A válságkezelés emberi erőforrás- és tudásmenedzselési szempontjai

FODOR PÉTER – POÓR JÓZSEF

Válságelméletek

Korábbi válságok rövid története

Ahhoz, hogy a jelenlegi pénzügyi és világgazdasági válságot jobban megértsük, röviden foglalkoznunk kell a krízisek alapvető jellemzőivel, szabályszerűségeivel és a korábbi események történetével. Hamvas Béla (1983. 10) írta: „S így, mielőtt el lehetne kezdeni beszélni a krízis valódi természetéről, fel kell tenni a kérdést: lehet-e szó egyáltalán krízisről? [...] A világ minden időben kedvezett az olyan gondolatoknak, amelyek rémületet keltenek. Az emberek, különösen a tömegek szeretnek rettegni. [...] De mi ebben a reális? Van-e egyáltalán krízis? Nem örökké meglévő valami ez? Mindig krízis van."

Valóban. A válság fogalma és megjelenése a közgondolkodásban nem új keletű dolog. Az apokaliptikus hangulat már korán, az ókori civilizációknál felfedezhető, megjelenik Laocenál, Buddhánál vagy Hérakleitosznál. A legelsők között említhetjük a bibliai József jövendölését is, az egyiptomiaknak szóló, 7 éves ciklusokra, bő és rossz termésre vonatkozó jóslatát. Érdekes, hogy ez a megfigyelés később visszaköszön Juglar 7-13 éves középtávú ciklusaiban. Valóban létezik egyfajta szabályszerűsíthető változás a gazdasági-társadalmi történésekben?

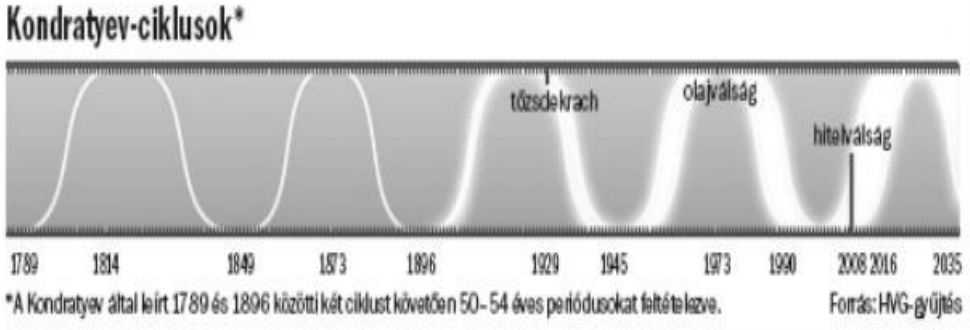
A tőkés, kapitalista rendszer kibontakozása és a rendszeres adatszolgáltatások lehetővé tették, hogy a kérdést közgazdasági-statisztikai szempontból is vizsgáljuk és alátámasszuk. Az elméletek azt mutatják, hogy különböző időtávú, rendszerszerű elemek figyelhetőek meg a válságokban. A periodicitására vonatkozó legfontosabb közgazdasági elméleteket, szabályszerűségeket a következőkben foglaljuk össze.

Kitchin (2009) 35 éves ciklusokat azonosított a gazdaságban, ami legfőképpen a vállalatok készletezéséhez és leltárához köthető és ebben az időszakban okoz hullámzást a gazdasági teljesítményekben. Ez a kutatás az USA és az Egyesült Királyság pénzügyi intézményei által 1890 és 1922 között közzétett statisztikai adatokra támaszkodott. Joseph A. Schumpeter (1954) használja fel később ezt a munkát tanulmányaiban, és bizonyítást nyert, hogy a Kitchin-féle elmélet a mai napig megállja a helyét például a Dow Jones tőzsdeindex elemzésekor.

Juglar kutatásai már egy hosszabb távon kibontakozó rendszerre hívják fel a figyelmet. A leginkább az ágazatokhoz kapcsolódó, az állandó befektetési ciklusokon alapuló elmélet 7-11 éves periódusokat különböztet meg. Ennek a hullámnak az alját

túltermelési válságok, illetve pénzpiaci válságok jelzik. Jól látható ennek a ciklusnak a periodicitása a jelenlegi és pl. a korábbi orosz pénzügyi válságból kiinduló tőzsdei esések kapcsán. Mivel a vállalati nagy-, infrastrukturális beruházások megtérülése is ezen a távon érzékelhető, Juglar ciklusait szorosan össze lehet kapcsolni Kuznets 15-20 éves építési ciklus elméletével is.

Az egyik legnagyobb érdeklődést kapott teória a Kondratyev (1989. 291) féle hosszú ciklusok logikája. Kondratyev az 1920-ban megírt, de az 1929-es válságig mellőzött elmélete 45-60 éves periódusokat azonosít (1. ábra). Külön a felszálló ágaknak is és a leszálló ágaknak is megvannak az ismétlődő sajátosságai. Az emelkedő hullámok kezdete előtt jelentős változások figyelhetőek meg a gazdasági feltételekben. A termelés és a csere technikájának mélyreható változásai jelennek meg, elszaporodnak a technikai felfedezések alkalmazásai, új pénzforgalmi technikákat vezetnek be. A fellendülés szakaszában nagyobb számban fordulnak elő társadalmi megrázkódtatások, háborúk, feszültségek. A leszálló időszakokban az agrárolló kinyílik, a mezőgazdaság hosszú depressziója figyelhető meg.

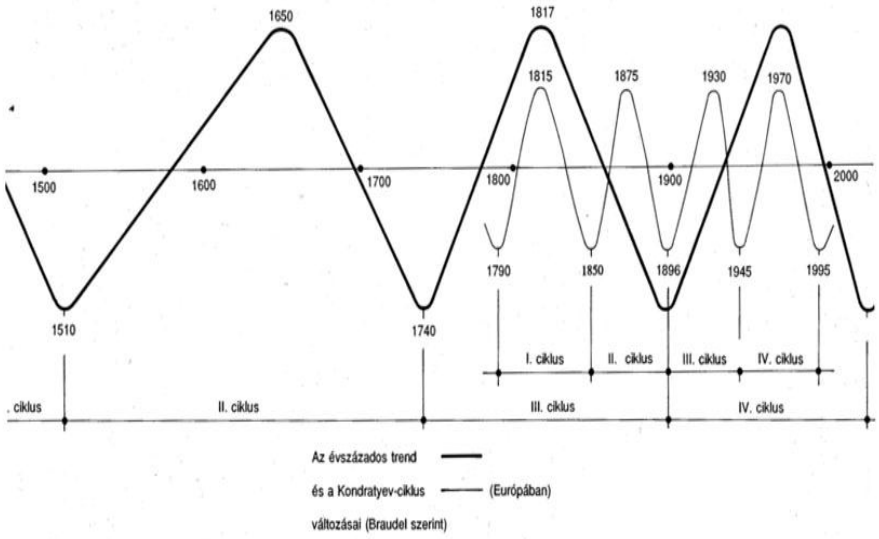


1. ábra. Kondratyev-ciklusok

Forrás: Schweitzer András: A gazdasági ciklusok - van-e párhuzam az 1929-es válsággal? HVG, 2008. 44. szám

.

