

Neuman Péter

DÁVID, GÓLIÁT ÉS A KRÍZIS- MENEDZSMENT

Ha túl jók a hírek, nem árt óvatosnak lenni – ingatlanpiaci esettanulmány¹

Absztrakt

Az esettanulmány egy budapesti székhelyű ingatlanfejlesztő által indított és megnyert kártérítési per következtében kialakuló válság történetét mutatja be. Az alperes építkezéseknél használatos betonelemeket gyártó vállalat volt, amely miután telephelyének használaton kívüli részét óriási haszonnal adta el az ingatlanfejlesztőnek, megakadályozta a tervezett outlet központ felépítését. Időről időre megtagadta ugyanis beleegyezését, mely a hatósági engedélyek kiadásához szükséges lett volna. A bíróság szerint a cég szándékosan akadályozta a projekt megvalósítását. A megítélt kártérítési összeg a felperes várakozásait is felülmúlóan magas volt, a vesztes fél számára kifizethetetlennek bizonyult, végső soron pedig csődbe menekülését eredményezte. (HVG 2010) A csődeljárás végül felszámolásba torkollott, amely még ma is tart, a felperes pedig mostanáig egyetlen forinthez sem jutott, a felszámolás miatt pedig az eredetileg megítélt kártérítés töredékének megszerzésére sincs sok esély. A válság azonosításának, így kezelésének elmaradása nem pusztán a bíróságon aratott győzelem következtében kialakult és az éleslátást akadályozó eufóriának köszönhető, hanem az ingatlanfejlesztő vállalat strukturális sajátosságainak, a vállalati kultúra zártságának is. A nyilvánosan hozzáférhető dokumentumok, elsősorban sajtómegjelenések alapján végzett rekonstrukcióval bemutatom, hogy a vállalati érdekek hierarchiájának zavarossága, egyfajta „két vállalat az egyben” felépítés hogyan eredményezi a kritikus helyzet kialakulását, mely azután előidézti az ellenérdekelt fél – a vesztes alperes – számára kedvező, az ő nézőpontjából szinte hibátlan média framinget. A témában sok sajtómegjelenés született, melyek döntő többsége az események alperes számára kedvező értelmezését vette át. A felperes nem folytatott látható sajtómunkát, helyzete ugyanis nehezebb volt, hiszen az ő értékelése jogi és üzleti volt, így túlságosan technikai, szemben az alperes könnyen felfogható, a bulvársajtóban is könnyen helyet találó főüzenetével, vagyis azzal, hogy a „gonosz multi tönkretesz egy kis magyar céget, több mint száz család megélhetését kockára téve”.

¹ A tanulmány az Integrált Érvelés Tanulmányok OTKA K.-109456 kutatás keretében készült.

Bevezetés

A vállalati krízismenedzsment gyakorlatában alapvető a tanulmányozott jelenség, vagyis a krízis definiálása. Krízishelyzetben ugyanis megváltoznak a vállalat működésének szabályai. A krízis-menedzsment szakértők azt ajánlják, hogy ilyenkor a működés egészét minden pillanatban átlátó válság-menedzsment vegye át az irányítást, az alegységek önállósága csökkenjen. A krízist menedzselő vállalatvezetés a szokásos, hosszú távú célokkal szemben a kritikus helyzet megszüntetésére helyezi a hangsúlyt, illetve arra, hogy minél előbb visszaálljon a megszokott üzemmód. A hosszú távú célokat, a vállalati kultúra sajátosságait kritikus időszakban sem helyezik hatályon kívül, ugyanakkor súlyos válságok esetén ezek jelentősen háttérbe szorulhatnak. Jellemző, hogy normál működésnél egymással általában összefüggésben nem lévő területek hirtelen egymásra találnak, és a kritikus szituáció megszüntetésének érdekében összehangoltan tevékenykednek. Jól azonosítható ez a krízis üzemmód, az igen jól dokumentált 2000-es albuquerque-i félvezető-gyári balesetnél. A krízismenedzsment tankönyvek állatorvosi lovaként elhíresült esetben az egyébként nem túl jelentős kis Philips üzemben bekövetkező tűz korai okostelefonok gyártásának néhány hetes leállításával fenyegetett. A veszélyt a gyár két legfontosabb ügyfele, a Nokia és az Ericsson teljesen másképp kezelte. Amíg az Ericsson megelégedett a probléma lokális kezelésével, vagyis azzal, hogy a közvetlenül érintett gyártó részleg tervét módosítsa (más termékre állította át a gyártósort a Philips félvezető szállítás néhány hetes szünetelésének idejére), addig a Nokia az első pillanattól fogva összvállalati eseményként értékelte a beszállítónál jelentkező zavart, és ennek megfelelően riadóztatta az óriáscég különböző egységeit. Nyomban új beszállítókat kezdett keresni, újratárgyalta szerződését a Philipsszel, minimalizálta a leállásból adódó kárt egy olyan területen – az okostelefonok bimbózóban lévő piacán –, melynek ekkor még csak hosszú távú, stratégiai szerepe volt. A Nokia hisztérikus probléma-kezelése sikeresnek bizonyult, míg az Ericsson nyugodt, a beszállítóval empatikus viselkedése piaci részesedés-csökkenést és részvényárfolyam-zuhanást eredményezett. (Sheffi 2007: 4–13)

