

A vállalati reziliencia tényezői és vizsgálata pénzügyi mutatószámokon keresztül

SÁPI-DUDUK ILDIKÓ

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Vállalat-gazdaságtan Tanszék

Egészségház u. 4., Eger 3300

duduk.ildiko@uni-eszterhazy.hu

A vállalati reziliencia kritikus tényezővé vált a hosszú távú üzleti siker biztosításában a külső sokkokkal és belső kihívásokkal szemben. Az elmúlt évtizedek gazdasági válságai, természeti katasztrófái, a migráció, a világjárvány felhívta a vállalati vezetők figyelmét arra, hogy a rugalmas ellenálló képesség versenyképességi tényezővé vált napjainkra. A cikk célja a vállalati rugalmasság kulcstényezőinek feltárása és bemutatása: ezeknek a tényezőknek a kihasználása hogyan járul hozzá hatékonyan a pénzügyi stabilitáshoz, ami pénzügyi mutatókban is megjelenik. Bemutatásra kerül egy vállalat példáján keresztül a vállalati reziliencia kulcsfontosságú mozgatórugói, beleértve az alkalmazkodóképességet, a pénzügyi stabilitást és a stratégiai előrelátást. Az elmélet és a gyakorlat összekapcsolásával a tanulmány rámutat arra, hogyan lehet a rugalmasságot mennyiségileg értékelni olyan pénzügyi mutatók segítségével, mint a jövedelmezőség, a pénzteremelő képesség, a hatékonyság. Az esettanulmányi megközelítést alkalmazva szemléltetésre kerül, hogy egy rugalmas vállalat hogyan navigált sikeresen egy ingadozó környezetben, és hogyan alakította át működését, miközben megőrizte pénzügyi stabilitását. A tanulmány interjúkból és felmérésekből származó kvalitatív betekintések kvantitatív pénzügyi adatokkal való integrálásával átfogó képet ad arról, hogy a vállalatok hogyan tudják fenntartani, sőt megerősíteni versenyhelyzetüket viharos időkben is. Az eredmények betekintést nyújtanak a menedzserek, a befektetők és a döntéshozók számára, hogy mely területekre érdemes nagyobb hangsúlyt helyezni, hogy javítsák az ellenálló képességet a kritikus helyzetekben.

Kulcsszavak: vállalati reziliencia, rugalmasság, alkalmazkodóképesség, vállalati versenyképesség, vállalatértékelés

1. Bevezető

A globalizációnak és az információs kommunikációs eszközök terjedésének köszönhetően az elmúlt évtizedekben a vállalatok újabb és újabb kihívásokkal szembesültek, ezért működésük és gazdálkodásuk jelentősen megváltozott. Korábban a hatékonyság és a versenyképesség volt a vállalat sikerének elsődleges jelzője, és a vállalati gazdálkodás során elsősorban a piaci részesedés növelésére, a folyamatok optimalizálására és a költségek csökkentésére helyezték a hangsúlyt. Manapság nemcsak a nyereség maximalizálására való képességét és versenyképességét értékelik az elemzők, hanem azt is, hogy a vállalatok mennyire képesek előre látni és kilábalni a váratlan kihívásokból. A vállalati reziliencia kialakítása és fenntartása hosszú távú alkalmazkodóképességet, rugalmasságot és kockázatkezelést igényel. A cikk célja, hogy értelmezze a vállalati reziliencia fogalmát, összegyűjtse a vállalati reziliencia fő tényezőit, és bemutassa, hogyan mérhető pénzügyi mutatószámokon keresztül a vállalati ellenálló képesség. A tanulmány felhívja a figyelmet arra a tényre, hogy a vállalati rugalmasság – a zavarokkal szembeni ellenálló képesség és az azokból való kilábalás – megértése egyre fontosabb a volatilis gazdasági környezetben. A kutatás alapvető kérdése, hogy melyek a vállalati reziliencia tényezői, és milyen mérési lehetőség van ezek sikeres használatával kapcsolatosan. A vizsgálat vegyes módszerű megközelítésen alapul, a tudományos kutatásirodalom elemzésének és összesítésének módszerével történik szakirodalmi áttekintés útján. A cikkben szereplő esettanulmány, amely mélyinterjúk, kérdőíves felmérések, pénzügyi teljesítményelemzés és a szerző saját üzleti tapasztalatai alapján készült, bemutat egy reziliens vállalati működést és azt, hogy a pénzügyi mutatók nemcsak kényelmes eszközök, hanem elengedhetetlenek a vállalati rugalmasság szisztematikus értékeléséhez és fokozásához. A cikk hasznossága, hogy betekintést ad egy rugalmas vállalat működésébe és abba, hogy a reziliencia hogyan járul hozzá egy vállalkozás versenyképességének megőrzéséhez még a bizonytalan időszakokban is. A rezilienciátényezők megértése segíthet a vállalatoknak életképesnek maradni a bizonytalan környezetben, megerősítve hosszú távú piaci pozíciójukat, ezért példaként szolgálhat más vállalatok számára is.

2. A vállalati reziliencia: a rugalmas alkalmazkodóképesség tényezői

A vállalatértékelés módszerei jelentős fejlődésen mentek keresztül az utóbbi évtizedekben. A vizsgálati megközelítések már nemcsak a hagyományos pénzügyi mutatókra fókuszálnak, hanem a láthatatlan vagyoni érték létrehozása mögött meghúzódó tényezőkre is. A vállalati érték nagymértékben függ attól, hogy a vállalat mennyire képes rugalmasan alkalmazkodni a változó gazdasági és piaci környezethez. A hagyományos vállalatértékelési módszerek a részvényesi érték maximalizálására összpontosítanak,

míg az új paradigmák a vállalati reziliencia új tényezőit is figyelembe veszik. A modern vállalatértékelés a hosszú távú kockázatkezelésre helyezi a hangsúlyt. A kockázatokkal szemben ellenálló és azokra gyorsan reagáló vállalatok hosszú távon versenyképesek maradnak. A rezilienciafókuszú vállalatok képesek kezelni a válságokat és megerősödvé kilábalni belőlük, ami növeli a vállalati értéket. A vállalati reziliencia azt jelenti, hogy a vállalatok képesek megőrizni és növelni a vállalati értéket és versenyképességet a váratlan gazdasági, piaci, környezeti változások esetén is. A vállalati rugalmasság, a külső megrázkódtatásokkal szembeni ellenálló képesség és az azokhoz való alkalmazkodás évtizedek óta a sikeres vállalatok meghatározó tulajdonsága. A vállalkozások folyamatosan szembesültek válságokkal és zavarokkal, de azok, amelyek túléltek és virágoztak, bizonyították, hogy képesek az átalakulásra és az innovációra. Az 1970-es évek elején a vállalatok kénytelenek voltak megküzdeni az olajválsággal, és az olajtól erősen függő iparágaknak, mint például a gyártás és a szállítás, gyorsan kellett alkalmazkodniuk a gazdasági krízishez. Az 1980-as években felerősödött a globális verseny, és a vállalati alkalmazkodást a működés egyszerűsítése, a hatékonyság növelése, a gazdasági versenyben való helytállás jellemezte. A vállalati versenyképesség és a vállalati rugalmasság közötti kapcsolat szorosan összefügg egymással, mivel mindkettő elengedhetetlen a vállalat sikeréhez és hosszú távú növekedéséhez. A versenyképesség ösztönzi a rugalmasság iránti igényt. A piacon uralkodó versenynyomás arra készteti a vállalatokat, hogy innovációt, alkalmazkodást és folyamatos fejlesztést hajtsanak végre a termékeken, szolgáltatásokon. Az erős versenypiac arra kényszeríti a vállalatokat, hogy rugalmasságot fejlesszenek ki, mivel azok, amelyek nem tudnak gyorsan alkalmazkodni a kihívásokhoz, piaci részesedést veszíthetnek az agilisabb versenytársakkal szemben. Egy rugalmas vállalat jobb helyzetben van ahhoz, hogy túléljen és boldoguljon olyan zavarok idején, mint például a gazdasági visszaesés, az ellátási lánc megszakadása vagy az új iparági szabályozás. A reziliens vállalatok azáltal, hogy képesek gyorsan felépülni és talpra állni, vagy ki tudják használni a zavarokat és abból előnyt kovácsolni, továbbra is növelik a vállalati értéket, és hosszú távon versenyképesebbé válnak. Az alkalmazkodóképesség, vagyis a rugalmasság egyértelműen előnyhöz juttathat egy vállalatot, különösen, ha a versenytársaknál gyorsabban képes változtatni vagy újítani. Az alkalmazkodóképesség és a rugalmasság erősíti a versenyképességet, ami a vállalati érték növekedéséhez vezet (Porter, 1990; Porter, 1993; Porter, 2000; Hamel, 2002; Hamel, 2007; Porter – Delgado – Ketels – Stern, 2008).

