai és ország kockázatok kezelése sok odafigyelést és szakértelmet követel, hiszen globalizálódó világunkban egy-egy politikai esemény szinte pillanatok alatt „végigsöpör” a világgazdaság makró és mikró szintjein.

Kockázat és kockázatkezelés

A legnagyobb német biztosító által készített Kockázati Barométer című kiadvány szerint a hagyományos ipari kockázatok (üzletmenet-folytonosság, beszállítói lánc megszakadása, természeti katasztrófák, tűz és robbanás, stb.) növekedésénél nagyobb mértékben növekedtek a **kiber és politikai kockázatok**. Erre a következtetésre jutott a 47 országban megkérdezett ötszáz kockázati és vállalati biztosítási szakértő. (Az Allianz felmérése szerint a vállalatok a kiber kockázatokra vannak a legkevésbé felkészülve, de **a cégeknek belátható időn belül számolniuk kell a klímaváltozás, valamint a technológiai innováció kockázatainak kezelésével** is. A szakemberek véleménye szerint a kockázatkezelésnek igen gyorsan kell alkalmazkodnia az új valósághoz.)

A kockázat olyan helyzetet jelent, amelyben egy esemény bizonyos valószínűséggel fordul elő, azaz a lehetséges jövőbeni események száma nagyobb, mint a ténylegesen bekövetkezőké, de az eseményekhez bizonyos valószínűségi érték rendelhető (bizonytalanság esetén a valószínűségek ismeretlenek). **A kockázat "mérhető bizonytalanság"**. A döntéshozó ismerheti az összes bekövetkező eseményt és azok valószínűségét.

A cégeket érintő többféle kockázat (többek között ár, árfolyam, kereskedelmi, nem teljesítési, piaci, kamat, természeti kockázat) kezelésének térben és időben összehangolt, integrált, mindig a lehető legjobb megoldást kereső (maximális haszon, legkisebb veszteség stb.), azaz optimalizált módszerét nevezzük kockázatkezelésnek (risk management).

Politikai kockázat

Politikai kockázatnak nevezik azt a valószínűséget, hogy politikai események és erők kedvezőtlenül érintik a cégek nyereségét, valamint kitűzött belföldi és külföldi céljaik megvalósítását, elérését. A politikai kockázat eseményeit sok esetben nem lehet előre jelezni, vannak helyzetek, események, amikor ezt a fajta kockázatot viszont előre lehet látni. Például, ha egy országban olyan párt és kormány kerül hatalomra, amely ígéreteinek megfelelően államosít számos külföldi működőtőke beruházást kártérítéssel vagy anélkül.

A vállalatok külföldi befektetési stratégiájának kialakításakor fontos szempont a kockázati tényezők elemzése, melynek során **a politikai és az ország kockázat számszerűsítése** kiemelt jelentőségű feladat. Ugyanazért a befektetésért magasabb hozamot várnak el a befektetők a kockázatosabb országokban, mint a kevésbé kockázatos térségekben.

Színes a paletta

Az üzleti életben igen sok féle politikai és ország kockázat létezik, érdemes áttekinteni közülük a legfontosabbakat:

- változó vagy egymással versengő politikai filozófiák
- változó gazdasági feltételek
- fegyveres összeütközések, háború
- polgárháború
- terrorizmus
- társadalmi feszültségek növekedése
- növekvő nacionalizmus
- erőteljes külföldi kormány-támogatás az ellenzéknek
- vallási csoportok küzdelme
- újonnan létrehozott nemzetközi szövetségi kapcsolatok

Néhány politikai kockázati példa a közelmúltból:

1. Egy vélt vagy valós államcsíny kísérlet után 2016 őszén a török kormány különféle szankciókat alkalmazott azon cégek ellen, amelyekről azt feltételezte, hogy közük volt a zavargásokhoz. Ennek egyik következménye az lett, hogy számos külföldi cégnek feltáró elemzést kellett készítenie az üzleti kapcsolatok folytatása előtt török üzleti partnerei és a kormány viszonyáról.
2. Az olajárak világpiaci csökkenése és az apadó valutatartalékok miatt a nigériai kormány 2015-ben korlátozta a hazai importőrök valutavételi lehetőségeit a bankoknál. A korlátozások bevezetése miatt sok külföldi vállalat csak nagy késéssel jutott hozzá nigériai exportjának ellenértékéhez.
3. 2017 őszén etnikai zavargások törtek ki Etiópia több részén az állami diszkrimináció ellen. A több hónapon át tartó összecsapások a tiltakozók és a rendőrség között azt eredményezték, hogy a kormány szükségállapotot hirdetett ki. A zavargások olyan külföldi cégeket is célba vettek, amelyekről a tiltakozók azt feltételezték, hogy azokat az állam az üzleti kapcsolatokban előnyben részesíti. Az országban jelen lévő külföldi

vállalatok az esetből azt a tanulságot szűrték le, hogy nem csak a kormánnyal, hanem a helyi közösségekkel is jó kapcsolatokat kell fenntartani

A forrongó világban érthető, hogy **a cégvezetők ma már a politikai kockázatok miatt is aggódnak**, és döntéseinél ezt a tényezőt sem hagyhatják figyelmen kívül. Sok felső vezető úgy gondol a politikai kockázatra, mint valami elkerülhetetlen földrengésre. Mindazonáltal **a legtöbb sikeres multinacionális vállalat eleve úgy építette fel üzletmenetét, hogy a politikai kockázatokat lecsökkentette.**

A külföldi kormányok valószínűleg nem államosítanak olyan helyi vállalatokat, amelyek anyacégük nélkül működésképtelenek. Például az amerikai számítógépgyártók vagy gyógyszergyárak külföldi leányvállalatai viszonylag keveset érnek a központ know-how-ja nélkül. Érdekes felidézni a Ford példáját is: az autóipari óriáscég például tengeren túli tevékenységeit úgy integrálta, hogy a különböző alkatrészek, részegységek és a kész autók gyártását más-más országokba telepítette. Egyetlenegy gyárnak sincs önmagában túl magas értéke, s ha az egyik országban a politikai éghajlat borúsra vált, akkor a Ford a termelést azonnal át tudja állítani egy másik gyárába. Ezzel szemben egy bánya kisajátítása már sokkal valószínűbb, hiszen ennek működtetéséhez nem szükséges a központ, az anyavállalat támogatása.

Kockázatelemzés

A vállalati és üzleti életben nagy megbecsülésnek örvend a **kockázatkezelési szakma**, s annak „művelői” a kockázatkezelő szakemberek. Természetesen ők is **szakosodnak**, vannak, akik pénzügyi, kereskedelmi vagy éppen adózási kockázatok menedzselésével foglalkoznak, s vannak, akiknek a politikai kockázatok elemzése és kezelése a szakterülete.

A politikai kockázatok okai sok esetben előre láthatók, ki is számíthatók. De gyakran fordul elő, hogy **nem várt, nem kiszámítható** politikai esemény történik. Szakemberek véleménye szerint éppen az utóbbi eshetőségek miatt érdemes a cégeknek **alternatív**, úgynevezett **B-stratégiával** is rendelkezniük üzleti kapcsolataikban.

Mi a kockázatelemzés és -kezelés lényege? **A kockázatelemzés célja**, hogy az üzleti projekt pénzügyi forrásaiból, környezetéből és végrehajtásából eredő **veszélyeket a legkisebbre**, illetve a tudatosan vállalt szintre **csökkentse**. A kockázatelemzés **eredménye, hogy lehetővé teszi az üzlet tervszerű megvalósítását, időt, pénzt, erőforrást takarít meg**. Az érdekelt üzletemberek az elemzés nyomán időben felismerik a változásokat, amelyekre felkészülten tudnak reagálni és ezáltal elkerülhetik a válsághelyzeteket.

A kockázatok vizsgálatával és a kockázatok hatásának minimalizálásával foglalkozó tevékenységek összességét nevezzük **kockázatkezelési folyamatnak**, amely **négy** jól elkülöníthető **szakaszra** osztható:

- a kockázati tényezők feltárása, azonosítása
- a kockázati tényezők csoportosítása,
- a kockázati tényezők hatásainak elemzése,
- az elemzés eredménye alapján a megfelelő kockázatkezelési stratégia kialakítása

Vállalatvezetés és politikai kockázat

A vállalati vezetők számára a **politikai kockázat kezelése** három lépésből áll. Először be kell azonosítaniuk, meg kell határozniuk a politikai kockázat(ok) jellegét (például belső zavargások, államcsíny, terrorista cselekedetek) és azt is meg kell állapítaniuk, hogy az események miként befolyásolják a céget az adott országra, területre, vállalatra kitűzött céljai megvalósításában. Második lépésként pénzügyi modell segítségével kell számszerűsíteni a politikai kockázatot a vállalat teljesítményére vetítve. Ezután kerül sor a politikai kockázat hatásainak összevetésére a cég kockázat-viselési képességeivel, lehetőségeivel.

Az országok kockázata és a felár

A politikai kockázat szinte minden esetben egy-egy országhoz köthető, ezért az üzletembereknek és az elemzőknek megkülönböztetett figyelmet kell fordítaniuk az országkockázatra. **A Nemzetközi Fizetések Bankja (BIS) szerint az országkockázat a következőre vonatkozik: „arra a lehetőségre, hogy az állam, mint hiteladós vagy nincs abban a helyzetben, vagy nem kész arra, hogy teljesítse adósi kötelezettségeit, és hogy az egyéb hitelfelvevők – a szokásos hitelezési kockázattól eltérő okokból – sincsenek ebben a helyzetben”.**

Az országkockázat megjelöli a külgazdasági kapcsolatokban – mint például az exportban vagy a hitelezési intézetek pénzügyi tevékenységében – **lévő speciális kockázati tényezőket**, amelyek a külföldi szerződő felekkel szembeni követelések behajtásában, illetve a tőkebefektetések és az elvárt nyereség elvesztésében jelentkeznek. Megjelenési formája a szerződésekben az úgynevezett **országkockázati felár**, amelyet a hitelezett ország tartozik kifizetni a hitelösszege felül. Egy országot a válságos helyzete arra kényszerítheti, hogy az állam saját szerződött kamat- és törlesztőrészletének megfizetését, vagy az ottani hitel-adósát egészben, vagy részben elmulassza.

A Deutsche Bank szerint az országkockázat „az a kockázat mely abból tevődik össze, hogy egy tetszőleges országban veszteség keletkezik úgy, hogy ott politikai vagy társadalmi nyugtalanságok, államosítások és kisajátítások vannak, a küladósságok állami elismerése hiányzik, vagy deviza-ellenőrzés van, illetve az ország fizetőeszközét leértékeltek”. Minden meghatározásban közös, hogy az országkockázatba csak azokat a kockázati elemeket kell belefoglalni, melyek nem sajátosan egy adott külföldi hitelfelvevőhöz kötődnek, hanem általában annak az országnak a politikai-gazdasági helyzetéből adódnak, melyben a hitelfelvevő székhelye van.

Minősítés, besorolás, rating

Az ország kockázati felár nagysága az adott ország biztonságához és bonitásához igazodik. Ezt minősítések (rating) útján fejezik ki az ilyen feladatkörű szervezetek. Közülük a legismertebbek és a legelismertebbek az USA-ban működő **Fitch Ratings, Moody's és Standard & Poor's**. A felárat megalapozó ország-besorolás megadja annak valószínűségét, hogy egy beruházás veszteségessé válik, ha a befektető az adott országban investál.

A minősítés során mind a magán, mind az állami szektort figyelembe veszik. A kockázati index meghatározásához különféle kockázati tényezőket vesznek figyelembe, melyek a

gazdaság általános helyzetére, a politikai biztonságra és a szociális, valamint a nemzetközi helyzetre vonatkoznak.

Az ország kockázat **elemzése** azt a célt tűzi maga elé, hogy **átláthatóvá** tegye egy külföldön történt beruházás, egy hitelnyújtás vagy export-finanszírozás sikertelenségének a valószínűségét. A sikertelenség alapja az a visszafizetési kockázat, mely összefügg egy adott állam fizetőképességével és fizetési hajlandóságával. Így technikáját tekintve az elemzés úgy szerveződik, mint egy hitelfelvevő bonításának analízise, de ezen túl még további feltételeket is figyelembe kell vennie, melyek tipikusak az állami szint bonításának megállapításakor. Mindez végül egy úgynevezett ország-besorolásba „torkollik”; ennek célja az országokat osztályozva azokat egy rangsorba sorolni, mely egy adott rendezésen belüli összehasonlítást szolgál.

A politikai és ország kockázatok feltárásával, elemzésével szerte a világon igen sok erre szakosodott intézmény, elemző központ, kereskedelmi bank, valamint export-import bank foglalkozik. Ezek folyamatosan felülvizsgálják és frissítik az egyes országok hitelkockázati besorolását. **Az elemzések az országokról olyan rendkívül fontos értesüléseket tartalmaznak, amelyek hatással lehetnek üzleti tevékenységére is.**

Természetesen léteznek megbízható cégek magas kockázatú országokban épp úgy, mint kockázatos cégek alacsony kockázatú országokban. A teljes kockázatot tehát az ország kockázat és az üzlet specifikus tényezők kombinációja adja meg.

Enyhíthetők, kivédhetők a kockázatok

Korábban már említésre került, hogy a politikai kockázatok egy része a külföldi üzleti műveletek (például export, import, közvetlen működő tőke beruházás) „beárazható”, de vannak olyanok, amelyek hirtelen robbannak ki. **Nem egyszerű** tehát **az üzleti kockázatok kivédése**, de enyhítésük érdekében szükséges és lehet is az elemzések, napi események, stb. figyelése mellett mást is tenni. Például a vállalkozás nagyságától függetlenül **legyen olyan tervünk, amely a kockázatokkal is számol**. Ez a terv az újabb kockázatok fényében rendszeresen kerüljön is **felülvizsgálatra**. Sőt, a viszonylagos nyugalmat a kockázatokkal szemben a már említett **tartalék terv** biztosíthatja. Az üzleti **biztonságot** azonban **a politikai kockázatok elleni biztosítás** nyújtja, amely – érthető módon – nem olcsó mulatság, de bizonyos térségekben kifizetődő.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Üzleti inkubátorok

Kéz a kézben

Startup, inkubátor, akcelerátor- ezek a kifejezések nem egy úrhajó indításának parancs szavai, hanem a kezdő vállalkozások egy részének „felnövését”, megerősödését és sikerét igyekeznek elősegíteni üzleti módszereken és intézményeken keresztül. Olyan – nem csak pénzügyi – támogatásokról van szó, amelyek segítik, mentorálják, elkísérik az ötlettől a megvalósításig a kisvállalkozásokat.

Az inkubációs folyamat az 1950-es években indult el az Amerikai Egyesült Államokban, ám akkor még az elsődleges cél a munkahely-teremtés volt. Európában az első inkubátorok megjelenése az 1970-es évekre tehető. **Idehaza 1991-ben** jött létre az első inkubátorház Nyíregyházán. A nyíregyházival párhuzamosan Székesfehérváron, Ózdon, Sátoraljaújhelyen is hasonló módon alakultak meg a vállalkozói központok. Az épületeket, területeket az önkormányzatok akkor hosszú távon, ingyenesen biztosították, ezzel támogatva a kezdeményezéseket.

Üzleti inkubáció, inkubátor, inkubátorház

Az **inkubációnak** számos fogalma használatos hazánkban is, de a hétköznapi szóhasználatban mindegyik azonos az **inkubátorház** fogalmával. Az üzleti inkubátor egy olyan szervezet, amely rendszerbe foglalja és élénkíti a sikeres vállalkozások létesítésének folyamatát, számukra átfogó és integrált szolgáltatások körét nyújtva. Két startup-elméleti szakember, Sherman és Chappel szerint az üzleti inkubátor egy "gazdaságfejlesztési eszköz, amelyet elsősorban arra terveztek, hogy segítse egy közösségben az új vállalkozások létrehozását". A Nemzetközi Innovációs Szövetség becslése szerint **a világon jelenleg mintegy hétezer inkubátorház működik**. (Az inkubátor tehát lehet személy, vagy intézmény, és ez utóbbit inkubátorháznak nevezik.)

Egy másik megfogalmazás szerint **üzleti inkubációnak nevezzük azt a folyamatot, amelynek során egy egyén vagy szervezet támogatja egy induló vállalkozás létrehozását és növekedését**. (A nemzetközi tapasztalatok szerint a startup vállalkozások viszonylag kevés üzleti és vezetési ismerettel

rendelkeznek, hamar „elégítik” tőkéjüket. Ezért is van szükségük külső támogatásra.)

Az induló vagy új vállalatokat támogató személyeket **üzleti inkubátoroknak** nevezik. Ezek az üzleti inkubátorok látják a növekedési potenciált, és mérlegelik a lehetőséget, mielőtt támogatnák vagy pénzeszközökkel segítenék egy adott induló vállalkozást. A vállalkozások kiválasztása magas szintű kutatást igényel, mielőtt bármilyen döntés születik a támogatásról vagy finanszírozásról. Az inkubátor tevékenységek célja, hogy a startup vállalkozásoknak olyan környezetet teremtsenek, amelyben a vállalkozás úgy dönt, hogy hosszú távon is érdemes üzleti tevékenységet folytatnia. Röviden összefoglalva: **az inkubáció célja a kezdő vállalkozások sikerének, esélyeinek növelése.**

Inkubátor előnyök

Ismeretes, hogy egy új ötletre vállalkozást, céget alapítani kockázatos és kemény munka. A kezdeti hibák elkerülésében és a vállalkozás sínre helyezésében a szakértők szerint is a legnagyobb segítség, ha nem vagyunk egyedül. Ezért is olyan népszerűek világszerte az inkubátorok, amelyek egyik fő előnye a „társaslét” biztosítása.

Az inkubátorok számos előnyt nyújtanak az induló vállalkozások tulajdonosainak. Többek között iroda- és gyártási helyiségeket kínálnak a piaci ár alatt, munkatársaik pedig tanácsokkal és az üzleti és marketingtervek kidolgozásához szükséges szakértelemmel látják el őket, valamint segítenek a kezdő vállalkozások finanszírozásában. **A kezdő vállalkozások átlagosan két évet töltenek el egy üzleti inkubátorházban,** amely idő alatt gyakran megosztják a telefon, a titkársági iroda és a gyártási berendezések költségeit más induló vállalkozásokkal, hogy csökkentsék mindegyik fél rezszi- és működési költségeit.

Az inkubátorházak ma már nem feltétlenül nyújtanak csak irodahasználatot, hanem egyre inkább jellemző a **szakmai segítség, a jogi, marketing- vagy üzleti tanácsadás.** Vagyis a vállalkozás egyre közelebb kerül a határozott időre szóló akcelerator programokhoz. Ezekben a programokban is jellemző, hogy az inkubátor tőkét is befektet az ígéretes cégekbe.

Mentorok és tanácsadók

Az inkubátorok tehát olyan vállalatokra összpontosítanak, amelyek még csak most kezdik ötletüket, ötleteiket vállalkozássá fejleszteni, míg az akceleratorok már kialakult üzleti modellel rendelkező startupok mellé

állnak, és felgyorsítják azok piacra jutását. Az inkubátorprogramba beválasztott, bekerült startupok számíthatnak arra, hogy olyan tanácsadókkal és mentorokkal dolgozhatnak együtt, akik az üzleti életben szerzett tapasztalataikkal segítenek a felmerülő kérdések és dilemmák megoldásában

Az inkubációs folyamat során a startupokat arra ösztönzik, hogy fejlesszék ötleteiket, és megtanulják, hogyan közvetítsék terveiket az ügyfelek és a potenciális befektetők felé. Nem ritka, hogy a startupok az inkubátorprogram során változtatnak az elképzeléseiken, miután tapasztalt szakértőkkel konzultáltak, és a gyakorlatban nyilvánosan tesztelték terméküket vagy szolgáltatásukat.

Változatos inkubátor-formák

Az inkubátorok számos formában léteznek és működnek. Vannak – többek között – üzleti, nonprofit, kutatási, tudományos, önkormányzati, kockázati, tőketársasági, egyetemi, szakmai szövetségi inkubátorok, és a sort még hosszan lehet folytatni. Az inkubátorok támogatását, közreműködését a startupok „felnevelésében” három nagy csoportra lehet osztani: fizikai szolgáltatások (iroda, recepció stb.), üzleti kapcsolatok teremtése, üzleti mentorálás a gyakorlatban.