A Kondratyev-ciklusnál is nagyobb időperiódust ölel át az ún. évszázados, szekuláris trend ciklus. A fent leírt különböző időtartamú ciklusok egymásra hatását- a fizikában ismert hullámmozgások analógiájában - erősítik vagy gyengítik, attól függően, hogy ellentétes vagy azonos irányú hullámmozgások találkoznak (2. ábra). Már Kondratyev eredeti munkájában megállapítja, hogy a középciklusok (Juglar) a nagyokra fűződnek fel. A leszálló ágban hosszú mélydepressziós periódusok figyelhetőek meg a Juglar-ciklusban, míg a K-hullámok felszálló ágában hosszabb, erősebb pozitívumot mutat a Juglar-ciklus pozitív ága.



2. ábra. A Kondratyev-ciklusok és az évszázados trend egymást erősítő és gyengítő hatása

Forrás: Kehl D. Sipos B. 2009. A bőr és a különböző bőrtermékek termelői árainak hosszú távú tendenciái az Amerikai Egyesült Államokban I. rész. http://www.bimeo.hu/bor-cipo/2007/070101.htm 2009.02.02.

Az elméleti megközelítések után érdemes néhány gondolat erejéig a korábbi válságokat megnézni. Minden esetben ott erősödnek fel a különböző ciklusok hatásai, amikor két görbe azonos irányban erősíti egymást. Így volt ez 1816-1817-ben, amikor a Kondratyev-hullám tetőpontja (a háborús konjunktúra vége) és egy 1740 óta tartó felfelé ívelő szekuláris trend csúcsa találkozott (Szegő 2008). Ez a K-hullám, negatív tendencia 1848 körül ért véget, a különböző földrajzi területeken különböző időpontban. 1873 után 1929-ben találkozik a Juglar- és Kondrateyv-ciklus, egy világméretű válság formájában.

Az Amerikából kiinduló túltermelési és pénzügyi válság négy évig húzódott. A háború utáni európai újjáépítésben nagy szerepe volt az amerikai hiteleknek. Ez elsősorban tőkemozgás formájában valósult meg, az amerikai befektetők európai állampapírokat vásároltak. Ez a forrás 1929-re azonban elapadt, hiszen a befektetők a

tőzsde nagyobb emelkedése révén oda fektették pénzüket. Likviditási gondok jelentkeztek Európában. A korábbi erős konjunktúra miatt a belső piacok erősödtek Észak-Amerikában, forrásbevonás miatt nőtt a részvénykibocsátás, spekulációs rések jelentek meg. Időközben az amerikai reálgazdaságban azonban problémák mutatkoztak, az autógyárak eladásai csökkentek, elbocsátások kezdődtek. A gyors tőzsdei árfolyamcsökkenés miatt a bankok nem tudták kielégíteni a készpénzigényt, likviditási gondok léptek fel. Ennek orvoslására a kintlévőségeket próbálták visszahívni, ez azonban a beruházások visszaesését eredményezte. Időközben az árutőzsdére is kiterjedt az árfolyamok csökkenése. A bankok likviditásának helyreállításával, központi állampapír vásárlásával a kormányok nem tudták a válságot felszámolni. Az 1931-ben Európából, Bécsből meginduló bankcsődök újabb problémákat okoztak. Általánosságban elmondható, hogy a válság Európában eltérő sajátosságokkal zajlott le. Amíg Nyugat-Európában jellemzően a pénzforgalmi és pénzügyi válságról beszélhetünk, addig Kelet-Európában agrár- és értékesítési válságról volt szó (Kaposi 1997).

Magyarországon, az első világháború utáni új földrajzi helyzet miatt, nagy volt a külpiaci ráutaltság és elégtelen volt a belső kereslet. Az ország nagyban függött a nemzetközi konjunktúrától. A korábbi bécsi kapcsolatok helyébe nemzetközi kölcsönök léptek, magas volt az ország eladósodottsága, egyre távolabbi pénzpiacokkal és egyre összetettebb módon fonódtunk össze. A mezőgazdaságban fokozatosan nyílt ki az agrárolló, romlott a cserearány. A magas termelési költségek és a nemzetközi szinten megjelenő protekcionizmus miatt eladhatatlan termékek és nagy veszteségek halmozódtak fel a szektorban. A korábbi export töredékére esett vissza. A nagyarányú eladósodottság a megkezdett gépesítés, modernizálás elakadását jelentette. Amíg a mezőgazdaságban az árak, addig az iparban a termelés esett. Három év alatt 25%-kal csökkent az ipari foglalkoztatottak száma és 35%-kal a termelési érték. A háborús készülődés gerjesztette konjunktúra a német ráutaltság és a bilaterális szerződések miatt csak részben jelentett megoldást. Az állami beavatkozás gazdaságvédelmi rendszer kiépítésében (klíring és vámok), valamint majd 650-700 millió pengős agrártámogatásban jelent meg (Honvári 2001).

Mivel a válság más és más jegyeket mutatott országonként, a kezelési módok is eltérőek voltak. Közép-Európában jellemző volt a kötött devizagazdálkodás bevezetése, az arany és a deviza kiáramlásának megszüntetése. A legtöbb országban megjelent a belső piac védelme vámokkal, behozatali korlátozásokkal. Amíg az importot csökkenteni próbálták, addig a túltermelés miatt az exportot (adott esetben burkolt) valutaleértékeléssel próbálták ösztönözni. Az agrárium átalakulását beruházásösztönzéssel motiválták. Látható, hogy a szabad piac helyébe az államhatalom kényszerű beavatkozása lép. Ennek ékes bizonyítéka pl. a New Deal is.

