

A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben

Dr. Varga János

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Gazdaság-és Társadalomtudományi Intézet

varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Gazdaság-és Társadalomtudományi Intézet

kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Az elmúlt pár évtizedben igen sok szakember igyekezett feltárni a sikeres vállalkozások receptjét. Hogyan alakítsunk ki és működtessünk olyan szervezeteket, amelyek hosszú távon is nyereségesek lehetnek, és amelyek folyamatosan új választási lehetőséget tudnak nyújtani fogyasztóik számára?! Egyfajta elmozdulás figyelhető meg a klasszikus erőforrások felől a képességek (pl. a tudás, a kreativitás) irányába, és egyre inkább felértékelődik a vezetés minősége is. Ez az elmozdulás akkor érezte igazán számottevő módon hatását, amikor a 2007-ben kirobbant gazdasági válság világméretet öltött, és számos vállalkozást, sőt nemzetgazdaságot is a választások útjára kényszerített. Ezekben az években remekül megmutatkozott, hogy nem elég csupán az erőforrásokat birtokolni, nem elég csupán megfelelő inputokkal rendelkezni ahhoz, hogy sikeresek legyünk, mint ahogy ahhoz sem elég, hogy jól tudjunk a válsághelyzetekre reagálni. Valami többre is szükségünk van, és ez a valami olyan dologban testesül meg, amelyet igazán nehéz mérni, vagy számszerű formában kifejezni. Ki kell, hogy alakuljon egy olyan üzleti modell és ehhez kapcsolódó szervezeti kultúra, amely képessé teszi a szervezetet a gyors alkalmazkodásra, és olyan filozófiát honosít meg a cégen belül, amellyel sokkal dinamikusabban, vagy eredményesebben lehet a válságot kezelni, sőt megelőzni azt. A sikeres vállalkozás tehát ma megköveteli a "nyitott szem" vállalatpolitikai gyakorlatot, és ez nemcsak abban nyilvánul meg, hogy a válságra jól tudunk reagálni. A válság csupán egyetlen jelensége annak a turbulensen változó környezetnek, amelyben a vállalkozásoknak helyt kell állniuk. A lehetőségek folyamatosan szemünk előtt vannak, és azok a cégek lesznek sikeresek, amelyek elsőként ismerik fel az új lehetőséget. A válságot sokan úgy fogják fel, mint a lehető legrosszabb dologot, de egyben új lehetőséget is jelent az átszervezésekre, a helyzetbe kerülésre, a felvirágzásra. Feltételezésünk szerint a gazdasági szereplők környezeti változásokra való felkészültségi foka elmarad attól a szinttől, mint amelyet a siker érdekében

napról-napra fent kellene tartanunk. E felkészültség nélkül viszont sebezhetőek vagyunk, rossz és kapkodó megoldásokat választunk, és ez egyaránt megmutatkozik a vállalati és a nemzetgazdasági eredményekben is.

Kulcsszavak: válság, változtatás, válságmenedzsment

1 A válság hatása a gazdasági szereplőkre

Paulo Coelho szerint „csupán egyvalami választhat el az álomtól: a kudarcától való félelem.” Az elmúlt évtizedek történéseire visszatekintve elmondhatjuk azt, hogy számos okunk adódhat félni a változtatástól, és az ezekben rejlő bizonytalanságtól. A világgazdaságban és makrokörnyezetünkben bekövetkezett változások, és válságok egyeseket arra tanított, hogy hogyan legyenek igazi túlélőgépek, megmutatkozott, hogy kik képesek nyertessé válni egy adott válságszituációban, míg mások áldozatául estek a gazdasági változások könyörtelen evolúciós történéseinek.

Az országok és nemzetek túlélési képessége erősen predeterminált az uralkodó nemzeti kultúra által (Lazányi, 2012). A növekedési folyamatok – melyek gyakori velejáráói a térbeli gazdasági sűrűsödések erősödése (Szabó, 2014) - történelmi íve azt mutatja, hogy a mennyiségi változások időről-időre minőségi változásokba mennek át (Szigeti - Tóth 2013, 2014).

Az OECD 2013-as Strategic Crisis Management c. anyagában a válságok új természetéről beszél, megerősítve azt a tényt, hogy ma már nemcsak a fogyasztói igények változnak intenzív mértékben¹, hanem a válságok is egyre eltérőbb formákban és területeken jelentkeznek, amelyek megkövetelik a gazdasági szereplőktől a felkészülést, és a stratégiai tudatosságot (OECD, 2013).

John Maynard Keynes szerint a gazdaság olyan szerkezet, amely egy motorhoz hasonlítható. Időről időre elromlik, de minden zavart, vagy hibát meg lehet javítani valamilyen módszer segítségével. A működési zavart vagy a hibás gazdaságpolitika, vagy egy olyan jelenség okozza, amelyet exogén sokknak lehet nevezni. Ez a sokkhatás (a neoklasszikus közgazdasági iskola) felfogása szerint kívülről érkezik, de pozitív és negatív hatása egyaránt lehet. Ilyen exogén sokkot élt át a magyar gazdaság akkor is, amikor a 2007-ben kirobbant gazdasági válság elérte Magyarországot, mely az élet minden területét érintette (Parragh, 2014).

Serge Latouche 2011-ben megjelent könyvében arról ír, hogy a szemünk előtt zajlott le és zajlik a mai napig is a 2007 nyarán kirobbant legújabb válság, amely az amerikai kockázatos jelzáloghitelek (subprime) bedőlésével kipukkant pénzügyi buborékkal vette kezdetét. Az új krízis a globális gazdaságot sújtotta (Latouche,

¹ E tényt számos hazai kutatás és publikáció is alátámasztja: Csizsárik-Kocsir, 2011a; 2011b; 2012a; 2012b; 2014.

2011). A vita talán még azóta sem zárult le azzal kapcsolatban, hogy ez a válságjelenség a pénzügyi, vagy a termelői válság kategóriájába sorolható-e. Szanyi véleménye szerint a történelemben eddig tapasztalt válságok mindegyike valójában valamilyen túltermelési válság volt (Szanyi, 2009).

Latouche azonban kiemeli, hogy társadalmunk összefonódott egy végtelen felhalmozáson alapuló rendszerrel, amely növekedésre van ítélve. Amint a növekedés lelassul vagy megáll, elkezdődik a válság, kitör a pánik. Az oktatás, a biztonság, az igazságügy, a kultúra, a közlekedés mind-mind feltételezik a termelés² folyamatos növekedését (Latouche, 2011). A tömeges felsőoktatási rendszerek elterjedésének eredményeképpen a munkavégző és a munkavégzés környezete is folyamatosan átalakul, ami munkaerőpiac kapcsolatrendszerét is megkérdőjelezi (Varga, 2014).

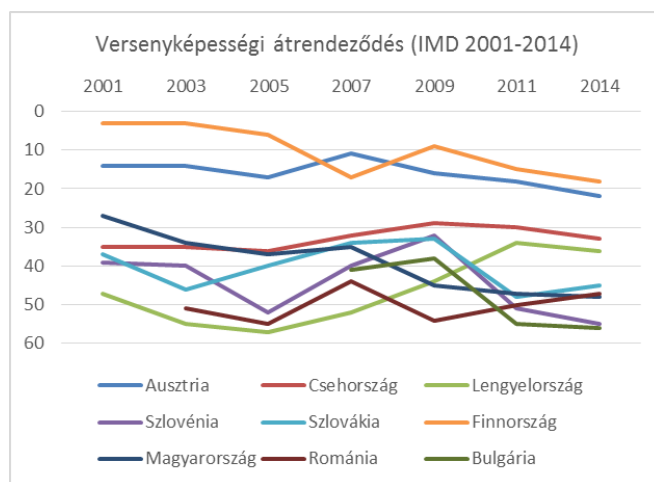
Ahhoz, hogy a növekedést folyamatosan fenn tudjuk tartani (és ezáltal a válságokat el tudjuk kerülni), fogyasztanunk kell, amelyhez szükségszerűen kapcsolódnak olyan fogalmak, mint például a reklám, vagy még inkább a hitelezés, s ezáltal a hitelfelvételek számának és a hitelezés gyakorlatának megváltozása. A fokozott fogyasztással egy időben azonban megjelennek olyan negatív következmények is, mint a klímaváltozás. Ez újabb kihívásokat jelent a gazdaság számára, például a gazdaság mozgatórugójának számító logisztika területén is. (Kovács - Pató, 2014; Pató - Kovács, 2013) Könnyen belátható tehát, hogy nem érdemes érdemleges vitát folytatni arról, hogy korunk gazdasági válsága pénzügyi, vagy termelői válság-e, az viszont sokkal érdekesebb kérdés, hogy miért reagáltak egyes országok, vagy vállalatok jobban a gazdasági válságra, mint mások.