A 2008-as globális pénzügyi válság számos iparág számára sarkalatos pillanat volt. A hitelpiacok megfagyásával és a kereslet visszaesésével a vállalatok bevétel- és likviditási válsággal szembesültek. A legtöbb túlélő vállalkozás a költségsökkentő intézkedésekre, az átszervezésekre, a pénzügyi rugalmasság kialakítására, a szervezeti kultúra fejlesztésére és a vezetés minőségére helyezte a hangsúlyt. A szervezeti kultúra meghatározza, hogy a munkavállalók és vezetők mennyire képesek együttműködni, tanulni, elfogadni és

reagálni a bizonytalanságokra és kockázatot vállalni. Ezeknek a tényezőknek a birtokában a vállalatok jobban tudják kezelni a krízishelyzeteket. A reziliens szervezetek kultúrája egy olyan ellenálló képesség birtokában van, amely lehetővé teszi a túlélést, a kilábalást a nehézségekből, de esetleg meg is fordíthatják a krízishelyzetet, és a nehézségekből előnyt teremthetnek (Hamel, 2007; Välikangas, 2010; Helfat – Karim, 2014). A rugalmas szervezetek olyan dinamikus képességeket fejlesztenek ki, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy reagálhassanak a zavarokra. Ezek a képességek magukban foglalják a változásokra való gyors reagálást, az innovációt és a folyamatos tanulást. A munkavállalói reziliencia proaktív alkalmazkodás révén növeli a szervezeti ellenálló képességet. A sokrétű készségekkel és problémamegoldó képességekkel rendelkező alkalmazottak kritikus fontosságúak az ellenálló képesség kialakításában, mert azok az alkalmazottak, akik képesek előre látni a változásokat és alkalmazkodni az új körülményekhez, eredményesebben küzdenek meg a változásokkal, válságokkal. A rugalmas szervezetek előmozdítják a folyamatos tanulás kultúráját, fejlesztve a hibákból való tanulást, és a tudás megosztására ösztönzik az alkalmazottakat (Kuntz – Naswall – Malinen, 2016; Herbane, 2016; Fuchs – Renzl, 2017; Greber – Freisler, 2018).

A proaktív és alkalmazkodó munkaerő kiemelt tényező a szervezeti rugalmasság kialakításában, különös tekintettel az alkalmazottak megerősítésére, a dinamikus képességek előmozdítására és a tanulóorientált szervezeti kultúra kialakítására (Lengnick-Hall – Teague, 2011). A vállalati reziliencia a szervezet képességét jelenti, hogy alkalmazkodjon, megújuljon és fennmaradjon a változások és krízishelyzetek közepette. A reziliens vállalat szervezeti jellemzője az alkalmazkodóképesség, a sokszínűség és a kollektív tanulás és újratervezés képessége, amelyekkel a vállalat kikerülhet a krízishelyzetekből. A vállalati reziliencia egyik legfontosabb ismérve a szervezeti rugalmasság, amely magába foglalja a vezetést, a munkavállalók elkötelezettségét, a vállalati kultúrát. A reziliens vállalatok alkalmazkodnak az új feltételekhez, de nem egyszerűen visszatérnek a válság előtti állapotukba, hanem a válságokat tanulási és fejlődési lehetőségként használják fel. A rugalmasság egyik kritikus szempontja a megfelelő egyensúly megtalálása a pénzügyi stabilitás, a konzisztens működés fenntartása és az új kihívásokhoz való rugalmas alkalmazkodás között. A vállalati reziliencia belső kialakítását támogatják az együttműködési hálózatok és a partnerségek, amelyek szintén fontos szerepet játszanak a szervezeti rugalmasság építésében. Ezek a hálózatok erőforrásokat, tudást és támogatást biztosítanak, különösen összetett és összekapcsolt környezetekben. A reziliens vállalat új tényezője, amelyet a kockázatokhoz való folyamatos alkalmazkodás hozott létre, az üzletfolytonosság megteremtése és a kockázatkezelés. A proaktív kockázatkezelés tényezője azt jelenti, hogy a rugalmas szervezetek előre látják a lehetséges kockázatokot és zavarokat, készenléti tervezés és a gyors kockázatértékelés révén segítenek gyorsan és hatékonyan reagálni válsághelyzetekre. A reziliencia nem csak válságkezelés, magában foglalja az alkalmazkodóképesség, a tanulás, az együttműködés és a proaktív tervezés kombinációját, amely lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy ne csak

ellenálljanak a válságoknak, hanem erősebbek és versenyképesebbek is legyenek (Boin – Eeten, 2013; Engemann – Henderson, 2014). A szervezeti rugalmasság összetett, sokrétű és többdimenziós konstrukció; azonban a hasznosított fogalmak és a reziliencia meghatározásai nagymértékben változnak az adott kutatási kontextustól függően. A szervezeten belüli sokszínűség döntő szerepet játszik a rugalmasság kialakításában. A sokszínűség elemei a tudás, a gondolkodásmód, a problémamegoldás, a szerepek és feladatok változatossága és a tanulás, ezek javítják az alkalmazkodóképességet, a döntéshozatalt és az innovációt, amelyek mind létfontosságúak ahhoz, hogy a szervezetek boldoguljanak dinamikus és bizonytalan környezetben (Zolli – Healy, 2013; Francis – Bekera, 2014; Linnenluecke, 2017; Amore – Prayag – Hall, 2018; Greber – Freisler, 2018; Duchek – Raetze – Scheuch, 2019).