Az 1929-1933-as válságnál talán még érdekesebb a hetvenes évek olajválsága. „Itt nemcsak a Juglarok egyike esett egybe valamilyen hosszabb ciklussal, hanem egy Kondratyev és egy évszázados periódus is egymásra torlódott. ” (Szegő 2008).

Napjaink

„Fejőstehén” nélkül nem megy

Hugh Courtney (2001), a Maryland Egyetem Üzleti Karának dékánja, aki 2001. szeptember 11. után nagy figyelmet felkeltő könyvet jelentetett meg *A stratégiaalkotás bizonytalan körülményei között - avagy előretekintés 2020-ig* címmel. A szerző úgy véli, hogy a cégeknek fel kell készülniük arra, hogy nagyon alaposan és több oldalról is elemezzék a pénzügyi helyzetüket. Javasolja, hogy folyamatosan elemezzék a piaci lehetőségeiket és versenytársaik lépéseit. Az idézett szerző szerint napjaink bizonytalan helyzetében azok a cégek lesznek könnyebb helyzetben, amelyek rendelkeznek számos ún. fejőstehén (cash cow) jellegű termékkel és szolgáltatásokkal. A fejlődő világ (Kína, India, Oroszország stb.) cégei közül azok a vállalatok lesznek kedvező helyzetben, amelyek pénzügyi mérlege stabil és amelyeknek viszonylag olcsó a finanszírozásuk. A nálunk is ismert indiai Tata cég szerint azért lesz kedvezőbb helyzetben, mivel nyugati versenytársai jelentős cégrekonstrukcióra kényszerülnek, vagy bizonyos területeken meg is szüntetik üzleti jelenlétüket. Így ez a cég valószínűleg meg tudja őrizni a korábban megszerzett pozícióit és benyomulhat versenytársai által feladott területekre.

Sok a bizonytalan kimenet

L. Bryan (2008) úgy véli, hogy minden cég stratégiai elemzőjének az első fontos teendője, hogy megfogalmazza a következő két egyszerű kérdést: Mit is tudunk a mostani helyzetről?, illetve: Mit nem tudunk? A kérdésekre a szerző a következőket válaszolja:

- Az egész világgazdaságra jellemző tendencia, hogy a pénzügyi szektor nem dolgozik megfelelően.
- A különböző kormányok jelentős erőfeszítéseket tettek és tesznek a válság következményeinek mérséklésére, de annak hatásai ma még egyáltalán nem ismertek. Hosszú időnek kell majd eltelni, hogy tisztán lássuk a kormányzati beavatkozások hatásait.
- Az is egyértelműnek látszik, hogy a globális pénzügyi piac nagyon meggyengült és hiányoznak a hatékony koordinációs és ellenőrző mechanizmusai. A globális szabályozás helyett erősödni fog a nacionalizmus és a pesszimizmus a gazdasági élet szereplői körében.
- A kormányzati szerepvállalás növekedése nyomán feltehetően meg fogják emelni az adókat, valamint erősödni fog az államok szabályozó szerepe.

– Lealkonyulóban van az olcsó hitel korszaka, ami miatt át kell tekinteni a tervek súlypontjait, és ahol túlzottnak mutatkozik, vissza kell fogni a korábban kidolgozott elképzeléseket.
– Új üzleti modellre van szükség ebben a helyzetben. A jelzett szerző véleménye szerint a merev és a nagy hitelekre épülő menedzsment korszaka leáldozóban van. Jelentős cégrekonstrukciók válnak szükségessé. Egy legújabb felmérés szerint az amerikai cégek 54 százaléka tervez ilyen lépést.

Lehetséges forgatókönyvek

A korábban már idézett szerző, L. Bryen, négy különböző forgatókönyv szerint képzeli el a világgazdaság jövőjét. Az 1. táblázatban leírt modell számos helyen elnagyolt, de a stratégiaalkotóknak jó fogódzóul szolgálhat.

1. táblázat. Lehetséges forgatókönyvek a világgazdaság jövőjére

1. forgatókönyv: Erőteljes javulás a világgazdaság egészében	**2. forgatókönyv: Mérsékelt javulás világgazdaság**
▪ Rövid időn belül a recesszió javulásba megy át ▪ Hatékony kormányzati szabályozás ▪ Tőkemegújítás költségei mérséklődnek ▪ Erőteljes bizalom a gazdaság szereplői között	▪ 1-1,5 éven belül várható javulás ▪ Mérsékelten sikeres kormányzati szabályozás ▪ Néhány országban jelentős javulás lesz tapasztalható ▪ Növekszik a gazdaság szereplői között a bizalom
4. forgatókönyv: Globális nagy recesszió a világgazdaságban	**3. forgatókönyv: Mérsékelt világgazdasági recesszió**
▪ Legalább 5 évig eltartó recesszió ▪ Minden földrajzi zónában jelentős lesz a visszaesés ▪ Nagyon erős védekező és nacionalista magatartás várható a világ az országai között	▪ 1-2 évig tart a recesszió ▪ Merev kormányzati szabályozás lesz jellemző ▪ Közepes védekező és nacionalista magatartás lesz a jellemző az országok között

Forrás: Bryan, L. 2008. Leading through uncertainity. TheMcKinseyQuarterly, December. Http://www.mckinseyquarterly.com

A korábbi válságoktól sokban különbözik a mostani. Ez a krízis nagyon gyorsan kiter-

jedt a világ minden országára, és nagyon közel vagyunk akár a globális összeomláshoz is. A vállalatok piacai beszűkülnek, az eladások csökkenek. Ilyen helyzetben különböző megoldási javaslatok látnak napvilágot nemzetközi, országos és vállalati szinteken. Sokan a korábbi depressziós időszakokhoz és azok megoldásaihoz hasonlítják a jelenlegi helyzetet, azonban azóta komoly változások történtek. Az egyik legfontosabb különbség a nemzetgazdaságok berendez-kedésében ment végbe. A korábbi (pl. 1929-33-as) válságokhoz képest a szolgáltató szektor részaránya jelentősen megnőtt, míg a mezőgazdaság és az ipar részaránya csökkent. Ez azt jelenti, hogy egy olyan szektor erősödött meg, ahol az „anyagi folyamatokban való kicsapódás másodlagos", de a foglalkoztatás jelentős. A termelő tőke itt a munkába beágyazottan, a munkavállalók fejében található meg (Sveiby 2001). Ezért úgy gondoljuk, hogy a válság kezelésének vállalati módszerei nem követhetik a korábbi sémákat. A régi recessziós forgatókönyvek nem működhetnek. Ez részben a válság jellegéből is következik. Különösképpen igaz ez a megállapítás azokra a szervezetekre, ahol az immateriális javak szerepe hangsúlyozott, ahol a termelés nem a megfogható vagyontárgyakhoz, hanem a tudáshoz kötött, beleértve az állami szektort is (Vajkai 2008).