Az országok válságkezelésének sikerét mi sem bizonyítják jobban, mint Gonzalo Munyo és Ernesto Talvi 2011-ben publikált kutatási eredményei. Az általuk publikált ún. Globális Gazdasági Bővülés Index három csoportba sorolja az országokat aszerint, hogy a 2007-es válságot követően milyen mértékben romlottak az országok makrogazdasági mutatói. Az eredmények arra a kutatási anyagra épülnek, amely a „Latin America’s Macroeconomic Outlook from a Global Perspective, Anemia, Exuberance and Vulnerability: the new global economic geography” címet viseli. Talvi és szerzőtársa 42 ország 6 különböző makrogazdasági eredményét elemezte (kibocsátás, munkanélküliség, belföldi kereslet, banki hitelezés, infláció, reálárfolyam), és az ebben bekövetkezett változások irányát elemezték a válság hatására. Az a megdöbbentő megállapítás született, hogy nem minden országban romlottak a mutatók, sőt éppen ellenkezőleg, bizonyos országokban még javultak is ezek az értékek. Utóbbiakat nemes egyszerűséggel „bővülő gazdaságoknak” nevezték, és ide sorolták (ahogy ők is írják „meglepetésre”) Argentínát, Panamát, Peru, Dominikát, vagy az afrikai országok közül például Angolát, Kenyát, és Algériát is. Egyes országok nem szenvedtek

² A magyar gazdaság termelésének növekedését meghatározó feldolgozóipar ágazatai egymástól jelentősen eltérő ütemű és mértékű termelésváltozást (csökkenést) mutattak a válság éveiben a megelőző évekhez képest (Bereczk, 2013).

jelentős károkat, már ami a fent megnevezett 6 makrogazdasági paramétert illeti: így például a semleges csoportba került Irán, Marokkó, Costa Rica, és Malajzia is. Végezetül azok az országok kerültek a 3. csoportba, amelyek az ún. „vérszegény országoknak” nevezhetők, mert ezeknél a hat vizsgált makrogazdasági mutatóban negatív irányú változások következtek be. Az euróövezet természetesen itt kapott helyet, mint ahogy Magyarország is, amely a szerzők szerint a vizsgált 42 országból a legnagyobb vesztese a válságnak (Munyo - Talvi, 2011).

A fejlődés európaiktól jelentősen eltérő latin-amerikai útját több szerző is azonosította (Szigeti et al, 2013a, 2013b). A válságkezelés sikerének másik lehetséges mérési pontja a versenyképesség vizsgálata. Erre két nemzetközi szervezet több évtizedre visszanyúló kutatásai adnak legkiválóbb példát. Az IMD svájci versenyképesség-kutató szerint négy pillér határozza meg egy nemzet versenyképességét³: a gazdasági hatékonyság, az üzleti hatékonyság, a kormányzati hatékonyság és az infrastruktúra (ezeket több paraméter alapján is elemzik). A következő ábrából látható, hogy a vizsgált országok közül pl. Lengyelország, vagy Románia esetében sem lehet versenyképességi visszaesésről beszélni, éppen ellenkezőleg. A válság ellenére még erősödött is ezeknek az országoknak a versenyképessége.



1. ábra

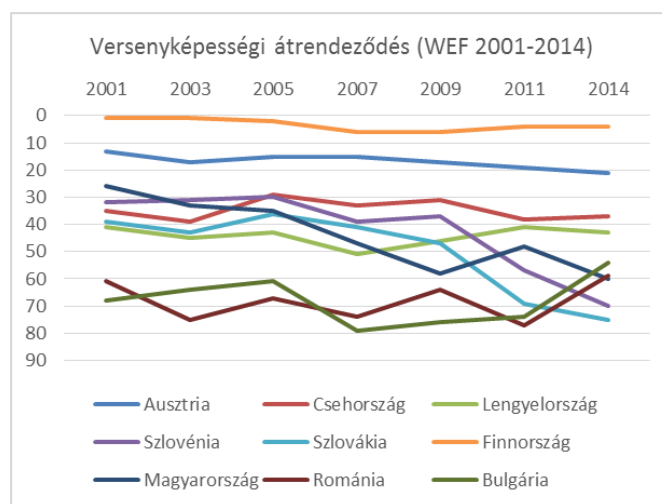
A versenyképesség változása az elmúlt évtizedben néhány európai országban (IMD)

Forrás: IMD (2001-2014) rangsorai alapján saját szerkesztés

Hasonló megállapítást tesz egy másik versenyképességgel foglalkozó nemzetközi szervezet is, a Világgazdasági Fórum (World Economic Forum, a továbbiakban WEF). A WEF a nemzeti versenyképességet 12 pillér, és azon belül számos paraméter vizsgálatával méri, és így rangsorolja az országokat. Az évenként

³ erről bővebben az IMD World Competitiveness Yearbook-ban lehet olvasni

megjelenő jelentése a Global Competitiveness Report nevet viseli, amelyben részletes leírásra kerül a kutatás módszertana, és a rangsorok elkészítésének metodikája. A 12 pillér között olyanok nevezhetők meg, mint például az intézmények, a gazdasági teljesítmény, az oktatás, az egészségügy, az innováció, a piaci hatékonyság, az üzleti kifinomultság, vagy a pénzpiacok helyzete.⁴ A tanulmány terjedelmi korlátok miatt sajnos nem tud foglalkozni a versenyképesség változásának részletes elemzésével, azonban a következő ábrából is egyértelműen látszik, hogy a válság (2007-et követően) nem mindenre hatott ugyanolyan mértékben. Az IMD-hez hasonlóan a WEF szerint is javult Lengyelország versenyképessége a válságot követően, míg Bulgária és Románia felzárkózása is tetten érhető. Ezzel szemben Magyarország versenyképessége (sötétkék vonal) 2001-hez képest látványosan gyengült, és ennek a válság sem kedvezett pozitívan.⁵



2. ábra

A versenyképesség változása az elmúlt évtizedben néhány európai országban (WEF)

Forrás: WEF (2001-2014) rangsorai alapján saját szerkesztés

A válságkezelés eltérő sikerességét nemcsak e tanulmányok, így nemcsak a nemzetgazdaságok helyzetén, vagy versenyképességén keresztül lehet mérni. Mivel a gazdasági teljesítményt alapvetően az (is) meghatározza, hogy hogyan teljesítenek a vállalkozások, így nagy hangsúlyt kell fektetni a vállalkozók válsággal kapcsolatos viselkedésére és stratégiájára. Simon Kuznets szerint a válságok olyan

⁴ erről, illetve a kutatás módszertanáról bővebben a WEF tanulmányában: a Global Competitiveness Report-ban lehet olvasni, amely az interneten pdf formátumban mindenki számára elérhető

⁵ 2013-ról 2014-re 2 helyet javult Magyarország az IMD listáján, amely 60 országot rangsorol, az 50. helyről előreléptünk a 48. helyre, míg a WEF listán is javult Magyarország pozíciója, a 144 országot rangsoroló listán a 2013-as 63. pozícióból 2014-re előreléptünk a 60. helyre.

természetűek, hogy azok időről-időre visszatérnek, mert a gazdaság alapján véve ciklikus természetű, vagyis konjunktúra-dekonjunktúra ciklusok váltogatják egymást (1. táblázat). A nemzetközi gazdaság (vagyis a világgazdaság) fejlődésének kutatói egyetértenek abban, hogy a világgazdaság fejlődése sem tekinthető unilineáris folyamatnak, hiszen abban időre-időre fejlődés, növekedés, vagy éppen visszaesés, stagnálás volt jellemző.