Szolgáltatásözön a startupoknak

A teljesség igénye nélkül érdemes felsorolni néhány szolgáltatást, amelyeket az inkubátorházak nyújtanak a kezdő vállalkozásoknak:

- helyiségbérlet, (iroda-, műhely-, raktárbérlet)
- tárgyalóbérlet, bútorbérlet,
- telefonvonal, internet,
- üzletviteli tanácsadás, üzleti tanfolyamok szervezése, üzleti etikai tanácsadás
- jogi tanácsadás
- marketing tanácsadás, tárgyalástechnika, belső kommunikáció fejlesztése
- hitelkérelmek készítése
- üzleti tervek készítése, networking kapcsolatok kiépítése
- kockázati tőke biztosítása, befektetők felkeresése
- könyvelés, adótanácsadás, pénzügyi tevékenységek menedzselése
- innovációs tanácsadás
- műszaki tanácsadás

- találmányok menedzselése
- technológiai transzfer
- kiállítás-, rendezvényszervezés
- pályázat készítés, szabadalmak menedzselése, tanfolyamok menedzserek számára

Sok esetben ezek a szolgáltatások ingyenesek az inkubátorok részéről, de az sem ritka, hogy az inkubátorok a szolgáltatásokért pénzt, üzleti- vagy tulajdoni részesedést kérnek. Az ingyenes szolgáltatások háttérében többnyire az állami és az önkormányzati támogatások állnak.

Az állam is támogatja a kezdő vállalkozásokat

Például idén januárban döntés született arról, hogy **5,7 milliárd forint állami támogatást** kapnak az új technológiai vállalkozásokat segítő inkubátorházak. Országsszerte **12 technológiai inkubátor** kapta meg a lehetőséget arra, hogy saját tőkéjét állami forrással kiegészítve fektethessen be általa kiválasztott ígéretes startupokba és azokat a tőkejuttatás mellett üzleti tudással is támogatva segítse a piaci sikerek elérésében.

A 2013 óta negyedszer meghirdetett technológiai inkubátor program legfontosabb jellemzője, hogy **az állami támogatás az igen nagy körültekintéssel kiválasztott magántulajdonú inkubátorokon keresztül jut el a startupokhoz**, kiegészítve az állami forrást az inkubátor saját tőkebefektetésével. Mivel az inkubátor a saját tőkéjét is kockáztatja, ezért fontos érdeke, hogy olyan startupokat válasszon ki és fejlesszen, amelyek hosszabb távon számára is jelentős sikerrel kecsegtetnek. Ezáltal az állami támogatás is a lehető legjobb helyre kerül. Ez az **állami-magán társ-befektetési koncepcióra** épülő program az úttörőnek számító izraeli, valamint az arra épülő finn és szingapúri programok adaptációját jelenti.

Szakértők véleménye szerint **Magyarország egyre pezsgőbb startup világában** gomba módra szaporodnak az induló vállalkozások fejlődését támogató inkubátorok és az ezekkel közeli rokonságot mutató tanácsadó cégek. A BDO Magyarország elsőként térképezte fel ezt a területet. A tanácsadó cég szerint jelenleg 11 olyan üzleti és technológiai inkubátor működik az országban, amely irodai férőhelyet, komplex szolgáltatásportfóliót, befektetést és globális kapcsolatrendszert is nyújt, miközben folyamatosan fogadja a jelentkező startupokat. **A Nemzeti Üzleti Inkubációs Szövetség szerint országsszerte mintegy 900 üzleti inkubátor működik.**

Mivel foglalkozik az inkubátor menedzser?

Az inkubátor menedzser szerepe, felelőssége meglehetősen nagy az inkubációs program sikere szempontjából. A gyakorlott inkubátor menedzser jól ismeri a startup folyamatokat és jól tudja, milyen támogatásra, segítségre van igényük a kezdő vállalkozásoknak. **A menedzser feladata** többek között a támogatók és a mentorok kiválasztása, a startupok kapcsolatainak megszervezése a „külvilággal”, s nem utolsósorban a kezdő vállalkozások felkészítése, „navigálása” az üzleti életben.

Inkubátor/akcelerátor különbségek

Érdemes röviden áttekinteni a **különbségeket** az **inkubátorok és az akcelerátorok** között. A fő különbség az, hogy az inkubátorok és az akcelerátorok melyik **szakaszban kapcsolódnak be** a kezdő vállalkozások működésébe. Az inkubátorok a kezdő vállalkozások létének igencsak korai szakaszában - sok esetben már az ötletek felmerülésének idején – kezdik el a startupok segítségét, mentorálását, a velük való együttműködést. Az akcelerátorok viszont a vállalkozások egy későbbi, érettebb szakaszában „csatlakoznak”, veszik szárnyaik alá a startupokat. (Érdemes megjegyezni, hogy az akcelerátorokat sok esetben a kezdő vállalkozások felkarolásában érdekelt cégek finanszírozzák.)

Az akcelerátorok segítenek tőkét, befektetőket keresni, részt vesznek az üzleti stratégia kidolgozásában, üzleti tanfolyamokat tartanak, elősegítik a vállalkozások növekedését stb. Az inkubátorból az akcelerátorhoz átkerülő vállalkozások ez utóbbi szárnyai alatt csak néhány hónapot töltenek el, utána irány az önálló üzleti tevékenység, irány a piac!

Milyen előnyökkel jár az akcelerátorokhoz való csatlakozás?

- finanszírozáshoz lehet jutni tulajdoni rész átadása ellenében
- termékfejlesztési, piacbővítési és tőkebevonási ismeretek megszerzése
- befektetői csoportok megismerése
- üzleti kapcsolati hálózat kiépítése
- mentorálás az ágazat legjobb vezetőitől
- sűrített képzési programok,
- mélyebb piaci ismeretek megszerzése viszonylag rövid idő alatt

Lírai hasonlattal élve: az akcelerátorok olyan melegházak, amelyek elősegítik az új és kis méretű palánták növekedését. Az inkubátorok pedig a magok, amelyekből a jó földben a palánták kibújnak.

Előtérben a tudástranszfer

A **globalizáció** előrehaladása távolról sem ellentétes az új, kezdő vállalkozások megjelenésével, kiteljesedésével. **Minden gazdaságnak szüksége van kis- és közép méretű cégekre is, minél több startupra, nem kevésbé vállalkozó szellemű és képességű (jövendő) üzletemberekre, menedzserekre.** A nemzetközi és a hazai gyakorlat azt bizonyítja, hogy az inkubátorok és az akcelerátorok jelentős állami, intézményi és vállalati támogatásban részesülnek. Ez az a terület, ahol egy ideig az anyagiaknál nagyobb szerepe van a cégvezetési, a gazdálkodási, a marketing és egyéb **tudástranszfernek.**

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Üzleti utazások és a COVID

Tájkép

újra-töltés közben

A nyár és a szabadságidőszak vége után „békeidőben” jelentősen megélénkült az üzleti utazási tevékenység a szállodák, a légitársaságok, az utazási irodák, az autókölcsönzők, sőt még a repülőgépgyártó cégek nagy örömére is. A koronavírus járvány miatt tavaly csaknem befagyott ez az üzletág, a személyes találkozásokat, az üzleti megbeszéléseket, a szerződések aláírását stb. többnyire a Zoom, a Teams, a Skype és a többi képernyős informatikai és távközlési tárgyalási megoldások váltották fel, helyettesítették. Már amennyire helyettesítették... A cégvezetők döntő többségének véleménye szerint az üzleti életben a huszonegyedik század első évtizedeiben még mindig a személyes kontaktus a meghatározó, többek között ezért sem mindegy, miként alakul a biznisz utazások világa a belátható jövőben.

Az **üzleti utazási ágazat** fontos része az egyes országok gazdaságának, nem kevésbé a világgazdaságnak. Az Oxford Economics számításai szerint az üzleti utakra

költött **minden dollár 12,5 dollár további bevételt generál** a légitársaságok, a szállodák, az éttermek, az autókölcsönző cégek, a múzeumok, a városnéző járatok, a bankok, a biztosítók, a konferencia-szervezők (és a sort még hosszan lehet folytatni) számára. Más szavakkal: **a biznisz utazások jó bizniszt jelentenek** a szolgáltató ágazatoknak. Nem meglepő, hogy az üzleti utazási iparág és maguk az üzleti utak számára is **nagy változásokat** eredményezett és eredményez a **pandémia**.

Képernyős és/vagy személyes üzletelés?

Egyértelmű, hogy a turizmusnak ez a szektora is egyelőre **a Covid-járvány** jelentős **vesztéseinek** sorát gyarapítja, miközben az elmúlt egy-másfél esztendőben a videokonferenciákat, -tárgyalásokat, -tréningeket, -üzletkötéseket lehetővé tevő szoftverek gyártói és fejlesztői a kis számú nyertesek közé tartoznak. Az üzleti tárgyalások, az ügyfélkapcsolatok felkutatása és ápolása, a csapatépítés, a tanfolyamok és a vállalati élet számos területe -noha csökkenő mértékben – **személyes jelenlétet és kapcsolatot igényel** még az informatikai és a távközlési forradalom jelenlegi szakaszában is. (Érdemes megjegyezni, hogy ugyanez vonatkozik minden szinten az oktatásra is.) A „**képernyős üzletelés**” nagy segítséget jelentett és jelent a home office, az iroda-, gyár- és boltok bezárása,

nyitvatartásuk korlátozása, valamint a kijárási tilalom idején, de a nem virtuális, tehát **személyes üzleti kapcsolatok visszaállítását** a gazdasági élet szinte minden szereplője nagyon várta és várja.

A felmérések, a kutatások és a cégvezetők megnyilvánulásai szerte a világon azt bizonyítják, hogy az **üzleti utazások iparága, gyakorlata már nem lesz ugyanaz, mint amilyen a járvány előtt volt.** S ennek nem kizárólag a pandémia az oka, hanem a gyorsan változó (üzleti) világ is. **Új irányok, új megközelítések és új gazdasági, üzleti kényszerek és megoldások** vannak kialakulóban, amelyekben fontos szerepet kap a **cégek társadalmi felelősség vállalása**, különös tekintettel a környezetvédelemre és a fenntartható fejlődésre.

Megdöbbentő statisztikai tükör

A járvány előtti utolsó teljes évben, **2019-ben** az üzleti utazásokra fordított összegek az egész turizmus iparág 21,4 százalékával voltak egyenlőek. **A világ összesített GDP-jének másfél százalékát adták az üzleti utazások,** amelyek piaca 2015-19 között átlagosan évi 3,6 százalékkal növekedett. A globális üzleti utazásokra fordított összegekből az Egyesült Államok és Kína részesedése megközelítette a 45 százalékot. A szállodaipar mellett különösen értékesek az üzleti

utasok a légitársaságok számára: a **légiközlekedési cégek járvány előtti éves 800 milliárd dolláros bevételében az üzleti utazások 300 milliárd dollárt képviseltek**. Miközben az üzleti utasok az összesített utaslétszámban 12 százalékát adták, a Trondent Development utazási szoftver vállalat adatai szerint a légitársaságok **nyereségének közel 75 százaléka** köszönhető nekik. (Tudvalevő, hogy **az üzleti utasok általában nem fapados járatokkal utaznak**, hanem többnyire az **első osztályt és a business class-t** veszik igénybe, s ezek a kategóriák „termelik ki” a profit nagy részét. Ráadásul az üzletemberek sok esetben az utolsó pillanatban vásárolnak repülőjegyet, s ezért ugyancsak jókora többletet kell fizetni.) Jól jellemzi az új helyzetet, hogy az amerikai United és a Delta légitársaságok friss adatai szerint üzleti utasaik száma tavaly 60 százalékkal csökkent.

Tavaly április és december között üzleti utakra a világon több mint kétharmaddal kevesebbet fordítottak, mint 2019-ben. Érdeemes megjegyezni, hogy a 2001-es és a 2009-es gazdasági válságban a visszaesés „csak” 11, illetve 7,5 százalékos volt. Az amerikai bejegyzett könyvelők szövetségének kutatása szerint az USA-cégek mindössze 9 százalékának sikerült tavaly megismételnie a 2019-ben mért üzleti utazások számát.

Továbbra is a fontosabb számoknál, adatoknál maradva: **amennyiben a delta-variáns okozta negyedik hullám nem végez nagyobb rombolást, idén az üzleti utazások** - az előrejelzések szerint- **elérik a 2019-es állapot 52 százalékát.** A következő két esztendőben a várható növekedés 50-50 százalékos lesz, de a Covid előtti szint elérése csak 2025 körül várható. Ismételten feltételezve, hogy nem lobban be újra drámai módon a világjárvány.

Borús kilátások

A tekintélyes The **Wall Street Journal** (amelynek tulajdonosa az Amazon-főnök Jeff Bezos) véleménye szerint az üzleti utazások számának csökkenése a jövőben elérheti a 38 százalékot, **Bill Gates** pedig a közelmúltban egy konferencián úgy vélekedett, hogy a járvány elmúltá után a 2019-es szint 50 százalékos „beállítására” lehet számítani. Nem optimista az **Airbnb** vezérigazgatója sem, aki szerint nem tér vissza belátható időn belül az üzleti utazás a koronavírus előtti szintre. Mi az oka a borúlátó, jó esetben pedig a korábbi szint újbóli elérését előrejelző véleményeknek, **merre tart az üzleti utazási ágazat?**

A Boeing-vezér irányt mutat

David Calhoun, a **Boeing vezérigazgatója** számára nem jelent gondot a céges repülőgép szolgálati

igénybevétele, mégis azt nyilatkozta a közelmúltban, hogy a **járvány lecsengése után jelentősen csökkenti saját utazásainak számát a vállalatbirodalom belföldi és külföldi részlegei felé.** Véleménye szerint a videókonferencia kényelmesebb, gyorsabban megszervezhető, s több téma tárgyalható meg, mint egy-egy személyes látogatás alkalmával. Számára (és a legtöbb vállalatvezető is így gondolja) tehát egyértelmű, hogy **a cégen belüli üzleti utak helyébe** döntően a „képernyős” találkozók, a videokonferenciák lépnek. Természetesen időnként szükség van a távoli leánycégek és kollégák meglátogatására is. **A vezérigazgató** ugyanakkor egyértelművé tette, hogy **nem csökkenti a meglévő és a leendő ügyfelek felé irányuló üzleti utak számát, hiszen elengedhetetlen a kapcsolatok ápolása, fejlesztése.**

Marad a Zoom-korszak?

Folytatódik, erősödik tehát a „Zoom-korszak”? **Igen is és nem is.** Az elmúlt másfél évben az üzleti utazások és tevékenységek nagy része „átment” videokonferenciára és az internetre. Ennek nyomán számos üzletember arra a következtetésre jutott, hogy a korábbi utazásaik egy része elvesztegetett idő volt, kedvezőtlen hatással volt egészségi és mentális állapotukra, a családi kapcsolatokra, a környezet megóvására. Arról nem is beszélve, hogy az interkontinentális utazásokkal a

koronavírust is terjeszthetik, illetve megfertőződhetnek. Sok vezető üzletember – igencsak szélsőséges és szakmailag erősen támadható - véleménye szerint egy-egy üzleti utazás jól helyettesíthető egy emaillel vagy egy Zoom megbeszéléssel. A **Tripadvisor** vállalat egyik felső vezetője szerint nem csak az üzleti utazások tartalmában, hanem **az üzleti utasok „jellegében” is gyökeres változások tapasztalhatóak.**

Ez utóbbi azt jelenti, hogy mind több cégnél önkéntes, tehát **nem kötelező az üzleti utazás. Ezt egyrészt a pandémiától való további félelem, valamint a családok egészségének a védelme indokolja.**

Másrészről a cégközponttól távolabb lakók és dolgozók utaznak inkább be időnként a központba stratégiai megbeszélésekre és tanfolyamokra a vezetők korábbi, ellenkező irányú „kirepülése” helyett. Új jelenség, hogy a vállalatok biztonsági és felelősségi okokból **csak akkor engedélyezik a vezetők és a dolgozók céges utazását, ha bizonyíthatóan felvették a két oltást.**

A felmérések szerint 2019-ben a vállalaton belüli üzleti utazások, valamint a cégen belüli tanfolyamokra történő utazások tették ki a biznisz utak 20 százalékát. Az előrejelzések szerint a cégen belüli utazások száma a jövőben 40-60 százalékkal csökken, egybecsengően a Boeing-vezér véleményével és gyakorlatával.

Egyértelmű, hogy az üzleti utazási piac változásának egyik új irányzata a cégen belüli, a leányvállalatok közötti utazások jelentős visszafogása, ezzel párhuzamosan a megbeszélések, értekezletek, tanfolyamok (vagyis a nem létfontosságú üzleti utazások) áttérése digitális platformokra.

Nem nélkülözhető az ügyfélkapcsolatok személyes „karbantartása”

Nem meglepő, hogy az ügyféllátogatások, a kapcsolatfejlesztések, az értékesítési célú utazások és az új piaci, partneri lehetőségek felkutatása jelenti a jövőben az üzleti utazások fő irányát. Ezt a stratégiát fogalmazta, hirdette meg a Boeing-vezér is, és ezt az irányzatot erősítették meg a könyvelői szövetség kérdéseire érkezett válaszok is. Hogy mennyire fontos az ügyfélkapcsolatok személyes „karbantartása”, azt jól bizonyítja, hogy a **JPMorgan Chase** bankóriás vezérigazgatója szerint: „komoly ügyfeleket **vesztettünk tavaly el** amiatt, hogy míg más bankok munkatársai felkeresték a mi ügyfeleinket, mi leállítottuk ezeket a látogatásokat”. Persze vannak más vélemények is a pénzügyi szektorban: a **HSBC, a Lloyds banking Group és az ABN Amro** nemrégiben azt jelentette be, hogy radikálisan csökkentik dolgozóik üzleti utazásainak számát. A HSBC vezérigazgatója, Noel Quinn pedig arról tájékoztatta a sajtót és saját

munkatársait, hogy maga megfelel a korábbi üzleti utazásainak számát.

Vasút és környezetvédelem

Reneszánszát éli a vasút az üzleti utazásokban, ugyanis **mind több európai vállalat részesíti előnyben a vasutat a légitölekedéssel szemben**, mondván, hogy az előbbi nem csak olcsóbb, hanem kisebb a fajlagos környezetszennyezése is. (Kontinensünk nyugati felén a vállalatok egy része megszabta azt az utazási távolságot, amelyhez nem lehet igénybe venni repülőgépet.) S itt értünk el az üzleti utazások piacát igen jelentősen befolyásoló **új tényezőhöz, a környezetvédelemhez**, illetve az üvegházi **károsanyag kibocsátás** erőteljes **visszafogásához**.

Üzleti utazások és a fenntartható fejlődés

Ismeretes, hogy a vállalatok döntő többsége kiemelt feladatának tekinti a fenntartható fejlődés gyakorlatát. Az úgynevezett **2030-as menetrendbe** foglalt fenntartható fejlődési célokban a környezetről való céges gondoskodás abszolút elsőbbséget élvez. **A vállalatok szinte versenyt futnak, melyikük tudja gyorsabban és nagyobb mértékben csökkenteni ökológiai lábnyomát.** Az Egyesült Államokban a polgári légitölekedés részesedése a káros anyag kibocsátásban eléri a 4 százalékot, ami évi 120 ezer

tonna széndioxiddal egyenlő. Ezzel kapcsolatban érdekes megállapítás, hogy ebben a magas arányban komoly szerepet játszik az első osztály, ahol az egy-egy ülésre jutó kibocsátás négyszerese a repülőgép más osztályai üléseinek, az előbbiek szellős elhelyezése miatt.

A híres svájci viszontbiztosító társaság, a **Swiss Re** még tavaly célul tűzte ki a vállalat **széndioxid kibocsátásának gyors csökkentését**, majd megszüntetését. A cél elérésének egyik fontos eszköze az üzleti utazások – amelyek a Swiss Re széndioxid kibocsátásának kétharmadáért felelősek – erőteljes visszafogása. Tavaly a Swiss Re üzleti utazásainak száma 80 százalékkal volt alacsonyabb, mint 2018-ban. Ebben a jelentős visszaesésben fontos szerepet játszik, hogy a cég összevonja a szükséges utazásokat, másképpen fogalmazva, **új logisztikával kevesebbet, de okosabban utaztatja dolgozóit**. A **Deloitte** pedig nemrégiben jelentette be, hogy 2030-ig az üzleti utazások okozta, egy munkatársra jutó káros kibocsátást 50 százalékkal csökkenti. Az **Ernst and Young** sem akar lemaradni, a globális cég 35 százalékkal mérsékli 2025-ig az **üzleti utazásai okozta káros CO2 kibocsátást**.