A Covid19-világjárvány teljesen új típusú kihívást jelentett a korábbi gazdasági válságokhoz és krízisekhez képest. A világjárvány rugalmas alkalmazkodásra készítette a vállalatokat, hatással volt a gazdaságokra, szervezetekre, társadalmakra és munkamódszerekre. A vállalkozásoknak minden eddiginél jobban fel kellett készülniük és ellenállónak kellett lenniük a nagy léptékű változásokkal szemben. Azok a vállalatok, amelyek alkalmazkodni tudtak a digitális eszközökhöz, és több agilis ellátási láncot hoztak létre, és a zavarok mértékéhez igazították prioritásukat, kivételes rugalmasságot mutattak. A vállalati reziliencia fontos tényezői a vezetés és irányítás mellett a pénzügyi stabilitás és a fenntarthatóság. A vállalati reziliencia koncepcióját több közgazdász és menedzsment szakember is tárgyalta különböző szempontokból. Bár nincs egyetlen központi közgazdász, aki a vállalati reziliencia fogalmát specifikusan megalkotta, számos szerző és szakember hozzájárult a témához, különösen a változásmenedzsment, válságkezelés és adaptáció területén. A vállalati reziliencia tényezői olyan belső és külső komponensek, amelyek meghatározzák és segítik egy vállalat képességét abban, hogy rugalmasan reagáljon és alkalmazkodjon a változó körülményekhez. A rugalmasság kultúrájának előmozdításával a vállalatok nemcsak túlélhetik a kihívásokat, hanem megragadhatják a növekedés és az innováció lehetőségeit is. A vállalati rugalmasság nemcsak abban segít a vállalatoknak, hogy ellenálljanak a zavaroknak, hanem olyan környezetet is elősegít, ahol lehetséges a rugalmas alkalmazkodás, ami végső soron tartós sikerhez vezet. A vállalat rugalmassági képességeit olyan tényezőkre kell építeni, mint a pénzügyi és működési stabilitás, vezetés és menedzsment, innováció, humán tőke, partnerségek, fenntarthatóság, kockázatkezelés (1. táblázat). Ezek a tényezők együttesen alkotják a rugalmas szervezet alapjait, és mindegyik kritikus szerepet játszik a vállalat azon képességének támogatásában, hogy ellenálljon a zavaroknak, és azokból felépüljön. Ha a vállalatok ezekre a tényezőkre helyezik a hangsúlyt, akkor szilárd alapot építhetnek ki az ellenálló képességükhöz (Folke – Carpenter – Walker – Scheffer – Chapin, 2010; Greenwood, 2021; Hiles, 2021; Roberts – Islam Choudhury – Kovala, 2022; Fuchs – Renzl, 2021; Kemp, 2022; Seifi – Crowther, 2023).

Vállalati reziliencia tényezők	Vállalati reziliencia tényezők jellemzői
Konzisztens működés	A folyamatos és megbízható működés fenntartása még kihívásokkal teli körülmények között is bizalmat épít az ügyfelekkel, a beszállítókkal és az érdekelt felekkel. A következetesség és a folyamatos működés segít megelőzni, hogy a zavarok negatívan befolyásolják a vállalat hírnevét, ami lehetővé teszi a hosszú távú növekedést.
Vezetés és irányítás	Az agilis vezetés és a hatékony irányítás kulcsfontosságú a válságokban való eligazodásban és bizonytalanság idején a megalapozott döntések meghozatalában. Azok a vezetők, akik önbizalmat keltenek, bölcsen delegálnak, és valós időben adaptálják a stratégiát, rugalmasan reagálnak a változásokra, azok kulcsfontosságúak a vállalat azon képességében, hogy túlélje a kihívásokat.
Vállalati kultúra és alkalmazottak elkötelezettsége	A pozitív vállalati kultúra az elkötelezett munkaerővel párosulva elősegíti a lojalitást, a motivációt és az innováció érzését. Azok az alkalmazottak, akik hisznek a vállalat küldetésében, nagyobb valószínűséggel tesznek meg mindent a nehéz időkben.
Fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás	A fenntarthatóságot és a társadalmi felelősségvállalást előtérbe helyező vállalatok ellenállóbbak, mert hosszú távon gondolkodnak. Felkészültebbek a környezeti, társadalmi és kormányzási (ESG) nyomáshoz való alkalmazkodásra, ami nemcsak a túlélést, hanem az etikus, fenntartható növekedést is biztosítja.
Innováció, kutatás és fejlesztés	A folyamatos innováció, valamint a kutatásba és fejlesztésbe (K+F) történő befektetések agilisán és átalakulásra készen tartják a vállalatot. A változó piaci igényekre válaszul új termékek, folyamatok vagy szolgáltatások létrehozásának képessége, új megoldások és technológiák bevezetése elengedhetetlen a versenykörnyezetben való túléléshez és boldoguláshoz.
Üzletfolytonosság – kockázatkezelés	A kockázatkezelésben a vállalati reziliencia tényezője a szervezet azon képességére utal, hogy képes alkalmazkodni, helyreállítani és folytatni a működését a zavarok esetén. A legfontosabb jellemzői a vészhelyzeti tervek és stratégiák kidolgozása a potenciális veszélyek kezelésére, az erőteljes kommunikáció, a folyamatos fejlesztés.
Pénzügyi stabilitás	Biztosítja a vállalat folyamatos működését, további befektetéseit és beruházásait, alkalmazkodik a változásokhoz, és elkerüli a pénzügyi zavarokat, kockázatokat.

Forrás: saját összeállítás (Lengnick-Hall – Teague, 2011; Herbane, 2016; Hiles, 2021; Kemp, 2022; Seif –Crowther, 2023 alapján)

1. táblázat: A vállalati reziliencia tényezői és főbb jellemzői

3. Vállalati reziliencia egy vállalat gyakorlatában

A cikk egy nemzetközi nagyvállalat példáján keresztül mutatja be, hogy hogyan kerültek alkalmazásra a vállalati reziliencia legfontosabb tényezői a versenyképesség fenntartásának, a vállalati érték növelésének érdekében. A Minta Vállalat rámutat arra, hogyan lehet versenyelőnyt szerezni ebben a gyorsan változó, válságokkal terhelt és természeti katasztrófák és járványok sújtotta világban. A Minta Vállalat a Prime Line Machine Corporation, a továbbiakban PLMC vállalat. Míg a bemutatott reziliens vállalati tényezők mélyinterjúkból származnak, a cég neve anonimizálásra került az üzleti titkok és az üzleti információk védelme érdekében. Ennek az esettanulmánynak a középpontjában nem a szervezet identitása áll, hanem azok a kulcsfontosságú rugalmassági tényezők, amelyek lehetővé tették, hogy a szervezet boldoguljon abban a helyzetben, amelyet a világjárvány teremtett.

3.1. Konzisztens és folyamatos működés

A konzisztens működés fenntartása és a megszakítás nélküli üzleti tevékenység biztosítása kulcsfontosságú a vállalat hosszú távú sikeréhez. Ez magában foglalja a fennakadások minimalizálását és annak biztosítását, hogy a vállalat továbbra is zökkenőmentesen tudjon működni még a kihívásokkal szemben is. A konzisztens működés legfontosabb elemei a műveletek fenntartása, az erőforrásokkal való észszerű gazdálkodás, az ellátási láncok optimalizálása, az érdekelt felekkel való bizalom és megfelelő kommunikáció fenntartása, az együttműködés és partnerség (Francis – Bekera, 2014; Amore – Prayag – Hall, 2018). A Prime Line Machine Corporation a gépek és ipari berendezések szektorában végzi gazdasági tevékenységét a gépek tervezésére, gyártására és forgalmazására összpontosítva. A „Machine Corporation” kifejezés határozottan a mechanikus rendszerekre helyezi a hangsúlyt, míg a „Prime Line” kiváló minőségű, csúcskategóriás termékválasztékra utal. A vállalat már a cégnév választásakor nagy hangsúlyt fektetett arra, hogy a cég nevéből egyértelműen kiderüljön, hogy milyen üzletágban van jelen, és hogy olyan egyedi névvel rendelkezzen, amely megkülönbözteti a többi versenytárustól. A cég a gyártóüzemekben használt nagyipari gépek, például automatizált gyártósorok, összeszerelő gépek, gyártási folyamatokat automatizáló robotrendszerek gyártására szakosodott. A PLMC vállalat több üzletágot működtet, hogy tevékenységének diverzifikációjával csökkentse üzleti kockázatát. Az egyik ilyen üzletágában CNC-gépeket gyárt, amelyeket fémek vagy egyéb anyagok precíziós vágására, fúrására, marására és alakítására használnak. Ezek a gépek kulcsfontosságúak az olyan iparágakban, mint az autóipar, a gépipar és a repülőgépipar. A cég másik fontos tevékenységi körében az építőiparban használatos gépeket, például kotrógépeket, buldózereket, darukat és egyéb nagy teherbírású, nagy építési projektekhez nélkülözhetetlen berendezéseket gyárt. A Covid19 idején a PLMC vállalat új termékek gyártására alakította át meglévő gyártólétesítményeinek egy részét. Az összeszerelő sorok