Megnevezés	Időtartam	Megjelenési területe
Kitchin-ciklus	40 hónap	pénzügyi világ
Juglar-ciklus	8-10 év	klasszikus konjunktúraciklus
Kuznets-ciklus	10-20 év	tartós beruházási javak
Kondratyev-ciklus	40-60 év	nemzetgazdasági teljesítmény
Szuperhosszú ciklus	100 év	mezőgazdaság, élelmiszeripar

1. táblázat

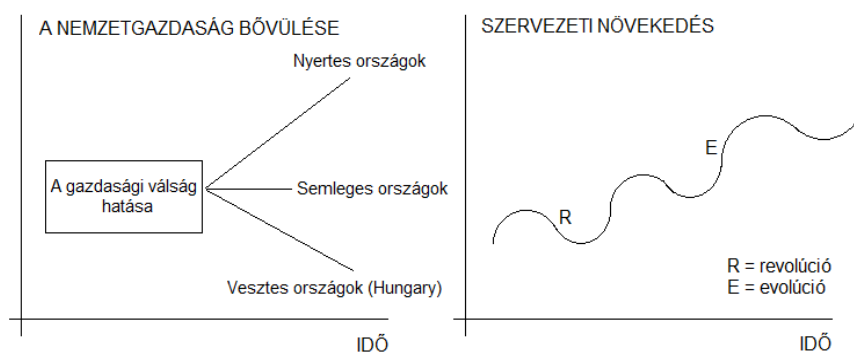
A ciklikusság fordulópontjai a gazdaságban

Forrás: saját szerkesztés

Ha fenti eredményeket alapul vehetjük, akkor a Kitchin-ciklusra tekintettel átlagosan minden 40. hónapban számítanunk kell egy pénzügyi válság kialakulására. A pénzügyek mellett azonban számos területen kialakulhat ez a ciklikusság, vagyis a növekedés-visszaesés fordulópontja, és mivel ma már világgazdaságról beszélünk, a tényezők kölcsönhatása egyre erősebb és meghatározóbb lesz (így juthattunk el a 2007-es pénzügyi válságból globális válsággá).

Ahogy a gazdaságban ciklikusságról beszélünk, úgy a vállalkozások vonatkozásában is megfigyelhető az egyenlőtlen növekedés. Ezt a megállapítást osztja Greiner is a híressé vált evolúció-revolúció elméletével. Az elmélet szerint a vállalkozás növekedésének útja evolúciós (fejlődő) és revolúciós (visszaeső) szakaszok mentén valósul meg. A vállalkozások menedzserei számára kulcskérdéssé válik, hogy a szervezet hogyan találja meg azt a stratégiát, vagy viselkedést, amellyel újra az evolúciós, vagyis a fejlődő szakaszba kerülhetnek. Minden vállalkozás átél nehéz időszakokat, de ugyanakkor sikereket is. A vállalkozások fejlődése és növekedése nagyban függ attól, hogy a revolúciós szakaszban milyen megoldásokat (pl. válságkezelő eszközöket) választ a döntéshozó. Ez természetesen éppúgy igaz a nemzetgazdaságokra is, hiszen a versenyképességi eredményekből látható volt, hogy voltak olyan országok, amelyek a válságszituáció közepette is javítani tudták versenyképességüket. Ez nem lehet a véletlen műve, mint ahogy az sem, hogy egy válságba került vállalkozást csak tudatos módon lehet újra a növekedési pályára állítani. A válságkezeléssel és menedzsmenttel kapcsolatos szakirodalom rendkívül bőséges, és számos megoldási javaslatot találhatunk ezekben a publicisztikákban. Greiner modelljében az együttműködések és az innovációt javasolta az evolúciós szakaszba való kerüléshez. Egy dologban azonban minden irodalom egyetért: nincs egységesen

elfogadott módszer vagy recept, amelyet általános alkalmazni lehetne, ha válsághelyzetbe kerül a vállalkozás. A válságkezelés módja függ a válság típusától, mélységétől, a vállalkozás rugalmasságától, szervezeti kultúrájától, vagy éppen a menedzsment minőségétől. Egy dolgot azonban mégis lehet mindenkinek javasolni, és ezt Benjamin Franklin fogalmazta meg a legjobban: „Aki kudarcot vall a felkészülésben, felkészülhet a kudarcra...”



3. ábra

A válság hatása a nemzetgazdaságra (Munyo - Talvi, 2011) és a vállalkozásokra (Greiner modell)

Forrás: saját szerkesztés

2 A válság és a recesszió értelmezése

Muraközy László „A magyar Galapagos ösztön és értelem” között című tanulmányában érdekes párhuzamot vont a környezet és a változásokra történő reagálás között. Charles Darwin 1835-ös Galapagos-szigeteki utazása során megfigyelte, hogy az El Nino jelenség miatt hét éves periodicitással változik a száraz és a nedves évszakok aránya, és ennek megfelelően a pintyek eledelétül szolgáló magvak héjvastagsága. A száraz évszakban vastagabb héjúak a magok, míg az esősebb években a vékonyabb héjúak terjednek el. Ennek megfelelően a szárazabb időszakban egy nagyobb, erősebb csőrű genetikai variáns terjed el a pintyek között, míg az esősebb évszakokban a kisebb, és vékony csőrűek dominálnak. Mindig az, amelyik éppen jobban tud alkalmazkodni, a másik ugyanebben az időben visszaszorul, vagy elpusztul, s ez így változik hét évenként periodikusan (Muraközi, 2010).

A fenti példák tanulsággal szolgálhatnak számunkra. Egyrészt be kell látnunk, hogy a válság hozzátartozik a gazdaság fejlődéséhez. Azt is mondhatnánk, hogy nincs fejlődés válság (vagy visszaesés) nélkül, hiszen a fejlődést mindig olyasmi indítja el, amellyel jelen pillanatban elégedetlenek vagyunk, vagy, ahogy Keynes is

mondta, ami nem működik jól. A 2007-es globális válság is arról tanúskodott, hogy bizonyos mechanizmusok nem működnek megfelelően a gazdaságban, és ez szükségszerűen vezet a válságszituáció kialakulásához. Az is egyértelmű kell, hogy legyen mindenki számára, hogy a válságok időszakról időszakra visszatérnek, így nem tehetjük meg azt, hogy felkészületlenül várjuk a következő válsághelyzet kialakulását. Ahogy Henry S. Truman fogalmaz: „amikor a szomszéd munkanélküli lesz, az recesszió, amikor Te leszel az, az már depresszió”. A hatékony válságmenedzselés megköveti az előrelátó gondolkodásmódot és a stratégiai szintű tervezést, hiszen felkészülni csak úgy lehet, ha azt tudatosan tesszük, és igyekszünk jól megjósolni a várható körülményeket. Egy vállalkozó megfogalmazása szerint a sikeres vállalkozáshoz két jól definiált feltétel szükséges: 1. a józan paraszti ész, 2. az előrelátás képessége. Ezek mellett azért nem árt tisztában lenni azzal is, hogy miként álljunk hozzá a válság kezelésének, hol vehetjük észre a válságjeleket, és egyáltalán mikor beszélhetünk válságról.

Tim Harford szerint éles különbség van a recesszió és a válság fogalma között. Recessziónak azt a helyzetet nevezzük, amikor egy gazdaságban néhány hónapon keresztül csökken a GDP, míg a válság az, amikor egy ilyen csökkenés után a GDP néhány évig folyamatosan esik, vagy stagnál. Ennek tartós mélypontját jelenti a depresszió (Harford, 2014). A válság típusait tekintve sem lehet egyértelmű konszenzusra jutni, hiszen annak jellegét a kialakulási ok (és hely), vagy a szervezetre gyakorolt hatásai is meghatározzák. Azonban meg kell jegyeznünk, hogy a válság (vagy krízis) helyzet nem feltétlenül csak a pénzügyi piacok tökéletlenségéből⁶ eredeztethető.

Farkas szerint a válságok három markáns csoportja alakult ki a történelem folyamán: 1. klasszikus gazdasági ciklusokra visszavezethető válságok. A fellendülő szakaszban a gazdaság szereplői tőkét halmoznak fel termelésük bővítése érdekében, majd a telítődés után a visszaesés időszakában ugyanezen szereplők jelentős tőkevesztést szenvednek el, majd a piac kitisztul, az egyensúly helyreáll, azaz kezdetét veheti egy új gazdasági ciklus eleje. 2. Globális világválságok – melyek sokkal többet jelentenek, mint a klasszikus ciklikus válság, hiszen korszakhatáráként megfordítják a kapitalizmus addigi menetét. 3. Csomópontválság – mely a kapitalizmus addigi rendszerének teljes megfordítását jelenti, mely a működési rendszer újragondolását is magában foglalja (Farkas, 2009).

Dinya 2008-ban megjelent könyvében is kiemeli, hogy a válság fogalmának értelmezése igen jelentős fejlődésen ment át, így ma már új értelmet kell adni a válság definíciójának. A válság kezdetben azt jelentette, hogy nem sikerül megfelelő választ adni a kialakult helyzetre. Később fogalma egybeforrta azzal, hogy a szervezet egyensúlyának átmeneti zavarát jelenti, amely még később módosult a szervezet és a környezet közötti összhang bomlására. A válsághelyzet megoldása

⁶ A pénzügyi piacok, ahol az integráció révén a nemzetközi pénzügyi közvetítők szerepe felértékelődött, a kockázatok tovaterjedésének, valamint a kockázatmegosztásnak is szinterei (Timár-Borzán, 2013).

szempontjából fontos volt úgy is értelmezni a válságot, mint olyan helyzetet, amelyben a pillanatnyilag alkalmazott (vagy korábbi) megoldások nem működnek, így valamilyen formában változtatásra van szükség (Dinya, 2008).

