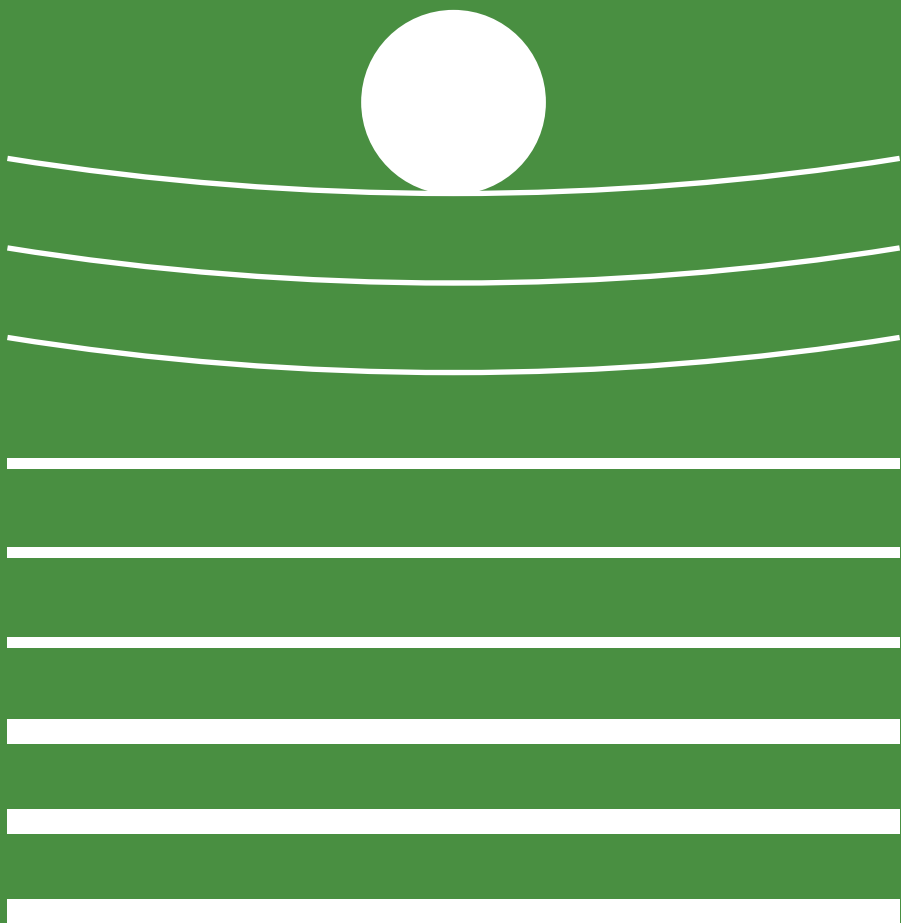




HEPA

# VÁLLALATI REZILIENCIA

EXPORT KISOKOS SOROZAT



„Nem a legerősebb faj lesz a túlélő,  
nem is a legintelligensebb,  
hanem az, amelyik a legfogékonyabb  
a változásra.”

Charles Darwin

# VÁLLALATI REZILIENCIA





# HEPA

Magyar Exportfejlesztési  
Ügynökség

Több mint Export

## Tisztelt Érdeklődő!

Sok kis- és középvállalkozás növekedésének kulcsa az ország határain túli kereslet kiszolgálása lesz. A külpiacra lépés piaci előnyhöz juttatja a gazdasági társaságokat, ugyanakkor fontos ismerni az export tevékenységgel járó nehézségeket is. A sikeres exporttevékenységhez elengedhetetlen a célpiacok alapos feltérképezése, a kereslet és a szabályozási környezet alapos megismerése.

A HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség Exportakadémia Képzési Központja és az Enterprise Europe Network gondozásában megjelenő Export Kisokos sorozatát azzal a céllal indítottuk el, hogy a hazai vállalkozóknak a mindennapokban használható gyakorlati tudáselemeket adjunk át. Kiadványainkban közérthető, gyorsan áttekinthető formában mutatjuk be az export piacra lépés legfontosabb mérföldköveit, kockázati tényezőit, valamint az export stratégia fejlesztés alapvető döntési pontjait.