és a gépek újrakonfigurálását követően bekapcsolódtak orvosi eszközök, lélegeztetőgépek, gyorstesztek, maszkok gyártásába. A vállalatnak egy erős kutatásfejlesztési részlege van Magyarországon és Spanyolországban, amelyek új termékek fejlesztésére és új gépi technológiák innovációjára összpontosítanak, ennek köszönhetően gyors megoldásokat találtak a Covid19 nyomán szükségessé vált új termékek előállításának kifejlesztésére. Ez az iparági sokszínűség, a piaci viszonyokra való gyors reagálás csökkentette a működési kockázatot. Az iparági diverzifikáció mellett a vállalat törekedett a földrajzi jelenlét sokszínűségére is, ugyanis a vállalat leányvállalatai révén jelen van Európa, Ázsia és Amerika számos országában. Ez csökkenti a regionális piaci és gazdasági zavarok hatását a vállalat összteljesítményére. A különböző régiók közötti diverzifikáció hozzájárul a vállalat rezilienciájához, ezért képes az egyik földrajzi egység kompenzálni a másik zavarait. Például az európai leányvállalatok stabilitása kompenzálta a kínai gyárak működési és értékesítési hiányosságait a Covid19 idején. A PLMC vállalat egy olyan globális ellátási láncot épített ki, amely folyamatos hozzáférést biztosított a szükséges erőforrásokhoz és anyagokhoz, ezzel minimalizálva az ellátási láncok zavarainak hatásait. Ellátási lánc diverzifikálása során alternatív beszállítók és regionális ellátási láncok létrehozása történt az egyetlen forrástól való függőség csökkentése érdekében, különösen a vírus miatt erősen érintett területeken. A beszállítókkal rugalmas szerződéses feltételekben állapodtak meg, mint például a fizetési határidők rövidítése, a szállítási határidők módosítása. A meglévő ellátási láncok mellett új láncokat hoztak létre, amelyek olyan alkatrészek beszerzését tették lehetővé, mint a maszkok vagy az orvosi eszközök speciális anyagai, de jelen voltak a helyettesítő alapanyagok területén is.

A konzisztens, folyamatos vállalati működés fontos tényezője az ügyfélközpontúság, mert az ügyfelek igényeihez és trendjéhez való közelség biztosítja, hogy a vállalat releváns maradjon. Minden vállalat számára fontos, hogy proaktív kommunikációt tartson fenn az ügyfelekkel, és támogató szolgáltatásokat kínáljon a hűség kialakítása és a kereslet fenntartása érdekében a válság idején is (Hiles, 2021). A PLMC vállalat tevékenységének középpontjában a vevő, az ügyfél szerepel. A vállalat prediktív karbantartási technológiát alkalmazott, távoli gépfelügyeletet és virtuális támogatást nyújtott, megnövelte az online megbeszélések számát. Mindezek lehetővé tették az ügyfelek számára a gépek és berendezések állapotának távolról történő nyomon követését, és csökkentették a személyes látogatások szükségességét, emellett pedig lehetővé váltak új online vásárlási lehetőségek is. A kiemelt vevők számára új ügyfélfinanszírozási lehetőségek kerültek bevezetésre, amivel meghosszabbított fizetési feltételeket és lízinglehetőségeket kínáltak, segítve a járvány által pénzügyileg érintett ügyfelek számára, hogy hozzáférjenek az alapvető gépekhez, berendezésekhez, alkatrészekhez. A PLMC vállalat a szállítók és vevők mellett erős kapcsolatok építésén dolgozott a további érdekelt felekkel is annak érdekében, hogy megerősítsék kapcsolataikat, és mérsékeljék a járvány okozta bizonytalanság hatását. A vállalat működésében érintett felek bizalmának megőrzése érdekében nyílt

kommunikációt tartottak fenn az alkalmazottakkal, befektetőkkel, pénzügyekkel. A PLMC vállalat partnerséget alakított ki egészségügyi szolgáltatókkal, kormányokkal és más szervezetekkel, hogy megértsék, milyen sürgős szükségleteket és megoldásokat tudnak kielégíteni. Az egészségügyi szakemberekkel való együttműködés biztosította, hogy az új termékek megfeleljenek a szabványoknak és a valós kihívásoknak.

3.2. Vezetés és irányítás

Egy vállalat rugalmasságát nagymértékben meghatározzák a vezetés által meghozott döntések. A felső vezetés határozza meg a stratégiai irányt, allokalja az erőforrásokat, és olyan rendszereket, kapcsolatokat és folyamatokat épít ki, amelyek képesek ellenállni a válságoknak. A vállalati ellenálló képesség gyakran azon múlik, hogy a vezetés mennyire hatékonyan reagál az olyan belső és külső megrázkódtatásokra, mint például a piaci visszaesések, technológiai zavarok, váratlan események, járványok, természeti katasztrófák. A rugalmas vállalati vezetés elősegíti az agilitás és innováció kultúráját, kreatív gondolkodásra és gyors alkalmazkodásra ösztönözve a csapatokat. A rugalmas vállalatok erős vezetéssel rendelkeznek, ezt azt jelenti, hogy a vezető képes megfelelő döntéseket hozni válsághelyzetekben, miközben inspirálja és támogatja csapatát. A pénzügyi stabilitás mellett a hosszú távú fenntarthatóságra összpontosítanak. A vezetői agilitás révén a vállalati vezetés rugalmasan alkalmazkodik a változásokhoz, legyen szó új piacokra lépésről, új termékek bevezetéséről vagy az új szabályozáshoz való alkalmazkodásról (Boin – Eeten, 2013; Linnenluecke, 2017; Greber – Fresler, 2018; Rigby – Elk – Berez, 2021). A Covid19 idején a PLMC vállalati központ és a leányvállalatok felső vezetésének gyors, stratégiai döntéseket kellett meghoznia a járvány okozta zavarokhoz való alkalmazkodás érdekében. Ezek a döntések a válságkezelést, a működési kiigazításokat, az alkalmazottak biztonságát és az ellátási lánc folytonosságát érintették, ami rendkívüli megbeszéléseket igényelt a legfontosabb érdekelt felekkel a vállalaton belül, időnként a külső érintettekkel is. Az igazgatótanács sürgősségi üléseinek célja volt a hosszú távú stratégiai kiigazítások megvitatása, a kockázatkezelési politikák újraértékelése, valamint a sürgősségi finanszírozás, az új befektetések jóváhagyása az új és kritikus technológiákba vagy az ellátási lánc diverzifikációjába. A pénzügyi kockázat mérlegelésének és a likviditásértékelési értekezleteknek a célja volt a pénzforgalmi előrejelzések, bevétel-előrejelzések és kiadások felülvizsgálata, a költségsökkentéssel, a finanszírozással és a beruházások elhalasztásával kapcsolatos döntések meghozatala. A globális műveleteket áttekintő értekezletek célja volt, hogy értékeljék a különböző földrajzi helyeken működő leányvállalatok állapotát és igényeit, beleértve a bezárások, a munkaerő rendelkezésre állása és az ügyféligények változásai közötti különbségeket. Helyi szinten, az egyes leányvállalatok esetében a vezetői döntéshozatal magában foglalta a gyártási létesítmények újrakonfigurálását, az összeszerelő sorok szerkezetátalakítását, az erőforrások átcsoportosítását a csökkenő igényű termékekről az egészségügyi berendezések, például lélegeztetőgépek vagy védőeszközök

gyártásának támogatása érdekében, ezzel növelve a vállalati hatékonyságot. Az operatív vállalati vezetés számos intézkedést hozott a járványveszély miatt, amelyek a munkavállalók érdekeit képviselték.