A tudás szerepe a válság idején

Elbocsátások - vagyonvesztés

A napi sajtóban (Hámori 2008) rendre látnak napvilágot a vállalatok válságkezeléshez kapcsolódó megoldásai, ami legtöbbször a munkaidő csökkentésében vagy elbocsátások formájában jelenik meg. Nyilvánvalóan ez a legtöbbször kényszermegoldás, a fizetésképtelenség és csőd elkerülése érdekében. Az alkalmazottak elküldésének azonban a rövid távú túlélés mellett a hosszú távú problémái is felmerülnek.

A tudásmenedzsment egyik alapvető feltevése, hogy az input oldalon egyre erősödő szerepe van az információnak és a humán tőkének. A vállalatok értékének nagy része a humán tőkéből, az emberek fejében rejlő tudásból fakad, és ez az a tényező, ami kulcsfontosságú a versenyképesség és a magas vállalati teljesítmény esetében.

A válságban azonban a cégek nem fordítanak kellő figyelmet a tudás (és ezzel a hordozójának) megtartására. A legtöbbször fűnyíró elven érvényesítik a költségcsökkentést, a legnagyobb költségtényezőn, a béren próbálnak spórolni. Ez azonban csak korlátozottan lehet hatékony. Boda (2006) gondolatmenete segít megérteni ennek hátterét. Amikor költségekről beszélünk, akkor erőforrást áldozunk

a hozamért. Aki ebben csak az erőforrás-felhasználást látja, az mindenáron költségcsökkentést próbál elérni. Ez a megközelítés azonban téves lehet. A költségek nem a beruházáskor, hanem a működtetéskor keletkeznek. A költségeket két csoportba sorolhatjuk, a működési és a kapacitás (az eszköz állagának fenntartása megóvása) költségekre. A hozamot az eszköz termeli, aminek a működéséhez költségeket kell hozzárendelni. A tudásalapú vállalatokban - tisztán tudásalapú vállalat van, de tisztán nem tudásalapú már nincs - mint ahogy azt az előbbiekben taglaltuk, a humán tőke az az eszköz, ami a leginkább termelő. Az emberi erőforrás különleges jószág, hiszen a beruházási értéke alacsony (nem kell megvenni), azonban a működtetése viszonylag költséges. „Nem lehet hatékony az a költséggazdálkodás, mely a hozamok és a költségek között közvetlenül optimalizál (…) csak az tud a költségekkel hatékonyan gazdálkodni, aki a hozam érdekében a leghatékonyabb eszközöket veti be, illetve aki azokat a leghatékonyabban működteti ” (Boda 2006. 27). Az elbocsátás ebben az analógiában a selejtezésnek feleltethető meg. Ez csak abban az esetben lehet célravezető, ha nem tudja a beruházás megtérülésének megfelelő (a humán tényező esetében szinte nulla) és működési költségeit meghaladó hozamot generálni. Az általános leépítés azonban semmiképpen sem lehet helyes megoldás.

Rumelt (2008. 4) véleménye is az alkalmazottak és a szakmai közösségek megőrzésére hívja fel a figyelmet: „koncentrálj az alkalmazottakra és a szakmai közösségekre a nehéz időkben. Többszörösen meg fog térülni a válság után az embereknek nyújtott segítség és az alkalmazottakkal ápolt jó kapcsolatok.”

A szervezet a válsághoz kapcsolódó elbocsátásokkor véleményünk szerint a tudásából a következő elemeket veszítheti el:

– A humán tőke, egyéni kompetencia, a munkatársak egyéni tudása és szakértelme és az ahhoz kapcsolódó szinergiák területén a legnagyobb a veszteség.
– A külső szerkezetek (ügyféltőke) bizonyos részét, amely az egyes személyek kapcsolati hálójából fakad. A kodifikált elemek, mint a védjegyek, a márkanév és az arculat, kisebb deficitet szenvednek el.
– A vállalat vélhetően a strukturális tőkéből veszít a legkevesebbet, hiszen a folyamatok és a struktúrák a legkevésbé a „fejekhez”, az emberi erőforrásokhoz kötöttek.

Tudásmenedzsment - a sikerbe való hosszú távú befektetés

A tudás és annak megosztása a gyorsan változó környezetben, a kiszámíthatatlanság miatt, az egyik legfontosabb szervezeti potenciállá válik, hiszen az alkalmazkodóképességet növeli (Tomka 2009).

Salojärvi és szerzőtársai (2005) megállapításai szerint a finn kisvállalatok esetében pozitív kapcsolatot lehet kimutatni a tudásmenedzsment-érettség és a hosszú távú növekedés, valamint a fenntarthatóság között. Azok a vállalatok, amelyek stratégiájukba átfogóan beépítik a tudásmenedzsmentet, gyorsabban gyarapodnak, mint a tudásmenedzsmentet nem alkalmazók. A tanulmány megállapítja, hogy a fejlődéshez, növekedéshez nem elegendő a tudásmenedzsment tudatos alkalmazása, hiszen ettől függetlenül a mintában szereplő cégek fele nem növekedett. A gyorsan fejlődő finn KKV-k esetében a tudásmenedzsment tevékenységeket átfogóan és kiegyensúlyozottan végezték. A tudásvállalatok gyorsabb növekedését Sveiby is deklarálja 2001-es könyvében.