A legújabb és legmodernebb felfogás szerint azonban a válság egy új lehetőség, egy esély. Egyes szerzők egyenesen új, a fenntartható fejlődés elveinek megfelelő gazdasági paradigmát várnak tőle (Tóth 2009, 2012, 2013). A válságot úgy kell definiálni, mint a szervezetek és az országok életében bekövetkező törvényszerű, vagy menetrendszerű állapotot, amely mindig magában hordozza azt a lehetőséget, hogy tökéletesíteni tudjunk működésünkön.

A válság tehát úgy definiálható, mint átmeneti, vagy tartós zavar, amely belső és külső okokra egyaránt visszavezethető. Farkas Ferenc megfogalmazása erőteljesen kötődik a vállalkozásokhoz, és definíciója szerint akkor beszélhetünk igazán válsághelyzetről, ha vállalkozásnál a kedvezőtlen helyzet eredményeképpen a küldetés, vagy a jövőkép is veszélybe kerül (Farkas, 2013).

E megfogalmazás igen közel áll Greiner modelljéhez is, hiszen például ha egy vállalkozásnál néhány hónapon keresztül visszaesik a forgalom, még nem biztos, hogy válsághelyzetbe került a cég, mert lehet hogy pénzügyileg annyira stabil helyzetben van, hogy tartósabban is átveszélheti a forgalom csökkenését. Azonban, ha a válsághelyzet a cég jövőképét (jövőbeli céljait) és küldetését (a vállalkozás szükségletkielégítő tevékenységét) is veszélyezteti, az már komolyabb irányváltásra készíti a menedzsmentet és a vezetést.

A válság egy más megközelítésben a szervezet, vagy az ország betegségét is jelenti. A vállalkozások életciklusa a válságkezelés szempontjából az egészség-betegség-temetés szakaszokon keresztül írható le. A vállalkozás egészséges szakaszában kiegyensúlyozott, biztonságos működés jellemző, számottevő zavarok és jelentős visszaesés nélkül. A válság azonban olyan helyzetet idéz elő, amelynél a cég megbetegszik, és tartós zavarokat, tüneteket produkál. A menedzsereknek ilyenkor az a feladata, hogy a vállalkozást kigyógyítsák ebből az állapotból, és újra az egészséges szakaszba kerüljön. Ellenkező esetben, vagyis sikertelen válságkezelés esetében a betegség elhatalmasodhat a cégen, amely annak halálát, vagyis a piacról való kivonulását eredményezheti.

A tanulmány elején említett fejlődéstörténet a válságkezelés kapcsán tökéletesen megmutatkozik. Turbulensen változó gazdasági környezetünkre az jellemző, hogy a változások üteme rendkívül felgyorsult, és mindez igen összetett (komplex) környezetben valósul meg. Talán soha nem volt még annyira szükség a vállalkozások, és a gazdaságpolitika részéről is az előrelátásra, és a felkészülésre, mint napjainkban. Charles Darwin híressé vált elmélete⁷ a gazdaságban is érvényesül, és a gazdasági evolúcionizmusként jelenik meg. E feltétel szerint azok a gazdasági szereplők, amelyek nem alkalmazkodnak a megváltozott körülményekhez, könnyen a piac szélén találhatják magukat (a vállalkozások), vagy

⁷ Darwin evolúciós fajelmélete

lecsúszhatnak a versenyképességi listákon és elszegényedhetnek (a nemzetgazdaságok). A környezeti változásokra való hatékony reagálás tehát az egyik leglényegesebb képessége a gazdasági szereplőknek. A fenti eredményekből látható volt, hogy a válság mindenkire hatást gyakorolt, csak nem mindegy, hogy ez a hatás pozitív, semleges, vagy negatív irányú. A vállalkozások számára ebben a turbulensen változó környezetben még fontosabb, hogy folyamatos válságmenedzsmentet tartsanak fenn, amely a kedvező időszakban is megjelenik preventív válságmenedzsment formájában (ha nincs válság, készüljünk a lehetséges válságjelek megelőzésére). Válságot kezelni nemcsak akkor kell, amikor már kialakultak annak következményei. A válsághelyzetre a “békeidőkben” is készülni kell, mert ahogy a Greiner modellben, vagy Kuznets megfogalmazásában is láthattuk, a növekedés és a fejlődés sohasem töretlen, abban időről-időre bekövetkezik egy visszaeső szakasz, amely a válságok eredményeképpen (is) létrejöhét. A hazai válságkezelés sikertelenségét a versenyképességi mutatókkal, valamint Talvi és szerzőtársának eredményeivel igyekeztünk bemutatni. Ennél természetesen sokkal több mutatóval is reprezentálható a válság hatása Magyarországon. Elég csak megnézni a GDP változását, a munkanélküliségi ráta alakulását, az államadósság elszabadulását, a fogyasztás, és a beruházások visszaesését, a korrupció és a feketegazdaság előretörését, vagy a vállalkozások termelékenységének, exportteljesítményének változását stb. E mutatók alakulásával más tanulmányainkban is részletesen foglalkoztunk, és ezekre hivatkozva is bizonyítjuk a válság igen erőteljesen negatív hatását a magyar gazdaságra.

3 A gazdasági proaktivizmus (a készenléti állapot)

A válságkezelésnek nincs egyértelmű receptje, hiszek a cégek sem egyformák, minden vállalkozásnál máshogy jelentkeztek a válság hatásai. Minden cég egyedi kultúrával, egyedi menedzsmenttel rendelkezik, tehát minden vállalkozás egyedi szereplője a gazdaságnak, így általános ajánlásokat rendkívül nehéz megfogalmazni. Tanácsokat nyilván lehet adni, de a válságkezelés gyakorlatát a cég karakterisztikája, egyedi jellemzői, valamint a válság céget ért következményei fogják meghatározni. A válságkezelés sikere azonban nagy mértékben múlik azon, hogy az érintett gazdasági szereplő hogyan viszonyul annak kialakulásához, vagy éppen megelőzéséhez. A gazdasági proaktivizmus értelmezésünk szerint a gazdaság olyan képességét jelenti, amelyben kulcsszerep jut a környezeti változások vizsgálatának, a változásokra való alkalmazkodásnak, vagy a váratlan (és kedvezőtlen) helyzetek megelőzésének illetve kezelésének. *A gazdasági proaktivizmus nemcsak a reagálóképességben testesül meg, hanem abban a vezetési filozófiában is, mely szerint folyamatosan “készenléti” kell lennünk a váratlan helyzetekre, és ennek megfelelően kell kialakítani üzleti modellünket.* A nemzetgazdasági szinten ez azt jelenti, hogy meg kell választani azokat az eszközöket, amellyel a nemzetgazdaság versenyben tud maradni még akkor is, ha a

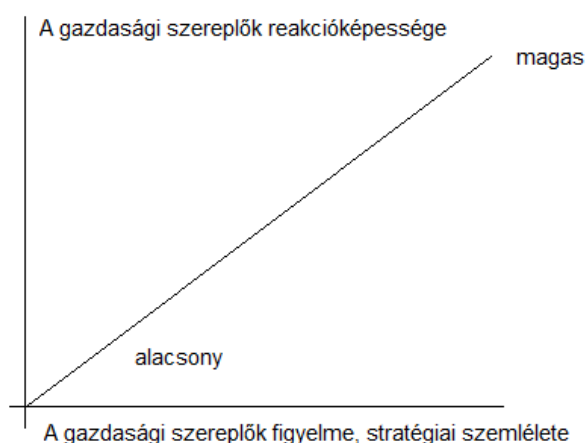
világgazdaságban globális recesszió alakul ki. Ebben a helyzetben sem engedhetjük meg azt, hogy az ország versenyképessége gyengüljön, hiszen a válságból pont úgy tudunk kilábalni, hogy versenyképesek vagyunk, vagy arra is lehetőségünk van, hogy a válság közben érijünk el versenyképesség erősödést. Erre tökéletes példát láthatunk az 1. és 2. ábrában bemutatott versenyképességi átrendeződés kapcsán, hiszen egyes országok megfelelően választották meg a válságkezelés eszközét, és ennek köszönhetően nem éltek át akkora visszaesést, mint azok, akiket felkészületlenül ért a recesszió. A versenyképességünket erősíteni a válság alatt is lehet, válság nélkül pedig még inkább fontos, hiszen válságmentes időszakban, a "normális működés" mellett könnyebb felkészülni az esetleges kedvezőtlen eseményekre.