3.3. Vállalati kultúra és alkalmazotti elkötelezettség

A rugalmas vállalat olyan vállalati kultúrával rendelkezik, amely elősegíti az alkalmazkodóképességet, a nyitottságot és az erős céltudatot, képessé téve a vállalatot arra, hogy ellenálljon a kihívásoknak, és fejlődjön a változó körülmények között. A reziliens vállalati kultúra rugalmas vállalati működésre ösztönzi az alkalmazottakat, és lehetővé teszi számukra, hogy gyorsan reagáljanak a külső változásokra. Ennek érdekében egy rugalmas vállalati kultúrában biztosítani kell az alkalmazottak számára a folyamatos tanulást, az önállóságot, a kreatív és önálló kezdeményezések kibontakoztatását, be kell vonni őket a döntéshozatalba. A rugalmas vállalati kultúra elősegíti a pszichológiai biztonságot, ahol az alkalmazottak biztonságban érzik magukat, hogy hangot adhassanak aggodalmaiknak, megosszák ötleteiket és kezeljék a problémákat anélkül, hogy félnének a negatív következményektől. E kulturális sajátosságok felkarolásával a rugalmas vállalatok olyan erős alapot teremtenek, amely lehetővé teszi számukra, hogy eligazodjanak a bizonytalanságok között, kilábaljanak a kudarcokból, és a nehéz időkben is továbbléphessenek (Kuntz – Näswall – Malinen, 2016; Hiles, 2021). A PLMC vállalat dolgozói körében elégedettségi felmérést végeztek 2018-ban, 2020-ban, 2022-ben. Ezeknek a felméréseknek az eredményei szerint a vállalat erős szervezeti tudással és stratégiai szemlélettel bíró vezetőkkel rendelkezik, ami egy adaptív és előrelátó vállalati kultúrát hozott létre, és biztosította a hosszú távú gazdasági és pénzügyi stabilitást. Az alkalmazottak elkötelezettségének fokozása érdekében globális készségfejlesztő programokat, munkavállalók által vezetett folyamatfejlesztési ötletbörzét, fiatal tehetségek számára fejlesztő programokat, rugalmas munkapolitikai intézkedéseket, információs fórumokat, egészségmegővő programokat, távoli csapatépítő eseményeket, mentorköröket, online készségfejlesztő workshopokat vezettek be. Ezenkívül az otthoni munkavégzéshez anyagi támogatást biztosítottak, az internethasználatot kompenzálva, az otthoni irodai beállítások javítása érdekében, megerősítve az alkalmazottak jóléte iránti elkötelezettséget. Ennek eredményeként a folyamatos munkavégzés megoldottá vált az irodai személyzet körében, csökkent a fizikai jelenlét a munkahelyen, ami tovább növelte azon alkalmazottak biztonságát, akiknek a termelő tevékenység miatt helyben kellett munkát végezniük. Azoknál a munkaköröknél, ahol a munkavégzés nem volt kiszervezhető vagy távmunkában ellátható, ott szigorú egészségügyi protokollokat, védőfelszereléseket és rugalmas munkalehetőségeket alkalmaztak a munkaerő biztonságának és a tevékenység folytonosságának biztosítása érdekében. A helyszíni egészségügyi óvintézkedések, a meghatározott időnkénti tesztek elvégzése, vitaminok és gyümölcsök biztosítása tovább növelte az alkalmazotti elkötelezettséget. A PLMC vállalat rendszeres

kommunikációt tartott fenn a munkavállalókkal, ami azt jelentette, hogy elektronikus üzenetekben, vállalati újságon keresztül, online értekezleteken folyamatosan tájékoztatták a munkavállalókat a járvány okozta intézkedésekről, vállalati teljesítményekről, ami erősítette az alkalmazottak biztonságérzetét. Ezek a lépések hozzájárultak ahhoz, hogy az alkalmazottak megbecsültnek érezzék magukat és összekapcsolódjanak, erősítve a vállalati kultúrát még a távoli munkavégzés során is. A megfelelő vállalati munka-erő-megtartási arány, a hiányzások számának csökkenése, a dolgozói lojalitás azt mutatja, hogy a munkavállalók számára a vállalati kultúra vonzó. Összességében elmondható, hogy e stratégiák alkalmazásával a vizsgált gépipari vállalat alkalmazkodóképességével, rugalmas szervezeti kultúrájával lehetővé tette a folyamatos vállalati működés fenntartását és az alkalmazottak megtartását a nehéz gazdasági időkben.

3.4. Fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás

A vállalati rugalmasság magában foglalja a fenntartható gyakorlatok elfogadását, amelyek képesek ellenállni a gazdasági és környezeti kihívásoknak. A rugalmas vállalatok a hosszú távú környezeti, társadalmi és irányítási (ESG) célokra összpontosítanak, biztosítva, hogy gyakorlataik fenntarthatóak legyenek, és összhangban legyenek a globális kihívásokkal, például az éghajlatváltozással. A fenntarthatóság iránti elkötelezettség, különösen a környezetbarát technológiák alkalmazása, versenyelőnyt biztosít a globális piacokon. A fenntarthatósági célkitűzések, például a zöld technológiák vagy az energiahatékonyság növelhetik a vállalat reputációját és piaci részesedését (Moench, 2009; Greenwood, 2021; Seifi – Crowther, 2023). A PLMC vállalat a fenntartható termelés és műveletek bevezetése iránt elkötelezett termelő nagyvállalat. Ennek keretében energiahatékony gépek beállítása történt a gyártásban, egyes gyártási folyamatok pedig optimalizálásra és automatizálásra kerültek az energiafogyasztás csökkentése érdekében.

A vállalat az intelligens technológia és érzékelők használatával optimalizálta a gépekben felhasznált energiát, ami csökkentette a termelési anyagvesztéseket, a hulladékot. A termelőtevékenységben a körkörös gazdálkodás keretében a használt alkatrészeket felújították és tovább értékesítették, csökkentve a hulladékot és az erőforrás-felhasználást. A gyártási folyamatokban, ahol ez lehetséges volt, ott előtérbe került a környezetbarát és biológiailag lebomló anyagok használata a környezeti káros hatások csökkentése érdekében. A vállalat jelentős beruházásokat hajtott végre a megújuló energia integrálásának érdekében, melynek során sok leányvállalatnál áttérés történt a megújuló energiaforrásokra, például nap-, szél- vagy geotermikus energiára a gyártóhelyeken. Társadalmi felelősségvállalás és közösségi szerepvállalás területén közösségi oktatási és képzési programokat szerveztek Magyarországon működő egyetemekkel és szakképző iskolákkal. A termékefejlesztéssel foglalkozó mérnököknek és a gépkezeléssel vagy technológiával kapcsolatos szakmai képzéssel rendelkezőknek ez új munkalehetőségeket teremtett a helyi lakosság számára. Együttműködött a helyi szervezetekkel az egészségügyi

kezdemenyezések támogatása érdekében, mint például a kórházak finanszírozása vagy orvosi berendezések adományozása. A vizsgált vállalat alkalmazottai közösségi tevékenységét is ösztönözte és támogatta, ennek keretében a környezeti hulladékgyűjtő programokban vettek részt, idősök otthonában és iskolákban karbantartási munkákat végeztek. A PLMC vállalat ügyvezető igazgatósága rendszeresen közzétesz Éves FennARTHATÓSÁGI Jelentést, amely átlátható mérőszámokkal ad tájékoztatást a környezeti hatásokról, a szénlábnymról, a hulladékgazdálkodásról és a társadalmi felelősségvállalási kezdeményezésekről.