A McKinsey stratégiai tanácsadó cég is a szervezeti tudás és innováció mellett érvel (Barrett et al. 2009). Véleményük szerint azok a cégek, amelyek a válság idején a K+F költségeiket csökkentik és ezen próbálnak spórolni, hibát követnek el. Valójában a K+F terület közvetlenül, direkt módon nem termel bevételt és profitot rövid távon, így egyszerű megoldásnak tűnhet e terület költségeinek a megnyirbálása. A vezetők úgy érzik, hogy így könnyen, gyorsan és viszonylag egyszerűen érhetnek el megtakarításokat. Azonban az ilyen típusú döntések éppen azoktól a tudásalapú befektetésektől vonják el a forrásokat, amelyek megoldást jelenthetnek a problémákra, és olyanokat engednek tovább élni, amelyek esetleg csak vegetálnak. Természetesen itt nem a fejőstehenekre gondolunk, hiszen Courtney (2001) alapján elmondhatjuk, hogy azok a cégek lesznek könnyebb helyzetben, amelyek számos cash cow jellegű termékkel és szolgáltatással rendelkeznek, valamint olcsó a finanszírozásuk. Azonban a kérdőjelek továbbfejlesztése, új élenjáró megoldások nélkül a válsághelyzetre nehéz lesz megoldást találni.

Az általános költségcsökkentés és a K+F költségek redukálása egy másik negatív üzenetet is magában hordoz. Azok a tudásmunkások, mérnökök, akik a szervezet legfőbb immateriális vagyonát képezik és a vállalat innovativitását biztosítják, kedvezőtlen morális benyomásokat kapnak a cégtől. A szervezeteknek a csökkentés helyett sokkal inkább stratégiai módon kell gondolkozni a K+F költségekről és a kulcsfontosságú alkalmazottak megtartásáról. A válságot egyfajta lehetőségként kell kezelni (Barrett et al. 2009).

A kérdőíves felmérés eredményei

A szakirodalmi áttekintést követően empirikus megerősítést kerestünk a vállalati szektor képviselőitől. Vajon ők is úgy gondolkodnak-e, ahogyan ezt a szerzők javasolják, vagy más utakat részesítenek előnyben? A tradicionális eszközöket használják, vagy proaktívan reagálnak? Ahhoz, hogy a kérdésekre választ kapjunk, a

2008 novemberében (erről már szóltunk a *Munkaügyi Szemle* egyik korábbi számában) és 2009 februárjában felvett kérdőíves megkérdezésünk eredményeihez nyúltunk. A kérdőíveket web-survey technikával kérdeztük le, magyarországi munkáltatókat kérdeztünk meg. A két alkalommal elektronikus úton több mint 3000 vállalatnak küldtük el a kérdőíveket, és összesen 253 értékelhető választ kaptunk azzal kapcsolatban, hogy a begyűrűző gazdasági és pénzügyi események várhatóan milyen hatással lesznek a vállalati menedzsment, bér és HR területére.

A részt vevő cégek jellemzői

A válaszadók ágazati besorolását az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat. A megkérdezett vállalkozások ágazati besorolása

	%-os megoszlás
Ipar	28,9
Kereskedelem	26,9
FMCG	1,6
Pénzügyi szektor	4,3
IT	3,2
Telekommunikáció	0,8
Szállítás	2,8
Energia	1,6
Gazdasági szolgáltatások	30,0
Összesen	100

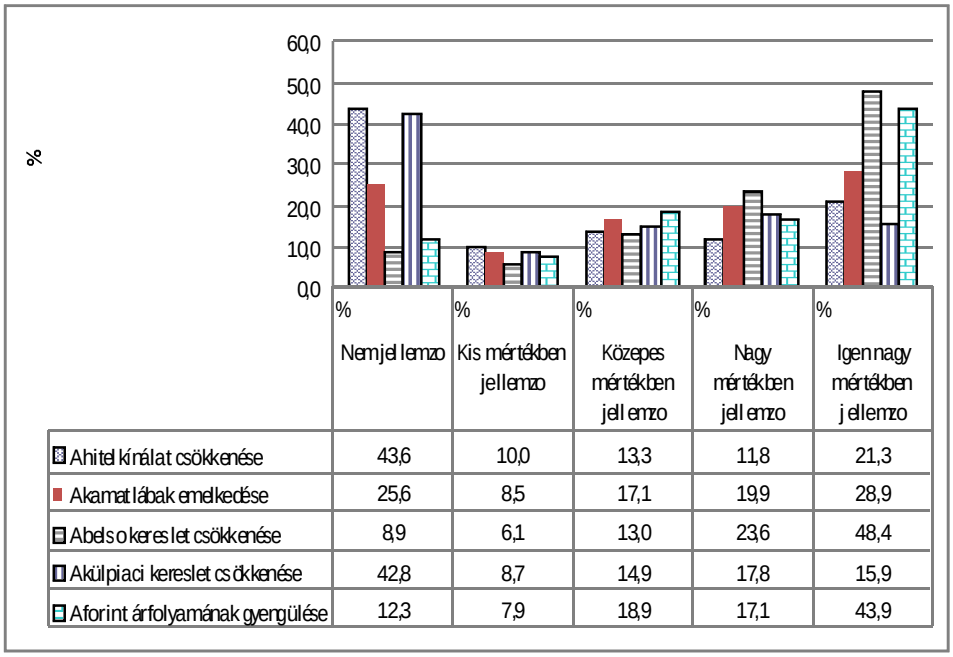
A kitöltők nagy többsége (81%-a) 100 főnél kevesebb foglalkoztatotti létszámmal működik, az 500 fő fölöttiek aránya 8,2% volt. Az éves árbevételt tekintve 1 milliárd forint alatti a minta 71,5%-a, 1 és 5 milliárd forint közötti bevételt szerez 13,2%. A maradék 15% 5 milliárd forint feletti éves bevétellel rendelkezik. Domináns a magáncégek aránya (90% feletti), 20-80 százalékos a külföldi-hazai vállalkozások megoszlása, jellemzően budapesti (78,9%) székhelyű cégekről írunk. Összességében elmondható, hogy bár a minta összetétele és elemszáma nem minden tekintetben képviseli a magyar vállalkozásokat reprezentatívan, a kitöltő cégek listáját figyelembe véve olyan meghatározó cégek véleményét sikerült lekérdezni, amelyek jól mutatják a várható változásokat.

Kérdőívünkben több kérdéscsoportra kerestük a választ, ezek közül a következőket használjuk fel jelen tanulmányunkban:

– A begyűrűző gazdasági és pénzügyi események valószínű hatásai;
– Tervezett intézkedések;
– A 2009. évi tervezett béremelés mértéke (%-ban) munkaköri csoportok szerint;
– Tervezett változások a HR és tudásmenedzselésben.