**EXPORT**  
A K A D É M I A  
POWERED BY HEPA



Üzletfejlesztés karnyújtásnyira

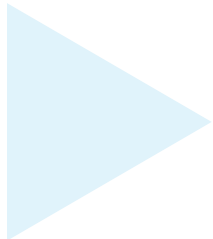


Európai Unió



Küldetésünknek tekintjük, hogy a HEPA gyakorlati üzletfejlesztési szolgáltatásain keresztül bővítsük külpiacokon is sikeres hazai kis- és középvállalkozások körét. Exportakadémia Képzési Központunk felnőttképzési engedély mellett kínálja moduláris felépítésű képzéseit, melyek jelenléti, online és e-learning formában is elérhetőek.

A HEPA kiterjedt kapcsolati hálójával bír mind idehaza, mind külföldön. Ügynökségünk látja el az Európai Bizottság vállalkozásfejlesztési hálózatának, az Enterprise Europe Network képviselőjét a Közép- és Észak-Magyarország régióban. A hálózaton keresztül több, mint 60 ország szakértőit tudjuk bevonni akár üzleti, akár technológiai partnerkeresésbe, finanszírozási és szellemi tulajdonvédelmi kérdésekbe.



***Éljen Ön is a lehetőséggel!  
Szerezzen friss tudást, kérje tanácsadóink segítségét  
a külpiacra lépés tervezéséhez, megvalósításához!***

***HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség***

# Mi is az a reziliencia?

Mitől veszi az egyik egyén, gazdaság vagy szervezet könnyebben az akadályokat a másíknál? Miért tudnak egyesek váratlan kihívások, gyors változások közepette is hatékonyak maradni?

A választ a reziliencia fogalma adja meg: vagyis az alkalmazkodóképesség, az adaptáció művészete.

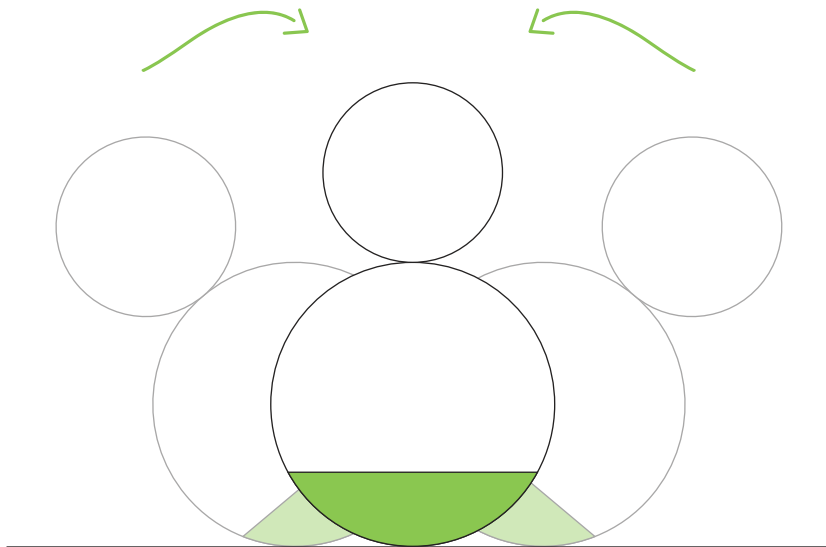


A gazdasági reziliencia, a gazdaság rugalmassága, illetve sokkokkal szembeni ellenállóképessége az európai reformfolyamatok egyik centrális kategóriája<sup>1</sup>. A gazdaság rugalmasságához rugalmas szereplők szükségesek, ezért foglalkozunk kiemelten vállalati reziliencia témával, amely piaci előnyhöz juttathatja a gazdasági társaságokat.

A reziliencia jelentésével kapcsolatban a szakirodalomban többféle megközelítéssel is találkozunk. A téma híres kutatói sem ugyanazon fókuszpont mentén fogalmazzák meg lényegét. Ami bizonyos, hogy a reziliencia nem egy exact tulajdonság, aminek lenne egy konkrét mérőszáma, sokkal inkább készségek, képességek, attitűdök összessége. Szemléletmód, ami fejleszthető.

## „Alkalmazkodom, tehát vagyok.”

Képzeljünk el egy 'Kelj fel Jancsi' figurát, aki a kilengések után mindig visszatér az egyensúlyi pontra. Hasonló ehhez a reziliens működés.