A krízis kiváltotta hadiállapot a vállalatoknál új szemléletet, megváltoztatott irányítási folyamatokat, újragondolt kommunikációt igényel. Ahhoz viszont, hogy tudjuk, mikor kell az új rezsimre áttérni, mikor kell „bevezetni a hadiállapotot”, észre kell vennünk, hogy krízis van. Ezért fontos a kritikus helyzet azonosítását segítő definíció. Tehát a szervezeti, vállalati krízis definiálása, majd a definíció segítségével történő azonosítása a krízis menedzsment alapvető, gyakorlati kérdése, hiszen a válság felismerése nélkül a menedzseléshez szükséges folyamatok sem indulnak be. A felismerést ugyanakkor nem mindig könnyítik meg a széleskörűen használt meghatározások. Seeger és Sellnow (2013: 17–18) definíciója szerint a szervezeti krízis egy „specifikus, váratlan, nem rutinszerű esemény, esetleg események sorozata, amely nagyfokú bizonytalanságot eredményez, és valóban vagy vélelmezetten a szervezet nagy prioritású céljainak megvalósulását veszélyezteti”. Egy vállalat sokszor találkozik váratlan, nem rutinszerű eseményekkel, hogy ezek eredményeznek-e majd a jövőben bizonytalanságot, veszélyeztetik-e a célok megvalósítását, nehéz megmondani. Az események következményei éppen váratlanságuk, nem rutinszerűségük miatt nehezen láthatóak előre.

A fent vázolt nehézségek ellenére, vagy éppen ezek által megerősödve, két dolgot szeretnék kiemelni. A szervezeti krízis felismerése alapvető fontosságú, hiszen másképp kell a vállalatot irányítani krízishelyzetben és azon kívül. Figyelemreméltó, hogy amíg egy válság következményei a szervezet működése szempontjából mindenképpen bizonytalansággal, veszéllyel járnak, tehát negatívak, a kivédendő eseménysorozathoz vezető történések ugyanakkor nem feltétlenül negatívak. Vagyis: látszólag pozitív és neutrális események is járhatnak válságra jellemző negatív következményekkel. Más szóval: a krízis felismerésében nem segít egy egyszerű *naiv értékalapú* rendszer. Látszólag jótékony történések is eredményezhetik egy szervezet kritikus viselkedését, ahogy azt rövidesen látni fogjuk.

Ez a cikk egy olyan eseménysorozatot mutat be, amelyet a történetben szereplő két vállalat közül az egyik krízisként kezel, a másik nem. De amíg a Nokia-Ericsson történetben a Nokia által felismert krízis okozója egy baleset, vagyis önmagában is, minden szereplő szempontjából negatív eseményként értelmezett „rossz dolog”, addig az itt tárgyalt eset az egyik résztvevő számára kimondottan kedvező esemény, egy per megnyerése. A mi esetünkben ez az aszimmetria is hozzájárult a probléma eltérő megítéléséhez. A továbbiakban az egyszerűség kedvéért az első céget, a felperest Alfa-nak, a másodikat, az alperest Bétának fogom nevezni. Nem titok, hogy mely vállalatokról van szó – miután valódi sajtómegjelenésekre hivatkozom, ez nem is lenne lehetséges. Alfa számára a krízis kezdetét jelentő bírósági ítélet jó hírt jelentett, a vezetőség talán felhőtlenül boldog volt. Megnyertek egy nagy értékű kártérítési pert Béta ellen. Bétának a bírói döntés a – később csőd formájában be is következő – megsemmisülést jelentette; nem csoda, hogy válságként értelmezte a helyzetet.

Miután nem állnak rendelkezésre jegyzőkönyvek a cégek vezetőinek megbeszéléseiről, nincsenek adataink arról, hogy pontosan mi is zajlott le a két vállalat vezetőinek fejében, minek alapján döntöttek, illetve nem döntöttek, így a történetet a témában megszülető bírósági ítéletekre, általánosan ismert tényekre és sajtómegjelenésekre alapozva mutatom be. Abból, ami történt, rekonstruálható egy hangsúlyozottan feltételezéseken alapuló megértése annak, hogy milyen megfontolások, miféle helyzetértékelés alapján döntöttek a vállalatvezetők.

A tanulmánynak nem az a célja, hogy pontos, minden részletre kiterjedő leírását adja az eseményeknek, sokkal inkább az, hogy egy olyan lehetséges vállalatvezetői helyzetértékelésként, és ebből adódó az adott környezetben és vállalati struktúrában nem hibás döntéscselekvés sorozat logikus, szükségszerű következményeként, mutassa be az ismert tényeket, végül pedig, hogy ezen elképzelt értelmezés, döntéssorozat, vállalatvezetési gyakorlat veszélyeire rámutasson.

Amellett fogok érvelni, hogy az eleinte pozitívnak, sőt, kimondottan szerencsésnek tűnő helyzet Alfa számára kedvezőtlen alakulása legfőképp annak köszönhető, hogy nem azonosítottak egy kritikus szituációt. Sajátos vállalati struktúrájuk olyan helyzetet eredményezett, amely az aktuális magyarországi közállapotok sodrában, az adott politikai és média környezetben szinte megfordította a viszonyokat, a médiában elsősorban a felperest támadták, és őt marasztalták el. Végül pedig a pernyertes nem jutott pénzéhez.

A történet

„Kisvállalkozás győzte le a multicéget” – hirdette a Magyar Nemzet 2010 októberében (Hajdú 2010), miután egy bírósági felülvizsgálati eljárás során megsemmisítették a kis magyar építőipari vállalat ellen eredetileg meghozott, milliárdos kártérítést kiszabó ítéletet. Ezzel az eseménnyel, a felülvizsgálati eljárás lezárásával, végződik az a 2009 végén kezdődő, körülbelül 12 hónapos eseménysor, amely ennek az esettanulmánynak alapja.