A válságkezelési képesség egyes megközelítések szerint magát a nemzetgazdasági versenyképességet jelentik. Hoványi szerint a versenyképesség úgy is mérhető, hogy mennyire sikeres válaszreakciót ad egy nemzetgazdaság a gazdasági válságok okozta kihívásokra. A recessziós hatás vizsgálatára a 4SSR mutató⁸ áll rendelkezésre. A mutató jelzőszámai a következők: 1. az adott országban (régióban) tartósan magas, és ezért veszélyes a gazdasági növekedés, 2. tartósan vagy sűrűn váltogatja egymást a gazdasági növekedés és a visszaesés, 3. tartósan romlik a belső egyensúly, rendszeresen visszatér az egyensúlyhiány, 4. tartósan nő a technikai fejlettség elmaradása a világ élvonalától. A mutató eredményei szerint (is) vannak olyan országok, amelyek hatékonyabban, míg mások kevésbé eredményesen vészelik át a gazdasági recessziókat (Hoványi, 1999).

A reagálási képesség önmagában még nem jelenti azt, hogy a gazdaság felkészült a válsághelyzetre. Rendkívül fontos lenne az a vezetői viselkedés, amely során folyamatos elemzési, tervezési tevékenység keretében készülünk a lehetséges környezeti változásokra és a kihívásokra (válságokra). *A válságmenedzsment szakemberek szerint szem előtt kell tartanunk egy jó tanácsot: „csak a paranoid marad életben.”* Ez alatt azt kell értenünk, hogy nem lehetünk soha elégedettek a helyzetünkkel. Pillanatnyi sikereink hajlamossá tehetnek minket arra, hogy elkényelmesedjünk, és ezt a mai gazdasági környezetben nem tehetjük meg. Ez utóbbira hívja fel a figyelmet John Kotter is, aki szerint a változtatások első számú akadályát éppen a menedzserek támasztják. A változtatás útjában az önelégültség és a változtatás, fejlődés iránt elkötelezett vezetés hiánya áll. Elképzelhető, hogy szervezetünk rendelkezik azokkal az adottságokkal, mellyel megvalósítható a sikeres válságkezelés, azonban ehhez olyan vezetőkre, vállalkozókra, vagy döntéshozókra van szükség, akik meg is teszik a szükséges lépéseket, és nemcsak akkor foglalkoznak a változtatással, amikor már tűzoltáshoz kell folyamodni. A hazai vállalkozások jelentős részénél a 2007-es gazdasági válságra való reagálás a tűzoltásban testesült meg. Sikeres válságmenedzselésről azonban akkor beszélhetünk, ha a nem a jelenlegi helyzet fenntartásában vagyunk érdekeltek, hanem a válság eredményeképpen még jobban is járunk, mint azelőtt. A

⁸ 4 strategic signals of recession (A recesszió négy stratégiai jelzőszáma)

válságkezelés abban az országban, és annál a vállalkozásnál lesz sikeres, ahol megjelenik a tudatosság, a felkészültség, a tervezés, és egy olyan szemlélet, amely során törekszünk minden lehetőségből a legjobbat kihozni (figyelem és stratégiai szemlélet). Ehhez társítani kell azokat az anyagi és emberi, vagy szervezeti/intézményi feltételeket (reakcióképesség), amelyek segítségével ez a törekvés megsokszorozható. Ott lesz sikeresebb a válságkezelés, a válságmegelőzés, ahol a felkészültségi fok magasabb, és ez a kutatási eredményekkel egyértelműen bizonyítható is. A gazdasági proaktivizmus tehát olyan üzleti modell, amely nemzeti és vállalkozási szinten is a válságkezelésre és a környezeti változásokra (is) fókuszál („paranoid” módon téve azt). A proaktivizmus akkor jelenik meg a vállalkozásnál, ha azt sikerül napról napra készenlétkben tartani, és minél rugalmasabbá, fogékonyabbá, érdekelttőbbé tenni az új lehetőségek iránt. Így nem esünk kétségbe akkor sem, ha válsághelyzet alakul ki.



4. ábra

A gazdaság (és a vállalkozások) felkészültségi fokának szintje és meghatározó tényezői

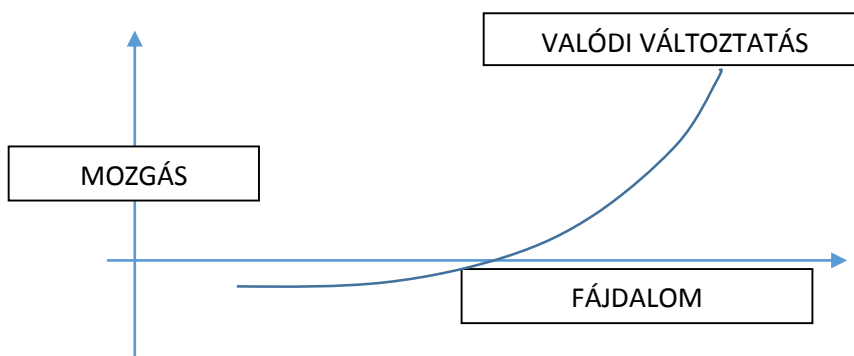
Forrás: saját ábra

4 Válságkezelés a vállalkozásoknál

Ha egy nemzetgazdaságra szélesebb körben lenne jellemző a gazdasági proaktivizmus, akkor nemcsak azokat a képességeket teremtenék meg, amellyel a válság sikeresen kezelhető, de a gazdasági szereplők mindig rajtra készek lennének a környezeti változásokra, az újításokra, a lehetőségek kihasználására. Ez utóbbi egy igen innovatív gazdaságot is megteremthetne, hiszen a válság és a változtatás mindig megteremti azt a lehetőséget, hogy fejlesszünk, újítsunk, modernizáljunk.

Ennek pedig legkézenfekvőbb formája az innovációs tevékenységben rejlik. Talán nem is meglepő, hogy több innovációval foglalkozó nemzetközi kutatás szerint Magyarország nem teljesít kiemelkedően az innovációban. Az Európai Bizottság Innovation Union Scoreboard mutatója szerint a vizsgált EU-s országokat tekintve Magyarország a 20. helyen szerepel az innovációs teljesítményt tekintve (28 országot elemezve). A Global Innovation Index szerint Magyarország ugyan nincs rossz pozícióban az innovációt tekintve, de jelentősen lemaradtunk azokhoz az országokhoz képest, amelyek a legfejlettebb országok közé tartoznak (INSEAD - WIPO, 2014). Ezt erősítik meg olyan kutatások eredményei is, amelyeket a korábban említett Világgazdasági Fórum, vagy az IMD végez.

Hogy miért nem merünk változtatni, és miért nem vagyunk sikeresek a válságkezelésben? Erre elsőként a változtatásmodell ad számunkra választ. Ketan Lakhani szerint minden változás fájdalommal jár. A változáshoz ugyanis mozgásra van szükség. A mozgás súrlódást okoz, amely pedig fájdalmat szül. E nélkül tehát nincs valódi változás. Minden átalakulás lemondással jár (Tschappeler - Krogerus, 2013).



5. ábra

A fájdalommal járó változtatás

Forrás: Tschappeler - Krogerus (2013) alapján saját szerkesztés

Egyes kutatások arról számolnak be, hogy a válságkezelés és a változások menedzselése nagyban összefügg azzal, hogy egy társadalom tagjai hogyan viszonyulnak a bizonytalansághoz, és mennyire tudnak hosszú távban gondolkodni. E kutatások közül kiemelkedik Geert Hofstede munkássága, aki a kultúra dimenziók állapotával magyarázza az országok, vagy vállalatok teljesítményét.⁹ Hofstede 6 dimenziót vizsgált, amelyek között ott szerepel a bizonytalanságkerülés és a hosszú/rövid távú orientáció is. Megállapítása szerint Magyarországra igen jellemző a bizonytalanságkerülés, valamint a hosszútávban gondolkodás sem jelenik meg meghatározó mértékben. Hofstede kiemeli, hogy a magyarok még

⁹ honlapján megtekinthetők ezek a kultúra dimenziók: www.geert-hofstede.com

akkor is ragaszkodnak bizonyos szabályokhoz, ha azokról kiderül, hogy nem elég hatékonyak.