3.5. Innováció

Az innováció felkarolása lehetővé teszi a rugalmas vállalat számára, hogy versenyképes maradjon. Elősegíti a folyamatos fejlesztés és az új ötletek, technológiák és munkamódszerek feltárásának kultúráját. Az innováció kritikus képesség a rugalmasság szempontjából, mivel a vállalatoknak folyamatosan alkalmazkodniuk kell a változó kihívásokhoz. Legyen szó új termékekről, szolgáltatásokról vagy folyamatokról, a rugalmas vállalatok azok, amelyek folyamatosan fejlődnek, és magukévá teszik a digitális átalakulást és a technológiai fejlődést. Az innováció és digitális átalakulás képessége elengedhetetlen a rugalmassághoz. Azok a vállalatok, amelyek a kutatást és fejlesztést (K+F) helyezik előtérbe, felkarolják a digitális átalakulást, és folyamatosan újítják folyamataikat és termékeiket, jobban felkészültek a technológiai változásokhoz való alkalmazkodásra. A technológiai innováció és az iparágak közötti tudástranszfer elősegíti a vállalat vezető szerepét a globális piacokon, ezért egy gépgyártó vállalat képes több iparág technológiai tapasztalatait ötvözni és ezzel innovatív megoldásokat nyújtani. A kutatás-fejlesztési tevékenységek globális és lokális együttműködése növeli az innovációs potenciált, és segíti a gyorsabb piaca lépést különböző régiókban. A vállalatok számára fontos, hogy a kutatás-fejlesztés globális szinten történjen, de a lokális piacokhoz is igazodni tudjon, hiszen a különböző régiók eltérő igényeket támaszthatnak. A Covid során a PLMC vállalat sajátos innovációs és K+F tevékenységeket folytatott a változó igényekhez való alkalmazkodás és az ellenálló képesség megőrzése érdekében. Bevezették a távoli karbantartás és prediktív elemzést távoli diagnosztikai és karbantartási lehetőségekkel. Ez lehetővé tette a vállalatok számára, hogy fizikai beavatkozás nélkül nyomon kövessék a berendezések teljesítményét, és megelőző karbantartást végezzenek, így támogatva a korlátozásokkal és személyzeti kihívásokkal szembesülő ügyfeleket. Felgyorsították a K+F tevékenységet az automatizálás és a robotika területén, hogy csökkentsék az emberi termelési szintektől való függőséget. Az autonóm rendszerek és a robotika elengedhetlenné vált azoknál a műveleteknél, ahol fizikai távolságtartásra volt szükség, növelve a termelés biztonságát és folytonosságát. Fejlett digitális ikermodellek kerültek alkalmazásra a gépek teljesítményének távoli szimulálásához, figyeléséhez és optimalizálásához. Ez lehetővé tette a virtuális tesztelést és a terméktervezés fejlesztését, segítve

az ügyfeleket a műveletek hatékony működésében, miközben minimálisra csökkentette a helyszíni jelenlétet. Fokozott figyelem irányult a kutatás-fejlesztésre a környezetbarát technológiák terén, például az elektromos és hidrogénüzemű gépek, a fenntartható megoldások iránti növekvő igények kielégítése érdekében. Ez összhangban van azzal, hogy a világvármányt követően egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a zöld helyreállításra és a klímataudatos projektekre. Rugalmasan reagáltak az új piaci igényekre, és javították a műveletek és az ügyfélszolgálatok rugalmasságát a jelentős fennakadások időszakában.

3.6. Üzletfolytonosság – kockázatkezelés

A PLMC vállalat Vészhelyzeti Reagálási Tervvel rendelkezett, amely tartalmazta az alkalmazottak vészhelyzeti reagálási protokolljainak kidolgozását és képzésüket váratlan eseményekre, krízishelyzetekre vonatkozóan. A Covid ideje alatt kiemelt figyelmet kapott a műveletek fenntartására való olyan összpontosítás, amelyben előtérbe helyezték az alkalmazottak egészségét, biztosítva a folyamatosságot az ellátási láncban. Az egészségügyi és biztonsági protokollt jellemezte például a rendszeres Covid-teszt, a testhőmérséklet-ellenőrzés, a tünetek figyelése, maszkok, kesztyűk és fertőtlenítőszeres biztosítása, valamint ezek használatának előírása. A megnövelt takarítási ütemterv a nagy tapintású felületeken és a közös helyiségekben a fertőtlenítés érdekében csökkenteni kívánta a vírus további terjedését. A munkaterületek beállítása során lépcsőzetes műszakok és távoli munkavégzési lehetőségek kerültek alkalmazásra a szoros érintkezés korlátozása érdekében. Működési folytonossági tervezés biztosította, hogy a kritikus szerepkörökre tartalékot képezzenek az esetleges betegség vagy hiányzás esetén. Rendkívüli termelési helyek, partnerlétesítmények azonosítása történt a termelés fenntartására arra az esetre, ha az elsődleges telephelyek bezárnának. A PLMC vállalat rendszeresen készített biztonsági másolatot a termelési adatokról, és azokat a felhőben tárolta az adatvesztés elleni védelem és a gyors helyreállítás megkönnyítése érdekében. Kialakításra került a távoli hozzáférés informatikai infrastruktúrája, a kiberbiztonság és a távoli hozzáférési képességek erősítése a távoli munka és adathozzáférés támogatása érdekében. Ezek a lépések lehetővé tették a vállalat számára, hogy gyorsan alkalmazkodjanak, és fenntartsák a működési stabilitást.

3.7. Pénzügyi stabilitás

A PLMC vállalat a pénzügyi stabilitás, a pénzügyi egészség megőrzése érdekében rugalmas, de egyben megbízható pénzügyi gyakorlatot alkalmazott, ami lehetővé tette, hogy ellenálljanak a gazdasági ingadozásoknak és visszaeséseknek. A vállalat pénzügyi vezetése diverzifikálta bevételi forrásait, csökkentve az egységes piactól vagy termékcsaládtól való függést. Az egészségügyi technológia – amely iránt megnövekedett a kereslet –, így a lélegeztetőgépek és más orvosi berendezések előtérbe helyezéséhez igazították termékvonalaikat, kihasználva az új piaci igényeket és diverzifikálva a bevételi forrásokat. A Covid19 idején a változatos bevételi források, a sikeres költségcsökkentési projektek,

az alacsony adósságszint biztosította, hogy a vállalat működési veszélyeztetés nélkül vészelje át a gazdasági kihívásokat. A pénzügyi stabilitás a vállalati reziliencia egyik tényezője, de egyben egy keretrendszert is biztosít arra, hogy mérje a vállalat pénzügyi teljesítményét a válságos időszakokban. A különböző tényezők, így a vállalati vezetés, a munkavállói elkötelezettség, a vállalati kultúra, a fenntarthatóság, az innováció, az üzemfentartás mind hozzájárulnak a vállalati tevékenység akadálytalan és ellenálló működéséhez, amely megmutatkozik a vállalati teljesítményekben és végül a pénzügyi eredményekben.