Az izraeli magánbefektetők által alapított Alfa1993-ban kezdte meg ingatlanfejlesztői tevékenységét Budapesten. Az energikus, fiatal és elkötelezett menedzsment néhány év leforgása alatt a vállalatot – az egyébként is jó formában lévő – budapesti ingatlanpiac meghatározó szereplőjévé tette. Az elsők között voltak, akik felismerték, hogy érdemes a Váci úton irodaházat építeni. A Társaságban az idők folyamán újabb befektetők szereztek részesedést.

A Társaság részvényeivel egy sikeres 2007. februári kibocsátást követően (Reuters 2007) nyilvánosan kereskedtek a londoni tőzsde egyik szekciójában. 2008-ban a csoportnak már több közép-kelet európai fővárosban voltak jelentős fejlesztései, százezer négyzetméteres nagyságrendű kiadható és kiadott irodával rendelkezett. Ki kell emelnünk, hogy a csoport legjelentősebb és leginkább nyereséges központja Budapest maradt. A 2008-as pénzügyi válság, a régió többi fejlesztőjéhez hasonlóan, Alfára is hatással volt. Ahogy a cég vezetője

egy 2009-es interjúbán (Resource ingatlaninfo 2009) elmondta, több fejlesztést le kellett állítaniuk vagy szüneteltetniük, így például egy komoly presztizsú és jól beharangozott 6. kerületi szálloda beruházást. (fn24 2007) Ennek ellenére a cég talpon tudott maradni.

Béta építőipari beton és vasbeton szerkezeteket gyártó cég. A régi szocialista nagyvállalatot előbb szétdarabolták, majd privatizálták, részben a munkavállalók számára. A munkavállalói tulajdonlás történetünk idején is fennállt, miközben a vállalat vezetője meghatározó tulajdonosává vált a cégnek. Ő régi „motoros” a betonelem szakmában, kapcsolatrendszere és tapasztalata fontos a nyereséges működéshez.

Béta nem főtevékenysége, hanem egy tulajdonában lévő ingatlan miatt került be a képbe. Történt ugyanis, hogy a 2000-es évek elején Alfa megvásárolt egy csaknem 100 ezer négyzetméteres telekrészt Béta telephelyéből. A vételár körülbelül 6 millió euró (1,8 milliárd forint) volt. A telken kereskedelmi fejlesztést kívántak megvalósítani. Problémát és a felek között egyre inkább elmérgesedő vitát okozott azonban a megvásárolt telekrész, mely a tranzakció után ún. osztatlan közös tulajdonba került, és abban is maradt. E státusz miatt azonban korlátozva volt Alfa önállósága a területen megvalósuló projektek tekintetében, ugyanis Bétának egy telekszomszédnál jóval több lehetősége volt blokkolni a fejlesztést. A felperes Alfa állítása szerint Béta szándékosan és racionális ok nélkül akadályozta is a szükséges engedélyek kiadását, így az építkezés megkezdését.

A sorozatos kudarcok, a megegyezés elmaradása végül odavezetett, hogy Alfa 2006-ban beperelte Bétát a telek adásvételi szerződésében kijelölt választottbírószágon. Ezek az állami bírósági rendszert kiegészítő döntéshozó fórumok egyre nagyobb szerepet kapnak gazdasági természetű jogviták kezelésében. Az ügyfelek elsősorban gyorsaságuk és speciális szak tudásuk miatt fordulnak hozzájuk. Hátrányt jelent azonban a választottbírószági eljárások relatíve magas költsége, valamint az, hogy bizonyos speciális esetekben a választottbírószági ítéletek a normál bíróságon megtámadhatóak, azaz a nagy költség ellenére sem mindig a választottbírószág mondja ki az utolsó szót. A választottbírószági bírák száma, ettől eltérő megállapodás hiányában, rendszerint három. A peres felek egy-egy bírót jelölnek, akik maguk választják ki a tanács harmadik tagját, így biztosítva a pártatlanságot. (Törvény a választottbíráskodásról 1994: 13. §). Alfa keresetében, kártérítés címén, kamatokkal együtt közel 10 milliárd forintot követelt Bétától, mely követelésnek a bíróság 2009 novemberében meghozott ítéletében gyakorlatilag 100 százalékban helyt adott. A nyilvánosan hozzáférhető cég- és mérlegadatok szerint a megítélt összeg Béta 2009-es saját tőkéjének körülbelül 25-szöröse, míg éves árbevételének két és félszerese volt. Nem meglepő tehát, ha Béta vezetői és tulajdonosai (Galba-Deák 2011) mellett a témával foglalkozó újságírók és szakemberek is a vállalat létét látták veszélyben forogni. (Fahidi 2010) Másrészt, a bíróság által megítélt összeg csak egy nagyságrenddel volt kisebb, mint Alfa teljes piaci kapitalizációja, vagyis összes részvényének teljes piaci értéke. A kártérítés összege Alfa éves árbevételének nagyságrendjébe esett, nettó eszközértékének pedig több mint 10 százalékát tette ki. (Bloomberg 2011) Vagyis: a kártérítés összegének nagysága mindkét fél számára jelentősnek tekinthető.

Mindezek ismeretében nem meglepő, hogy Béta megpróbálta megváltoztatni a bírósági döntést. A választottbírószágról szóló 1994-es törvény (Törvény a választottbíráskodásról 1994: 54. §) ugyanakkor ezeknél az eljárásoknál kizárja a fellebbezés lehetőségét. Jogi lehetőség csupán arra van, hogy valamilyen eljárási hibára alapozva támadják meg az ítéletet az állami bíróságon. Azonban az ilyen jogorvoslati kezdeményezések ritkán járnak sikerrel. 2009 és 2013 között a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara mellett működő Választottbírószág ügyeinek száma évi 300 körül volt. (Gazdaság és Vállalkozáskutató Intézet 2012: 4–5) A bírósági határozatok online, kereshető gyűjteményének keresőszavas vizsgálatával (Bírósági Határozatok Gyűjteménye é. n.) megállapítható, hogy az ítéleteknek általában 4-5%-át támadták meg állami bíróságon, és a felperesek évente 1-3 ügyben jártak sikerrel. 2010-ben például

a 261 befejezett választottbíróági ügyből 10 jutott el a Legfelsőbb Bírósághoz, és ezek közül kettőt érvénytelenítettek, 2009-ben is két megsemmisítő ítélet keletkezett a kicsivel több, 286 választottbíróági döntést követően. Béta az állami bírósági jogorvoslat kezdeményezését választotta annak minden nehézsége és költségessége ellenére.