Jövőt formáló tényezők és hatások

A már említetteken kívül melyek azok a **tényezők, hatások, amelyek befolyásolják**, meghatározzák - a maguk nem kizárható bizonytalanságaival - **az üzleti utazási iparág jövőjét**? Ezek közül emelünk ki néhányat:

- a távmunka, a home office fontos része marad a vállalati, úgynevezett hibrid (heti 2-3 nap bejárás) munkavégzésnek
- az üzleti kapcsolatokban továbbra is jelen lesz (hosszabb távon növekvő mértékben) a virtuális tér
- a közegészségügyi és higiénés helyzet alakulása a célországokban
- az utazók és a céges utaztatási politika egészségbiztonsági motiváltsága
- egyéni és vállalati elkötelezettség a fenntartható fejlődés irányába
- az üzleti utazások során is alkalmazzák a digitális technikákat, technológiákat (kapcsolattartás a központtal, tárgyalások, ajánlatok értékelése mesterséges intelligenciával stb.)
- az egy és több napos szakmai konferenciák száma ugyan várhatóan növekedni fog, de a személyesen résztvevők száma tartósan csökken, előtérbe kerülnek a nagy létszámú videokonferenciák
- az utazók és a cégek az eddiginél jóval nagyobb figyelmet fordítanak a külügyminisztérium, a

konzuli szolgálat, az egészségügyi szervezetek utazási ajánlásaira, korlátozásaira

- a bizonytalansági tényezők miatt az utazók sok esetben ezentúl nem az utazási irodákon keresztül, hanem maguk foglalnak repülőjegyet, szállodát

Előtérben a saját ügyintézés

A Lufthansa Innovation Hub Analysis felmérésének eredményei közül érdemes két megállapítást kiemelni. Az egyik arra vonatkozik, hogy a jövőben **az üzleti utazók a korábbinál jóval több figyelmet fordítanak az utazások körülményeire és mind nagyobb arányban szeretnék kézbe venni a repüléssel, szállodákkal, egészségügyi előírásokkal stb. kapcsolatos konkrét ügyintézését.** Ez nem jó hír a szakosodott utazási irodák számára, ugyanakkor az önálló ügyintézés több munkát, de kevesebb stresszt jelent az utazóknak. A felmérés másik fontos megállapítása: az üzleti utak megszervezésére a vállalatok a jövőben **csak olyan utazási irodákat** vesznek igénybe, amelyek egyrésről komplex szolgáltatást nyújtanak, másrésről pedig gyorsan és rugalmasan reagálnak a változó körülményekre.

Kulcsszerepben az utazások optimalizálása és a higiéné

Egy másik kutatásban megkérdezett vállalatvezetők többsége egyetért abban, hogy **a cégek további növekedésének egyik legfontosabb hajtóereje a vállalaton kívüli üzleti utazás.** (Természetesen az új irányzatoknak megfelelően **változnak** majd a céges **utazási büdzsék** is. Nem a takarékoság, hanem az **utazók egészségének** a biztonsága lesz az elsődleges költség-szempont.) Abban is egyetértés van, hogy a Covid utáni időszakban az ügyfelekhez irányuló és a piackutató üzleti utak száma növekedni fog, de azokat **ésszerűsíteni, optimalizálni** kell, vagyis a költséghatékonyság mellett kiemelt fontosságú, hogy minden utazásból időben, szervezésben, a találkozók számában és az eredményekben a maximumot kell kihozni. Úgy tűnik, **vége a potya, a kamu és az üzletinek álcázott, úgynevezett vajaskenyér utazásoknak.**

Maguk az üzleti utazók azt várják el a légitársaságoktól, vasútaktól, repülőterektől, pályaudvaroktól, szállodáktól, autókölcsönzőktől stb., hogy **nagyobb figyelmet fordítsanak a tisztaságra, a takarításra, a fertőtlenítésre** stb. a Covidtól függetlenül is. Az üzleti utazásokat nélkülözni nem tudó helyi és globális vállalatoktól a dolgozók pedig azt várják el, hogy mielőbb dolgozzák át, módosítsák **utaztatási politikájukat, előírásaikat, szabályaikat a rugalmasság**

és a **változtathatóság** jegyében. Ez utóbbiaknak elsősorban az utazók biztonságát kell szolgálniuk. Itt érdemes megjegyezni, hogy a megkérdezett európai és amerikai cégvezetők mintegy 60 százaléka ma még nem igazán engedi el munkatársait üzleti utazásra.

Jól jellemzi a nyár végi helyzetet a **Bank of America több száz céget felölelő felmérése**. A válaszadók közel fele **idén még nem utaztatja dolgozóit**. Jövőre pedig a cégek 56 százaléka tervez több, 31 százaléka pedig kevesebb üzleti utat, mint a járvány előtt.

Meglehetősen ellentmondásos a pillanatfelvétel, de a jelek szerint **egyértelműek az új irányzatok**.

Hódít a bleisure

Újdonságot jelentenek és mind népszerűbbek az úgynevezett bleisure utazások (business and pleasure), amelyek **az üzleti és a szabadidős, céges és egyéni utak kombinációját** jelentik. Nevezzük **üzleti nyaralásnak**, amikor a munkavállaló a kiküldetés előtt vagy után **extra napokat** tölt el a célállomáson, azaz **meghosszabbított üzleti úton** vesz részt. Ez előnyös mindkét fél számára, hiszen az üzleti utazó eltölthet olyan országban, városban néhány napot, ahova valószínűleg magától nem utazna, vagy nem tudna elutazni. Így viszont megismerhet egy-egy új országot, városokat és azok kultúráját, miközben a munka mellett

pihenésre is jut ideje. A munkáltatónak az útiköltséget így is-úgy is meg kell fizetnie az üzleti útra, így, ha a saját dolgozója fedezi a „ráadás napok” költségeit (szállás, étkezés stb.), **az üzleti nyaralás nem jelent külön kiadást a vállalatnak.** A tapasztalatok szerint kipihentebb, feltöltődött alkalmazottat „kapnak vissza” a cégek az üzleti nyaralás után, ami általában a produktivitásra is jótékony hatással van, illetve hosszú távon növelheti a vállalat iránti lojalitást is az efféle juttatás.

Érdemes visszatekinteni egy, a koronavírus járvány előtt készült felmérésre. A **Booking.com** már 2016-ban megállapította, hogy az **üzleti és a szabadidős utazás közötti határ** sok esetben **kezd elmosódni**, és sokan mindennapi munkájuk során is egyre gyakrabban keresik az utazási lehetőségeket. A cég felmérése szerint 2016-ban a külföldre látogatók 40 százaléka üzleti célból utazott, közülük 46 százalék pedig úgy nyilatkozott, hogy 2017-ben még több ilyen jellegű úton fog részt venni. Negyvenkilenc százalékuk meghosszabbította utazását, hogy kiélvezze az adott desztináció által kínált szabadidős lehetőségeket is; 75 százalékuk pedig azt mondta, hogy 2017-ben üzleti útja során a szabadidős tevékenységekre is teremt időt. Az utazók 30 százaléka hajlandó lenne alacsonyabb

fizetésért is dolgozni, ha ezzel egyidejűleg több utazásban lehet része a munkája során.

Bónuszként is működik a bleisure

A megkérdezett vállalatvezetők csaknem négyötöde teljes mértékben támogatja a szabadidős üzleti utazások ötletét. **Ez a kombinált utazási forma a pandémia után amolyan ösztönzőként is hathat a dolgozók megcsappant utazási kedvére.** Sok cég már bejelentette, hogy **jutalomként, bónuszként** fizeti az extra napok költségeit (szálloda, étkezés, helyi közlekedés, buszos városnézés, környékbeli kirándulások, múzeumi belépők, jegyek kulturális rendezvényekre stb.) dolgozói számára.

Minden jel arra mutat, hogy a turizmuson belül **új iparág, a bleisure van születőben.** Az üzleti nyaralás elterjedését, a bleisure iránti igény növekedését a szállodák, a vendéglők és természetesen az utazási irodák is érzékelik, így manapság egyre több a kifejezetten ilyen jellegű utasokra **specializálódott csomagajánlat** is. Ezek magukban foglalnak olyan szolgáltatásokat is, amelyeket az ilyen pár napos „mini nyaralásokra” állítottak össze. Például a szállodai szobákba bekészített lista a város és a környék „ezeket látnod kell”, illetve „ezt ki kell próbálnod” látványosságairól és kikapcsolódási lehetőségeiről,

természetesen térképpel, sok esetben kedvezmény-kuponokkal.

Szép régi-új világ?

Nem nehéz megjósolni, hogy a pandémia utáni években **a cégek** az utazók partnere, esetleg gyermekei számára is felajánlják a részvételt a bleisure utazásokban. **Hajlandóak a családtagok költségeinek egy részét is fedezni**, hiszen az eddigi tapasztalatok szerint a családos üzleti nyaralás jobb üzleteket, szorosabb ügyfélkapcsolatokat és nem utolsó sorban eredményesebb helyszíni piaci munkát eredményez. Nos, a Zoom és a többi üzleti és digitális platform ezen a területen - egyelőre - nem versenyképes, **a digitális világ még jó ideig nem veszélyezteti az észszerűen átgondolt, optimalizált üzleti utazásokat**. Még akkor sem, ha a biznisz utak száma csökkenőben van, pandémiától függetlenül is.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Vállalkozás a vállalkozásban

Belsők és elsők

A versenyképességüket, a technikájukat, a technológiájukat és nem utolsósorban az innovációból fakadó előnyöket fokozni, javítani szándékozó cégek (elsősorban a nagy és a nemzetközi vállalatok) mind gyakrabban teszik lehetővé vezetőik és dolgozóik számára, hogy munkaidejük 15-20 százalékát „gondolkodásra” fordítsák. Ez alatt nem a mindennapi munkavégzéssel, döntéshozatallal kapcsolatos döntéshozatal értendő, hanem új megoldások, fejlesztések, új termékek, szolgáltatások és folyamatok, innovációk kifundálása. Ezt a vállalaton belüli, igencsak támogatásra érdemes tevékenységet **belső vállalkozásnak** nevezik, s munkavállalói **belső vállalkozóknak** az ebben résztvevőket.

A „belső” világa

Ez az **új fogalom és tevékenység** az üzleti tudományokban és a vállalati gyakorlatban viszonylag **rövid múlttal** rendelkezik. A menedzsment irodalomban sokszor nevezik a **belső vállalkozást** intrapreneurshipnek, a **belső vállalkozókat** pedig intrapreneurnek. A lényeg a „belső” szón van. **Magyarországon** a **belső vállalkozás** fogalma, de főleg gyakorlata kevésbé ismert és alkalmazott.

A vállalkozói tevékenység egy cégen belül tulajdonképpen azt jelenti, hogy az alkalmazott vállalkozóként viselkedik, innovációt hoz létre, profitot hozó megoldásokat dolgoz ki, elősegíti a vállalkozás növekedését, valamint támogatja az új üzletek kifejlesztését és vezetését egy meglévő szervezet keretein belül. Magyarországon a vállalati körben sajnos nem „használják” gyakran ezt a tevékenységi, vállalkozási formát, hiszen idehaza még sok olyan alapfeltétel (innovatív cégkultúra, hosszabb távra szóló üzleti szemlélet, **belső vállalkozói szabadidő biztosítása**, stb.) hiányzik, amelyek alapvetően működésképpé tennék az intrapreneurship rendszerét.

Ennek ellenére a hazai üzleti életben is igencsak érdemes ezzel a szemlélettel és gyakorlattal foglalkozni, hiszen, ha ösztönözzük az ilyen típusú vállalkozásokat, akkor azok nagy mértékben hozzájárulhatnak a vállalatok, illetve a gazdaság egészének versenyképességéhez. Szerencsére **mind több cég ismeri fel annak fontosságát, hogy alkalmazottai között legyenek innovatív gondolkodók is, akik ötleteikkel, átlagon felüli vállalkozói szemléletükkel „repítsék” a céget.**

Ötletből nyereség

Az intrapreneur olyan személy, aki **cégen belüli vállalkozóként önálló projektek** vezetésével foglalkozik, és fő feladata az új ötletek nyereséges bekapcsolása a vállalatba. Van olyan meghatározás is, amely szerint az intravállalkozó tulajdonképpen **feltaláló, aki az ötletet profitá alakítja**. Ehhez viszont szüksége van a cége nyújtotta anyagi és szellemi erőforrásokra, többek között számítógépekre, tesztelésre, laboratóriumokra, stb., vagyis tőkére.

Egy újabb gyakorlati meghatározás arra mutat rá, hogy a **belső vállalkozó** olyan vezető, középvezető, alkalmazott (általában nagycéges, multinacionális környezetben), aki **vállalkozói**

készségekkel rendelkezik, és ezt a cég javára hasznosítja. Vagy hasznosítani szeretné, de akadályokba ütközik. A belső vállalkozói csapat gyakran egy adott projektre lett csak összeállítva, a vállalat több, különböző osztályán dolgozó kollégákból ("cross-functional team").

Egy másik tanulmány szerint **a belső vállalkozók** azok, akik **állandóan kérdeznek, új módszereket hoznak a vállalati folyamatokba**, s ezek sokszor „terhessé” válnak a foglalkoztató számára. Egy szakcikk így jellemzi a sikeres belső vállalkozókat: magas szintű tudatosság, önbizalom, kezdeményezőkézség, kockázatvállalás, kreativitás, problémamegoldás, közgazdasági és pénzügyi jártasság, kommunikációs és prezentációs készségek, tervezés képessége, csapatmunka, üzleti és tulajdonosi szemlélet. A belső vállalkozók fontos jellemzője a bátorságuk és **rugalmasságuk** annak érdekében, hogy a “dobozon kívül” gondolkodjanak. Ez pedig lehetővé teszi számukra olyan ötletek kidolgozását is, amelyek **megváltoztathatják a vállalati stratégiai irányt**. Ebből a felsorolásból az is következhet, hogy sok esetben a vállalatok egy része (sajnos) nem igazán az a hely, ahol az „innovátorok” kibontakoztathatják kreativitásukat a munkaidő keretein belül...

Belsőből a saját vállalkozásba

A belső vállalkozásnak kiemelt célja az új tőke bevonása, ami megvalósulhat vállalkozási lehetőségek keresésével (új termékek, szolgáltatás, földrajzi piac, illetve folyamatok átszervezésével), új vállalkozásba való belépéssel vagy akár egy új szervezet kialakításával. A cél azonban nem minden esetben teljesül az elképzeléseknek megfelelően: a nemzetközi szakirodalom szerint **az intravállalkozás gyakorlatilag egy lehetséges lépcső a saját vállalkozás felé**. Saját vállalkozással a korábban belső vállalkozóknak nagyobb növekedési lehetőségeik lesznek a már eddig megszerezett gyakorlatuk és kapcsolataik felhasználásával.

Napjainkban egyre nagyobb számmal jelennek meg a piacokon a **belső vállalkozásból kivált saját cégek**. Az intravállalkozás egyik nagy hátránya is ebből ered a közepes- és nagyvállalatok számára, hiszen a belső vállalkozóknak az „anyavállalati” értékeket, az ottani üzletpolitikát kell követniük és a helyi bürokráciában kell helytállniuk. Az **innovatív személyiségek** azonban ezeket a kötöttségeket sok esetben nem kedvelik, ezért mind gyakrabban hagyják ott az őket foglalkoztató vállalatot és kezdenek saját vállalkozásba. Ez az irányzat valós veszélyt jelent a nemzeti és nemzetközi nagyvállalatok számára, ugyanis elsősorban náluk honosodott meg ez a vállalkozási forma. Számos sikeres üzleti példa mutatja, hogy **azok a belső vállalkozók, vállalkozások, amelyek nem kaptak elegendő támogatást az anyacégnél, önállóként, esetleg start-up-ként folytatták és világsikerre tettek szert**.

Szembetűnő különbségek

Nyugati vezetéstudományi szakemberek szerint viszont **azok a vállalatok, amelyek struktúrákat építenek a belső vállalkozások támogatására, valószínűleg nagyobb mértékben fognak növekedni és fejlődni, mint azok a cégek, amelyek valamilyen oknál fogva nem támogatják a belső vállalkozásokat és vállalkozókat**. Az előbbi cégek innovatívabbak, folyamatosan megújulnak, és ez a proaktív megközelítés új üzleti vállalkozások kialakulásához vezet.

Érdemes felsorolni néhány, **a vállalkozók és a belső vállalkozók között meglévő különbséget:**

- a vállalkozó – mint tulajdonos – jelentős kockázatokkal kényszerül szembenézni, míg a belső vállalkozó egy cég alkalmazottja, fizetést és más juttatásokat kap onnan a vállalat eredményétől függően, kockázata alacsony
- a vállalkozó önállóan végzi tevékenységét, a belső vállalkozó pedig valamelyik vezetője irányítása mellett dolgozik
- a vállalkozó saját maga teremti elő a tevékenységhez szükséges tőkét, technikai felszereléseket és minden más dologi és szellemi erőforrást, a belső vállalkozó viszont az őt foglalkoztató cég technikáját, erőforrásait használja
- a vállalkozó maga hozza meg döntéseit, a belső vállalkozóra pedig a kollektív döntések vonatkoznak
- a vállalkozó többnyire magas szintű feladatokat lát el és ehhez szakértőket (marketing, logisztika, könyvelés, stb.) is igénybe vehet, a belső vállalkozónak viszont minden rábízott feladatot, tevékenységet el kell látnia
- a belső vállalkozó jövedelme a sikeres vállalkozóéhoz képest alacsony, jó esetben közepes

A vállalkozók általában számolnak a kockázattal, sőt az üzleti kudarcot is el tudják viselni egy bizonyos mértékig. Hasonlóan a vállalkozóhoz, a belső vállalkozó is keresi azokat az innovációs és egyéb lehetőségeket, amellyekkel hozzájárulhat a vállalati profit növekedéséhez. Napjainkban **a cégeknek érdeke (lenne), hogy támogassák, ösztönözzék a belső vállalkozásokat, hiszen ezeken keresztül egyrészt újra “feltalálhatják” magukat, másrészt pedig fokozni tudják teljesítményüket.**

Start-up, kor, innováció, továbbképzés

Nemrégiben a fejlett országokban **32 ezer résztvevővel felmérés készült a vállalkozói és a belső vállalkozói tevékenységről.** A megkérdezettek 5 százaléka dolgozott saját, illetve az őket foglalkoztató vállalat start-up cégében. Az is kiderült, hogy a vállalkozók több figyelmet fordítanak a szakmai és üzleti továbbképzésre, mint a belső vállalkozók.

A felmérésre beérkezett válaszok arra is rávilágítanak, hogy a vállalkozói és a belső vállalkozói “lét” nagy mértékben függ a kortól. **Új vállalkozást többnyire a 30-tól 50 évesig terjedő korosztály indít. Az ennél fiatalabbak és idősebbek inkább kerülnek a kockázatokat és úgy gondolják, hogy a vállalatok nem közöttük keresik azokat a munkatársakat, akik sok új ötlettel, valamint kezdeményező készséggel rendelkeznek.** A vállalkozók kedvelik a start-up megoldásokat, míg a belső vállalkozók körében a start-up innováció kevésbé népszerű. Az is kiderült a válaszokból, hogy a vállalati vezetők elsősorban azokat a dolgozókat kedvelik, akik bármikor képesek belső vállalkozást kezdeni akár a saját, akár a cég kezdeményezése alapján.

Világcégek és “intrák”

A belső vállalkozó, belső vállalkozás kifejezést először egy sikeres vezetési tanácsadó, Gifford Pinchot használta 1978-ban, **Steve Jobs** pedig egy, a Newsweekben 1985-ben megjelent cikkében így fogalmazott:” a Macintosh-csapat egy belső vállalkozás volt, amely olyan szakemberekből állt, akik egy nagyvállalat keretein belül vissza tudtak menni a “garázsba”.

Jól ismert tény, hogy **a nagyvállalatok számára sok esetben a túlélés függ az innovációtól.** Számos példa van arra, hogy **amikor egy cég elér egy bizonyos méret-nagyságot,** tulajdonosai, befektetői túlzottan konzervatívok lesznek, a vezetőknek csökken a vállalkozói hajlandósága, a döntéseket csak konszenzussal merik meghozni. A dolgozók pedig ugyancsak ragaszkodnak a megszokott, sok esetben elöregedett folyamatokhoz és gondolkodáshoz, nem mernek újítani, mert félnek munkájuk elvesztésétől. Márpedig innováció nélkül a cégek elkényelmesednek, korábbi sikereikre hivatkozva elkerülik a folyamatok, a tevékenységek innovációját, diverzifikálását. Az eredmény? Sok esetben fordul elő, hogy a jól ismert cég **eltűnik az üzleti világból**; ez történt többek között a Woolworth áruházláncsal, az American Motors autógyárral, a Pan Am légitársasággal és a példákat hosszan lehet folytatni.