4. A vállalati reziliencia pénzügyi mutatók tükrében

A pénzügyi mutatók lehetővé teszik a vállalatok és iparágak közötti összehasonlítást, de saját teljesítményük időszakonkénti összehasonlítását is. A rugalmasság összefügg a pénzügyi egészséggel, a stabil bevételi forrásokkal, az erős pénzáramlással, az észszerű költséggazdálkodással. A pénzügyi mutatók a lehetséges sebezhetőségek vagy erősségek vezető mutatóiként szolgálhatnak, és segítenek megjósolni, hogyan reagálhat a vállalat a válságokra. A befektetők, a hitelezők és más érdekelt felek gyakran a pénzügyi teljesítményen keresztül értékelik a rugalmasságot, hogy felmérjék a kockázatot és a döntéshozatal minőségét. A pénzügyi adatok olyan különböző működési szempontokat foglalnak magukba, mint például a költségkezelés, az ellátási lánc hatékonysága és a piaci alkalmazkodóképesség, így holisztikus rugalmassági mérőszámmá válnak. A pénzügyi mutatók elengedhetetlenek a vállalati rugalmasság szisztematikus értékeléséhez. A vállalati reziliencia mérése többdimenziós megközelítést igényel, amely integrálja a jövedelemalapú, a Cash Flow és a részvénytőzsi alapú és a hatékonysági mutatókat. A rugalmas vállalat erős jövedelmezőséget, stabil cash flow-t, hatékony erőforrás-felhasználást és pozitív piaci megítélést mutat, ami lehetővé teszi számára, hogy ellenálljon a sokkoknak, gyorsabban talpra álljon, és hosszú távú teljesítményt tartson.

Pénzügyi mutatószámok	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Jövedelemalapú mutatók						
EBITDA margin %	21,05	21,51	21,62	22,95	23,87	26,08
EBIT margin %	16,69	17,04	16,53	17,64	18,58	19,05
ROE %	29,81	34,73	27,78	29,47	39,42	13,18
ROCE %	20,17	21,07	14,68	16,67	15,46	7,92
ROA %	13,08	13,95	10,21	11,78	11,45	6,38
Profit margin %	15,32	15,56	13,91	15,97	20,81	17,98

Pénzügyi mutatószámok	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cash Flow és Részvénytőkepiaci érték alapú mutatók						
CF Margin %	17,01	17,03	16,80	19,94	21,75	24,10
EV/EBITDA	14,14	11,48	11,95	14,49	11,07	14,04
P/CF	16,64	13,68	12,71	15,75	14,82	15,25
Hatékonysági mutatók						
Egy főre jutó adózott eredmény (e\$)	30	32	28	34	48	41
Egy főre jutó árbevétel (e\$)	199	209	201	210	230	226
Egy főre jutó működési tőke (e\$)	33	34	42	40	53	70
Egy főre jutó eszközök értéke (e\$)	233	233	274	285	417	638

Forrás: a vállalat pénzügyi beszámoló adatai alapján saját szerkesztés

2. táblázat: Prime Line Machine Corporation pénzügyi adatai (2018–2023)

A vállalat jövedelmezőségben az EBITDA margin folyamatosan, 21,05%-ról (2018) 26,08%-ra (2023) nőtt, ami erős működési teljesítményt és költségkontrollt jelez. Az EBIT margin hasonló trendet követett, 16,69%-ról 19,05%-ra emelkedett, ami megerősítette a vállalat azon képességét, hogy a potenciális külső nyomás ellenére is fenntartsa jövedelmezőségét. A profit margin ingadozott, de javulást mutatott 2022-ben (20,81%), mielőtt enyhén csökkent 2023-ban (17,98%). A ROE (sajáttőke-arányos nyereség) 39,42%-os csúcsot ért el (2022), de jelentősen, 13,18%-ra (2023) esett vissza. Ez potenciális tőkeszerkezeti változásokra vagy megnövekedett részvényalapra utal, ami csökkenti a megtérülési százalékot. A csökkenő ROA és ROCE azt sugallja, hogy a vállalatnak javítania kell az eszközhatékonyságot, és optimalizálnia kell a tőkeallokációt a rugalmasság időbeli fenntartása érdekében. A Cash Flow margin jelentősen javult, 17,01%-ról (2018) 24,10%-ra (2023), ami a likviditás és a pénztermelő képesség javulását mutatja. Az erős jövedelmezőség folyamatos pénztermelő képességet nyújtott a vállalatnak, ami erősíti a vállalat ellenállóképességét. Az EV/EBITDA ingadozott, mert 14,49 (2021) volt, de 11,07-ra (2022) csökkent, majd 2023-ban (14,04) ismét emelkedett. Az EV/EBITDA ingadozása arra utal, hogy a vállalat értékének piaci megítélése nagymértékben függ a bevételek konzisztenciájától, és hogy a befektetők egyes években kedvezőbben értékelték a társaság nyereségét, egyes években pedig kevésbé kedvezően. A P/CF (Részvényár/CF) viszonylag stabil maradt, 12,71 és 16,64 között mozgott, ami arra utal, hogy a vállalat részvényeinek értékelése nem volt túl volatilis. A hatékonysági mutatószámok esetén az egy alkalmazottra jutó bevétel 199 e\$-ról (2018) 226 e\$-ra (2023) nőtt, ami stabil egységnyi munkaerő-növekedést jelez. Az egy alkalmazottra jutó működési tőke 33 e\$-ról (2018) 70 e\$-ra (2023) emelkedett, ami

a termelőeszközökbe történő nagyobb befektetésekre utal. Az egy alkalmazottra jutó eszközök jelentősen, 233 e\$-ról (2018) 638 e\$-ra (2023) nőttek, ami a tőkeigényesebb struktúrát tükrözi, ez hosszú távon a termelékenység növekedéséhez vezethet. A pénzügyi mutatószámok szemléltetik, hogy a PLMC vállalat rugalmasnak, ellenállónak tekinthető a jövedelmezőség és a pénztermelő képesség tekintetében. Az erős jövedelmezőség pénzügyi tartalékokat biztosít a visszaesések elleni küzdelemhez, az innovációba való befektetéshez és a versenyelőnyök megőrzéséhez. A csökkenő ROA/ROCE azonban a jobb eszközkihasználás szükségességét jelzi. Az erős Cash Flow biztosítja a likviditást, csökkenti a külső finanszírozástól való függőséget, és még válságok idején is lehetővé teszi a stratégiai befektetéseket. A stabil vagy növekvő részvénytőke mutatók azt jelzik, hogy a befektetők hisznek a vállalat hosszú távú megtérülési potenciáljában. A 2023-ban csökkenő ROE, ROCE és ROA aggályokat vet fel az eszközhatékonysággal kapcsolatban, ami azt sugallja, hogy a vállalatnak optimalizálnia kell a tőkeallokációt, és javítania kell az eszközök megtérülését a hosszú távú rugalmasság megőrzése érdekében.

5. Konklúzió, javaslatok

A tanulmány fő témája a vállalati reziliencia, azaz a szervezetek azon képessége, hogy alkalmazkodjanak a változó körülményekhez, és gyorsan reagáljanak a válságokra. Az elemzés hangsúlyozza, hogy a globalizáció, a technológiai fejlődés és a világjárványok növelik a vállalatok számára a kiszámíthatatlan kihívások számát, és ezek leküzdése kulcsfontosságú a hosszú távú siker érdekében. A reziliens vállalatokat az agilis vezetés, a proaktív kockázatkezelés, a folyamatos innováció, a pénzügyi stabilitás és a fenntarthatóságra való törekvés jellemzi. Példaként a Prime Line Machine Corporation (PLMC) szolgál, amely a Covid19 idején diverzifikált termelésének és globális jelenlétének köszönhetően minimalizálta a fennakadásokat. Az ellátási lánc diverzifikálása és a beszállítói kapcsolatok rugalmassága tovább erősítette a PLMC rezilienciáját. A tanulmány a vállalatvezetés, a munkavállalói elkötelezettség és a fenntarthatóság közötti kapcsolatot is vizsgálja, és bemutatja, hogyan járulnak hozzá ezek a tényezők a vállalat versenyképességének fenntartásához. A vállalati reziliencia fogalma: a szervezet azon ellenálló képessége, amellyel rugalmasan alkalmazkodni tud a váratlan kihívásokhoz, zavarokhoz, válságokhoz, amelynek birtokában megőrzi és növeli a vállalat értékét és versenyképességét. A vállalati reziliencia tényezői, alapvető elemei, amelyek közvetlenül hozzájárulnak a vállalati reziliencia kialakításához és fenntartásához: a vállalati rugalmasság, a külső megrázkódtatásokkal szembeni ellenálló képesség és az azokhoz való alkalmazkodás, évtizedek óta a sikeres vállalatok meghatározó tulajdonsága. A vállalkozások folyamatosan szembesültek válságokkal és zavarokkal, de azok, amelyek túléltek és virágzottak, bizonyították, hogy képesek az átalakulásra és az innovációra.