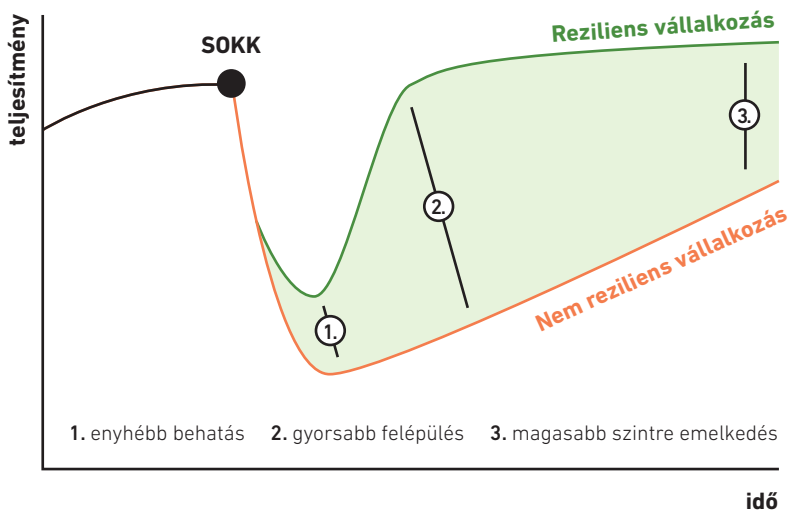
A reziliencia – avagy rugalmas ellenálló képesség – egy rendszer képessége arra, hogy egyszeri, ismétlődő vagy folyamatos behatásokkal szemben megőrizze alapvető funkcióit, törekedni tudjon az egyensúlyi helyzetre, minimalizálva a stresszorok károsító hatásait. Lehetővé teszi a rendszer számára, hogy adaptálódjon, és újraszervezze magát, miközben az identitása megmarad. Mind egyéni, mind szervezeti szinten a sikeres működés alapja.

**!** *A reziliencia lehetővé teszi az „új valóság” elfogadását, még ha az kedvezőtlenebb is az előzőnél. Segíti az elfogadást, támogatja a megoldás megtalálására való törekvést.*

# Miért hasznos, ha reziliens egy szervezet?

Az ábrából is jól látható, hogy egy reziliens szervezetet kisebb mértékben visel meg egy válsághelyzet, és a felépülése gyorsabb. Amelyik vállalat tud tanulni egy krízisből, azt sokkal felkészültebben éri a következő kihívás.

## A sokk hatások leküzdése a reziliens vállalkozások esetében



Válságok rendszeresen kialakulnak, a behatás lehet externális, vagy belső kockázatból eredő, az egyetlen biztos az állandó bizonytalanság. Ezt a helyzetet tette még kiélezettebbé a pandémia. Minden válság során vannak vállalatok, amiket elsodor a turbulencia, vannak amiket megvisel, de túlélnek és vannak olyan szervezetek, amik válság ellenére is prosperálnak. Előfordulhat, hogy pont olyan területen tevékenykedik egy adott vállalat, amelynek kedvez az aktuális helyzet, de min múlhat még, hogy ki hogyan veszi az akadályokat?

**! Egyértelmű, hogy nincsen általános recept a reziliencia erősítésére, egyéni megküzdési módokat, stratégiákat kell kifejleszteni. Meg kell találni a saját erőforrásokat, hogy megfelelően reziliensekké válhassunk.**



Első lépésként fontos az aktuális helyzetet a legtisztábban kielemezni. Akkor válik igazán láthatóvá, hogy milyen faktorok vannak, illetve lehetnek valódi hatással a szervezetre, mely területet érdemes fejleszteni, rugalmasabbá tenni, hogy jövőbiztosabbá váljunk. Bonanno, a téma egyik vezető kutatója szerint munkahelyi környezetben a rugalmasság fejlesztése, ami reziliencia témakörben igazán értelmezhető.<sup>2</sup>



Egy vállalat aktuális helyzetének felmérésére többféle módszertan közül lehet választani, üzleti kontextusban az egyik legelterjedtebb a SWOT analízis, mely egy igen hatékony elemzési technikát jelent. Metodikája viszonylag egyszerű, ezért sok vállalat összetettebb eszközöket használ, de a SWOT analízis egyszerűségével együtt is hatékony fegyver a stratégiai tervezésben. Az elemzésből kapott információk a belső és külső folyamatok javításának alapköveit képezhetik. Erre alapozva pedig megtervezhetjük a jövőbeni stratégia lépéseit.