Napjainkban számos nagyvállalat erősen ösztönzi a belső vállalkozást, semmi kifogása, hogy a dolgozók napi munkaidejük 15-20 százalékát innovációs ötletek “kiagyalásával” és megvalósításával töltsék el. A Google, az Intel, az Apple, a 3M, a Volvo, a General Motors, a Ford és még sok vállalat élenjár az “intrák” támogatásában, s ez a megközelítés meg is látszik üzleti eredményeikben. (Érdemes megjegyezni, hogy a vállalatok többsége a fejlett országokban is nagy lemaradásban van az “intrák” ösztönzésében.)

Egyedül nem megy

A belső vállalkozók, belső vállalkozások amolyan **forradalmárok**, akik sok esetben elbuknak, hiszen időnként **szembe úsznak a vállalati árral és felrúgnak bizonyos begyepesedett szabályokat.** Ez történt többek között **Steven Sassonnal**, aki a **Kodak mérnökeként** feltalálta és kifejlesztette a hordozható **digitális fényképezőgépet.** A fotófilmben és fotópapírban valamikor világszóró Kodak a kilencvenes években nem élt ezzel a forradalmi lehetőséggel. A digitális fényképezőgép nem az akkor már komoly piaci gondokkal küszködő Kodakot repítette új üzleti magasságokba, számára ez az új termék **elvesztett lehetőséget** jelentett.

Sasson példája rávilágít, hogy lehet valaki bármilyen nagyszerű feltaláló, fejlesztő, **egyedül nem képes megfordítani egy vállalati gondolkodást, irányzatot.** Az innovációnak ugyanis át kell(ene) itatnia az egész vállalatot tetőtől talpig, de elsősorban a felső és a közép szintű vezetők gondolkodását, szemléletét.

Az üzleti sikerhez a cégeknek intézményesíteniük kell a belső vállalkozói szellemet és gyakorlatot. Nem szabad arra számítaniuk, hogy az adott vállalati keretek között a belső vállalkozók és vállalkozások (projekt-csapatok) **szemlélet-változás** nélkül majd megoldják a céges problémákat. Nem tudják ezt tenni.

“Slágerlista” és cégekultúra

Végül. de távolról sem utolsó sorban vessünk egy pillantást azokra a termékekre és szolgáltatásokra, amelyeket belső vállalkozások keretében “innováltak” és fejlesztettek ki jól ismert cégek:

- Apple: Mac, iPod, iPhone
- Google: Gmail, Google News, Google Maps, adWords, vezető nélküli autó, Google szemüvegek
- Sony: Playstation
- General Motors: Saturn modell
- 3M: Post-It öntapadós “cetlik”
- Sun Microsystems: Java program
- Lockheed Aircraft: SkunkWorks vadászgép projekt
- Texas Instruments: digitális fényfeldolgozó technológia

Más vállalatok, például a Xerox , a Virgin , a Siemens és a Microsoft szintén **egyedi megoldásokat** keresnek a vállalati vállalkozói készség előmozdítására saját vállalkozásukban, például külön kutatási és fejlesztési osztályok létrehozásával. A Siemens-Nixdorf eltérő megközelítést alkalmazott, és kétéves vállalati programot dolgozott ki, amelynek eredményeként 300 vezetőt belső vállalkozássá változtattak.

Egyre több vezetéstudományi elméleti és gyakorlati szakember véleménye szerint ma már nem innovációs munkaköröket, hanem **innovációs karriert szükséges kínálni a cégek jövődj vezetőinek és dolgozóinak**. Az **innovációs életpálya modellnek** tartalmaznia kell többek között a fejlődési, továbblépési lehetőségeket, a teljesítményhez kötött anyagi ösztönzőket, a képzési terveket is. Ennek fényében nem véletlen, hogy manapság **a vállalatok számára az innovatív munkatársak, valamint a szellemi tőke jelentik a legnagyobb vagyont, értéket**.

A belső vállalkozók, belső vállalkozások által létrehozott innovációk, új folyamatok, start-upok közép és hosszabb távon **csak akkor hoznak üzleti és technikai-technológiai sikert, ha ezeket az új megközelítéseket sikerül “beültetni” a vállalati kultúrába**. A Google, az Apple, a Siemens és a többiek cégekultúrájának már **szerves része** lett az “intrák” világa.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified management Consultant

Vírus, válság, változás

Felfelé a lejtőn?

Ha minden jól megy, már látni némi fényt a Covid-válság alagútjának végén, és talán ez nem a szembe jövő vonat fénye. Remélhetően sikerül viszonylag rövid időn belül felülkerekedni a vírusról, az viszont nem kétséges, hogy a járvány hosszú távú következményekkel jár a cégek számára. Tavaly a vállalati csődök száma a világon minden korábbi rekordot megdöntött és ezek után ma már az is egyértelmű, hogy új szakasz kezdődik a válságkezelésben és a változás-menedzsmentben.

A több hullámban támadó járvány olyan hatalmas **bizonytalansági** szinttel és mindenre kiterjedő hatással jár, amelyet szinte **egyetlen cégvezetés, vállalatvezető sem tapasztalt meg korábban**. Míg a 2008-ban kirobbant pénzügyi válság (amely a későbbiekben kiterjedt az egyes nemzetgazdaságokra és az üzleti életre is szerte a világon) egy ágazatból, az ingatlan bizniszből pattant ki, a **vírusjárvány** gyakorlatilag **azonnal** válságközeli helyzetbe, válságba juttatta, **leterítette** a termelési és a szolgáltatási szektor cégeinek többségét. A válság-cunamit csak fokozta, hogy gyakorlatilag napok alatt **szétzilálódtak a világgazdaságot behálózó ellátási láncok**.

Brutális válság-cunami

Ez a **válság** tehát a kiindulópontját és gazdasági hatásait tekintve is **egészen más** volt, mint a legutóbbi 2008-2009-es. Egyrészt villámszerűen csapott le, ráadásul globálisan, nem hagyva felkészülési időt az üzleti élet szereplőinek. Ezek következtében a **hatása is gyors és brutális** volt. A pandémia a tavalyi esztendő második negyedében gyakorlatilag **padlóra küldte a világgazdaságot**. Sok forrásból származó, de egyirányba mutató számítások szerint a globális gazdasági teljesítmény 3,9-4,4 százalékkal csökkent 2020-ban.

A PricewaterhouseCoopers (PwC) egy friss elemzésében megállapítja:” tapasztalataink szerint **a válságkezelést általában hónapokban, míg a kilábalást években mérik**. A válság nem feltétlenül jelent katasztrófát. A jól kezelt esemény lehetővé teszi a **vállalat immunrendszerének** fejlesztését, a kockázatosabb lehetőségek kiaknázását, magabiztosságot ad a jövőbeli veszélyek gyors kezelésére. Ez a fenntartható versenyelőny kulcsa”.

A válság lehetőség is

Ezek a megállapítások egybeesnek azokkal a véleményekkel, hogy a válság (tehát nem a csőd!) egyúttal lehetőség is. **Az újra tervezés, az újraindítás, a stratégiaváltás, a korábbiaktól eltérő változás- és kockázatkezelés, az átszervezés, egy esetleges következő válságra való felkészülés, az új ellátási láncok megszervezése, a bezárkózás (autarchia)**

vagy a nyitás, az áramvonalasítás, a folyamatok és a költségek átalakítása és újragondolása, az új munkavégzési és kereskedelmi formák bevezetésének stb. a lehetősége.

A sort még hosszan lehet folytatni: egy válságban és annak nyomán a vezetéstudomány, a vállalati pénzügyek, az üzleti kapcsolatok stb. szinte minden tényezője feltornynosul megoldásra, átalakításra várva. Az elméleti és a gyakorlati menedzsment-tudomány „művészete” tulajdonképpen abban rejlik, **miként lehetséges a talpra állás.** (Ha lehetséges, hiszen az összezuhanás, a csőd, a sikertelen válságkezelés is benne van a „pakliban”. Igen szerény becslések szerint **tavaly a vállalati csődök száma a világon 25 százalékkal haladta meg az előző évit.**)

Vakcina előtti és utáni szakasz

A minden képzeletet felülmúló koronavírus-válság (remélhetően) két szakaszra osztható: a vakcina előtti és a vakcina utáni szakaszra. 2020 volt az első szakasz, 2021 a második. A két szakasz között igen jelentős különbség van. **Az első szakaszt az üzleti világban és nem kevésbé makrogazdasági szinten a félelem, a reménytelenség és az elbizonytalanodás jellemezte. A másodikat a bizakodás és az újra tervezés határozza meg.**

Nemzetközi gazdasági szakértők elemzése szerint a világgazdaságban (és igaz ez a nemzetgazdaságokra is), valamint az üzleti életben **nagyobb ütemű növekedésre**, a válságba jutott (nem kis számú) ágazatok kilábalására a **nyájimmunitás kialakulása után** lehet számítani, amely jelentős mértékben függ a lakosság oltási hajlandóságától és átoltásának gyorsaságától. A fejlett országokban - az előrejelzések szerint - **nyájimmunitás jó esetben az idei esztendő második felében** alakul majd ki.

Nem kétséges, hogy **a gazdaságok „felpattanása”** várhatóan **lassabb** és fokozatosabb lesz, **mint az esésük volt**, tehát hosszabb időre lehet szükség a válság előtti termelési, szolgáltatási, foglalkoztatási, bevételi stb. szint elérésére.

Deloitte: a sikeres kilábalás lépései

A **Deloitte** nemzetközi könyvvizsgáló és tanácsadó cég kidolgozott egy öt lépésből álló **stratégiát**, melyet a vállalatok vezetői számára ajánl a **válsághelyzet menedzselésére**. A válságból való sikeres kilábalás **öt lépése** a Deloitte szerint:

- a helyzet megértése, a gondolkodás átállítása. A sikeres kilábalás fontos eleme, hogy a vállalat vezetői csapata megváltoztassa a gondolkodását, a kríziskezelés mellett már a tervezésre kell koncentrálni.
- a bizonytalanság kezelése: válság számos bizonytalanságot hozott és hoz magával, mind társadalmi, mind vállalati szinten, melyekhez alkalmazkodni kell
- bizalom és elköteleződés: a vállalat viszonylag ismeretlen vizekre való vezetése nagy kihívás, amely elköteleződést, bizalmat kíván mind fizikai, szellemi és pénzügyi téren
- a cél meghatározása és új vagy módosított üzleti forgatókönyv kidolgozása. A vezetők részéről számos döntés meghozatala szükséges; érdemes kis lépésekkel haladni a kitűzött cél felé.

- tanulni kell mások sikeréből: a válságból való kilábalás távolról sem rutin feladat, így érdemes mások példájából meríteni

A válság anatómiája

De térjünk vissza a válsághoz, a válságkezeléshez, ugyanis ma még igen sok szervezet, vállalat, vállalkozás nem került ki a krízishelyzetből és keményen küzd a túlélésért. A válság a termelésnek, a forgalomnak és a fogyasztásnak a zavaraiából keletkező gazdasági probléma, amely mindig értékek megsemmisülését vonja maga után. A gazdaságtörténetben számos példa van **termelési, kereskedelmi, pénzügyi, hitel, spekulációs** és egyéb válságra.

Egy másik csoportosítás szerint a válság lehet:

- **operatív:** egy-egy vállalati funkcióra terjed ki és általában rövid idő alatt megszüntethető
- **stratégiai:** a vállalat nagy részére vagy egészére terjed ki, tartósan hat és nehezen szüntethető meg
- **több dimenziós:** nem csak a vállalat egészét keríti hatalmába, hanem a cégen kívülre is kiterjed, illetve a vállalathoz kívülről „érkezik”, csap le. Ez a válság-típus szinte minden esetben szétrombolja a vállalat külső kapcsolatait is, amelynek következménye többek között a piacvesztés és a fizetésképtelenség.

Nem kétséges, hogy a pandémia generálta válság sajnos minden csoportosítás szinte **minden tényezőjének, ismervének „megfelelt”**. Tavaly a tél végén, illetve kora **tavasszal** a válság szelét, illetve a válságot magát már érzékelték a cégek szerte a világon. **Egyértelmű volt, hogy mind az állam, mind a vállalatok részéről komoly beavatkozásokra van szükség, sőt, azonnali válságkezelő stratégiát kell kidolgozni.** Májusra a válság kifejlett szakasza a vállalkozások szinte minden részterületére kiterjedt. A karantén okozta kényszerű gyár-, üzem-, üzlet-, étterem-, szálloda- stb. bezárások miatt **csökkent a termelés, valamint a szolgáltatók bevétele. A több tízmillió új munkanélküli jövedelme és vásárlóereje jelentősen visszaesett. Az élelmiszerek és az iparcikkek fogyasztása, illetve vásárlása is számottevően zsugorodott.**

Ezekre a folyamatokra azonnal és gyorsan kellett reagálni és a válságstratégia szerint kellett dolgozni. Annak érdekében, hogy sikerüljön elkerülni a romboló, heveny válságot, amikor a vállalat bármikor összeomolhat. A közvetlen és drasztikus beavatkozások ellenére meglehetősen **sok cégnek nem sikerült elkerülnie az összeomlást.**

Változás az állami válságkezelésben

Itt érdemes megjegyezni, hogy az államok többsége a válság menedzselésében a 2008-as tapasztalatokból okulva nem az akkori pénzügyi (fiskális és monetáris) és egyéb megszorításokat választották. Éppen ellenkezőleg: **minden korábbi közgazdasági alapelvvel szembe menve beindították a bankóprést.** Az **USA 3000 milliárd dollárt** pumpált a gazdaságba, az **Európai Unió 750 milliárd eurós mentőcsomagot** állított össze. A gyors segítségnek köszönhetően sikerült viszonylag alacsony szinten tartani a munkanélküliséget. Az őszi második járvány-hullám a statisztikák tanúsága már nem is okozott a tavaszihoz hasonló sokkot a gazdaságokban.

Az agytrösztök válságkezelési tanácsai

A válságmenedzselés természetesen még mindig nem kerülhetett le az országok és a vállalatok legfontosabb feladatainak listájáról. **A válságkezelés egy igencsak kreatív tevékenység, mely azonnali helyzetfelmérést, gyors döntéseket és következetes végrehajtást követel meg.** (A PwC 2019-es, tehát a Covid-19-es krízis előtt készített globális válságfelmérésében a résztvevők 69 százaléka legalább egy válságot megtapasztalt a korábbi öt évben és 95 százalékuk a jövőben is számolt válsággal. Tehát nem az a kérdés, hogy válságkezeléssel kell-e majd foglalkozni, hanem az, hogy mikor.)

Miután **sok vállalat még ma is válságos helyzetben van**, s nem kizárt, hogy sok céget csak ezután suhintja majd meg a krízis, sohasem késő áttekinteni, megfogadni, alkalmazni a világ vezető pénzügyi, üzleti és stratégiai tanácsadó agytrösztjeinek (McKinsey, PwC, Deloitte, stb.) néhány válságkezelési ajánlását:

- a pánik elkerülése, az irányító-képesség fenntartása. Gondolkodás és döntés hideg fejjel.
- erős, keresztfunkcionális válságkezelő csapat létrehozása a vezérigazgató közvetlen irányítása alatt. Feladata a válságmenedzselési stratégia kidolgozása, megvalósításának irányítása.
- a cél meghatározása és az ehhez vezető forgatókönyv kidolgozása. A vezetők részéről számos döntés meghozatala szükséges, érdemes (ha van rá mód és idő) kis lépésekkel haladni a kitűzött cél felé.
- a válság és az üzleti folytonossági terv tesztelése. Minden jól irányított vállalkozásnak van egy válság-/incidens és üzletmenetfolytonossági terve, és sokan közülük saját pandémiás tervvel is rendelkeznek. De az elmélet a valóságban állja ki igazából az idő próbáját. Tehát ezeknek a terveknek a rendszeres stressz-tesztelése elengedhetetlen a vállalkozások számára.
- összpontosítás a céges adatokra, statisztikákra. Alapvető fontosságú, hogy a válságterv tartalmazza az információáramlás folyamatát és hogy mindenki bízson az adatok valóságában.
- lehetőség szerinti biztonság nyújtása az alkalmazottaknak és a munkakörnyezetnek
- hibázási lehetőségek azonosítása. Többek között melyek azok a csapatok és egyének, akiktől a legfontosabb folyamatok vagy szolgáltatások függenek? Vannak olyan megfelelő képességekkel rendelkező munkavállalók, akik szükség esetén kritikus szerepekbe léphetnek?
- kommunikáció, kommunikáció, kommunikáció a cégen belül, az ügyfelek, a beszállítók, az alvállalkozók, a vásárlók stb., vagyis a cég úgynevezett kapcsolat-érdeeltjei, stakeholderei számára. A kommunikáció következetessége és pontossága, valamint a szervezet csúcsáról érkező megerősítés kulcsfontosságú; az alkalmazottaknak is tudniuk kell, hogy biztonságuk az elsődleges. Nem szabad a bizonytalanságot hallgatással tetézn!

- a működőképesség és a fizetőképesség megőrzése. A kiadásokat célszerű nélkülözhetetlen és nélkülözhető kiadásokra bontani. Lehetőség szerint azonnal meg kell szüntetni azokat a kiadásokat, amelyek nem szolgálják a vállalkozás túlélését. Csökkenteni szükséges a fix költségeket és át kell alakítani a kontrollingot.
- pénzügyi Szenárió-elemzések készítése
- a szállítók és a logisztika stabilizációja: kapcsolatfelvétel a szállítókkal, raktározás, készlet-menedzsment és logisztika felülvizsgálata. vásárlói előrejelzések készítése
- folyamatos kockázatkezelés és kockázatelemzés., beleértve a nem üzleti és pénzügyi kockázatokat is, például kiberbiztonság
- információszerzés szállító-vevő oldalról, kormányzati intézkedések és hírek figyelése
- a bizonytalanság kezelése: a válság számos bizonytalanságot hoz magával, mind társadalmi, mind vállalati szinten, melyekhez alkalmazkodni kell
- az üzleti és az adminisztrációs folyamatok rendszeres hozzáigazítása a válság diktálta új körülményekhez
- az ellátási lánc megőrzése, „karbantartása”, szükség esetén újjászervezése
- új munkavégzési, értékesítési, gyártási, szolgáltatási formák bevezetése (home office, webáruház, házhozszállítás stb.)
- a piac megőrzése, új piaci lehetőségek feltárása

Ezt a felsorolást is igen hosszan lehet folytatni; a további „tételnek” a válságot már túlélte vagy az abból most kilábaló cégek a tanúi. Nagyon is figyelemre méltó a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) kutatóhálózat tavalyi felmérése, amely szerint a koronavírus első hullámára **sikeresen reagáló vállalkozóknak** nemzetközi szinten is több közös vonása volt. Ezek közé tartozik, hogy: **növelték marketing erőfeszítéseiket, új termékeket és szolgáltatásokat ajánlottak, áttértek, illetve erősítették az online értékesítést és bevezették a távmunkát.**

Változik a változásmenedzsment

A Covid-19 járvány felhívta a figyelmet arra is, hogy **új időszámításra, új módszerekre van szükség a változáskezelés területén.** Egyértelmű lett, hogy a változásokhoz nem utólag, hanem lehetőleg előre vagy „menet közben”, de **azonnal kell alkalmazkodni.** Természetesen nincs az a látónoki képességekkel rendelkező változáskezelési szakember vagy vállalatvezető, aki egy hirtelen kipattant világjárványt előre látna. De amikor az már megjelenik, terjedőben van, éppen a válság és a válságkezelés elkerülésére a cégeket azonnal át kell állítani változáskezelési, gyors **alkalmazkodási „üzemmódba”.**

A legfontosabb feladat továbbra is a **sok irányú kommunikáció,** amely **nélkül nincs sikeres változáskezelés.** Nem kevésbé fontos a változáskezelési csapat létrehozása, a változási célok kitűzése, a **védekezési mechanizmusok beindítása,** a bizonytalanok és a **kétkedők megnyerése,** s mindazoknak a **régi és új technikáknak és módszereknek az alkalmazása,** amelyekkel felgyorsítható a várható nagy ívű változásokhoz való alkalmazkodás. Amennyiben a válság erősebb, mint a változáskezelés lehetőségei, új „fegyvert” kell bevetni, az azonnali

és drasztikus, számos esetben pedig a brutális válságmenedzsmentet. Továbbra is igaz az a megállapítás, hogy **csak azok a cégek tudnak életben maradni, amelyek képesek gyorsan alkalmazkodni a vágató változásokhoz**. Vagyis ma már **nem reaktív, hanem proaktív változáskezelésre** van szükség.