Margaret Wheatley szerint éppen a kreativitás az, amely hiánycikk manapság, és a sikeres válságmenedzselés éppen igényelné a legjobb, vagy a legkreatívabb menedzsment megoldásokat. Wheatley szerint amitől legerősebben félünk az üzleti világban – a változás, a zavar, az egyensúlyhiány – legalapvetőbb forrásai a kreativitásnak. Mivel a vállalkozások számára a válságkezelés legtöbbször lemondást, leépítést, lerövidítést, lecsökkentést, leárazást és egyéb, úgynevezett „LE” stratégiát jelent, addig arra kellene fókuszálni, hogy a kreativitásra építve hogyan lehet a „FEL” stratégiát előtérbe helyezni, vagyis, a felépítést, a felzárkózást, a felvételt, a felkarolást, a feltámadást stb.. A válságkezelés bizonyosan erőfeszítést követel meg a gazdasági szereplőktől, így arra kell törekedni, hogy a változtatással járó súrlódást minél inkább gördülékeny mozgássá alakítsuk át, amely előrevisz minket a céljainkban. Ez nemzetgazdasági szinten és vállalati szinten is kivitelezhető és javasolt stratégiát jelent.

A válságkezelés „DOWN” vagyis a „LE” stratégia jellemzői	A válságkezelés „UP” vagyis a „FEL” stratégia jellemzői
1. lemondás	1. felépítés
2. leépítés	2. felzárkózás
3. lerövidítés	3. felvétel
4. lecsökkentés	4. felkarolás
5. leárazás	5. felülírás
6. leváltás	6. felvirágzás
6. leszűkítés	7. felfejlesztés

2. táblázat

A válságkezelés UP és DOWN stratégiái

Forrás: saját szerkesztés

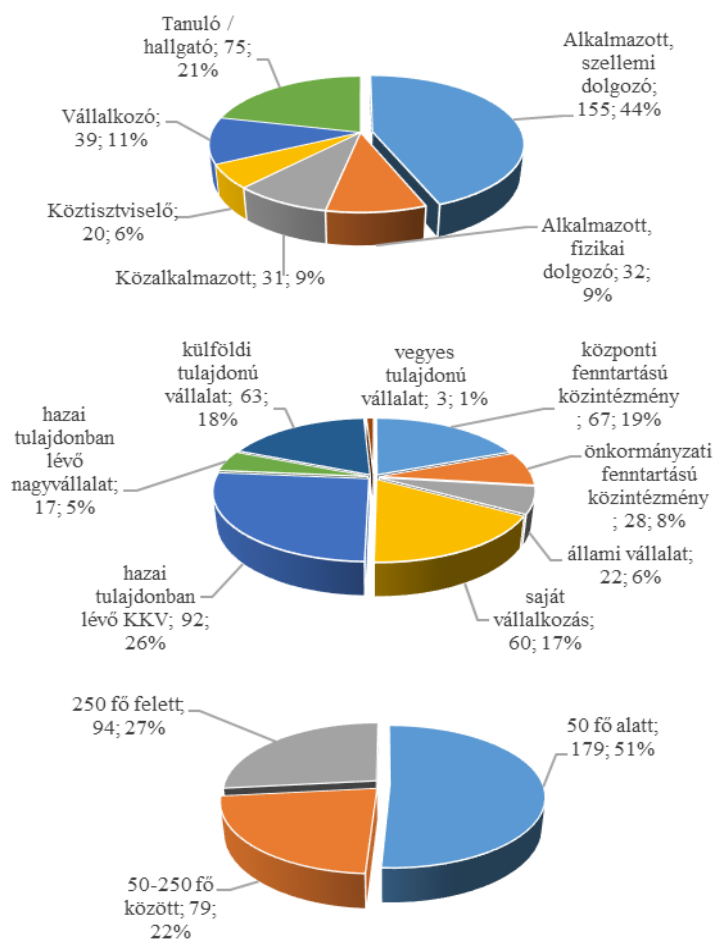
4.1 A minta összetétele

A válságmenedzselés tudománya szerint nem tudjuk mindaddig kezelni a válságszituációt, amíg nem készült pontos diagnózis. A feltérképezés, és helyzetelemzés alapvető fontosságú lesz a terápia kidolgozásához, amellyel aztán sikerrel felelhetünk meg a válság okozta kihívásoknak. Tisztázni kell a körülményeket, fel kell vázolni a kiváltó okokat, és meg kell határozni azt, hogy kiket és milyen formában érintett a gazdasági válság.

Pató is fontosnak tartja a kutatásoknál a megfelelő gondolati séma kialakítását, akár több dimenzós kutatási modell segítségével is (Pató, 2014). Kvantitatív kutatásunkat az az országos megkérdezés jelentette, melyet 2013 tavaszán végeztünk, mikor a világválság hatásaival már mindenki teljes mértékben szembesült. A 2013-as kutatást megelőzte egy 2010-es megkérdezés is, mely a válság hatásait gyakorlatilag “azonnal” elemezte. A kutatás egy saját szerkesztésű,

előtesztelt sztenderdizált kérdőív segítségével történt, írásos megkérdezés alapján. A kérdőív nem tartalmazott nyitott kérdéseket, ahol a válaszadók a kutató által meghatározott válaszok közül választhatnak a jobb értékelhetőség érdekében. Továbbá ügyeltünk arra is, hogy ne kerüljenek bele olyan kérdések, melyek csökkentenék, vagy megghiúsítanák a megkérdezettek válaszadási szándékát, és arra, hogy azok ne sértsék a válaszadók személyiségi jogait. Olyan kérdésekre igyekeztünk választ keresni, melyet a napi sajtóban, médiában nem, vagy nem teljes mértékben elemeztek eddig, így főként a megkérdezettek saját egyéni véleményére, és személyes tapasztalatára alapoztunk. Jelen tanulmányban a kérdőív azon részét elemezzük, mely a munkáltatói reakciókat térképezi fel, vagyis azt vizsgálja, hogy hogyan reagáltak a vállalkozások, vállalatok a válság hatásaira, és hogy mennyire vonták be a megoldásba a munkavállalókat. Törekedtünk arra is, hogy a mintába olyan kérdőívek kerüljenek bele, melyek érdemi tapasztalatokra alapozva közvetítenek a kutatók számára információt.

A mintába nem vontunk be nyugdíjas válaszadókat, mivel ők vagy régen, vagy nem is találkoztak a válság hatására tett munkáltatói reakciókkal. Azon tanulók / hallgatók, akik a mintában megjelennek, szintén szepelnek a munkapiac munkavállalói oldalán, így az ő véleményük szitén bekerült az eredmények közé. A kérdőív feldolgozását SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 19.0 és a Microsoft Office Excel 2007 programokkal végeztük. A kérdőíveket nem papír alapon juttatuk el a válaszadóknak, hanem online formában végeztük a megkérdezést a Google által kínált lehetőségek alapján. A második körben 352 darab értékelhető kérdőívvel dolgoztunk a minta tisztítása után. A minták összetételét az alábbi ábra szemlélteti.



6. ábra

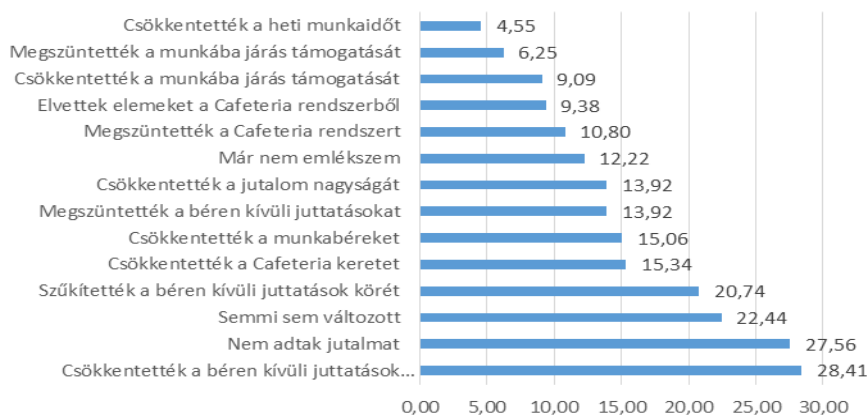
A minta összetétele a válaszadók foglalkozása, a főállású munkahely, valamint a munkahely alkalmazotti létszáma alapján (db, %)

Forrás: saját kutatás, 2013 (N = 352)

4.2 Eredmények

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a vállalkozások a válság hatásait leginkább a béren kívüli juttatások értékének csökkentésével kívánták ellensúlyozni, mivel ezt az eszközt alkalmazták a legnagyobb arányban (28,41%). A béren kívüli juttatások választható juttatási formák, melyek nyújtására nem kötelezi jogszabály a munkáltatókat. Így a költségek a legegyszerűbben e formával

faraghatók le válsághelyzetben. Szintén gyakran alkalmazott eszköz volt a jutalmazás elmaradása is (27,56%). A jutalmat a vállalkozások az eredményesen záruló években, az vállalkozás eredményének terhére fizetik. Ha a munkaadók a napi vállalati működés forrását is veszélyben érzik, akkor kézenfekvő, hogy minden megtermelt forintot a működésbe forgatnak vissza azért, hogy megőrizték a cég működőképességét, valamint a munkahelyek számát. A munkabérek csökkentésével a válaszadók véleménye alapján nem kirívó számú vállalkozás élt (15,34%), így ezen eszköz inkább a „középmezőnybe” sorolódik. Érdekesség, hogy a vállalkozások az utolsók között módosították a munkába járás támogatását, valamint a legkevésbé alkalmazták a munkaidő csökkentésének lehetőségét.