# Inspiráció a reziliens működéshez

Számos kis- és középvállalkozás mutat ellenállóképességet és képes a megújulásra. Az bevezetett intézkedéseikben sokszor a legsikeresebb nagyvállalatok technikai tükröződnek kisebb léptékben. Mérettől függetlenül, a legsikeresebb vállalatoknak vannak közös vonásaik, úgymint a pénzügyi reziliencia, a rugalmas szervezet vagy a stratégiai fókusz.



Jelentős sikertényező a gyorsuló digitalizációhoz való adaptálódás, operatív hatékonyság, és az agilis munkaszervezés. Néhány inspiráció a legsikeresebb vállalatok szemléletmódjából:

- A vevői/fogyasztói igények legmagasabb kiszolgálása a főszempont a folyamatok és szervezeti struktúra mögött
- A magas teljesítmény és az elköteleződés folyamatos ösztönzése a munkakörülmények javításával, a munkavállalók fejlesztésével és motiválásával
- Jelentős hangsúly az adatgyűjtés és adatelemzésen

Miden sikeres vállalkozás végső célja az ügyfelek elégedettsége. Ennek eléréséhez ismerni kell a célcsoport mozgatórugóit, választási szempontjait. Az ügyfél igényeihez való közelség kialakításában sokféle segítséget lehet igénybe venni.

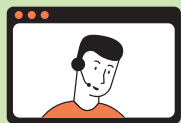
A klasszikus marketing eszközökön túl itt is fontos kiemelni, hogy a digitalizáció olyan kiemelkedő támogató eszköz, melynek segítségével gyorsan és minden korábbinál pontosabban feltérképezhetők a fogyasztói igények (adatelemzés, Big Data), átállíthatók a gyártósorok (ipar 4.0), elérhetők a potenciális vevők (SEO, közösségi média, stb.), felgyorsítható a kiszolgálásuk (online vásárlás, logisztika). Az online tér felé tolódás már a mostani válság előtt is rendkívül előrehaladott volt. Az Európai Bizottság 2019-es adatai alapján Európában a kis-és középvállalkozások 80%-a rendelkezett weboldallal, és dolgozóik 2/3-a valamilyen mobilszközről dolgozott. A pandémia által előidézett szociális távolságtartás és távmunka széleskörű bevezetése teljesen új munkakörülményeket teremtett.

Jellemzően azok a vállalatok tudják a leggyorsabban kiaknázni az új kihívások lehetőségeit, melyeknek már volt digitális tapasztalata. Egy felmérés szerint azok a vállalatok, melyek már korábban is bevezettek szoftver megoldásokat, 30%-kal valószínűbben tudnak új technológiákat alkalmazni egy válság esetén. Ezek a szervezetek a digitális tapasztalatuknak köszönhetően magabiztosabbak, megfelelő belső folyamataik vannak egy újabb digitális projekt sikeres megvalósításához. Sok szervezet már azt is tudja, hogy egyik digitális eszköz sem lesz önmagában mágikus fegyver, ha nincs összehangolva a szervezettel, a folyamatokkal, és a munkavállalók tudásszintjével.

**Ezzel párhuzamosan katapultált az igény a digitális szolgáltatásokra, amelyek hatékonyabbá tehetik a munkavégést:**



**felhőalapú  
szolgáltatások**



**video  
kommunikáció**



**online  
értékesítés**



**online  
megoldások**

## **|** *A digitalizáció nem cél, hanem eszköz.*

A kis- és középvállalkozások fejlesztésében egy új lehetőség egyes területek digitalizálása, ezáltal a hatékonyság növelése.

Bár alap megállapításnak hangzik, de ez nemcsak a túlélés egyik eszköze lehet, hanem a konkurenciától való megkülönböztetés egyik fegyvere is. Magyarországon a technológiai háttér rendelkezésre áll, adatátvitel és infrastruktúra is megfelelő, a felhasználásban és a technológiai integrációban viszont lemaradást mutatunk az Európai Unió többi tagállamához képest. (A digitális gazdaságra való felkészültséget jelző kompozit index, a DESI szerint az 23. helyen állunk, 2021).