A begyűrűző gazdasági és pénzügyi események valószínű hatásai

Az könnyen megállapítható, hogy a válaszadók tisztában vannak a válsághelyzettel. Több mint ¾-ük nyilatkozott úgy, hogy a válság csökkentette a növekedését. A hazai piacokon 80, az EU-s piacokon 40% várja, hogy a válság negatív hatásokat fog generálni. A többség viszonylag alacsony, 7% alatti inflációt feltételez. A válság várható hatásairól mutat szemléletes képet a 3. ábra.



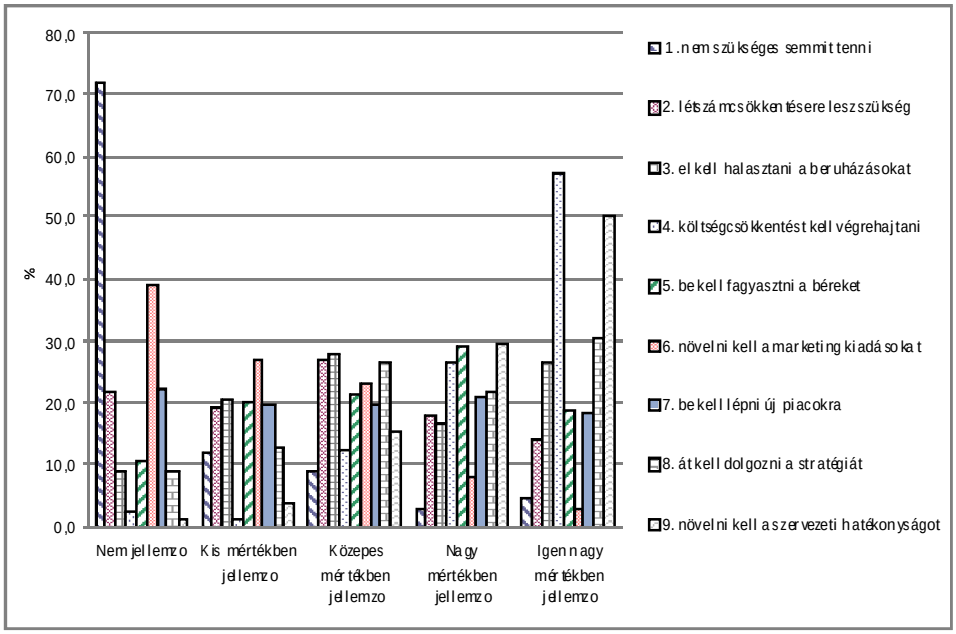
	% Nem jellemző	% Kis mértékben jellemző	% Közepes mértékben jellemző	% Nagy mértékben jellemző	% Igen nagy mértékben jellemző
A hitelkínálat csökkenése	43,6	10,0	13,3	11,8	21,3
A kamatlábak emelkedése	25,6	8,5	17,1	19,9	28,9
A belső kereslet csökkenése	8,9	6,1	13,0	23,6	48,4
A külpiaci kereslet csökkenése	42,8	8,7	14,9	17,8	15,9
A forint árfolyamának gyengülése	12,3	7,9	18,9	17,1	43,9

3. ábra. A válság várható hatásai

Tervezett intézkedések

A negatív hatások elkerülése érdekében 68,2% egyetértett azzal, hogy intézkedéseket szükséges tenni és nem elég a megszokott üzletmenetet folytatni.

A kérdéseinket két csoportba lehet sorolni, a másodiktól az ötödik válaszlehetőség a reaktív, defenzív lépések csoportja. Itt olyan hagyományos, nadrágszíj-összehúzó tevékenységekről van szó, amelyek a már fellépő hatásokat alapvetően költségracionalizálás oldaláról közelítik meg. A második kérdéscsoport (69-ig) a proaktív, offenzív lehetőségekre vonatkozik. Itt olyan válaszokat gyűjtöttünk össze, amelyek az eladások növelésével, új területek, piacok meghódításával, a hatékonyság fokozásával vagy új stratégiával nem a régi gyakorlat konzerválását sugallják, hanem a változáshoz igazodva új utak keresésében látják a megoldást (2. táblázat). A válaszadási hajlandóság ennél a kérdésnél alatta maradt az eddigieknek. A legkevesebben „a nem szükséges semmit tenni" lehetőségre adtak választ (176-an), a legtöbben pedig (240-en) a költségcsökkentési lehetőséget emelték ki.



4. ábra. Tervezett intézkedések a válság hatásainak enyhítése érdekében

Az nyilvánvalónak látszik, hogy a költségcsökkentés után felüli prioritást élvez a vállalatok körében. Abban azonban, hogy ennek hogyan kell megvalósulnia, eltérnek a vélemények. Amíg a beruházások elhalasztása markánsabb módon, erőteljesebben jelenik, meg, addig a létszámcsökkentéssel, úgy látszik, a válaszadók óvatosabban bánnak. Kevesebb, mint a cégek egyharmada nyilatkozott úgy, hogy nagy vagy igen nagy mértékben lesz szükség erre az eszközre. (Megjegyzés: Csak közbevetőleg említjük, hogy a már beindult részleges foglalkoztatási (4+0 vagy 4+1)

programok hatásai benne lehetnek ezekben a válaszokban.) Ennél jobban preferálják a bérek befagyasztását. Itt a leggyakoribb elem (módusz) az igen nagy mértékben szükséges válaszra esett, a létszámleépítés esetén a nem jellemző kategóriára. Amíg azonban a létszámcsökkentés esetén a nem jellemző és a kis mértékben jellemző kategóriák domináltak, addig a beruházások elhalasztásánál és a bérbefagyasztásnál az erősebb értékek kaptak nagyobb említést. Boda (2006) okfejtésére visszatérve tehát az „eszközselejtezést" a vállalatok inkább a bérek befagyasztásával próbálják elkerülni.