Kulcsszerepben az ellátási láncok

A járvány térdre kényszerítette a világgazdaságot, s ebben jelentős szerepet játszott az **ellátási láncok kiszáradása, megroggyanása, szétesése**. Ez a tény rávilágított arra, hogy **diverzifikálni szükséges a** beszállítási, beszerzési, alvállalkozói **forrásokat, nem lehet csak egy-két országra** (például Kína) **alapozni**, mert bármiféle fennakadás esetén globális iparágak „állhatnak fejre”. Ezt jól bizonyítja napjainkban is a világméretű chip-hiány is, amelynek első számú kárvallottja az autóipar. Hosszabb távon tehát a járvány okozta válság is hatással lehet a globális értékláncok szerkezetére.

A nemzetközi szinten korábban optimalizált termelési folyamatok (például autóipar, elektronika) tehát kényszerből, az ellátási láncok „lefagyása” miatt tavaly a **lokalizálódás** irányába mozdultak el. Ennek a folyamatnak iparáganként eltérő mértékű hatékonyságromlás és költségemelkedés volt a következménye. A lokalizálódás nem tesz jót a nemzetközi munkamegosztásnak, de **átmenetileg csillapíthatja** a termelési és a szolgáltatások válságát.

Ma nem tudható pontosan, hogy elindul-e és ha igen, mikor az érdemi visszarendeződés, de ameddig ez a **deglobalizáció** tart, a világgazdaság fejlődése, visszaépülése lassúbb lehet a vártnál. A **megoldás az lehet**, hogy a fejlett gazdaságok cégei több országba helyezik ki a termelést és **több országot** (India, Vietnam, Indonézia stb.) **kapcsolnak be beszállítóként** az ellátási láncba. Ehhez persze az „új” országokban az anyacégeknek **meg kell teremteniük** a szükséges termelési, oktatási, minőségellenőrzési, szállítási, és egyéb **infrastruktúrát**. Mindez persze éveket is igénybe vehet.

Vesztesek, nyertesek, kilábalás

Az óvatos előrejelzések szerint világgazdasági, nemzetgazdasági és nem utolsósorban vállalati szinten **idén megkezdődhet a kilábalás** a válságból, amelynek hatásai még jó ideig velünk maradnak. Számítani kell arra, hogy **egyes termelési és szolgáltatási ágazatok nem egyforma sebességgel térnek magukhoz**.

A **válság nagy vesztesei** a turizmus, a feldolgozóipar jelentős része, építőipar, a szórakoztatóipar, a kiskereskedelem stb. várhatóan szerényebb dinamikával fognak „feltámadni”, mint azt szeretnék. A pandémia **kis számú nyertes ágazata** – informatika, digitális iparág, e-kereskedelem, gyógyszeripar, távközlés, higiéniai ipar, robotgyártás, mesterséges intelligencia – a mai előrejelzések szerint továbbra is kedvező konjunktúrára számíthat. Ma még nem látható tisztán, hogy milyen állapotban és jövőképpel kerül ki a válságból az **egészségügyi** és az **oktatási** ipar.

Garancia nélkül

Ugyanakkor a **világjárvány egyik legfontosabb gazdasági, üzleti, vállalatvezetői tanulsága**, hogy a mindennapok részévé kell válnia a **válságkezelési és változáskezelési ismereteknek, képességeknek**. Nem kevésbé az ezzel foglalkozó szakembereknek. **Nincsen** ugyanis **garancia** arra, hogy a jövőben a „kiadós” válságok elkerülnek bennünket.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Válságtanácsadás

Csodavárás helyett

Kevés olyan cégvezetés van a világon, amelynek ne fordulna meg a fejében, hogy vállalata válságba kerülhet, és annak nyomán vagy összeomlás, vagy kilábalás vár rá. Különösen igaz ez évtizedünk eddig eltelt éveire, amikor a COVID-19 nyomán válság söpört végig a világgazdaságon és a cégvilágon, Oroszország február óta tartó háborúja Ukrajna ellen pedig újabb bizonytalanságot, recessziót, ágazati és vállalati csődöket hozott - és ki tudja még meddig hoz – az üzleti életben. Ebben a helyzetben nem véletlen, hogy a csőd, a válság megelőzésére, elkerülésére egyre több vállalat ad megbízást vezetési tanácsadási cégeknek válságtanácsadásra. Ez a viszonylag új tevékenység a válságmenedzselés „előszobája”, s egyik legfontosabb célja, hogy elkerülhető legyen a krízis és annak következményei. (A válságkezelés célja olyan, a fejlődés irányába mutató fordulat előidézése, amely újból esélyessé teszi a szervezetet a sikeres működésre.)

A közelmúlt gazdaságtörténetéből **számos válságtípust** ismerünk, többek között a termelési, a kereskedelmi, a pénzügyi, a logisztikai, a hitel, a spekulációs stb. krízist. Más vetületben beszélhetünk **stratégiai, operatív és több dimenziós válságról**. Ez utóbbi nem csak a vállalat egészét keríti hatalmába, hanem a cégen kívülre is kiterjed, illetve a vállalathoz kívülről „érkezik”, oda csap le. Ez a válság-típus szinte minden esetben **szétrombolja** a vállalat külső kapcsolatait is, amelynek következménye többek között a piacvesztés és a fizetésektelenség.

Mit jelent a válság?

Egy meghatározás szerint **a válság sajátságos – rendszerszinten történő – változás**. Ennek során a rendszer változásai spontán jellegűek, dezorganizáló hatásúak, kezdetben egy fejletlen állapot, majd – nem megfelelő kezelés esetén – a szervezet teljes széthullása várható. **A válság általában akkor következik be, amikor** a szervezet semmiféle változástételésre nem reagál, változtatásokra nem hajlandó vagy nem képes. Egy másik eshetőség, hogy a szervezet képes és akar a változásokra reagálni, hajlandó a változáskezelésre, de a változtatási projektekbe hibák csúsznak be akár a vállalat, akár a vezetési tanácsadók részéről.

Fontos rámutatni, hogy **a válság nem azonos a csőddel**. Sőt, **a válság egyúttal lehetőség** is a vállalatok számára: többek között az újra tervezés, az újraindítás, a stratégiaváltás, a korábbiaktól eltérő változás- és kockázatkezelés, az átszervezés, egy esetleges következő válságra való felkészülés, az új ellátási láncok megszervezése, a bezárkózás (autarchia) vagy a nyitás, az áramvonalasítás, a folyamatok és a költségek átalakítása és újragondolása, az új munkavégzési és kereskedelmi formák bevezetésének stb. a lehetősége.

Nem végleges adatok szerint **tavaly a világon a cégcsődök száma mintegy 30 százalékkal növekedett és idén talán még rosszabb statisztika várható**. Ez egyben azt is jelenti, hogy fellendült a **csődmegelőző válságtanácsadás**. Ez utóbbira sor kerülhet válságmentes időszakban, illetve a krízis kirobbanásakor. **Az „okos” cégek szinte folyamatosan**

felkészülnek a válságra, s nem akkor hívnak válságtanácsadókat, amikor már mind több jel utal a bajra, vagy már az be is következett. A válságtanácsadás döntően a **megelőzést**, a prevenciót szolgálja annak érdekében, hogy egy esetleges krízis ne vezessen csődhez, legyen biztosítva a védekezés és a kilábalás.

Válságból újrakezdés

Ismeretes, hogy a válság sok esetben lehetőséget teremt az újrakezdésre. Ennek érdekében érdemes cégszinten feltenni az alábbi **kérdéseket**:

- mely problémák veszélyeztetik a vállalat fennmaradását?
- melyek a vállalkozás erős, illetőleg gyenge pontjai?
- milyen a vagyoni- és a tőkestruktúra megoszlása? (eredmények értékelése, termékanalízis: nyertesek/vesztesek, befolyásolható/nem befolyásolható költségek)
- a tulajdonos, a partnerek mennyi pénzzel tartoznak a cégnek?
- mennyit és mikor kell a különböző költségekre kifizetni?
- a cég pillanatnyi helyzetében a bevételek fedezik –e a kiadásokat?

A **Deloitte** nemzetközi könyvvizsgáló és tanácsadó cég kidolgozott **egy öt lépésből álló stratégiát, melyet a vállalatok vezetői számára ajánl a válságközeli, vagy -helyzet menedzselésére.** A válsághelyzetből való sikeres kilábalás öt lépése a Deloitte szerint:

- a helyzet megértése, a gondolkodás átállítása. A sikeres kilábalás fontos eleme, hogy a vállalat vezetői csapata megváltoztassa a gondolkodását, a kríziskezelés mellett már a tervezésre kell koncentrálni.
- a bizonytalanság kezelése: a válság számos bizonytalanságot hozott és hoz magával, mind társadalmi, mind vállalati szinten, melyekhez alkalmazkodni kell
- bizalom és elköteleződés: a vállalat viszonylag ismeretlen vizekre való vezetése nagy kihívás, amely elköteleződést, bizalmat kíván mind fizikai, szellemi és pénzügyi téren
- a cél meghatározása és új vagy módosított üzleti forgatókönyv kidolgozása. A vezetők részéről számos döntés meghozatala szükséges; érdemes kis lépésekkel haladni a kitűzött cél felé.
- tanulni kell mások sikeréből: a válságból való kilábalás távolról sem rutin feladat, így érdemes mások példájából meríteni

Lépésről lépésre

De ne siessünk túl gyorsan előre, vessünk egy pillantást a **válságtanácsadás főbb lépéseire.** Mindennél fontosabb a **bizalom** megteremtése, kiépítése a tanácsvevők és a tanácsadók között. Érdemes megjegyezni, hogy a **válságtanácsadók nem csak** stratégiai, szervezeti, HR, informatikai, folyamattanácsadási, válságkezelési stb. szakemberek, hanem termelő és szolgáltatási ágazati ismerettel is rendelkeznek. Ismerik az ágazat összehasonlító elemzéseit (**benchmarking**), a legjobb gyakorlatokat (**best practice**), tehát komplex, a céget egészében (holisztikusan) áttekintő válságtanácsadást képesek nyújtani. A végeredmény, az

eredményesség szempontjából természetesen nem mindegy, hogy válság előtt vagy a válság melyik szakaszában kezdik meg a tanácsvevő cégnél a tevékenységüket.

Az első lépés az adott vállalat belső és külső környezetének **diagnosztizálása**. Az **állapotfelmérés** igen sok területet ölel fel, többek között a piaci helyzetet, a jogi szabályozást, a versenytársakat, a bankhitelek lehetőségét, a cég emberi és pénzügyi erőforrásait, fontosabb termelési vagy szolgáltatási mutatóit, a létszámot, a teljesítmények értékelését, az ösztönzési rendszert, a folyamatok szabályozottságát, a szervezeti felépítést, a vállalat „immunrendszerét” és a sort hosszan lehet folytatni. **A diagnózis jó alapot teremt a védekezés és az esetleges válság menedzselésének gyors kidolgozásához.**

A következő lépés a **válságkezelési és/vagy a kilábalási stratégia kidolgozása**. Ennek a tevékenységnek is ki kell terjednie a vállalat egészére, és a 21-dik század követelményeinek megfelelően szükséges „B”, esetleg „C” variáns kidolgozására is.

Kísérőmechanizmusok izzítása

A stratégiák elkészülte után a **válságtanácsadás fontos része a különféle kísérő-mechanizmusok készenlétbe helyezése, „beizzítása”**, ezekről még külön is esik szó. Az elmúlt esztendő nagy és igen sok pénzt felemésztő cégválságai, illetve válsághelyzetei - British Petroleum, Facebook, Wells Fargo, Chase JP Morgan stb. – bebizonyították, hogy megfelelő, előre elkészített tervek, kommunikáció, valamint válságmenedzselő csapatok, tréningek stb. igen **sokat segítenek** egyrészt a válságtanácsadásban, másrészt a válságmenedzselésben.

A válságtanácsadás egyik első feladata a működőképes, operatív válságmegelőző, -kivédő és -kezelő csapatok felállítása minden nagyobb szervezeti egységben és természetesen a felső vezetés szintjén is. Ezeknek a **teameknek** azonnal mozgósíthatónak, bevetethetőnek, cselekvőképesnek kell lenniük. Nem csak úgy „fejből”, hanem előre elkészített **operatív cselekvési program** alapján.

Fehér-borítékok kulcsszerepben

Még „békeidőben” szükséges elkészíteni az úgynevezett fehér-borítékokat, amelyeket **válsághelyzetben kell felbontani**. Ezek a borítékok mind összvállalati, mind nagyobb szervezeti egységek szintjén tartalmazzák a sürgősségi teendőket, ezek folyamatait, az értesítési rendszert, a kommunikációs eszközöket és -csatornákat, a felelősöket stb. Ezeket a vészforgatókönyveket tartalmazó „fehér borítékokat” érdemes minden cégnek elkészítenie, hiszen **alkalmazásukkal elkerülhető a pánik, a kapkodás, szervezeten kézben tarthatóak a zavartalan működésfenntartási tennivalók.**

Talán a legfontosabb kísérő mechanizmus a **kommunikáció**. Erről a tevékenységről is szükséges készíteni tartalmas „fehér-borítékot”, ugyanis a tartalmas, időben történő, részletes, nyugodt és őszinte kommunikáció elősegítheti a válság elkerülését, illetve a kilábalást. **A válságtanácsadási és a válság kommunikáció külön szakma, nem elegendő a jó kommunikációs készség, a kommunikátoroknak rendelkezniük kell válságmenedzselési ismeretekkel is.**

Nem kerülhető el a válságtanácsadás során azoknak a személyeknek a kijelölése, akik rendelkeznek a válságmegelőzéshez és a -kezeléshez szükséges ismeretekkel. Ezek a munkatársak nem minden esetben a felső vezetésből kerülnek ki. Egy hazai válságtanácsadó véleménye szerint „a háborúra a békeidőben kell felkészülni, ennek jegyében nem csupán a kommunikáció, hanem a vezetés és a teljes szervezeti kultúra területén is szükséges a változás. Egy krízist nem könnyű jól kommunikálni és megelőzni, ugyanakkor a túlélésből a márka és a vállalat is profitálhat. **A válságra és az abban való működésre minden kollégát fel kell készíteni** éppen úgy, ahogyan a front office-ban dolgozó banki alkalmazottakat is tréningezik arra, mit tegyenek – mondjuk -- terrortámadás idején. Békeidőben egy vállalat életében a belső aktivitások jelentős részét a tréningek teszik ki. Az okos cégek évente szerveznek **krízistréningeket**, a multik és tőzsdei vállalatok esetében ez egyenesen kötelező.

Nagyon fontos kísérő projekt a **kockázatkezelés**, amelyre minden üzleti körülmény között fel kell készülni. A kockázatkezelés nem csak a felsővezetés feladata, hanem ebből a tevékenységből szinte minden dolgozónak ki kell vennie a részét, válsággyanús helyzetekben a fehér borítékban foglaltak szerint.

A PWC felmérésének fontosabb megállapításai

A PWC tavaly a világ 73 országában 29 ágazatra kiterjedő **válságfelmérést** végzett, amelyben csaknem **háromezer vállalati felsővezető** vett részt. **Néhány fontosabb megállapítás** a pandémia okozta válság válasz-elemzéseiből. A válaszadók több mint 70 százaléka szerint a válság kedvezőtlenül érintette cégét, mintegy 20 százalékra tehető azon vállalatok aránya, amelyeket viszonylag kedvezően érintett a krízis (gyógyszeripar, vegyipar, egészségügy egyes ágazatai stb.). A vállalatok 62 százaléka rendelkezett válságtervvvel, amelyeknek igencsak hasznát vették. De: a vezetőknek csak 35 százaléka találta egyértelműen hibátlannak, teljesen használhatónak vállalata válságkezelési tervét. A válaszadók 82 százaléka hangsúlyozta, hogy a válságkezelésben megkülönböztetett fontossága volt és van a vállalati és a személyes rugalmasságnak.

Minden cégvezető hangsúlyozta a válaszában, hogy a dolgozók irányába is kiemelt jelentősége van a folyamatos és tisztességes kommunikációnak. Több mint érdekes, **hogy a válaszadók 95 százaléka szükségesnek tartja saját válságkezelési ismereteinek, képességeinek fejlesztését.**

Beigazolódott az is, hogy a válságtervvvel rendelkező cégek, a többiekénél gyorsabban, eredményesebben tudnak reagálni a válság romboló hatásaira, következményeire. Minden válaszadó kiemelte annak fontosságát, hogy a válságkezelő csapatok ismereteit, informáltságát **naprakészen** kell tartani békeidőben is. Egyébként a megkérdezett vezetők döntő többsége korábban számított arra, hogy két éven belül valamilyen válságra sor fog kerülni, természetesen nem a pandémiára gondoltak.

Ahogy a McKinsey látja

A McKinsey globális tanácsadó cég nemrégiben a „szokásos” válságmegelőzési, -kezelési tanácsokon kívül az alábbiak figyelembevételét is javasolta:

- erre biztosan szükség van a cégnél? (beszerzések, juttatások, létszám stb.)
- pénzt kérni olyanért, amiért eddig nem kért a cég
- jó munkaerőt találni, változtatni a napi munkameneten
- a marketing folyamat optimalizálása, és összpontosítás a meglévő vevőkre
- új szerződések, együttműködések létrehozása
- automatizálj, amit csak lehet!
- teljesen új szolgáltatást, terméket, üzleti modellt kitalálni, bevezetni

Fontos feladatok a válságkezelés idején

A válságtanácsadók gyakran hívják fel a figyelmet arra, hogy **a válság idején is fontos feladat a cég imázsának, a termékek és a szolgáltatások brandjének a megőrzése**. Miközben erős, keresztfunkcionális válságkezelő csapatokat kell létrehozni, szükséges azonosítani a hibázási lehetőségeket is. Nem kevésbé fontos **a működő- és fizetőképesség megőrzése**. A folyamatos **kockázatkezelés, kockázatelemzés, az ellátási láncok megőrzése és „karbantartása”, a bizonytalanság menedzselése, valamint a piacok megtartása és az új piaci lehetőségek feltárása** ugyancsak fontos része a válsággal kapcsolatos **tevékenységeknek**.

A pandémia okozta válság bebizonyította, hogy azok a cégek kerülhetik el nagyobb valószínűséggel a csődöt, amelyek **erős vállalati kultúrával** rendelkeznek, előtérbe helyezik a cég értékeit, válságtervvel rendelkeznek, folyamatos kockázatelemzést végeznek a felsővezetők. Nagyon fontos a vállalati **kommunikátorok személyisége, szakmai hozzáértése**. Fontosak a gyors válaszok, **a kommunikáció nem lehet kamu**, nem lehet hazug és nem lehet elterelő. A vezetőknek folyamatosan „szem előtt” kell lenniük, nem lehetnek láthatatlanok a dolgozók számára.

Csodák helyett válságtanácsadás, válságkezelés

Nem tudható, hogy a még le nem csengett COVID-19 járvány és a mind kegyetlenebb orosz háború mellett, után **milyen válságokkal kell szembenéznie a világnak**, az üzleti életnek. Annyi azonban **bizonyos, hogy jócskán felértékelődtek a válságtanácsadási és -kezelési ismeretek, szolgáltatások**. Csodák persze ezen a területen sem várhatók, de karbantartási és cégmentési tevékenységek igen.

Dr. Gonda György CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Változáskommunikáció és Covid

Kényszer szülte, de sikeres

Bár még nem tudjuk, mikor is ér véget a pandémia, annyi azonban bizonyos, hogy az elmúlt két esztendőben az üzleti élet, a vállalatok többsége igyekezett gyorsan és hatékonyan reagálni erre a globális válságra. Sok szempontból új értelmezést kapott a krízis- és a változáskezelés. Számottevő változást hozott a Covid-19 a válság- és változáskommunikációban is, amelynek eredményként több figyelem irányult a munkatársakra, a fogyasztókra, az ügyfelekre, beleértve a beszállítókat is. Sikerült sok új változáskommunikációs módszert is kényszerből kipróbálni, ezeknek is köszönhető, hogy világméretben a vártnál kevesebb cég jutott csődbe, és viszonylag ütemesen halad – remélhetően újabb válság nélkül – az egyes nemzetgazdaságok és a vállalatok kilábalása a súlyos recesszióból.