A választottbíróóság ítéletét a Fővárosi Bíróság első fokon jóváhagyta, majd az eredeti ítélet után körülbelül egy évvel, 2010 októberében a Legfelsőbb Bíróság megsemmisítette lényegében összeférhetlenségre, a választottbíróági bírák és Alfa ügyvédje előzetesen nem bejelentett kapcsolatára hivatkozva, ugyanis a bírák közül kettő, valamint az ügyvéd ugyanazon az egyetemi tanszéken dolgoztak. A Legfelsőbb Bíróság véleménye szerint, melyet Alfa vitatott (Domokos 2011) ezt a kapcsolatot az érintetteknek jelezni kellett volna. (Bírósági Határozatok Gyűjteménye, határozat azonosító: Gfv.30141/2010/24)

Az elhúzódozó jogi procedúra egyik fél szempontjából sem tekinthető sikeresnek. Béta végül is felszámolási eljárásba kényszerült, Alfa ugyanakkor nem jutott pénzéhez. Formailag az ügynek lehet, hogy sosem lesz vége, ugyanakkor leszögezhetjük, hogy rövid vagy talán inkább közép távon Alfa nem érte el azt, amiért a pert indította.

Alfa és Béta vitáját a választottbíróági döntéstől kezdve figyelemmel kísérte a média. Több tucat tudósítás látott napvilágot a cégek konfliktusáról, elsősorban a nyomtatott és az internetes médiumokban. Ahogy azt a következő fejezetben látni fogjuk, a sajtómegjelenések többnyire az események Béta szája íze szerinti értelmezését tükrözték, erősítették.

Állítások, a média szerepe

Béta közvetlenül a 2009. novemberi ítélet után kommunikációs kampányba kezdett. 2009 decemberében a Kossuth téren tartottak demonstrációt a cég dolgozói a választottbíróóságot működtető Magyar Kereskedelmi és Iparkamara épülete előtt, majd petíciójukat nem csak a Kamarában, hanem a Fővárosi Bíróság épületében is átadták az illetékesnek. (HVG 2009) Ezt követően újabb és újabb sajtóeseményeket szerveztek, publicitást generáltak. Újsághirdetést adtak fel, melyben keserű gúnnyal írták le történetüket.² A média láthatóan fontos volt Béta számára. 2009 telén még nem láthatta előre, hogy mi fog történni, azt végképp nem, hogy a Legfelsőbb Bíróság ítélete legalábbis ideiglenesen mentesíti a kártérítés kifizetésének kötelezettségétől. A sajtó maga mellé állítása, üzeneteinek terjesztése azonban jövőbeli érdekeit, a cég fennmaradását, esetleg más formában való újraindítását segíthette. Az is lehet, hogy felismerte, a sajtókampányt jó eséllyel sikerre tudja vinni, tehát – jobb híján – erre fókuszált.

2010 októberében Facebook oldal jelent meg „Kisemmizett Béta” címen, mellyel azon túl, hogy Béta a történetet saját értelmezésében propagálta, a közelgő Legfelsőbb Bírósági tárgyalásra is fel kívánta hívni a figyelmet, az index.hu cikkének megállapítását felidézve azt is mondhatjuk, „bíróagra verbuvál magának közönséget”. (Spirik 2010b)

Béta számára szerencsés körülmény, hogy a teljes gőzzel folyó 2010-es parlamenti, majd önkormányzati választási kampány további médiafelületet biztosított a történetnek: a Jobbik képviselői is foglalkoztak az ügygel (www.jobbik.hu 2010), politikai céljaiknak megfelelően a magyar kisvállalkozás védelmezőjeként, az offshore háttérű multival szemben foglaltak állást. A Fidesz-KDNP 2010 októberében már államtitkárként dolgozó képviselője pedig lájkolta is a „Kisemmizett Béta” Facebook oldalt. (Spirik 2010b)

² Béta újsághirdetésének címe ez volt: „Plázát akar építeni és hiányzik 8 milliárdja?” Ezek után leírták meghurcoltatásuk történetét a hasonló helyzetben lévő, a multikkal küzdő magyar kisvállalkozások okulására (Spirik József 2010a). „Sorstársakat” kerestek, akikkel együtt léphetnének fel az igazságtalanság ellen.

Ami a médiában történt, azt Béta szempontjából kedvező framingként (Bajomi-Lázár 2006 2.6. fejezet) értelmezhetjük. Megvalósult, ugyanis az események bizonyos – Béta szája íze szerinti – elemeinek hangsúlyozása, egyéb elemekkel szemben. Ahogy Pintér Dániel Gergő ebben a számban megjelent írásában fogalmaz: „a frame a kríziseseményt valamilyen narratív sémának, forgatókönyvnek megfelelően mutatja be, így segítve az intézményi üzenet célba jutását és a célcsoport pozitív attitűdváltását”. (Pintér 2015) Az idézetben szereplő intézmény itt természetesen Béta volt, az attitűdváltás, pontosabban az attitűd kialakulás az ő szemszögéből volt pozitív. A narratív séma nem más, mint a gonosz multi által jogellenesen tönkretett magyar kisvállalkozás jól ismert története.