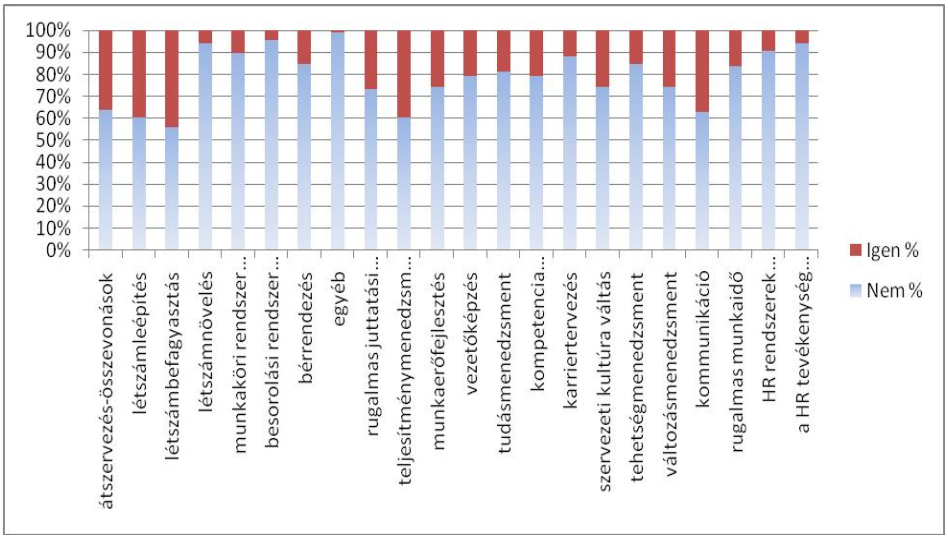
2. táblázat. Tervezett intézkedések a válság hatásainak csökkentése érdekében

	Nem jellemző	Kismértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagymértékben jellemző	Igen nagy mértékben jellemző
1. Nem szükséges semmit tenni	68,2	5,7	15,3	5,7	5,1
2. Létszámcsökkentésre lesz szükség	34,0	14,8	22,0	12,9	16,3
3. El kell halasztani a beruházásokat	16,1	13,9	22,0	17,5	30,5
4. Költségcsökkentést kell végrehajtani	3,3	3,8	17,1	23,3	52,5
5. Be kell fagyasztani a béreket	17,4	10,1	20,2	20,6	31,7
6. Növelni kell a marketingkiadásokat	35,4	16,3	25,8	9,1	13,4
7. Be kell lépni új piacokra	19,4	12,2	24,3	19,4	24,8
8. Át kell dolgozni a stratégiát	7,8	7,8	27,5	20,2	36,7
9. Növelni kell a szervezeti hatékonyságot	8,8	3,9	21,9	24,1	41,2

Ésszerűtlen lenne a vállalatok ilyenfajta viselkedését csak a tudásmenedzsment aspektusaiból vizsgálni. Nyilvánvaló, hogy a döntések meghozatalakor nagyon erősen hatnak a szociális interakciók és az érzelmek, a vállalat társadalmi megítélése is. Így a mintabeli válaszokról sem lehet azt állítani, hogy a vállalatok csak ezen megfontolásból ódzkodnak az elbocsátásoktól. Azonban ha a tudásmenedzsment oldaláról vizsgáljuk a kérdést, akkor sem igaz az a megállapítás, hogy a vállalat szempontjából célszerű minden alkalmazottat megtartani. A tudáskorszakban - ahogyan Sveiby (2001) nevezi - az ismétlődő, mechanikus feladatokat célszerű gépesíteni, vagy kiszervezni és a folyamatosan megújuló feladatokra megtartani a drága humánerőforrást. Ezzel szemben felmérésünkben kiderült, hogy a cégek nem tesznek ilyenfajta megkülönböztetést. Az sem igaz, hogy a tudásintenzívebb iparágakban másképpen bánnának a munkaerővel. Nem tudunk kapcsolatot (korrelációt) kimutatni az iparágak és az elbocsátások és a később megjelenő munkaerő-fejlesztési kérdés között. Ez véleményünk szerint azt jelenti, hogy még a tudásmunkásokat alkalmazó, nagyban az immateriális jószágokra építő vállalkozások sincsenek tisztában a tudásmenedzsment jelentőségével, és ők is a hagyományos válságkezelési stratégiákat követik, illetve azt, hogy az elbocsátásokat nem ettől teszik függővé, hiszen a tudásmenedzsmenttől független nyilvánvaló tény, hogy a különböző iparágakat különböző mértékben érinti a válság.

Tervezett változások a HR-ben

A 3. ábra jól szemlélteti, hogy a válaszadó cégek többsége nem tervez jelentős változásokat a HR-en belül. Minden kérdésnél több volt azon válaszadók száma, akik az adott területen nem készülnek lépéseket tenni. A legmagasabb érték, a korábbiak után nem meglepő módon, a létszámbefagyasztás (44,2%), valamint magas említési arányt kapott az elbocsátások és a teljesítménymenedzsment átalakítása is. A létszámleépítést megjelölők aránya körülbelül megegyezik azoknak a számával, akik az 5-ös kérdésben a létszámleépítést igen nagy mértékben jellemző kategóriába sorolták. Tudásmenedzsment területen összesen 18,6% kíván változtatni, ez azt sugallja, hogy a cégek nem látnak összefüggést ezen terület és a válság megoldása között. Itt és az előző kérdésben is visszaköszön a KPMG 2005-2006-os felméréseiben korábban már többször megmutatkozott probléma, hogy a tudásmenedzsment előnyeit nem ismerik a cégek, nem tudják azonosítani, hogy miként segíthet nekik ez az eszköz. Hiába van meg az informatikai háttér és hiába növekszik a tudás megosztására való hajlandóság, a cégek nem látnak perspektívát ebben a módszerben (Lengyel et. al. 2006).



5. ábra. Tervezett változtatások a HR területén, az említések százalékában

A teljesítménymenedzsment átalakítása szignifikáns összefüggést mutatott az értékesítők béremelésével, ami a dolgozói kategóriák közül, ha nem kiemelkedően, de a legmagasabb értéket kapta (ez sem haladta meg átlagosan a 3%-ot). A leírtak alapján azt látjuk, hogy az eladásösztönzés az, amivel a cégek próbálják megoldani szorult helyzetüket - a mostani módszerrel, a mostani terméket, de többet. Mind a tervezett intézkedések témakörében, mind a HR-változtatásoknál úgy tűnik, a régi módszerek másolása a dominánsabb.