## Munkavállalói well-being



A pandémia okozta új valóság számos folyamatot felgyorsított, így vált sok vállalatnál mindennapos gyakorlattá a home office, a jobbára virtuális interakció ügyfelekkel és kollégákkal, esetleg A és B heteken irodai jelenléttel vegyítve.

Az új helyzet rengeteg kihívást jelent minden szereplő számára, sok vezető emiatt nehezen támogatja pl. az otthonról történő munkavégzést, kérdés számukra a produktivitás biztosíthatósága. Tény, hogy a jelenléti (csapatmunka lehetősége, hasznos inputok begyűjtése, csapat motiváció, új ingerek, szociális interakció) és távmunkának (koncentráció, elmélyülés lehetősége, kevesebb elhúzódozó szociális társalgás/rövidebb ebédszünet) is megvannak az előnyei, a hangsúly itt is az egyensúlyon van.



*Nem az a lényeg, hogy hol vagyunk, hanem hogy hogyan van menedzselve. Megfelelő folyamatok mentén otthonról is lehet hatékonyan dolgozni, miközben az előrehaladást kulcsteljesítmény-indikátorok segítségével számszerűen mérjük.*

Bár sok kutatás támasztja alá, hogy átlagon felüli produktivitással járhat a hibrid munkavégzés, az eredmények nagy mértékben függenek az egyéni körülményektől, onnantól kezdve, hogy pl. extrovertált/introvertált a munkavállaló személyisége, egészen addig, hogy milyen hely, eszközök állnak rendelkezésre az otthoni munkavégzéshez, illetve mennyire hatékony és rugalmas a napirend.

Fontos, hogy vezetőként megismerjük és ennek megfelelően alakítsuk a csapatok munkavégzési menetrendjét, hogy mind a hatékonyságot, mind a motivációt fenn tudjuk tartani.

*Azok a vezetők, akik olyan stratégiát alkotnak, mely a lehetőségekhez mérten törődik a kollégák személyes igényeivel és lehetőségeivel, a nagyobb hatékonyság segít a többi területen is kihozni a maximum potenciált.*

A munkakörülmények mellett nagyon fontos a munkavállalók fejlesztése, tréningezése. Ez növeli az elköteleződést, de segíti új megoldások, főleg technológiai megoldások sikeres bevezetését, és gyakran új toborzás szükségessége is megszűnik, egy-egy munkavállaló átképzésével.



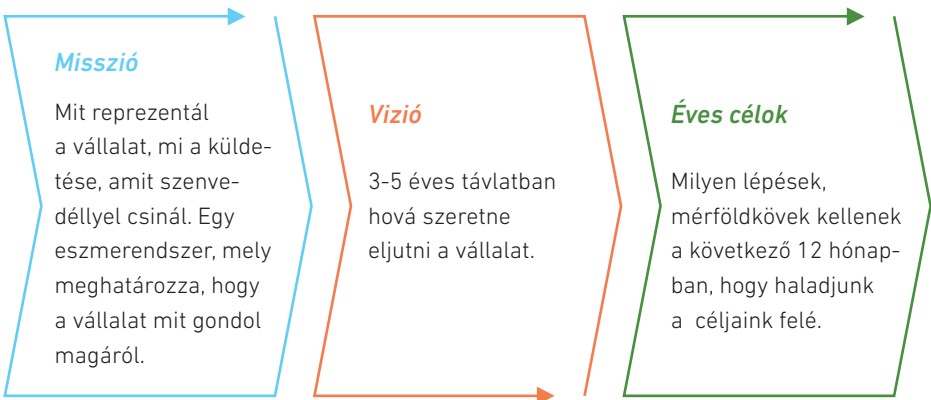
# Reziliens vezető

Az agilitás egyik alappillére a reziliens csapat, amelyhez reziliens vezetőre is szükség van. A reziliens vezető olyan támogató környezetet teremt, amely ösztönzi a tanulást és fejlődést, amelyben szabadon lehet beszélni a nehézségekről, vagy arról akár, ami nem működik jól. A csapat nyitott a változásra, változtatásra és a hibákból való tanulásra. Kihívások esetén pedig egymásra támaszkodva közösen keresik a megoldást és nem a nehézségekre fókuszálnak. A reziliens vezető képes nehéz időszakban, nagyfokú bizonytalanságban is teljesítményre ösztönözni a csapatot, hogy ne a félelem és bénultság uralkodjon. A reziliens vezető tárháza, amelyek minden nap hozzájárulnak a sikeres működéshez:

## Stratégiai szemlélet

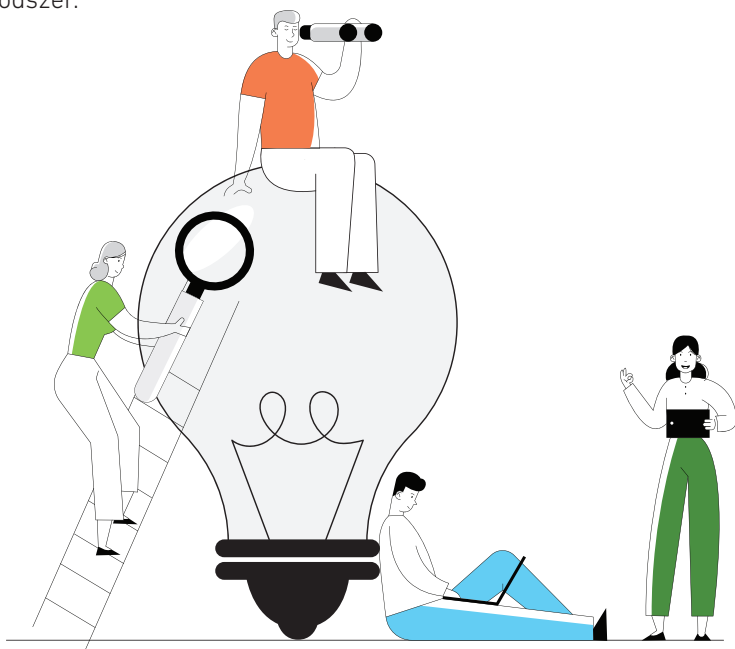
Egy jó vezetőnek mindig van stratégiai terve, amely kellően ambiciózus, de egyben motiválónan reális. Lehetőséget ad a flexibilitásra, de a törekvéseket képes egységé formálni.

Ha van hosszú távú stratégiánk, amit megfelelően kommunikálunk a szervezetben belül, a munkavállalókat biztonsággal tölti el, ami pozitívan hat a hatékonyságra. Számos stratégiai tervezési módszer létezik, a részletességüktől függetlenül a legtöbb verzióban megtalálhatóak: a misszió – vízió - éves célok - vállalati értékek. Ezek együttesen jelölik ki az utat és kereteket a szervezet számára.