7. ábra

A válság hatásainak kezelésére alkalmazott eszközök a kutatás eredményei alapján

Forrás: saját kutatás, 2013 (N = 352)

A szellemi foglalkozású alkalmazottak esetén a legnagyobb arányban a béren kívüli juttatások értékét csökkentették, a fizikai dolgozók esetében pedig a jutalom elmaradása volt a leginkább jellemző, ám ezen eszközök aránya mindkét esetben 35% körüli. A közalkalmazott válaszadók több, mint 50%-a nyilatkozott úgy, hogy csökkentek a béren kívüli juttatások értékben, valamint hogy megszüntették a Cafeteria rendszert. Érdekesség, hogy közel ugyanennyien (45,16%) válaszoltak úgy, hogy semmi sem változott. A köztisztviselők esetén szintén a béren kívüli juttatások értékének csökkentése, valamint a Cafeteria keret csökkentése szerepel első helyen (60%), de szintén magas értékkel szerepel a béren kívüli juttatások körének a csökkentése is. A vállalkozók leginkább a munkába járás költségein spóroltak. A tanulók, hallgatók esetén nem tapasztalható kiugró arány egyik eszköz esetén sem.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2015

	Alkalmazott, szellemi dolgozó	Alkalmazott, fizikai dolgozó	Köz- alkalmazott	Köz- tisztviselő	Vállalkozó	Tanuló / hallgató
Csökkentették a béren kívüli juttatások értékét	30,32%	15,63%	51,61%	60,00%	15,38%	18,67%
Megszüntették a béren kívüli juttatásokat	11,61%	37,50%	22,58%	5,00%	17,95%	5,33%
Szűkítették a béren kívüli juttatások körét	24,52%	3,13%	45,16%	35,00%	10,26%	12,00%
Elvettek elemeket a Cafeteria rendszerből	8,39%	3,13%	6,45%	50,00%	5,13%	6,67%
Csökkentették a Cafeteria keretet	14,84%	3,13%	19,35%	60,00%	-	16,00%
Megszüntették a Cafeteria rendszert	8,39%	25,00%	22,58%	0,00%	17,95%	4,00%
Csökkentették a munkabéreket	9,68%	21,88%	32,26%	30,00%	10,26%	14,67%
Csökkentették a heti munkaidőt	4,52%	-	-	10,00%	7,69%	5,33%
Csökkentették a jutalom nagyságát	19,35%	6,25%	9,68%	15,00%	5,13%	12,00%
Nem adtak jutalmat	27,74%	28,13%	45,16%	45,00%	25,64%	16,00%
Csökkentették a munkába járás támogatását	7,10%	3,13%	12,90%	25,00%	5,13%	12,00%
Megszüntették a munkába járás támogatását	3,23%	12,50%	12,90%	10,00%	10,26%	4,00%
Semmi sem változott	23,23%	18,75%	12,90%	-	41,03%	22,67%
Már nem emlékszem	10,97%	15,63%	6,45%	-	5,13%	22,67%

3. táblázat

Az adott eszköz alkalmazásának aránya a foglalkozási csoportokon belül

Forrás: saját kutatás, 2013 (N = 352)

A minta belső összefüggéseinek feltérképezésére kiszámoltuk a Pearson-féle Chi-négyzet értékeket is. Az értékek alapján megállapítható, hogy öt olyan eszköz létezik, ahol a foglalkozás, valamint az alkalmazott eszköz között van statisztikailag igazolható kapcsolat, melyeket az alábbi táblázat mutat.

	Pearson-féle Chi-négyzet érték
Csökkentették a béren kívüli juttatások értékét	0,000
Megszüntették a béren kívüli juttatásokat	0,000
Szűkítették a béren kívüli juttatások körét	0,000
Elvettek elemeket a Cafeteria rendszerből	0,000
Csökkentették a Cafeteria keretet	0,000
Megszüntették a Cafeteria rendszert	<u>0,001</u>
Csökkentették a munkabérek	<u>0,007</u>
Csökkentették a heti munkaidőt	0,373
Csökkentették a jutalom nagyságát	0,125
Nem adtak jutalmat	<u>0,024</u>
Csökkentették a munkába járás támogatását	0,067
Megszüntették a munkába járás támogatását	0,105
Semmi sem változott	<u>0,009</u>
Már nem emlékszem	<u>0,017</u>

4. táblázat

Pearson-féle Chi négyzet értékek az eszközök, valamint a foglalkozási csoportok között

Forrás: saját kutatás, 2013 (N = 352)

A Cafeteria rendszer megszüntetését az elvárt értékhez képest nagyobb arányban alkalmazták a fizikai dolgozók, valamint a közalkalmazottak esetén, ám ez az érték a tanulók, hallgatók vonatkozásában az elvárt érték alatti. A munkabérek csökkentését az alkalmazott szellemi dolgozók között az elvárt értékhez képest kisebb arányban alkalmazták, azonban a közalkalmazottak esetén jóval az elvárt érték felett tapasztalható az eszköz alkalmazása. A jutalom elmaradásában ismét a közalkalmazottak teljesítenek az elvárt érték felett érdemben.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2015

		Alkalmazott, szellemi dolgozó	Alkalmazott, fizikai dolgozó	Közalkalmazott	Közisztviselő	Vállalkozó	Tanuló / hallgató
Megszüntették a Cafeteria rendszert	Darab	13	8	7	0	7	3
	Minta %	3,69%	2,27%	1,99%	0,00%	1,99%	0,85%
	AdjR	-1,3	2,7	2,2	-1,6	1,5	-2,1
Csökkentették a munkabérek	Darab	15	7	10	6	4	11
	Minta %	4,26%	1,99%	2,84%	1,70%	1,14%	3,13%
	AdjR	-2,5	1,1	2,8	1,9	-0,9	-,1
Nem adtak jutalmat	Darab	43	9	14	9	10	12
	Minta %	12,22%	2,56%	3,98%	2,56%	2,84%	3,41%
	AdjR	0,1	0,1	2,3	1,8	-0,3	-2,5
Semmi sem változott	Darab	36	6	4	0	16	17
	Minta %	10,23%	1,70%	1,14%	0,00%	4,55%	4,83%
	AdjR	0,3	-0,5	-1,3	-2,5	2,9	,1
Már nem emlékszem	Darab	17	5	2	0	2	17
	Minta %	4,83%	1,42%	0,57%	0,00%	0,57%	4,83%
	AdjR	-0,6	0,6	-1,0	-1,7	-1,4	3,1

5. táblázat

A korrigált sztenderdizált reziduomok értéke (AdjR) az összefüggést mutató eszközök esetén

Forrás: saját kutatás, 2013 (N = 352)

Ha a mintát a válaszadók főállású munkahelye alapján csoportosítjuk, akkor szintén hasonló eredményeket látunk, mint az előző esetben. Azon válaszadók, akik központi vagy önkormányzati fenntartású közintézményekben (óvodák, iskolák, egészségügyi intézmények, stb.), állami vállalatnál dolgoznak, leginkább a béren kívüli juttatások értékének csökkentésével, valamint a Cafeteria rendszer megszüntetésével találkoztak. A kisebb vagy nagyobb hazai vállalkozások estén nem látható kiugró érték, ezek a cégek közel azonos arányban alkalmaztak minden rendelkezésre álló eszközt. A külföldi tulajdonban lévő vállalkozások esetén a Cafeteria rendszer megszüntetése azonban kétségkívül első helyen szereplő eszköz volt.