Összefoglalás, következtetések

Válság idején a vállalatok különböző módszerekkel próbálják az ínséges időszakokat átvészelni. Ennek hátterében gyakran a rövid távú túlélés, a csődközeli helyzet elkerülése áll. Az elbocsátásokkal és az immateriális vagyon hanyag kezelésével azonban több szempontból is a jövőt veszélyeztetik. A humán tőke elvesztésével éppen a rugalmasságot biztosító innovativitást kockáztatják, a növekedés motorját adó immateriális jószágokat veszítik el. A tudás széles körű, stratégiai szintű menedzselése gyorsabb növekedéshez és kiútkereséshez vezet. A korábbi válságkezelő megoldások alacsony sikerrel alkalmazhatóak a megváltozott gazdasági környezetben. A kérdőíves kutatásunkból azonban az derült ki, hogy a cégek továbbra is a régebbi megoldásokat részesítik előnyben. Bár az elbocsátásokat próbálják elkerülni, ennek hátterében inkább társadalmi, mintsem tudásmenedzs-

ment okok találhatóak, hiszen nem volt kimutatható különbség az ezen módszert alkalmazók között iparáganként. A HR területen a nagy többség nem gondolkozik újításokban, nem ebben látják a kiutat. Ennek hátterében a tudásmenedzsment előnyök ismeretének hiánya állhat.

Kulcsszavak: globális válság, tudásmenedzsment, humán erőforrás menedzsment.

Irodalomjegyzék

Barrett, C. W. Musso, C. S. Padhi A. 2009. Upgrading R&D in a downturn. The McKinsey Quaterly. http://www.mckinseyquarterly.com /Upgrading_RD_in_a_downturn_2302 (március 23.)

Beinhocker, E. 2008. Why baby boomers will to work longer. *The McKInsey Quaterly*, 2008 November.

Boda Gy 2006. Az intellektuálsi tőke menedzsmentje nélkül nincs hatékony költséggazdálkodás. In: Noszkay E. (szerk.): *Megragadni a megfoghatatlant*. N. & B. Kiadó, Budapest.

Bryan, L. 2008. Leading through uncertainity. *The McKinsey Quarterly*, December. http://www.mckinseyquarterly.com

Courtney 2001. 20/20 Foresight. Crafting *Strategy in an Ucertain World*. Harvard Business School Press, Boston.

Csuhaj I. 2009. Feloszlatná az Országgyűlést a Fidesz *Népszabadság*, 1., 3.

Gombás B. 2008. Előre feléltük a jövőnket. http://www.helyitema.hu/

Hámori Sz. 2009. A cégek óvakodnak az emberáldozattól. *Népszabadság*, január 6. 20.

Hamvas B. 1983. *A világválság.* Magvető Kiadó, Budapest.

Honvári J. 2001 (szerk.): *Magyarország gazdaságtörténete a honfoglalástól a 20. század közepéig.* Aula Kiadó, Budapest.

Honvári J. 2001. A gazdasági világválság hatása, 1929-1933. Agrár-, ipari és hitelválság. Állami beavatkozás a válság következményeinek felszámolására, 1934-1938. in: Honvári J. (szerk.): *Magyarország gazdaságtörténete a honfoglalástól a 20. század közepéig.* Aula Kiadó, Budapest.

IMF válság előrejelzés Sírjunk vagy nevessünk? *Világgazdaság* Online, 2008.12.15.

Kaposi Z. 1997. *Gazdaságtörténet*. Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs.

Kehl D. – Sipos B. 2009. *A bőr és a különböző bőrtermékek termelői árainak hosszú távú tendenciái az Amerikai Egyesült Államokban* I. Rész. Http://www. Bimeo.hu/borcipo/2007/070101.htm 2009-02-02.

Kondratyev, N. D.– Oparin, D. I. 1989. *A konjunktúra nagy ciklusai.* Politikai gazdaságtan füzetek. 66. MKKE Politikai Gazdaságtan Oktatók Továbbképzési és Információs Központja. Budapest.

László E. 2009. *A válság előnyei*. Budapest Klub-BKIK fórum, január 21. Budapest.

Napló Online 2008. *Mennyi lesz az infláció?* Gazdasági előrejelzés 2008/2009. december 22.

Lengyel Cs. —- Pingitzer A.– László J. 2006. Magyarországi tudásmenedzsment felmérés összefoglaló tanulmány. In: Noszkay E. (szerk.): *Megragadni a megfoghatatlant*. N. & B. Kiadó, Budapest.

Óvári N. 2006. A magyar szervezetek tudásmenedzsment gyakorlata. In: Noszkay E. (szerk.): Megragadni a megfoghatatlant. N. & B. Kiadó, Budapest.

Poór J. —- Fodor P. 2008. *Begyűrűző gazdasági és pénzügyi események*. Várható változások a vállalati menedzsmentben, bér és HR területén. (Kutatási jelentés) Pécsi Tudományegyetem Menedzsment Kutató Csoportja, Pécs.

Poór J. – Fodor P. 2009. *Begyűrűző gazdasági és pénzügyi események*. Várható változások a vállalati menedzsmentben, bér és HR területén. Magyarország 2009. (Kutatási jelentés) Budapesti Kereskedelmi Kamara, Budapest.

Rumelt, R., P. 2008. Strategy in a 'structural break'. The McKinsey Quaterly, december.

Salojärvi, S.– Furu, P .– Sveiby, K. E. 2005. Knowledge Management and Growth in Finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management,* 19.

Schumpeter, J. A. 1954. *History of Economic Analysis*. George Allen & Unwin, London.

Sveiby, K. E. 2001. *Szervezetek új gazdasága: menedzselt tudás*. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.

Szegő I. M. 2008. *Válság avagy tartós hullám.* Origo.hu. 2008. 09. 25. http://www.origo.hu/uzletinegyed/valsag/20080924-valsag-hullam-vagy-trend-kondratyev-kitchen-juglarciklusok-es-az-evszazados.html 2009-02-02

Tomka J. 2009. *A megosztott tudás hatalom.* Harmat Kiadó, Budapest.

Vajkai A. – Fodor P. 2008. The relevance of infocom technologies on Knowledge Management in the public sector: The Hungarian case. In: Harorimana D. - Watkins D. (ed.): Proceedings of the 9th European Conference on Knowledge Management. Academic Publishing Limited. *Reading*, 887-894.

Válságkezelés magyar módra - az októberi összeomlás története. *Menedzsment Fórum*, 2008. *d*ecember 30.