Azt, hogy ez a framing mennyire jól működött, azt az eseményeket bemutató cikkek, tudósítások címválasztása is mutatja. A HVG első írásának (Fahidi 2009) címét (Betonkavarás) kivéve mindegyikben már a cím értelmezi a történetet. A használt sokatmondó szavak és kifejezések: „Botránys fordulatok” (Domokos Erika 2011); „A BVM kálvária” (Galba-Deák 2011); „Betonroppantó ítélet” (Fahidi 2010); „28 millióval honorálták a bírókat a 8 milliárdos büntetésért” (Spirik József 2010a); „Kisvállalkozás győzte le a multicéget” (Hajdú Péter 2010); „kisemmizett BVM” (Spirik József 2010b).

1. táblázat

A témában megjelent tudósítások címei 2009. december–2010. június (saját táblázat az interneten fellelhető sajtómegjelenések alapján)

Dátum	Cím	Médium
2009.12.09.	Betonkavarás	HVG
2009.12.21. és 2009.12.22.	A szomszédot büntették meg a nemlétező plázáért	index.hu
2009.12.21.	8 milliárdos kártérítés egy meg nem épült pláza miatt	ingatlanmagazin.com
2009.12.22.	8 milliárdos kártérítés a választottbíró-ságtól?	168 óra
2009.12.22	Zöld egyenruhás, sisakos férfiak a zsidó ingatlanlancápák ellen	www.hunhir.hu
2009.12.22.	Demonstráció a BVM Épelemet ellehetetlenítő ítélet ellen	index.hu
2009.12.23.	Óriási kártérítés az elmaradt haszonért	napi.hu
2010.01.12.	28 millióval honorálták a bírókat a 8 milliárdos büntetésért	index.hu
2010.02.01.	Nyolcmilliárdot kell fizetnie a BVM-nek a fantomplázáért	Népszabadság
2010.02.02.	Betonroppantó ítélet: darabokra hullhat a BVM	HVG
2010.04.07.	Milliárdos kártérítés építési tervek alapján?	Magyar Nemzet
2010.06.06.	FIDESZ: „A Magyar munkahelyeket védeni kell az offshore nyomulással szemben”	Szabolcs Online

A címek láthatóan alátámasztják Béta legfontosabb állításait, melyet a cégvezető egy 2011-ben adott interjúban összefoglalt. (Galba-Deák 2011) Szerinte Alfának nem állt szándékában megépíteni a bevásárlóközpontot a pénzügyi válság közepén, egyébként sem volt rá pénze. A kártérítési pert csupán profitgenerálás végett indították. Szokás szerint megint egy multi lehetetlenít el egy kis magyar vállalatot, miközben kizárólag Alfa a felelős azért, hogy több mint száz ember munka nélkül, ennek következtében több százan kenyér nélkül maradnak. Mindez nem meglepő, hiszen Alfának egyéb zűrös ügyei is vannak, más fejlesztésekkel kapcsolatban.

A sikeres és láthatóan hónapokon át fenntartható keretezés azonban itt nem a politikai és gazdasági elit befolyásának volt köszönhető, ellentétben azzal, ahogy azt a téma klasszikusai tárgyalják.³ Alfa győztesként egyszerűen nem érezte szükségét a proaktív kommunikációnak.⁴ Nem válaszolta meg a médiában ellene és az esettel kapcsolatban felhozott vádak, nem foglalkozott megtépázott image-ével sem, ugyanis feltehetően hitt igazában, és abban, hogy a választottbírói ítélettel győzedelmeskedett az igazság.⁵

A Kétféjű Vállalat

A 2009 őszi választottbírói döntés után nem sokkal tudósítás jelent meg az esetről a HVG-ben (Fahidi 2009) annak ellenére, hogy ekkor még Magyarországon egyik fél sem beszélt nyilvánosan az ítéletről. Mi okozta a média korai érdeklődését ebben, a széles közvélemény számára nehezen elmagyarázható ügyben? A HVG munkatársával folytatott informális beszélgetés alapján tudható, hogy bár érdekeit szolgálta, ez az első írás nem Béta kezdeményezésére jelent meg. Az újságíró a londoni tőzsdei cégek hírei között talált egy tudósítást, két magyarországi cég közötti kártérítési pert lezáró ítéletéről. (Bloomberg 2009) A megítélt kártérítés szokatlanul nagy, különösen a résztvevő vállalatok méretéhez képest. Ez önmagában elég érdekesnek bizonyult ahhoz, hogy megjelenjen az első cikk, amely azután hozta maga után a többi. A HVG tudósítása napok alatt több tucat megjelenést eredményezett, és megteremtette az alapot Béta szándékos és tudatos keretezéséhez. Az általa elsősorban a sajtó számára szervezett események, mint amilyen a már említett tüntetés vagy a Facebook oldal az olvasók meglévő sztereotípiáira való hivatkozással, a történet elemeiből ezekre történő asszociációval erősítette a framinget. (Pintér 2015) A Béta által használt – és már ugyancsak említett – sztereotípiák például a magyar kisvállalatot tönkretévő multi képe

³ Herman és Chomsky 1988-as könyvében az amerikai politikai és gazdasági elit túlhatalmának egyik megnyilvánulásaként értelmezi a media framinget. (Herman–Chomsky 1988: 297–298) Bizonyos szempontból ennek épp az ellenkezője valósul itt meg, hiszen egy erős, multinacionális vállalat érdekeit sértik a megjelenő írások.