A Covid19-világjárvány teljesen új típusú kihívást jelentett, leállította a globális ellátási láncokat, és átformálta a fogyasztói magatartást. A világjárvány arra kényszerítette a vállalatokat, hogy gyorsan magukévá tegyék a digitális átalakulást, és sokan a távmunkához és az e-kereskedelmi platformokhoz fordultak működésük fenntartása érdekében. Azok a vállalatok, amelyek alkalmazkodni tudtak a digitális eszközökhöz, és több agilis ellátási láncot hoztak létre, kivételes rugalmasságot mutattak. Ezenkívül a munkavállalók jólléte és az egészségügyi intézkedések központi szerepet játszottak a vállalati stratégiákban, és a gazdasági tényezők mellett a társadalmi rugalmasság felé való elmozdulást mutatják. Ezekben a történelmi pillanatokon túl a rugalmas vállalatoknak fel kell készülniük arra, hogy alkalmazkodjanak a klímaváltozáshoz, a technológiai zavarokhoz és a növekvő geopolitikai instabilitáshoz. Ezekben az évtizedekben a közös vonás az, hogy a sikeres vállalatok azok, amelyek képesek tanulni a válságokból, fejlődni és a rugalmasságot beépíteni alapstratégiáikba.

A vállalat rugalmassági képességeit olyan tényezőkre kell építeni, mint a pénzügyi és működési stabilitás, a vezetés és menedzsment, az innováció, a humán tőke, a partnerségek, a fenntarthatóság és a kockázatkezelés. Ezek a tényezők együttesen alkotják a rugalmas szervezet alapjait, és mindegyik kritikus szerepet játszik a vállalat azon képességének támogatásában, hogy ellenálljon a zavaroknak, és azokból felépüljön. Ha a vállalatok ezekre a területekre helyezik a hangsúlyt, akkor olyan szilárd alapot építhetnek ki az ellenálló képességükhöz, amely lehetővé teszi számukra, hogy eligazodjanak a bizonytalanságban, és boldoguljanak a változó körülmények között. Ez a holisztikus megközelítés biztosítja, hogy a vállalat ne támaszkodjon túlzottan egyetlen képességre, hanem rugalmasan alkalmazkodjon több dimenzióban is, amikor válságokkal szembesül. A vállalati reziliencia tényezői olyan feltételeket teremtenek, ahol nyilvánvalóvá válik a reziliencia szükségessége. A vállalat rugalmassági képességei azok a kézzelfogható készségek és kompetenciák, amelyek lehetővé teszik, hogy az adott körülmények között boldoguljon. Minél hatékonyabban fejleszti egy vállalat ezeket a képességeket, annál jobban tud eligazodni az ellenálló képességét megkérdőjelező tényezők között. Lényegében a tényezők alakítják a környezetet, míg a képességek határozzák meg, hogy a vállalat milyen jól reagál. A tanulmány értékes betekintést nyújt, amely különböző ágazatokban alkalmazható, bemutatva, hogy az itt levont tanulságok túlmutatnak bármely vállalat sajátos kontextusán. Lényegében a rugalmas vállalatok minden szempontból előrelátó, alkalmazkodó megközelítést követnek, ami javítja a kihívásokkal szembeni ellenálló képességüket és az új lehetőségek kihasználását, ellentétben a hagyományos vállalatokkal, amelyek gyakran a stabilitást helyezik előtérbe az alkalmazkodóképességgel szemben.

Hivatkozások

- AMORE A., PRAYAG G., HALL M. C. (2018): Conceptualizing destination resilience from a multilevel perspective. *Tourism Review International*, 22(3–4), 235–250. <https://doi.org/10.3727/154427218X15369305779010>
- BOIN A., EETEN M. (2013): The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- DUCHEK S., RAETZE S., SCHEUCH I. (2019): The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
- ENGEMANN K. J., HENDERSON D. M. (2014): *Business continuity and risk management: Essentials of organizational resilience*.
- FOLKE C., CARPENTER S. R., WALKER B., SCHEFFER M., CHAPIN T., ROCKSTRÖM J. (2010): Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15(4). <https://doi.org/10.5751/ES-03610-150420>
- FRANCIS R., BEKERA B. (2014): A metric and frameworks for resilience analysis of engineered and infrastructure systems. *Reliability Engineering & System Safety*, 121, 90–103. <https://doi.org/10.1016/j.res.2013.07.004>
- FUCHS M., RENZI B. (2017): *Leadership in a VUCA world: visionary approaches to managing turbulence*.
- GREBER K., FREISLER R. (2018): *Agilis és sikeres vezetés*. Z-Press.
- GREENWOOD M. (2021): Sustainability and corporate resilience: A review. *Business Strategy and the Environment*.
- HAMEL G. (2002): *Leading the Revolution*. Plume.
- HAMEL G. (2007): *The Future of Management*. Harvard Business School Press.
- HELFAT C. E., KARIM S. (2014): Fit between organization design and organizational routines. *Journal of Organization Design*, 3(2). <https://doi.org/10.7146/jod.16738>
- HERBANE B. (2016): A business continuity perspective on organisational resilience. In Florin M.-V., Linkov I. (eds.): *IRGC Resource Guide on Resilience*. EPFL IRGC, Lausanne.
- HILES A. (2021): *Organizational resilience: a capability-based conceptualization*.
- HOSSEINI S., BARKER K., RAMIREZ-MARQUEZ J. E. (2016): A review of definitions and measures of system resilience. *Reliability Engineering & System Safety*, 145. <https://doi.org/10.1016/j.res.2015.08.006>
- KEMP M. (2022): *Good Practice Guide: Business Resilience*. RIBA Publishing. <https://doi.org/10.4324/9781003297253>
- KUNTZ J., NÄSWALL K., MALINEN S. (2016): Resilient employees in resilient organizations: flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456–462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>

- LENGNICK-HALL C., TEAGUE B. (2011): Organizational resilience: developing a proactive and adaptive workforce.
- LINNENLUECKE M. (2017): Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- MOENCH M. (2009): Adapting to climate change and the risks associated with other natural hazards. In: *The Earthscan Reader on Adaptation to Climate Change*, 249–280. Earthscan, London.
- PORTER M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>
- PORTER M. E. (1993): *Versenysstratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- PORTER M. E. (2000): Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
- PORTER M. E., DELGADO M., KETELS C., STERN S. (2008): Moving to a new global competitiveness index. In: *The Global Competitiveness Report 2008–2009*. World Economic Forum, 43–46.
- PRAYAG G., CHOWDHURY M., SPECTOR S., ORCHISTON C. (2018): Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73, 193–196. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.06.006>
- RIGBY D., ELK S., BEREZ S. (2021): *Csináljuk jól az agilitást! Transzformáció káosz nélkül*. HVG Könyvek.
- SEIFI S., CROWTHER D. (2023): *Corporate Resilience: Risk, Sustainability, and Future Crises*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S2043-0523202321>
- SIMON H. (2019): *Az agilis vezető*. Pallas Athéné.
- VÄLIKANGAS L. (2010): *The Resilient Organization: How Adaptive Cultures Thrive Even When Strategy Fails*. McGraw Hill.
- ZOLLI A., HEALY A. M. (2013): *Resilience: Why Things Bounce Back*. Simon & Schuster.