Változáskommunikációs szakemberek szerint **a változási projektek 80 százaléka(!) az elégtelen kommunikáció miatt bukik el**, marad félben. Ennek az igen magas aránynak többek között az az oka, hogy a változások menedzselésében nem elég a kommunikációs módszerek, technikák, „fogások” ismerete, hanem **a kommunikátoroknak változáskezelési ismeretekkel is kell rendelkezniük**, nem is alacsony fokon. Nem kis feladat a negatív változásokkal kapcsolatos egyéni és **szervezeti ellenállás legyőzése**, a kedvezőtlen változások elfogadtatása munkatársainkkal. Ezeknek a feladatoknak a megoldásához a változásmenedzsereknek számos technika és módszer (például meggyőzés, tárgyalás, az „ellenállók” egy részének bevonása a változáskezelési csapatba, az ellenzők semlegesítése) áll a rendelkezésükre, de a siker szempontjából kiemelten fontos jelentősége van az **időtényezőnek**. Minél kevesebb idő teljen el a negatív változás és annak elfogadtatása között.

Járvány, válság, változás, kommunikáció, eszközök

A változáskezelés idejének lerövidítésében meghatározó szerepet játszik a kommunikáció. Igencsak fontos a változáskommunikációs eszközök pontos megválasztása mellett az „üzenetek” **célcsoportjainak** kijelölése is. Nem véletlen, hogy a **változáskommunikációt** a vezetési tanácsadók „**művészetnek** tartják”. (Erről részletesen olvasható AzÜzlet Menedzser Akadémiájának 2018.

október 9-i írásában.) Ezt a művészetet (sajnos) volt és még ma is van lehetőség élesben gyakorolni és továbbfejleszteni, a kevesek közül **a járvány egyik pozitív hozadéka az új módszerek, technikák és eszközök kialakítása**. Agilis és gyorsreagálású változáskommunikációra volt és van szükség, miközben **gondolni kell a válság utáni időkre is**. Folyamatosan kell fejleszteni a válság- és változáskommunikációs képességeket a szervezeteknél és elengedhetetlen a kialakuló jó gyakorlatok összegyűjtése, alkalmazása is.

A **járványnak a világgazdaságra és az üzleti életre gyakorolt hatását** még nem tudjuk teljes egészében felbecsülni, az ellátási láncokban és a fogyasztók kiszolgálásában viszont továbbra is **fennakadások** mutatkoznak. Ez a **pandémiás változás-történet most mindenekelőtt az emberekről szól**: biztosítékot várunk azoktól, akikben megbízunk. Az ilyen jellegű, bármennyire is hosszan tartó események során a **kommunikáció** ugyanazon **három alapelvét** kell alkalmaznia: átláthatóság, együttérzés és felelősségvállalás. A koronavírus-járvány ugyanakkor olyan összetett esemény, amely az üzletmenet számos elemét befolyásolja, így felmerül a kérdés, hogy mi mindent tehet még ilyen esetben a szervezet, elsősorban a kommunikáció területén.

A **vírusjárvány számottevően megváltoztatta a szervezeteken belüli (változás és válság) kommunikációt**. A pandémia miatt elrendelt veszélyhelyzetben a cégek 45 százaléka vezetett be valamilyen újítást a belső kommunikáció támogatása és megkönnyítése érdekében – derült ki a **Trenkwalder felméréséből**. A belső kommunikációs applikációkat fejlesztő **Blue Colibri** startup cég kutatása pedig arra világít rá, hogy a fejlesztések fókusza az email-alapú eszközök mellett a mobiltelefon-alapú applikációkra helyeződött át. A Trenkwalder mintegy **150 hazai vállalatot** felölelő kutatásának eredménye szerint a cégeknél különösen a távmunka általánossá válása miatt **fejlesztett e-mailes és online megbeszélések** területén történtek jelentősebb változások. A válaszadók 93 százaléka számára az e-mail és a telefon volt a fő kommunikációs csatorna. A helyszíni tájékoztatók és faliújságok használatával a cégek 55 százaléka élt. Ez utóbbiak különösen a fizikai dolgozókat nagy számban foglalkoztató termelő cégeknél volt jellemző.

„Az online megbeszélésekhez szükséges eszközökkel a felmérésben résztvevő vállalatok mintegy 30 százaléka élt. Körükben sorrendben a Skype, a Microsoft Teams, valamint a Zoom bizonyult a legnépszerűbb eszköznek. A Facebookot és a Messengert belső kommunikációs csatornaként a válaszadók 15 százaléka használta. A Blue Colibri adatai is az e-mailes és telefonos csatornák túlsúlyát igazolják a belső kommunikációban. A fejlesztő cég belső kommunikációs érettséget feltáró kutatásából az derült ki, hogy a

fejlesztéseket feltétlenül célszerű a mobiltelefonos megoldások irányába terelni, hiszen míg a munkavállalók 95 százaléka érhető el egyszerűen okostelefonon keresztül, az e-mailes elérhetőség aránya mindössze 66 százalék körül mozog.

A Blue Colibri a járványügyi korlátozások időszakában 100 olyan vállalatot kérdezett meg, amely a pandémia előtt nem alkalmazott modern belső kommunikációs eszközöket. Ezeknek a cégeknek a 60 százaléka nyilatkozott új eszköz már megvalósult vagy a közeljövőben tervezett bevezetéséről. Az új eszközökre nyitó vállalatok közül 47 százalék meglévő vagy saját fejlesztésű mobilapplikáció bevezetését jelezte, 20 százalék pedig chatbot alapú belső kommunikációs rendszert említett. Tizenhárom százalék zárt Facebook-csoport létrehozását választotta, 20 százalék pedig még nem választott a rendelkezésre álló lehetőségek közül.

Belső kommunikáció, mint összetartó erő

A járvány idején igen fontos a **szervezetén belüli kommunikáció**, hiszen például távmunka esetén ez jelenti az egyik legfontosabb összetartó erőt. Ezen a területen is jelentősen módosult, módosul a változáskommunikáció. (A Harvard Business Review egyik cikke külön is felhívja a figyelmet a **közösségi média** - amely hirtelenjében a változáskommunikáció egyik legfontosabb eszköze, fóruma lett – ma már **szinte nélkülözhetetlen** szerepére.) **A jól felépített belső kommunikációs rendszerek kulcsfontosságú szerepet játszanak a vállalatok hatékony működésében a válság és a változások idején is.**

A belső kommunikáció **sok új tartalommal és eszközzel** bővült és bővül, amelyekről a cégek a pandémia után sem fognak lemondani. Ezek közül érdemes megemlíteni:

- belső változáskommunikációs stratégia felépítése
- a változáskommunikáció digitális csatornáinak kiépítése
- sűrűbb és rövidebb cégszintű felsővezetői tájékoztatók (videó, webinar, podcast stb.) aktuális üzleti kérdésekről a prioritások megjelölésével
- területi, csapat információk, bemutatkozások
- átszervezések, átalakítások
- nyilvános elismerések kommunikációja
- hasznos tippek, ötletek (például home office a családdal, a munka-magánélet egyensúlya)
- csapatépítés online eseményeken keresztül (főzés, vetélkedők stb.)

Előtérben a platformok és a bizalom

A felsorolást még hosszan lehet folytatni, hiszen az immár két éve tartó pandémia a kezdeti, viszonylag rövid ideig tartó bénultság után sok újat

provokált ki és „alkotott” a változáskommunikációban. A változásokhoz természetesen szükséges a közösségi média, az értekezleteket, tárgyalásokat, eszmecséreket, tanfolyamokat „lebonyolító” platformok széles választéka és azok technikai és bizalmassági megbízhatósága is. Itt érdemes utalni arra, hogy jelentős változásokat hozott a pandémia a **kifelé irányuló kommunikációban** is. Felértékelődött a képernyő, a közösségi média, a postaládába bedobható szórólap, valamint az online jelenlét.

Minden szervezet első számú kommunikátora annak első számú vezetője. Ez természetesen igaz a változáskommunikáció első lépésére is, ami fentről lefelé történik. A vezérigazgatónak, az igazgatóság elnökének kell először a **fontos bejelentéseket** megtennie, amelyeket a vezetőtársak és a hivatásos kommunikátorok „lebontanak”, vagyis részleteiben, magyarázatokkal együtt eljuttatják a szervezet minden szintjére. **Különösen a válságok, a változások idején igénylik a dolgozók az őket megszólító, a személyes hangú, hiteles kommunikációt (videoüzenet, email, online kapcsolat stb.) olyan vezetőktől, akikben megbíznak, akiknek hisznek.** A válság, a járvány enyhülésével lehet ritkítani ezt a felülről induló kommunikációt, a mindennapi képernyős, email-es üzeneteket a gyakorlat szerint egyre inkább felváltják a heti kétszeri vagy egyszeri tájékoztatók. Ennek a **kommunikációnak** is **kétirányúnak** kell lennie, s biztosítani kell a célközönség számára a kérdezés, a kommentelés, a **történet-elmondás** lehetőségét. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a dolgozók elmondhatják saját és esetleg a család történetüket a Covid-19 kapcsán, megbeszélhetik tapasztalataikat is, s mindez a csapatépítést is szolgálja.

A maszkviselés hatásai a kommunikációra

Nem meglepő módon a **maszkviselés is rányomja a bélyegét az új elemeket is bőven tartalmazó kommunikációs gyakorlatra.** A maszk csökkenti a **hangerőt** és eltakarja az arc nagy részét. Ezért a tárgyalások, beszélgetések során szükséges hangosabban beszélni, esetleg lassabban és több figyelmet fordítani a **hangsúlyozásra.** Új üzleti kapcsolatok megteremtésekor érdemes **kitűzött** viselni névvel és beosztással. A kommunikációban a korábbinál fontosabbá lett a **szemkontaktus létesítése, a testbeszéd,** valamint a nem szóbeli kommunikáció más eszközei, például a **gesztikulálás, az írásbeliség,** a partnerek figyelmes meghallgatása.

Új helyzet, új megoldások

Két évvel ezelőtt, amikor a világ nagy része karanténban volt, az üzleti élet viszonylag gyorsan reagált az új helyzetre: tömegessé vált a **táv munka,** a szemináriumokat felváltották a **webináriumok,** az értekezletek és üzleti megbeszélések színtere a **virtuális tér** lett, megtanultunk üzleteket előkészíteni és megkötni belföldi és külföldi utazás nélkül, a járvány hatalmasat lendített a **webáruházak** forgalmán stb. A színházba- és mozibajárás helyét elfoglalták a

streamelt előadások, valamint a **fizetős**, igen nagy választékot kínáló **filmcsatornák**. Minden jel arra mutat, hogy **ezek a technikák, módszerek a járvány után, az úgynevezett post-Covid időszakban is velünk maradnak eredeti vagy hibrid formában**. Az üzleti kommunikáció nem tartalmi része a nagy változások miatt nem lesz már az, ami a pandémia előtt volt: gyorsabb, időtakarékosabb, „áramvonalasabb” marad már többnyire. Fontosabb, mint valaha, hogy a céges kommunikációt házon belül és az ügyfelek, vásárlók és egyéb partnerek felé **profi szakemberek** végezzék, hiszen nem kis mértékben rajtuk is múlik a szervezet, a vállalat sikeressége a piacon.

Új üzleti kapuk nyílnak

Ma már nyilvánvaló, hogy önmagában a változáskezelés nem jelent egyedüli megoldást az új helyzet(ek) menedzselésében. De együtt a változáskommunikációval egyrészt stabilizálni tudja a kissé megtépázott üzleti életet, másrészt új üzleti kapukat tud megnyitni. Erre a nagyon fontos területre is igaz a **technikailag hibrid, tartalmi szempontból pedig a személyesebb, az emocionális intelligenciával „feldúsított” megoldások alkalmazásának a szükségessége**. Ezt kívánja meg ugyanis az **üzleti folyamatosság** és a **fenntartható fejlődés** biztosítása is. Úgy tűnik, hogy az elmúlt két évben a pandémia okozta rengeteg nehézség és tragédia ellenére **a világ közelebb került az emberek, a folyamatok és a technológiák szinergiájához**.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Vezetés a 21-dik században

A fitt vállalatok titkai

Szeretjük vagy nem (inkább nem), századunkban a szervezetek, a vállalatok számára „természetes” állapotá vált az állandó változás és az ehhez való alkalmazkodási kényszer. A menedzserek számára a változáskezelés alapvető, szinte elsődleges ismeretté és feladattá vált az érzelmi intelligencia szükséges megléte és gyakorlata mellett. Nem csak a közép- és felső szintű vezetők kényszerülnek szembenézni új kihívásokkal, hanem a cégek is, amelyek többsége a 21-dik század eddig eltelt részében még mindig a múlt század második felére jellemző megközelítésekkel, üzleti filozófiával és módszerekkel működnek.

Darwini hasonlattal élve, csak azok a szervezetek, vállalatok képesek talpon maradni, s a **válságokat túlélni**, amelyek folyamatosan tudnak **alkalmazkodni** a gazdasági, a politikai, a jogi, a környezeti, a pénzügyi és még számos egyéb **változásokhoz**. A huszonegyedik század elmúlt több mint két évtizedében szinte egymást érték, érik a pénzügyi, a gazdasági, a növekedési, a politikai és más válságok (pandémia, Oroszország agressziója Ukrajna ellen stb.), s nem véletlen, hogy a vezetéstudományi szakemberek véleménye szerint **a mai sikeres cégvezetés egyik kulcsa a vállalatok felvértezése a nagy számú változás menedzselésének képességével**. Ez a megállapítás ugyan 40 évvel ezelőtt is igaz volt, de a nagy különbség abból fakad, hogy a korábbiakhoz képest mára **megsokszorozódott** az elsősorban negatív **változások száma**.

Változás változás hátán

Az elmúlt évszázad nyolcvanas évei óta sok és **hatalmas változások történtek a világban**, amelyek közül fontos megemlíteni:

- nagy ívű politikai változások, például a szocializmus bukása Kelet-Európában, a Szovjetunió szétesése
- globalizáció
- informatikai és telekommunikációs forradalom
- a változások ütemének drasztikus gyorsulása
- az új technológiák következtében a fizikai munkát folyamatosan helyettesíti, kiváltja a tudás alapú munka
- a piacokon a hangsúly a vállalatokról a vásárlókra, fogyasztókra helyeződött, helyeződik át (erről még később lesz szó)

Számos felmérés és kutatás bizonyítja, hogy a **vállalatok többsége még mindig a huszadik században követett vezetési elvek és célok alapján működik** egy olyan új környezetben, amelyben ezek már **elavultak**. (Ennek egyik következménye, hogy meglehetősen sok üzleti egyetemen és főiskolán még mindig azt tanítják, hogyan kell működtetni a cégeket a korábbi elvek és módszerek alapján.) Érdemes **összevetni** a korábbi menedzsment elveket és gyakorlatot a napjainkban kívánatosakkal.

Ma a vásárló a főnök

Korábban a cégek első számú célja a **profit növelése** volt maga a vállalat, valamint annak vezetői számára. Nem kevésbé volt cél a **tulajdonosi érték** folyamatos bővítése. Ezek a célok a vállalatok többségénél ma is elsőbbséget élveznek. Ezzel **szemben századunkban az első számú vezetési feladat az értékképzés a vevők, a fogyasztók számára**. A profit helyett ők kerültek a középpontba. Vezetéstudományi szakemberek ezt a hatalmas változást a kopernikuszi gondolat-forradalomhoz hasonlítják, vagyis a vállalat többé nem központja a kereskedelmi világegyetemnek, hanem **a fogyasztók, a felhasználók állnak a középpontban**. (Kopernikusz meghirdette, hogy nem a Nap kering a Föld körül, hanem éppen fordítva.) Végső soron **a vállalatok „főnöke” a fogyasztó, a vásárló, a felhasználó**.

Nem véletlen, hogy napjaink nyereség szempontból legsikeresebb cégei – például a Microsoft, a Google, a Facenook, a Netflix, az Apple, a Haier-csoport Kínában, a Vinci-csoport Európában – mind több **értéket szállítanak ügyfeleiknek**. Nagy összegű profitjuk elsősorban éppen ebből a tevékenységből ered és nem a menedzsment „nyereség-vadászatából”.

Kisért a huszadik század, de itt az új

Ugyancsak a múlt század második felét tükrözi a vállalatok többségének **bürokratikus szervezeti struktúrája**, az **egyéni jelentések** (riportálások) a vezetők számára, valamint a nagyon szigorúan meghatározott **főnöki munkaköri leírások, köteleességek és** felelősségek. **Megváltozott világunkban** fontos követelmény (lenne) az úgynevezett **lapos szervezeti felépítés**, amelyben kevés a vezető, viszont sok a kis létszámú, hatékony projekt-csapat. Ezek a teamek közvetlenül jelentenek, tesznek javaslatot a menedzsmentnek.

Ebben a struktúrában a menedzsmentnek megkülönböztetett figyelmet kell fordítania az **önmagukat megszervező, tehetséges munka-csapatokra**, amelyek megértik a vásárlói igényeket, folyamatosan kapcsolatban vannak velük és maguk kezdeményeznek iteratív módon olyan akciókat, lépéseket, amelyek végső soron újabb és újabb **értéket „szállítanak”** a fogyasztóknak. Látnivaló, hogy ez a szervezet, ez a hozzáállás gyökeresen különbözik a megszokottól.

Nagy mértékben **meg kell változtatni** a múlt század utolsó évtizedeire jellemző **üzleti dinamikát**, amelynek jellemzője a szigorú hierarchia és az, hogy mindent a felső vezetés tud a legjobban. A vertikális, fentről-le hierarchiát és központosított jogköröket fel kell váltania a **kompetenciák horizontális hálózatának**. Új ötletek, elképzelések a szervezet bármely részéből, szintjéről jöhetnek, vagyis **a hozzáértés és nem a pozíció számít**.

Áramvonalasítás, javítgatás

Napjaink kíváncsú menedzsment elvei és célja **a szervezetet nem robotnak, nem gépnek tekintik. Hanem egy interaktív környezetű kertnek**, ahol a központosítás helyett a **kezdeményezés szabadsága és a csapatmunka** a meghatározó. Sajnos a cégek többségének még nem sikerült ez a váltás annak ellenére, hogy igen sokat tettek és tesznek szervezetük, döntési és vezetési rendszerük, folyamataik, tevékenységük stb. **áramvonalasítására**. Többek

között átszervezik az üzleti folyamatokat, korszerűsítik szervezetüket, csökkentik a költségeket, növelik a hatékonyságot, átfogó értékesítési kampányokat indítanak, cégeket vásárolnak fel, eladják a veszteséges üzletágaikat és a sort még hosszan lehet folytatni.

Ezek a **„javítgatások”** csak rövid távú eredményeket hoztak, tartós gyógyírt nem jelentettek a működésben. A nagy áttörés, a 21-dik század követelményeinek megfelelő működésre való áttérés, és ez egyelőre még várat magára.

A korai startup-ok példája

Évszázadunk első éveinek startup cégei közül néhány – például az Amazon, a Google, a Facebook – már a kezdetektől új működési modellt választottak és valósítottak meg. Ezek a vállalatok már a kezdetkor felismerték, hogy tranzakciós és manipulatív típusú vezetés helyett arra van szükség, hogy a vállalati tevékenység minden szintjén **„igazi” vezetés**, menedzsment legyen, amely döntően az **emberi kapcsolatokon** alapul. Stratégiájuk a visszatekintés, a korábbi irányzatokból való kiindulás helyett a **versenyre** összpontosít, emellett **dinamikusan** változó és természetesen **előre tekintő**. Innovációs tevékenységük pedig nem korlátozódik a versenytársakkal való küzdelemre, hanem előtérbe kerülnek olyan megoldások, amelyek hozzájárulnak új vásárlók, ügyfelek, fogyasztók bevonzásához.

Új szerepben a vásárlók és a felhasználók

Századunk cégeinek a bonyolult helyett a komplex megközelítések, működés, megoldások, kapcsolati rendszerek stb. alapján (lenne) szükséges tevékenykedniük. A vállalatokat nem szabad a gépekhez hasonlóan mechanikusan beprogramozni, emellett az üzleti és egyéb elemzéseket nem szabad a környezet figyelembevétel nélkül elvégezni. S arra is figyelni kell, hogy mind a vállalat, mind pedig a környezete mindkét irányba megváltozhat, s ezeket a változásokat nem lehet minden esetben előre látni. Más szavakkal: **fel kell készülni a gyakori változásokra, s ezek menedzselésére**.