⁴ Az eset emlékeztet egy krízismenedzsment „örökzöldre”. Az 1989-es Exxon Valdez olajkatasztrófa tragikus hatást gyakorolt az olajtársaság image-ére, nem csupán a bekövetkezett baleset, hanem a késlekedő és ügyefogyott kommunikáció, a sajtóban megjelenő vádakra adott válaszok elmaradása vagy késlekedése miatt. (Benoit 1997) Az Exxon Valdez katasztrófa esetén is a krízis felismerése késlekedett annak ellenére, hogy ott nyilvánvaló volt a baj.

⁵ Támadásokra való reagálás elmulasztása volt az egyik oka Michael Dukakis amerikai demokrata elnökjelölt 1988-as vereségének is George H. W. Bush-sal szemben. (Crawford 1988, Corn 2015) Akárcsak Alfa, a kampány során Dukakis is egész végig meg volt győződve igazáról, és biztos volt a győzelemben (Dionne 1988), ezért úgy gondolta, agyonhallgathatja Bush negatív kampányüzeneteit. A Dukakis kampánynál ugyanakor a stáb bizonyos szervezeti problémái is hozzájárultak a bukáshoz. A Demokrata Párt elnökjelöltje túl sok külső tanácsadóval dolgozott, akik sokszor nem tudtak egyezsége jutni.

vagy a csaló ingatlanfejlesztőé. Béta valamennyi fontos üzenete gyakorlatilag már az első cikkekben felbukkan.

Vajon miért adott Alfa témát a magyar sajtónak, miért segítette egy kommunikációs kampány elindulását, amelybe aztán nem is szállt be? Úgy gondolom, hogy egyfelől nem látta előre az eseményeket, másfelől pedig nem volt választása a közlemény kiadásával kapcsolatban. Ráadásul, mivel a vállalat nem krízis üzemmódban működött, az események két színteréről (a londoni tőzsdei nyilvánosság, illetve a magyar politikai, szakmai és bulvár sajtó) származó információk nem is találkoztak a vállalatirányítás rendszerében.

Alfának, miután a londoni tőzsdén kereskedtek a cég részvényeivel, kötelezettsége, ugyanakkor érdeke is volt a bírósági ítéletről hírt adni, különösen azért, mert a nyert összeg számottevő volt. A tőzsdei kommunikációval foglalkozó angliai PR ügynökség a szakma szabályai szerint járt el, s egy száraz győzelmi jelentést adott ki a befektetőknek. A tudósítás, különösen a globális pénzügyi válság közepén, bizalmat erősített, s így közlése bármely tőzsdei cégnek nem csupán feladata, hanem elsődleges érdeke lett volna hasonló esetben. Feltételezhető, hogy a vállalat magyarországi menedzsmentje nem is foglalkozott a londoni befektetői kommunikációval, hiszen nem volt dolga. Az is elképzelhető, hogy pernyertes pozíciójukban nem gondolták, hogy bármilyen veszélyt rejthet számukra a szituáció. Vegyük figyelembe, hogy egy igen keserű, kellemetlen, majdnem tíz évig tartó jogvita végére tett pontot a bírósági döntés, ráadásul Alfa számára kedvező módon. Ebben a helyzetben nem csupán az valószínűtlen, hogy valaki kritikusként értékeli helyzetét, hanem – még ha ez a valószínűtlen értékelés meg is történik – kevés eséllyel tudta volna meggyőzni a krízishelyzetről a nemzetközi menedzsment tagjait. Ha pedig mindez mégis csak megtörtént volna, a londoni tőzsdei szabályzat akkor is csak bizonyos határok között engedte volna a „jó hír” elrejtését. Ha a tőzsdei jelenlét rövid távú érdekeit tekintjük, a hír rejtegetése nem is lett volna helyénvaló. A per megnyeréséről szóló tudósításban két olyan elemet találunk, amely a tárgyilagosság sérülése nélkül másképp is, kevésbé optimistán is megfogalmazható lett volna. A közlemény nem tartalmazta azt az információt, hogy az ítélet még megtámadható az állami bíróságon. Ezen kívül Bétát az egyik legnagyobb magyar betonelem gyártóként pozicionálja, amely a versenytársak ismeretében eléggé jóindulatú állítás. Mindkét elem nüansznak tekinthető, mégis a kártérítési összeg kifizetésének megvalósulását, a bevétel realizálását valószínűsíti. Egy, a magyarországi helyzetet jobban ismerő, csak azzal foglalkozó menedzsment nem lehetett biztos abban, hogy hozzájut pénzéhez, ahogy a kifizetés elmaradását már a korai sajtómegjelenések sem zárják ki, elsősorban nem az ítélet megsemmisítése, hanem Béta anyagi helyzete okán. Ha a budapesti menedzsment írja a közleményt, és realisan látja helyzetét, óvatosabban fogalmaz.

A vállalat különböző részeinek érdekei és működési szabályai ebben a helyzetben nem egyeznek meg, ráadásul, amíg az egyik érdek tiszta, világos, mondhatni kézikönyv-szerű volt és ilyen megoldásokat is tartalmazott, a másikat a vezetők talán fel sem ismerték a kezdet kezdetén.