## **Innovációs érzékenység**

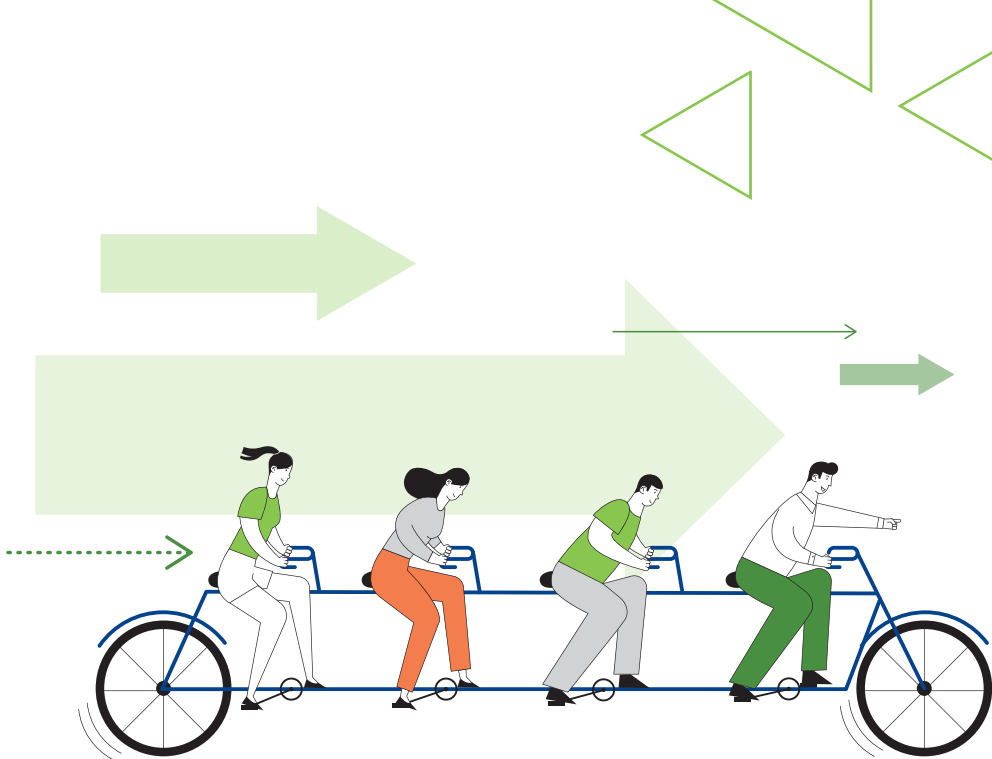
Fontos, hogy a csapatok számára legyen inspiráció, és ha eljött az idő, meg merjék kérdőjelezni a status quo-t. Kihívásos idők kedveznek az innovatív gondolkozásnak, hiszen sokszor új megoldásokra van szükség. Jó vezető nem csak magára számít, cégen belül is lehetnek innovátorok, akik segíthetnek új ötletek felfedezésében. Használjuk az erőforrásokat, motiváljuk a kollégákat, partnereket közös brainstorming-on, versenyen, hogy ki hozza a legjobb innovációt. Ez ilyenkor a kohéziót is erősíti, és növeli a pozitív energiát és külső partneri együttműködések különösen fontosak innovációs előny építésénél, beszállítókkal való engagement, helyi üzleti network-okhoz való csatlakozás mind hozhat inspirációt, ötletet, támogatást. Interaktálni és tanulni peer-ektől az egyik leghatékonyabb módszer.



## **Bizalom, mint szervező erő**

A bizalmat könnyű időkben építjük, nehéz időkben teszteljük. Fontos, hogy vezetőként éreztessük az elköteleződést, és legyünk jelen, mikor szükség van ránk („Nyitott ajtó”). A bizalom legyen az új kontroll, hiszen az mindig optimiz-mushoz vezet, és ez az egyik különbség siker és kudarc között.





### ***Kollaboratív attitűd erősítése***

A csapatmunka erősítése, a megfelelő kommunikációs flow kialakítása, a silo-k felszámolása nagymértékben hozzájárul a hatékonyság növeléséhez. Csapatok, csapatok közötti megosztott éves célok erősítik az együttműködést. Ahol a kooperáció az új konfrontáció, ott mindig nagyobb hangsúly lesz a megoldás megtalálásán, mint a bűnbak keresésén.

### ***Vezetői felelősségvállalás***

A következetes és átlátható kommunikáció a hatékony szervezeti kialakítás egyik fontos eszköze. A problémák nyílt vállalása, a megfelelő tanulság levonása és bemutatása, a saját szerepünk megvizsgálása egy-egy probléma kapcsán mindig fejlesztőleg hat a szervezetre. A vezetői felelősségvállalás pedig példát mutat a teljes vállalatnak.

**Bizalom:**  
***könnyű időkben építjük,  
nehéz időkben teszteljük.***

***Vezetői hozzáállás,  
elköteleződés, ott van,  
amikor szükség van rá.  
Bizalom az új kontroll.***



## **További anyagok a témában:**

<sup>1</sup> Halmi Péter Középpontban a reziliencia.  
A Gazdasági és Monetáris Unió mélyülésének egyes mechanizmusai

<sup>2</sup> I'm a survivor! How resilience became the quality we all crave,  
Emine Saner, The Guardian, November 24, 2020

▶ [LINK név?](#)

[www.hepa.hu](http://www.hepa.hu)  
[info@hepa.hu](mailto:info@hepa.hu)  
[enterpriseurope.hu](http://enterpriseurope.hu)



HEPA

Magyar Exportfejlesztési  
Ügynökség

EXPORT  
AKADÉMIA

POWERED BY HEPA



*Üzletfejlesztés karnyújtásnyira*