A vállalatoknak igencsak ki kell szélesíteniük kapcsolatukat a **vásárlókkal**, a **felhasználókkal**. Ők már nem csak a cégek termékeinek, szolgáltatásainak célcsoportjai, hanem egyre inkább ők **határozzák meg, ők döntenek el, mit is kínálnak nekik a vállalatok**. Az üzleti menedzsment minden szintje **megreformálásának** ez az egyik legfontosabb paradigmája a 21-dik század első évtizedeiben. Eközben persze nem változnak a legfontosabb vezetési feladatok, a tervezés, a szervezés, az irányítás, az ellenőrzés, s nem utolsósorban a humán erőforrással kapcsolatos kérdések „kezelése”.

Előtérben az agilitás

Az úgynevezett Agile, agilis, gyorsan reagáló cégek és cégvezetések tűnnek a viharos gazdasági, üzleti, pénzügyi és politikai körülmények között nyerteseknek. Ez a modell a Szilícium-völgy korszerű, tech vállalataitól származik, amelyek **időben alkalmazkodtak és alkalmazkodnak a változásokhoz és az üzleti valósághoz**.

Az agilis jelentése köznapi értelemben: tevékeny, vállalkozó szellemű, serény. Az **agilis szervezet** - akár projekt szervezet, akár vállalaton belüli szervezeti egység, akár vállalat - képes rugalmasan, tevékenyen, az igények folyamatos figyelembevételével, dinamikusan

végezni feladatait. **Napjainkban** a munkafolyamatok modernizációs törekvéseivel és a digitalizáció térnyerésével párhuzamosan, a jó értelemben vett egyszerűség és hatékonyság jegyében egyre inkább **az agilitás kerül előtérbe**. A vállalatvezetés és szervezetfejlesztés területén az aktuális igényeknek megfelelő alkalmazkodóképesség ma már elengedhetetlen. Ehhez pedig többnyire szükséges a megfelelő módon elsajátított **agilis szemléletmód** gyakorlati alkalmazása szervezeti és egyéni szinten egyaránt.

Mikor fitt a vállalat?

A **Harvard Egyetem** Korszerű Szervezet Központjának vezetője, Michael Beer véleménye szerint a 21-dik század cégvezetésének és minden egyes menedzser vezetési filozófiájának, valamint gyakorlatának a középpontjában **a változásokhoz való gyors alkalmazkodásnak** kell állnia. Az úgynevezett **adaptálódási készségeket** és képességet - Beer véleménye szerint – minden sikerre vágyó cégnél ki kell fejleszteni, fel kell építeni. Megítélése szerint **egy vállalat erőnlétét** (az ő szavaival élve, fittségét) **az határozza meg, milyen kapacitásokkal rendelkezik a változások kezelésére.**

„Csendes gyilkosok”

A Polaroidról a Digital Equipmentről, az Appleről, a Xeroxról és más óriásvállalatokról készült esettanulmányok alapján Beer öt olyan, úgynevezett „csendes gyilkost” azonosított, amelyek **akadályt jelenthetnek a vállalati jó erőnlét megteremtésében.** Ezek:

- nem egyértelmű stratégia, vagy egymásnak ellentmondó prioritások
- hatékonytalan felső vezetés
- gyenge minőségű lefelé irányuló kommunikáció
- alacsony színvonalú koordináció a vállalati üzleti részlegek (funkciók) és a földrajzilag nem a központban elhelyezkedő egységek között
- az alsóbb szintű vezetés nem megfelelő vezetési, továbbfejlődési képessége

Hódít az átalakítás

A kutatások és a felmérések szerint egyre több azoknak a vállalatoknak a száma, amelyek – felismerve a megváltozott üzleti környezet követelményeit - mind nagyobb lépéseket tesznek vezetési módszereik, szervezeti felépítésük, ügyfélkezelési gyakorlatuk stb. átalakítása irányába. Ezek a **transzformációs törekvések** többek között felölelik a szervezeten belüli **kommunikáció** fokozását, új szintre emelését, a vezetés és a döntési jogkörök **decentralizálását, delegálását.** Az **informatikai és a távközlési forradalom** pedig új munkavégzési módszereket, új szervezeti megoldásokat és új vezetési megközelítéseket hozott és hoz. Egyelőre nagy kérdőjelet jelentenek a **mesterséges intelligencia hatásai a vállalati, a vezetési és a HR tevékenységekre.**

Természetes állapot lett az instabilitás és a permanens változás

A folyamatos változások eredménye, hogy állandósul az instabilitás és ez az állapot a 21-dik században a szervezetek természetes állapotának tekinthető. A mai szervezetekre vonatkoztatva világosan értelmezhető a **permanens változás**, mivel a folyamatok rendkívüli sebességgel felgyorsultak és a működési környezet is erősen diverzifikált. Nem kétséges,

hogy **új gondolkodásmódra van szükség**, több vezetési funkció esetében is. Például a korábbiakhoz képest **másképpen kell értékelni** a kiszámíthatóságot, a tervezhetőséget, a stabilitást, az instabilitást, az ellenőrzést, a szervezetátalakítást, a folyamatos képzést és tanulást, az új munkavégzési formákat, a dolgozók lojalitását, valamint a cégek kultúra egyes elemeit.

Századunk vezetői kihívásai

Természetesen minden menedzseri szinten szembe kell nézni, el kell fogadni és megfelelően kell **alkalmazkodni, válaszolni** századunk eddig eltelt részének nagyjúvú kihívásaira, amelyek közül érdemes megemlíteni:

- globalizáció
- különbözőség-menedzsment (kulturális, vallási, életkor, munkavégzés stb.)
- üzleti etika
- technikai, technológiai forradalom
- új szervezeti és munkavégzési formák

Új menedzseri feladatok, MOST!

A menedzserek feladatai tehát jelentősen átalakulóban vannak. Továbbra is fontos feladat marad a dolgozók irányítása, munkájuk ellenőrzése, de ezekkel a tennivalókkal azonos szintre emelkedett a **változások kezelése**. Nem arról van szó, hogy a **menedzsernek** változáskezelési szakembernek kell lenni (ez egy külön szakma!), hanem arról, hogy **ismerje fel időben** - lehetőleg proaktív módon - a változások szükségességét, tudjon gyorsan cselekedni, illetve tudja, mikor kell szakemberre bízni a változások pontos meghatározását, valamint az úgynevezett change- folyamatok levezénylését. Emellett kiemelten fontos feladat az **érzelmi intelligencia alapú vezetés**, amelyre ma már tanfolyamokon keresztül is fel lehet készülni. **Bőséggel van** tehát **tennivaló**uk mind a szervezeteknek, mind pedig a vezetőknek, minden szinten.

Dr. Gonda György CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant

Vezetési tanácsadás

Értéket teremtő szakemberek vagy csodadoktorok? 1.

Századunk eddig eltelt **éveiben a nemzetközi statisztikák tanúsága szerint a távközlés és az informatika után a harmadik leggyorsabban fejlődő szolgáltatási ágazat a vezetési tanácsadás.** Ennek a tevékenységnek a megítélése meglehetősen ellentmondásos még az üzleti életen belül is. Elsősorban azok körében, akik még nem vettek igénybe vezetési tanácsadási szolgáltatásokat, vagy felszínesen ismerik (ha egyáltalán) azokat. (A tanácsadás, tanácsadó szó elé szükséges ebben a cikkben is kitenni a “vezetési” megkülönböztető kifejezést, hiszen ma már szinte mindenki valamilyen “tanácsadó”: biztosítási, ingatlan, média, repülési, egészségügyi, közlekedési, stb.)

Mi a vezetési tanácsadás?

Az 1991-ben alakult Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége meghatározása szerint **a vezetési tanácsadás vezetési kérdésekben független személyek által nyújtott tanácsadási tevékenység, amely magában foglalja a problémák és lehetőségek felmérését, elemzését, megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításukhoz nyújtott segítséget.**

Munkájuk jellege alapján a vezetési tanácsadókat alapvetően két nagyobb csoportba lehet sorolni:

- **szakértő tanácsadó**, aki megoldásokat javasol szaktudása és tapasztalatai alapján, meggyőzi az ügyfelet azok helyességéről, segít a megvalósításban
- **folyamat tanácsadó**, aki az ügyfél munkatársait kreativitást serkentő, elősegítő módszerekkel segíti a megoldások keresésében, amelyet az ügyfelek maguk is meg tudnak valósítani

A tanácsadó számára az együtt-dolgozás során (erről a későbbiekben még lesz szó) a kapcsolat is személyesebbé, közvetlenebbé válik az ügyféllel. Mindez pedig egy új, **kérdés típusú tanácsadói modell**hez vezetnek, amely megfelel a komplex és sok esetben bizonytalan környezet adta kihívásoknak.

A vezetési tanácsadás egy olyan **szakma**, amely a tanácsvevő intézmények, szervezetek, vállalatok számára értéket „szállít”, hatékonyabbá, olcsóbbá, nyereségesebbé, egyszerűbbé, versenyképesebbé, korszerűbbé, „áramvonalasabbá” igyekszik tenni működésüket, szervezetüket, gazdálkodásukat, többnyire sikerrel. Nem véletlen, hogy a vezetési tanácsadók – akik általában **több fős csapatban dolgoznak a projekteken** – díjazása ma már szorosan kötődik a vállalt és az elért eredményhez. Vagyis az ügyféllel kötött szerződésben rögzített összegben, vagy százalékban részesednek a bevétel növekedésből, a nyereségbővülésből, a költségek csökkentéséből, a létszámcsökkentésből adódó megtakarításokból, stb.

Miért hívnak vezetési tanácsadót?

Miért vesznek igénybe az intézmények, a szervezetek, a közsféra és a vállalatok vezetési tanácsadói szolgáltatásokat? Szó sincs arról, hogy a vezetési tanácsadó jobban ismerné az adott céget, minisztériumot, sportklubot, kórházat, stb. az ottani vezetőknél és dolgozóknál. (Megbízás esetén viszont a tanácsadás első, úgynevezett diagnosztikai, probléma feltáró szakaszában - hatékony módszerekkel - viszonylag rövid idő alatt részletes ismeretekre lehet szert tenni a tanácsvevő intézményről.) Nagy előnye viszont a helyiekkel szemben, hogy **objektív**, valamint rendelkezik azokkal a módszerekkel, **metodikákkal**, **ismeretekkel** és széles körű gyakorlattal, amely alkalmassá teszi a jobbításra, a problémák megoldására, valamint érték teremtésére az ügyfelek számára.

A vezetési tanácsadók a folyamatos tanulás mellett minősíthetnek is magukat mind idehaza, mind nemzetközi szinteken. Ez utóbbiak közül az egyik legrangosabb és nem könnyen megszerezhető cím a „minősített, bejegyzett vezetési tanácsadó” (CMC).

E sorok írója a rendszerváltástól napjainkig sok-sok vezetési tanácsadói projektet vezetett, vagy csapattagként vett részt projektekben. Elsősorban az üzleti folyamatok, a szervezetek átalakítására és változáskezelésre irányuló megbízások teljesítésében. Bizonyos módszereket, technikákat meg lehet tanulni könyvekből és speciális tanfolyamokon, de a **vállalati gyakorlatot**, a **tanácsadói tapasztalatot** nem helyettesíti semmi. Minél több projektben vesz részt a vezetési tanácsadó, annál **rutinosabb**, **magabiztosabb**, problémamegoldóbb lesz. Öt-hat év szükséges ahhoz, hogy egy kezdő vezetési tanácsadóra önálló munkavégzést lehessen bízni, persze még jó ideig szükséges a tapasztaltabb tanácsadók az iránymutatása és az ellenőrzése a számára.

A vezetési tanácsadó többnyire nem magányos „harcos”, hanem szakértői **csapatban dolgozik**, s szinte minden esetben az **ügyfél kijelölt, delegált munkatársaival** együtt. Amikor e sorok írója például egy európai nagybank szervezeti korszerűsítésére és a hitelezési folyamatok átszabására irányuló projekt élén állt, akkor ezt a munkát több tucat tanácsadó munkatársával és a pénzügyi intézet által delegált helyi szakértőkkel végezte egy csapatban. (Az ügyfél delegált munkatársait a vezetési tanácsadók tanfolyamokon látják el a projekthez szükséges tanácsadói ismeretekkel.)

De ugyanez a „felállás” volt, amikor egy cukorgyár-csoport üzleti folyamatait rövidítettük le, vagy amikor egy jelentős létszám leépítéssel kapcsolatos változáskezelési és -kommunikációs feladatot oldottunk meg, vagy amikor egy privatizált nagyvállalatnál jelentős mértékben csökkentettük a termelési és a működési költségeket. S a szerteágazó „műfajú” projekteket még hosszasan lehetne sorolni. De természetesen vannak kisebb vezetési tanácsadói munkák, megbízások is, amikor a feladatot egy vagy két-három tanácsadó teljesíti, ilyen tevékenység például a stratégia-alkotás.

A vezetési tanácsadás **bizalmi tevékenység**: ahogy az orvost, az ügyvédet, a papot, úgy a vezetési tanácsadót (vagy annak cégét) is a bizalom alapján választják ki az ügyfelek. Hiszen bizalmas, belső információkat osztanak meg vele, s olyan gondjaikra várnak megoldást, amelyeket nem szeretnének nyilvánosságra hozni. Ennek a szakmának nagyon szigorú **tanácsadó-ügyfél etikai szabályai**, előírásai vannak, amelyek megsértése elsősorban a vezetési tanácsadóra és cégére jelentenek súlyos következményeket.

Egyéni tanácsadók, vezetési tanácsadási cégek

A fentiekből is látható, hogy vannak egyéni, **saját vállalkozásban dolgozó vezetési tanácsadók** és a **vezetési tanácsadásra szakosodott cégek**. Közöttük is vannak globális vállalatok (McKinsey, Accenture, stb.), valamint nagy nemzetközi (BDO) és nemzeti cégek (idehaza például az AAM Vezetési Tanácsadó Zrt, CMS Vezetési Tanácsadó Kft.) Az ezredforduló előtt az Ernst and Young, a PricewaterhouseCoopers, a KPMG, a Deloitte and Touche, az Arthur Andersen és még néhány könyvvizsgáló óriáscég is rendelkezett **több százezer szakértőt** foglalkoztató vezetési tanácsadási részleggel a világ mintegy 160 országában.

Ezt az üzleti ágazatot ezek a cégek azonban az amerikai **Enron-botrány** (amely a cinkosnak tartott Arthur Andersen bukásával is járt) után bezárással, eladással megszüntették (Az Enron-botrányt követően született meg az USA-ban **Sarbanes-Oxley** törvény, amely már **nem tette lehetővé** a nagy könyvvizsgáló cégeknek, hogy vezetési tanácsadással is foglalkozzanak.) 2002-2003 óta a globális könyvvizsgáló vállalatok üzleti, pénzügyi és adó tanácsadási üzletágat működtethetnek a könyvvizsgálói főtevékenység mellett.

Az ügyfelek a vezetési tanácsadóktól elvárják, hogy rendelkezzenek számottevő **iparági ismerettel** az adott területen, hiszen e nélkül szinte lehetetlen vezetési tanácsadást nyújtani. Nem véletlen, hogy a vezetési tanácsadási vállalatok mind nagyobb számban alkalmaznak iparági szakértőket, akik specialistaként a hagyományos, általános (generalista) vezetési tanácsadókkal együtt kiváló szakértői csapatot alkotnak.

Sok esetben az iparági szakértők a tanácsadási cégekhez az ügyfelektől és a potenciális ügyfelektől érkeznek, s az sem ritka, hogy egy-egy vezetési tanácsadó korábbi ügyfelénél „landol” munkavállalóként. (A szakma véleménye szerint azok a legjobb, a leginkább megoldás-orientált vezetési tanácsadók, akik a **„pult” mindkét oldalán** – tanácsadóként és tanácsvevőként - sok évet töltenek el.)

Itt érdemes megjegyezni, hogy sok intézmény és vállalat sajnálja a valóban **nem kevés pénzt** a külső vezetési tanácsadási szolgáltatások megvásárlására, ezért inkább saját maga alkalmaz vezetési tanácsadókat. A szakma véleménye szerint ezek a **belső tanácsadók** egy idő után elveszítik az **egyik legnagyobb tanácsadói értéket**, a **függetlenséget**, hiszen a tanácsvevő alkalmazottai, onnan, a „házból” kapják a jövedelmüket és sok esetben kénytelenek a vezetés „elvárásainak” megfelelni, vagyis **oda az objektivitás**. A tapasztalatok szerint napjainkban nagyon kevesen élnek a belső vezetési tanácsadási lehetőséggel. Annak ellenére, hogy sok országban a keresletnél nagyobb a kínálat vezetési tanácsadókból.

Dr. Gonda György
vezetési tanácsadó
Certified Management Consultant (CMC)

Vezetési tanácsadás

Értéket teremtő szakemberek vagy csodadoktorok? 2.

A vezetési tanácsadás „műfajai”

A változó gazdasági, piaci környezet és helyzet folyamatosan új „műfaji” **kihívások** elé állítja a vezetési tanácsadási ágazatot, s ezek a kihívások jelentik a szakma számára a megújulást. Már szó volt arról, hogy a vezetési tanácsadási munka sok területet ölel fel. Ezek közül a legfontosabb csoportok:

- stratégiai tanácsadás (például intézményi stratégia készítése, tervezés, üzleti modell készítése, piacelemzés, szervezeti és irányítási átalakítás)
- működési tanácsadás (például üzleti folyamatok átalakítása, költségcsökkentés, logisztika, termékfejlesztés, társadalmi felelősségvállalás, kutatás és fejlesztés)
- technológiai tanácsadás (például IT stratégia, a technológia és az üzleti folyamatok összehangolása, új technológiák tervezése és felhasználása az üzleti életben, informatikai biztonság tervezése, adatkezelési központok létrehozása)
- értékesítési és marketing tanácsadás (például termék és piac portfólió kezelése, digitális marketing, ügyfélkapcsolat menedzsment)
- pénzügyi és kockázatkezelési tanácsadás (például költségvetés készítése, kockázat optimalizálás, teljesítmény menedzsment modellek készítése)
- humánerőforrás (HR) és változás tanácsadás (például HR stratégia készítése, teljesítménymérés, kompenzációs és nyugdíj rendszerek kidolgozása, tehetségfejlesztési programok, vezetői coaching, változáskezelés)

A vezetési tanácsadás a fenti főbb csoportok mellett **kiterjed még** többek között tanfolyamok megtartására, piaci tanulmányok készítésére, munkaerő toborzásra és kiválasztásra. Új és nagy „**slágernek**” számít a vezetési tanácsadás a **digitalizációban**, a digitális átalakulási folyamatokban, az adatkezelésben és adatfeldolgozásban, a közösségi médiákban és a mobil technológiák alkalmazásában.

Vezetési tanácsadás számokban

Az **Európai Vezetési Tanácsadók Szervezetének** (FEACO) legfrissebb, 2016-ra vonatkozó adatai szerint **az ágazat bevételei** 7,5 százalékkal növekedtek, **foglalkoztatottainak száma** 133 ezer volt. A vezetési tanácsadási iparág bevételei 2010-16 között Európában mintegy háromszor gyorsabban növekedtek, mint a bruttó nemzeti termék (GDP). **Magyarországon** a hazai szakmai szövetség adatai szerint 2013 és 2017 között az ágazat bevételei évente csaknem 10 százalékkal bővültek.

Az európai vezetési tanácsadás **bevételi listáját** a működési tanácsadás vezette 2016-ban az összbevétel 21,6 százalékával, ezt követte a technológiai tanácsadás 20,2 százalékkal, a harmadik helyet pedig a stratégiai tanácsadás foglalta el 18,3 százalékkal. **Magyarországon** viszont a technológiai tanácsadás vezette a sort 42 százalékkal, majd a működési és pénzügyi tanácsadás következett 16-16 százalékos részesedéssel.

Az európai vezetési tanácsadási ipart **Németország** vezeti, ahol előzetes adatok szerint 2017-ben az ágazat bevétele **31400 millió euró** volt. **Tizennégyezer vezetési tanácsadó** dolgozik az országban, az összbevételhez egyenként mintegy 230 ezer euróval járultak hozzá.