A furcsa és az eseményekre minden bizonnyal Alfa szemszögéből kedvezőtlenül ható helyzet oka nem az volt, hogy a vállalat menedzsmentje hibázott. Ők, az általuk választható döntések közül az ésszerűt választották. A két különböző érdekű központ, a **kétfejű vállalat** struktúra eredménye volt a fent leírt folyamat. A vállalatokon belüli ellentétes érdekek nem ritkák, azt is mondhatnánk, általánosak. A marketinggel, eladással foglalkozó osztályok nagyon gyakran ellentétes érdekekkel bírnak, mint mondjuk a termékfejlesztők, de még a különböző piacokra fókuszáló sales csoportok között is markáns, napi szintű ellentétek feszülhetnek egy cég normális működése közben. Az sem újdonság, hogy ezek a „szokványos” ellentétek néha kárt okoznak egy-egy vállalatnak. Egy elem van ebben a történetben, ami különbözik a normál vállalati működés közben fellépő konfliktusoktól, és ez

nem más, mint a kritikus helyzet jelentkezése, illetve annak felismerése. Ha a menedzsment krízisként fogja fel a per megnyerését, és léteznek ilyen esetekre előzetesen kidolgozott vállalati krízismenedzsment protokoll, úgy a két fej érdekeinek összehangolását átvehette volna a krízismenedzser, aki adott esetben összehangolhatta volna a Londonban és Budapesten zajló történéseket, és rendet vághatott volna a kommunikációban. A krízismenedzsment, kríziskommunikációs irodalomban nem újdonság, hogy a központosított, következetes és erős vezetés, a leadership mennyire fontos. Azért sem meglepő ez, mert Sellnow és Seeger megjegyzi, a krízismenedzsment szervezeti háttére sok katonai protokollt, hadseregben kifejlesztett, s meghonosított gyakorlatot vett át, és jó néhány krízismenedzser karrierje a hadseregben indult. (Sellnow–Seeger 2013: 116–118) Esetünkben azonban nem gyenge vezetésről vagy a vezetés hiányáról van szó, hanem egy, a vállalati struktúrából szükségszerűen következő dichotómiáról, amely normál körülmények között nem zavaró, kiélezett helyzetekben, mint amilyen a tárgyalat esetében is kialakult, káros lehet.

Összefoglalás

Közel egy évtizedig zajló jogvita történetét tekintettük át, különös figyelemmel az eseményeket lezárni hivatott választottbírói döntésre, annak közvetlen következményeire. A választottbírói „betonroppant” ítélete, ahogy arra a HVG cikkének címe hivatkozott (Fahidi 2010), végül olyan folyamatot indított el, mely az alperes Béta csődjéhez vezetett. A választottbírói döntés által kiváltott folyamat azonban végül nem látszott szolgálni a felperes, Alfa érdekeit sem. Alfa számára a kár elsősorban image rombolásban, túlzott befektetői és piaci várakozásnak megfelelő bevétel elmaradásában valósult meg. Az image rombolást csak erősítette, hogy a Legfelsőbb Bíróság megsemmisítette az erős publicitást kapó választottbírói győzelmet. Megfelelő dokumentumok és hiteles információk híján nem lehet megmondani, hogy Alfának mennyire volt káros ez az előre nem prognosztizálható eseménysor. A pernyertesség eufóriájában bevételként elkönyvelt kártérítés elmaradása vajon krízis-szerűen, nemlineáris, vagyis pénzbeli értékét messze meghaladó módon ártott-e a cégnek? Tanulmányomnak nem az volt a célja, hogy erre a kérdésekre választ adjon, sokkal inkább az, hogy megmutassa, hogyan járultak hozzá bizonyos Alfa struktúrájából, a vállalat menedzsmentjéből következő sajátosságok, a környezet és végső soron egy krízishelyzet fel nem ismerése a végkifejlethez, egy jelentős kártérítési bevétel elmaradásához.

Az események Alfa számára kedvezőtlen alakulásához leginkább a válságkezelés elmaradása járult hozzá, melynek oka a válsághelyzet fel nem ismerése volt. Nyilvánvaló, hogy egy krízis azonosítása előfeltétele a sikeres válságkezelésnek, egyben ez az egyik legnehezebb lépés a folyamatban. Komoly döntést igényel ugyanis, hogy egy vállalatot krízis üzemmódba kapcsoljunk, annak minden esetében a hatékonyságot negatívan befolyásoló következményével. Különösen nehéz a döntést meghozni akkor, ha nem léteznek előre kidolgozott protokollok a hasonló helyzetek kezelésére, például azért, mert nem fordult még elő a vállalatnál válságmenedzselés. Ha Alfa még az ítélet megszületése előtt készült volna a várható bonyodalmakra, illetve krízisként azonosította volna 2009 őszén a pernyertességet, összehangolhatta volna a londoni és a budapesti érdekeket, elképzelhető, hogy csökkenthette volna a média károkozását. Kevésbé elfogult média jelenlétrel talán elérhető lett volna, hogy érdemi tárgyalásokat kezdjenek a felek.

Egyértelműen leszögezhető, hogy Alfa és Béta szempontjából 2009-ben és 2010-ben igazi szervezeti krízisfolyamatok jelentkeztek. Béta számára ez egyértelmű volt, ennek megfelelően is viselkedett, míg Alfa nem kezelte a válságot. A ma látható végkifejlet pedig egyikük számára sem volt kedvező.

Irodalom

- Bajomi-Lázár Péter (2006) Manipulál-e a media? *Médiakutató* 2006 nyár
http://www.mediakutato.hu/cikk/2006_02_nyar/04_manipulal-e_a_media/ Utolsó elérés: 2015. június 3.
- Benoit, William L. (1997) Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23/2. 177–186.
- Bírósági Határozatok Gyűjteménye.* (é. n.) <http://birosag.hu/ugyfelkapcsolati-portal/anonim-hatarozatok-tara>. Utolsó elérés: 2015. május 28.
- Bloomberg (2009) *ABL: Ablon Group: Arbitration Court Verdict.*
<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aJ6fCiTK83JM>.
 Utolsó elérés: 2015. május 28.
- Bloomberg (2011) *Ablon Group Limited ABL Final Results.*
<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=a5Ldn5oxIDCA>.
 Utolsó elérés: 2015. május 28.
- Corn, David (2015) The Dukakis Lesson: Never Ignore an Attack. *Mother Jones*. 2015. 01. 08.
<http://www.motherjones.com/politics/2015/01/dukakis-documentary-attack-ads>.
 Utolsó elérés: 2015. május 28.
- Crawford, J. Craig Dukakis (1988) Negativ ads hurt. *Orlando Sentinel*. 1988. 11. 10.
http://articles.orlandosentinel.com/1988-11-10/news/0080190174_1_dukakis-gop-campaign-responding-to-bush. Utolsó elérés: 2015. május 28.
- Dionne, Jr. E. J. (1988) Political Memo; Dukakis Remains on Course, Dismissing Polls and Advice. *The New York Times*. 1988. 07. 11.
<http://www.nytimes.com/1988/07/11/us/political-memo-dukakis-remains-on-course-dismissing-polls-and-advice.html>. Utolsó elérés: 2015. május 28.
- Domokos Erika (2011) *Botrányos fordulatok a BVM sztoriban.* www.napi.hu. 2011. 04. 18.
<http://www.napi.hu/print/480187.html>. Utolsó elérés: 2015. május 28.
- Fahidi Gergely (2009) *Betonkavarás HVG.* www.hvg.hu. 2009. 12. 09.
http://hvg.hu/hvgfriss/2009.50/200950_VALASZTOTTBIROI_LIKVIDALAS_Betonkavaras Utolsó elérés: 2015. május 28.
- Fahidi Gergely (2010) *Betonroppantó ítélet: darabokra hullhat a BVM.* www.hvg.hu. 2010. 02. 02. http://hvg.hu/itthon/20100202_betonroppanto_itelet_bnv_global_center. Utolsó elérés: 2015. május 28.
- fn24 (2007) *ÁVO-székházból szálloda.* fn24. 2007. 07. 27.
http://fn.hir24.hu/gazdasag/2007/07/26/vo_szekhazbol_szalloda/.
 Utolsó elérés: 2015. május 28.
- Galba-Deák Ádám (2011) *A BVM kálvária munkások újságja online.* 2011. 09. 18.
<http://muon.hu/6-szam/267-a-bvm-kalvaria>. Utolsó elérés: 2015. május 28.
- Gazdaság és Vállalkozáskutató Intézet (2012) *Az állami bíróságok és a választottbíróság a számok tükrében.* http://gvi.hu/data/research/birosag_2012_osszefoglalo_130218.pdf.
 Utolsó elérés: 2015. május 28.
- Hajdú Péter (2010) *Kisvállalkozás győzte le a multicéget.* mno.hu 2010. 10. 23.
http://mno.hu/migr_1834/kisvallalkozas_gyozte_le_a_multiceget-196249.
 Utolsó elérés: 2015. május 28.

- Herman, Edward S. – Chomsky, Noam (1988) *Manufacturing Consent. The Political Economy of the Mass Media*. New York, Pantheon Books.
- HVG (2009) *Zöld egyenruhás, sisakos tüntetők a Kossuth téren*. www.hvg.hu 2009. 12. 22. http://hvg.hu/itthon/20091222_egyenruhas_sisakos_tuntetok_kossuth_ter. Utolsó elérés: 2015. május 28.
- HVG (2010) *Csődben a BVM Épelem*. www.hvg.hu 2010. 03. 03. http://hvg.hu/hvgfriss/2010.09/201009_csodben_a_bvm_epelem. Utolsó elérés: 2015. május 28.
- McQuail, Denis (2010) *McQuail's Mass Communication Theory*. London, SAGE.
- Pintér Dániel Gergő (2015) Nyilvános önmegsemmisítés a gyakorlatban. *Jel-Kép, Válságkommunikációs különszám*. 2015/2. 75–86.
- Resource Ingatlaninfo (2009) *Egyesekre nehéz jövő vár*. Resource ingatlaninfo. 2009. 05. 08. <http://www.resourceinfo.hu/cikk/resource/30797.html>. Utolsó elérés: 2015. május 28.
- Reuters (2007) *Ablon IPO priced at 250p a share*. reuters.com. 2007. 02. 02. <http://uk.reuters.com/article/2007/02/02/ablon-ipo-idUKNOA22869820070202>. Utolsó elérés: 2015. május 28.
- Seeger, Matthew W. – Sellnow, Timothy L. – Ulmer, Robert. R. (1998) *Communication, organization and crisis*. In: Roloff, Michael (2012szerk): *Communication Yearbook 21* New York, Routledge. 231–275.
- Sellnow, Timothy L. – Seeger, Matthew W. (2013) *Theorizing Crisis Communication*, Malden MA, Oxford, John Wiley & Sons Inc.
- Sheffi, Yossi (2007) *The Resilient Enterprise*. Cambridge, MIT Press.
- Spirik József (2010a) *28 millióval honorálták a bírókat a 8 milliárdos büntetésért*. www.index.hu 2010. 01. 12. http://index.hu/belfold/2010/01/12/28_millioval_honoraltak_a_birokat_a_8_milliardos_buntetesert/. Utolsó elérés: 2015. május 28.
- Spirik József (2010b) *Simicskó lájkolta a „kisemmizett BVM” oldalt*. www.index.hu. 2010. 10. 02. http://index.hu/belfold/2010/10/02/simicsko_lajkolta_a_kisemmizett_bvm_oldalt/. Utolsó elérés: 2015. május 28.
- Törvény a választottbíráskodásról* (1994) *Hatályos jogszabályok gyűjteménye*. http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99400071.TV. Utolsó elérés: 2015. május 28.
- www.jobbik.hu (2010) *Szebb jövőt BVM ÉPELEM Kft!* 2010. 11. 10. http://jobbik.hu/rovatok/publicisztika/szebb_jovot_bvm_epelem_kft. Utolsó elérés: 2015. május 28.