Magyarországon a 4500 vezetési tanácsadó ugyancsak előzetes adatok szerint 2017-ben összesen mintegy **390 millió euró** bevételt ért el, az egy főre jutó éves bevétel-generálás 85 ezer euró körül alakult.

A FEACO adatai szerint Európában Németország után a legnagyobb vezetési tanácsadási bevételek Nagybritanniában, Franciaországban, Olaszországban és Spanyolországban keletkeztek. Ez egyben azt is jelenti, hogy ezekben az országokban sok a tanácsvevő és jelentős **fizetőképes kereslet** mutatkozik a vezetési tanácsadási szolgáltatások iránt.

Ami a bevételek **ágazati megoszlását** jelenti az európai vezetési tanácsadási iparban: a bevételek 25,6 százaléka a pénzügyi szektorból, 25,8 százaléka a feldolgozó iparból, 14,1 százaléka pedig a közszférából származott 2016-ban. Az energia és közműszektor részesedése 8,2, a távközlési és média ágazaté pedig 7,5 százalék volt.

Magyarországon 2016-ban az ágazati bevételi listát a távközlési és média ágazat vezette, ezt követte a pénzügyi, majd az energia és közmű ágazat, valamint a közszféra. A listavezető ágazat 26 százalékkal járult hozzá az éves vezetési tanácsadási bevételekhez.

Az ágazat jövője, kilátásai

Az ágazati előrejelzések szerint a vezetési tanácsadási iparág a belátható jövőben **hegymenetre**, vagyis jó konjunktúrára, **kedvező növekedésre** számíthat. A legnagyobb ütemben a **digitalizációs és a technológiai tanácsadás** fog bővülni. Jó konjunktúrára számíthat a működési tanácsadás is, hiszen a cégek és az üzleti kapcsolatok egyre gyorsuló globalizációja nagy keresletet gerjeszt a szervezeti átalakítások, a felelős vállalatirányítás (corporate governance), az üzleti folyamatok egyszerűsítése, valamint a szervezeti hálózatok kialakítása iránt.

Jócskán **átalakulnak** a vezetési **tanácsvevők igényei**, elvárásai is. Az ügyfelek olyan **holisztikus** (az intézmények, vállalatok egészét vizsgáló, elemző), **integrált tanácsadási** tevékenységre tartanak igényt, amely problémáikra, üzleti lehetőségeikre **egyedileg** megtervezett, majd megvalósított megoldásokat kínál. A vezetési tanácsadókhoz fordulók **szakértelmet, minőséget, gyakorlati jártasságot, tapasztalatot** várnak el pénzükért.

Mind **élesebbé** válik a **határ** a hagyományos vezetési tanácsadás (például stratégiakészítés, cégátvilágítás) és az úgynevezett megoldási tanácsadás (solution consulting) között. Ez utóbbi inkább iparági tanácsadást jelent, tehát döntően a termelési és szolgáltatási ágazatok szakmai kérdéseire, sajátosságaira, megoldásaira vonatkozik.

A vezetési tanácsadóknak alkalmazkodniuk kell a piac változásaihoz, új ismereteket és megoldási módszereket kell elsajátítaniuk. Ez **folyamatos tanulást** jelent, más szavakkal a vezetési tanácsadóknak tudásban legkevesebb egy lépéssel kell a tanácsvevők előtt járniuk.

A vezetési tanácsadók értékét „szállító” szakemberek, nem csodadoktorok. (Persze ebben a szakmában is vannak sarlatánok, akik mindenre „tudnak” megoldást. Hamar lebuknak.) Olyan **szakemberek**, akik, akiknek állandóan mérik a teljesítményét pénzben, hatékonyságban, költségcsökkentésben, létszámalakításban, piaci pozícióban, a versenyképesség alakulásában és még számos mutatóban. Olyan **szakemberek**, akik az elvállalt munkát nem hagyhatják félbe, nem hagyhatják cserben az ügyfelet. Olyan **szakemberek**, akik egyre inkább specializálódnak, hogy minél jobban megfeleljenek az ügyfelek elvárásainak. (De továbbra is **három szakaszból** állnak a vezetési tanácsadási projektek: probléma felmérése, diagnosztizálása, a megoldás kidolgozása, a megoldás megvalósítása, implementálása.) Olyan **szakemberek**, akik eredményes munkájuk nyomán szeretnének további megbízásokat kapni ügyfeleiktől. Olyan **szakemberek**, akiknek időnként szükségük van a kollégák tanácsaira, hiszen vannak olyan helyzetek, amikor a vezetési tanácsadó is tanácsra szorul...

Dr. Gonda György
vezetési tanácsadó
Certified Management Consultant (CMC)

Világtoborzó

Bárkit, bárhonnan

Az informatikai, a távközlési forradalom, nem kevésbé a Covid-19 új távlatokat és lehetőségeket nyitott a humán erőforrás menedzsment (HRM) számára is. Az egyes országok és a világ munkaerőpiacán egyszerre van jelen a többlet és a hiány. Még az új évezred elején is szinte elképzelhetetlen volt a munkaerőtoborzás nemzetköziesedése, globalizálódása. Ma viszont a HR tevékenység szerves, természetes része a szellemi és a fizikai munkaerő toborzása gyakorlatilag a világ bármelyik országából. A HR-szakma ezt a tevékenységet globális távtoborzásnak hívja.

Egy hazai humánerőforrás menedzser véleménye szerint a mindennapokban egyre több nehézséggel szembesülnek a vállalatvezetők és a HR szakemberek, hiszen a gyorsan változó munkaerőpiaci viszonyok és a trónkövetelő generációk között kell megállniuk a helyüket. Ma már **a munkahelyváltás folyamata is felgyorsult**, ami a **toborzóktól** azonnali reakciókat és hatékony kommunikációt kíván meg számos csatornán, miközben rövid időn belül kell megtalálniuk a szervezet számára **tökéletes munkaerőt**. Egy-egy jelentősebb pozíció kapcsán a HR-toborzóknak akár több száz életrajzot is értékelniük kell, és gyakran 7-8 toborzási kampányt is kezelnek párhuzamosan, így a leterheltségük igencsak nagy.

Túl a nemzeti határokon

Idehaza és külföldön, elsősorban a közepes- és a nagyméretű cégeknél, már nem kelt meglepetést, hogy a vezetők és a dolgozók akár 50-60 százaléka külföldi. A világ megszokta, hogy a munkatársak egy része külföldről érkezik, s mi magunk is dolgozhatunk szinte bárhol a világon akár hazai cégünk kiküldötteiként, akár egyéni munkavállalókként külföldi vállalatnál. Ez a „jövés-menés” elsősorban annak köszönhető, hogy **a fejvadászat és a munkaerőtoborzás átlépte a nemzeti határokat, s világjelenséggé, globálissá lett.**

Mi is a nemzetközi toborzás?

Olyan szolgáltatás, amely külföldi jelöltek kereséséből, kiválasztásából és foglalkoztatásából áll egy-egyszervezetnél, a vállalatnál történő munkavégzésre.

A nemzetközi toborzás megköveteli - többek között - a különböző országok munkajogának, kultúrájának, adózási szabályainak, kereseti viszonyainak ismeretét, valamint a speciális követelményeket és eljárásokat (például a hirdetések elkészítése idegen nyelven, a vízumrendszer ismerete, a pályázati dokumentumok elemzése).

Egy másik megfogalmazás szerint a toborzás a potenciális jelentkezők felkutatásának és jelentkezésre ösztönzésének folyamata. Azzal a céllal, hogy a szervezetek számára szükséges személyek éppen megfelelő számban jelentkezzenek a megüresedett vagy az újonnan kialakított pozíciókra. **A toborzás célja tehát kettős: vonzás és szűrés.** Egyrészt, hogy minél nagyobb biztonsággal elérhetőek legyenek a szervezet számára szükséges jelentkezők,

másrészt, hogy őket a szervezet eredményesen „bevetethető” ajánlatokkal legyen képes jelentkezésre bírni.

Legális munkaerő migráció

A nemzetközi statisztikák szerint az egész világon növekszik a legális munkaerő migráció, különösen azokból az országokból, ahol magas a **munkanélküliség**. Ennek a fordítottja is igaz, az alacsony munkanélküliségű országokból – USA, Japán, Kína stb. – nehezebben kelnek útra tartós külföldi munkavégzési szándékkal a szellemi és a fizikai dolgozók. **Az Európai Unió – amelynek tagországai között szabad a munkaerő-áramlás – is felismerte az unión kívüli államokból is érkező munkaerők fontosságát.**

A kívülről érkező munkaerő-migráció tehát a 27 tagország számára is fontos kiegészítő eszköz lehet a **tartós európai foglalkoztatási hiányosságok pótlására**. Az EU belügyi biztosa – aki illetékes a munkaerő-migráció kérdésében – tavaly novemberben mutatta be azt a javasolt **intézkedéscsomagot**, amely az európai kritikus munkaerőhiány enyhítéséhez járulhat hozzá.

Az EU sem tétlen

Sok a tennivaló: például az unión kívüli állampolgárok képesítései elismerésének hiánya gyakran visszatartó erőt jelent a legális migráció folyamatában. Az Európai Bizottság ezért intézkedéscsomagot javasolt annak érdekében, hogy egyszerűsítsék és felgyorsítsák az unión kívüli országok állampolgárainak készségeit és képesítéseit igazoló dokumentumok elismerését. Ezek az intézkedések korszerűsíténék az EU jelenlegi elismerési rendszerét, és közelebb hoznák azt a másik tagállamba költöző uniós polgárok számára létrehozott rendszerhez.

Brüsszel véleménye szerint az unión kívüli országból érkező partnerekkel folytatott munkaerő-migrációs együttműködés fejlesztése kölcsönös előnyt jelenthet, ugyanis az „visszatáplálja” a szakértelmet és a pénzügyi támogatást a származási ország gazdaságába.

A bemutatott javaslat tájékoztatást nyújt a tagállamok munkaerő-felvételi és migrációs eljárásairól, és biztosítékokat tartalmaz a tisztességes munkaerő-felvétel és munkafeltételek biztosítására is. A létrehozni tervezett **uniós tehetségbázis** továbbá támogatni kívánja a **tehetséggondozási partnerségek** végrehajtását. A testre szabott partnerségek nem uniós országokkal jönnek majd létre, és munkavállalási vagy képzési célú mobilitást biztosítanak. Azok az álláskereső, akik tehetséggondozási partnerség keretében fejlesztették készségeiket, a részt vevő munkáltatók számára is hozzáférhető igazolást kapnak képesítésükről.

„A legális munkaerő migráció lehetőségei várhatóan visszafogják az illegális migrációt, és együtt kell járniuk az európai tartózkodásra jogosulatlanok visszafogadását rögzítő együttműködéssel” – fogalmazott tavalyi javaslatában az Európai Bizottság.

Fordulat a pandémia után

Visszatérve a nemzetközi toborzás gyakorlati kérdéseire: évtizedünkben – különösen a pandémiát követően – **ezerszámra jöttek létre a világon nemzetközi munkaerőtoborzással foglalkozó cégek**. Sőt, a korábban elsősorban hazai pályákon tevékenykedő fejedelmek

vállalatok, ügynökségek is felvették szolgáltatási listájukra a nemzetközi toborzást, amely kétirányú utca. Arról van szó, hogy **a nemzetközi toborzás nem csak munkaerő importot, hanem exportot is jelent. Vagyis a fejtörő, a HR-cégek, a nemzetközi toborzó vállalatok más országokba is „szállítanak” hazai szellemi és fizikai dolgozókat a felmerülő igények és a „késlet” alapján.**

Újság helyett média platformok

Ma már nem az újságokban hirdetnek és keresnek munkaerőt, hiszen a nyomtatott sajtó egyre inkább visszaszorul. Helyét „természetesen” a **közösségi média** foglalja el. Napjainkban már egyértelmű, hogy a közösségi média **platformok** egyre nagyobb mértékben vannak jelen a vállalati életben. Ezek a platformok nagy hatással vannak a toborzási módszerekre, nagyban segítik a HR szakértők munkáját, s újabb elérhetőségeket biztosítanak a potenciális munkavállalókhoz, valamint az úgynevezett tehetségbázisokhoz.

A nemzetközi munkaerőtoborzás és az ehhez kapcsolódó szolgáltatások **különösen fontosak** a multinacionális, a globális startup és a több országban működő cégeknek. Ezek a vállalatok ugyanis a nemzetközi toborzás segítségével nagyobb szakember-táborból meríthetnek mind a hazai, mind pedig a külföldi tevékenységük számára.

Az **Adecco Group** egy korábbi nemzetközi felmérése szerint tíz álláskeresőből öt alkalmazta a közösségi médiát álláskeresői célokra, míg tíz toborzó cégből hét használta ezeket a felületeket a napi HR tevékenységek során. A legtöbbször látogatott közösségi média oldal mindkét csoportban a **LinkedIn** volt, amelyet a **Facebook** követett. Érdemes megemlíteni, hogy évtizedünkben egyre több a **virtuális munkaerő „vásár”**, vagyis a kereslet és a kínálat számos toborzó cég együttesen szervezett virtuális kiállításán is találkozhat.

Az MI és a toborzás

Ha már szó esett az egyik fontos 21-dik századi toborzási módszerről, érdemes megemlíteni a mesterséges intelligencia (MI) szerepét is. Amennyiben a toborzók igénylik, **az MI az elvárások és a megadott szempontok szerint értékeli a beérkezett életrajzokat, kiválogatja az elvárásoknak leginkább megfelelőeket.** Egyre gyakoribb, hogy az első felvételi beszélgetéseket, interjúkat is az MI bonyolítja le online. A mesterséges intelligencia meglehetősen sok időt és költséget takarít meg mind a hazai, mind pedig a nemzetközi toborzási folyamatban.

Toborzás home officera, távmunkára

Ismeretes, hogy a COVID-19 előtérbe állította az otthonról végzett munkát, a home office-t, a távmunkát. A pandémia visszaszorulása után is népszerű a távmunka. Számos cég az úgynevezett **hibrid foglalkoztatási módszert** alkalmazza, vagy 2 nap irodai, 3 nap otthoni munka, vagy fordítva. A távmunka népszerűsége, erőteljes elterjedése nem hagyta érintetlenül a nemzetközi toborzási gyakorlatot sem.

Sok szakember szívesen dolgozik saját otthonából külföldi cégnek, külföldre. Nem kell utaznia, nem kell más kultúrába beleszoknia, nem kell gyermekét külföldön járatni iskolába stb. A vállalatok is kedvelik a külföldi távmunkáztatást, hiszen az erre a „műfajra” toborzott

munkaerő országában esetleg alacsonyabbak a jövedelmek, más az adó- és a társadalombiztosítási rendszer, vagyis van mód a **költségtakarékosságra**. Nem beszélve arról, hogy a távmunkás számára nem kell irodát bérelni fűtéssel, takarítással, villanyszámlával stb. Igen sok olyan munkakör, tevékenység van, amelyet mind a munkaadó, mind pedig a munkavállaló szívesen végeztet, illetve végez távmunkában.

A nemzetközi toborzás folyamata

Érdeemes áttekinteni a nemzetközi toborzás folyamatát. **A toborzást végezhetik** az erre a tevékenységre szakosodott cégek (ez a jellemzőbb), valamint azon vállalatok HR-szakemberei, amelyek külföldi munkaerőt akarnak alkalmazni. Mindenekelőtt **fel kell mérni**, hogy valóban szükség van-e külföldi munkaerőre, s ha igen, milyen pozíciókba? Azok a vállalatok, amelyek nagy számban alkalmaznak, illetve akarnak alkalmazni munkaerőt a nemzetközi piacról, általában **toborzási stratégiát** készítenek. Sok esetben együtt a nemzetközi toborzással foglalkozó cégekkel, ügynökségekkel.

Az **igények felmérése** és a **cél-, valamint a forrás országok kiválasztása** után kerül sor az ideális jelölt azonosítására, a **keresési** kritériumok meghatározására. A munkakörelemzés eredményére támaszkodva meghatározhatók a keresés kiindulópontjai, azaz beazonosítható az **ideális jelölt profilja**. Ez a profil megmutatja, hogy a keresett jelöltet milyen személyiségjegyekkel, képességekkel, képzettséggel, tapasztalattal rendelkezők között érdemes keresni. (Noha a fenti mondatok egyes számban íródtak, a többes szám alkalmazása természetesen akkor indokolt, ha a nemzetközi toborzás célja több jelölt keresése, kiválasztása, majd **alkalmazása**.)

A következő lépés a **toborzási terv** elkészítése és végrehajtása. Ennek a fázisnak a tennivalói közé tartozik a toborzási forrás és a célközönség elérésére használni kívánt **módszerek kiválasztása**. Fontos az elvégzendő tevékenységek ütemezése és határidők meghatározása is ebben a szakaszban. Toborzási forrásként választhatók a meglévő (belső) munkatársak éppúgy, mint a külső munkaerőpiacon elérhető potenciális jelentkezők. Amennyiben a kereséskor a jelenlegi munkavállalókat előnyben részesítő döntés születik, **belső toborzásról**, ha a szervezeten kívüli jelöltek kapnak előnyt, **külső toborzásról** beszélünk. Az is elképzelhető, hogy egy cég párhuzamosan alkalmazza a belső és a külső toborzást.

Igen fontos feladat a **beérkezett jelentkezések feldolgozása**, a jelentkezők anyagainak rendszerezése, előszűrése. Ebben a szakaszban a beérkező álláspályázatok, életrajzok, jelentkezési lapok, motivációs levelek fogadása, rendszerezése, átvizsgálása és átválogatása történik. A **rendszerező munka** eredménye egy **szűkített lista**, amelynek alapján kezdődhet a kiválasztás, a toborzás „megkoronázása”. Itt érdemes megjegyezni, hogy a kiválasztást igen sok esetben a toborzó cégre bízák, pedig a jelöltekkel mindenképpen érdemes interjúzni a majdani munkaadónak is.

További előnyök

A már említett előnyök mellett még számos okból kedvező és hasznos a nemzetközi toborzás. Ezek közül érdemes megemlíteni, hogy ezzel a módszerrel **csökkenthető, illetve megszüntethető a szakemberhiány, bővül a szervezetek nyelvi kapacitása** és szert tesznek **interkulturális ismeretekre**, nagyobb lehetőség nyílik a **világpiaci terjeszkedésre**, a

különbözőség (diverzitás) újabb értékeket hoz a vállalati életbe, sok esetben pedig **költséghatékonyabb** a hagyományos toborzási eszközöknél.

Az érem másik oldala, hogy a nemzetközi toborzásra megbízást adó cégeknek oda kell figyelniük az esetleges nyelvi és kulturális akadályokra, a jogi és egyéb szabályozások megfelelőségére és betartására, a kiválasztott és felvett külföldi szakemberek mielőbbi beillesztésére, integrálására a vállalati tevékenységbe, és a sort hosszan lehet folytatni.

Milyen előnyökkel jár még a nemzetközi munkaerő-toborzás a megbízók számára? Többek között:

- lehetőség jobb „minőségű” munkaerő „beszerzésére” a nagy merítési lehetőség következtében
- a nem távoli jövő tudásbázisának biztosítása
- költségtakarékos távmunka
- egyszerű foglalkoztatási folyamat távmunka esetén
- más munkakultúrák és döntési folyamatok, rendszerek megismerése, alkalmazása
- hatékonyabb multikulturális projektcsapatok

Nemzetközi toborzás = kevesebb ok az aggodalomra

A nemzetközi toborzás lehetősége és gyakorlata (akár táv-, akár jelenléti munkára) bizonyos fokú nyugalmat jelent a szervezetek vezetői számára. A PricewaterhouseCoopers egy korábbi felmérése szerint a kínai cégvezetők 94 százaléka aggódik amiatt, hogy sikerül-e odahaza megtalálni a szükséges tudással, képességekkel, készségekkel rendelkező munkatársakat. Kanadában ez a mutató 51 százalék volt. Ma már a korábbinál jóval kevesebb ilyen jellegű aggodalomra van okuk (bárhol a világon) a szervezetek vezetőinek, hiszen a **nemzetközi toborzás** és annak egyre finomuló technikája, módszerei **új fejezetet** nyitottak a munka világában. Idehaza is. Érdemes valamelyik internetes keresőben megtekinteni azon cégek igen-igen hosszú listáját és ajánlott szolgáltatásait, amelyek kétirányú nemzetközi munkaerőtoborzást kínálnak és végeznek.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó

Certified Management Consultant