Dr. Varga János, Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes
A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben

	központi fenntartású köz-intézmény	önkormányzati fenntartású köz-intézmény	állami vállalat	saját vállalkozás	hazai tulajdonban lévő KKV	hazai tulajdonban lévő nagyvállalat	külföldi tulajdonú vállalat	vegyes tulajdonú vállalat
Csökkentették a béren kívüli juttatások értékét	41,79%	42,86%	54,55%	21,67%	25,00%	11,76%	14,29%	33,33%
Megszüntették a béren kívüli juttatásokat	20,90%	3,57%	9,09%	8,33%	15,22%	11,76%	15,87%	33,33%
Szűkítették a béren kívüli juttatások körét	25,37%	35,71%	31,82%	20,00%	16,30%	23,53%	11,11%	33,33%
Elvettek elemeket a Cafeteria rendszerből	16,42%	21,43%	22,73%	5,00%	4,35%	-	6,35%	-
Csökkentették a Cafeteria keretet	28,36%	21,43%	18,18%	8,33%	7,61%	-	20,63%	-
Megszüntették a Cafeteria rendszert	7,46%	7,14%	-	10,00%	14,13%	17,65%	14,29%	-
Csökkentették a munkabéreket	31,34%	10,71%	4,55%	11,67%	8,70%	29,41%	12,70%	-
Csökkentették a heti munkaidőt	2,99%	-	4,55%	11,67%	-	11,76%	6,35%	-
Csökkentették a jutalom nagyságát	11,94%	7,14%	9,09%	11,67%	17,39%	-	22,22%	-
Nem adtak jutalmat	35,82%	17,86%	50,00%	15,00%	22,83%	23,53%	33,33%	66,67%
Csökkentették a munkába járás támogatását	20,90%	10,71%	13,64%	-	9,78%	-	4,76%	-
Megszüntették a munkába járás támogatását	2,99%	10,71%	-	8,33%	5,43%	-	11,11%	-
Semmi sem változott	8,96%	14,29%	18,18%	31,67%	26,09%	11,76%	31,75%	-
Már nem emlékszem	14,93%	14,29%	9,09%	6,67%	15,22%	11,76%	9,52%	33,33%

6. táblázat

Az adott eszköz alkalmazásának aránya a válaszadók főállású munkahelye szerint

Forrás: saját kutatás, 2013 (N = 352)

A belső összefüggések feltárására jelen csoportosítási ismérv esetén is kiszámoltuk a Pearson-féle Chi-négyzet értékeket, melyeket az alábbi táblázat szemléltet. A főállású munkahelyek és az eszközök között számos esetben mutatható ki statisztikailag igazolható összefüggés, mivel a 14 lehetséges válaszlehetőség közül 7 esetén tapasztalható 0,05 alatti Chi-négyzet érték.

	Pearson-féle Chi-négyzet érték
Csökkentették a béren kívüli juttatások értékét	0,000
Megszüntették a béren kívüli juttatásokat	0,286
Szűkítették a béren kívüli juttatások körét	0,123
Elvettek elemeket a Cafeteria rendszerből	0,005
Csökkentették a Cafeteria keretet	0,004
Megszüntették a Cafeteria rendszert	0,438
Csökkentették a munkabéreket	0,002
Csökkentették a heti munkaidőt	0,027
Csökkentették a jutalom nagyságát	0,203
Nem adtak jutalmat	0,010
Csökkentették a munkába járás támogatását	0,003
Megszüntették a munkába járás támogatását	0,327
Semmi sem változott	0,017
Már nem emlékszem	0,667

7. táblázat

Pearson-féle Chi négyzet értékek az eszközök, valamint a főállású munkahelyek között

Forrás: saját kutatás, 2013 (N = 352)

A Cafeteria rendszer szűkítése esetén az elvárt értékhez képest nagyobb arányban tapasztalható a központi, önkormányzati fenntartású közintézmények esetében, valamint az állami vállalatoknál, mint a privát szféra esetén. Hasonló helyzet tapasztalható a Cafeteria keret szűkítésénél is, de a legkirívóbb érték a központi fenntartású közintézmények esetén tapasztalható. A hazai KKV-k e kérdésben jóval az elvárt érték alatt teljesítettek. A munkabérek csökkentése esetén a helyzet az előző eszközzel megegyező. A munkaidő csökkentése kapcsán az elvárthoz képest nagyobb arányban figyelhető meg az egyéni vállalkozók, valamint a hazai és a külföldi nagyvállalatok esetén, amiből az látszik, hogy e cégek – mivel nem köti őket a közalkalmazottakra, valamint a köztisztviselőkre vonatkozó jogi szabályozás – sokkal rugalmasabban képesek reagálni a változásokra. Ugyanez a helyzet a munkába járás támogatása esetén is. A jutalom elmaradására kapcsán az állami vállalatok ismét az elvárt érték felett teljesítettek, szemben az saját vállalkozásban dolgozóknál, akik a mintához képest alulteljesítettek.

Dr. Varga János, Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes
A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben

		központi fenntartású köz-intézmény	önkormányzati fenntartású köz-ntézmény	állami vállalat	saját vállalkozás	hazai tulajdonban lévő KKV	hazai tulajdonban lévő nagyvállalat	külföldi tulajdonú vállalat	vegyes tulajdonú vállalat
Elvettek elemeket a Cafeteria rendszerből	Darab	11	6	5	3	4	0	4	0
	Minta %	3,13%	1,70%	1,42%	0,85%	1,14%	0,00%	1,14%	0,00%
	AdjR	2,2	2,3	2,2	-1,3	-1,9	-1,4	-0,9	-0,6
Csökkentették a Cafeteria keretet	Darab	19	6	4	5	7	0	13	0
	Minta %	5,40%	1,70%	1,14%	1,42%	1,99%	0,00%	3,69%	0,00%
	AdjR	3,3	0,9	0,4	-1,7	-2,4	-1,8	1,3	-0,7
Csökkentették a munkabérek	Darab	21	3	1	7	8	5	8	0
	Minta %	5,97%	0,85%	0,28%	1,99%	2,27%	1,42%	2,27%	0,00%
	AdjR	4,1	-0,7	-1,4	-0,8	-2,0	1,7	-0,6	-0,7
Csökkentették a heti munkaidőt	Darab	2	0	1	7	0	2	4	0
	Minta %	0,57%	0,00%	0,28%	1,99%	0,00%	0,57%	1,14%	0,00%
	AdjR	-0,7	-1,2	0,0	2,9	-2,4	1,5	0,8	-0,4
Nem adtak jutalmat	Darab	24	5	11	9	21	4	21	2
	Minta %	6,82%	1,42%	3,13%	2,56%	5,97%	1,14%	5,97%	0,57%
	AdjR	1,7	-1,2	2,4	-2,4	-1,2	-0,4	1,1	1,5
Csökkentették a munkába járás támogatását	Darab	14	3	3	0	9	0	3	0
	Minta %	3,98%	0,85%	0,85%	0,00%	2,56%	0,00%	0,85%	0,00%
	AdjR	3,7	0,3	0,8	-2,7	0,3	-1,3	-1,3	-0,6
Semmi sem változott	Darab	6	4	4	19	24	2	20	0
	Minta %	1,70%	1,14%	1,14%	5,40%	6,82%	0,57%	5,68%	0,00%
	AdjR	-2,9	-1,1	-0,5	1,9	1,0	-1,1	2,0	-0,9

8. táblázat

A korrigált sztenderdizált reziduumok értéke (AdjR) az összefüggést mutató eszközök esetén

Forrás: saját kutatás, 2013 (N = 352)

A válaszadók munkahelyi létszáma alapján is igen érdekes eredményeket mutat a minta. A kisebb, 50 fő alatti alkalmazotti létszámmal bíró vállalkozások a leginkább a Cafeteria rendszer megszüntetésével (29,61%), valamint a béren kívüli juttatások értékének csökkentésével (29,05%) reagáltak a leginkább a változásokra. Érdekessége a csoportnak, hogy a legkisebb arányban a jutalom nagyságát csökkentették, ami azért ilyen alacsony, mert ezek a vállalkozások a válság előtt sem voltak képesek érdemben jutalmazni az alkalmazottaikat. A közepes, azaz az 50-250 fő közötti vállalkozások leginkább a munkába járás költségein spóroltak

(26,58%), és a jutalom csökkentését egyáltalán (!) nem alkalmazták. A nagyvállalkozásokra pedig inkább a Cafeteria rendszer átalakítása (keret csökkentését 28,72%-ban, annak megszüntetését 32,98%-ban alkalmazták), a béren kívüli juttatások értékének a csökkentése (32,98%) volt a legjellemzőbb. Ezen vállalkozások (szemben a kisebbekkel) nem nagy arányban éltek a munkabérek, a jutalmak csökkentésével, a munkába járás támogatásának átalakításával.

	50 fő alatt	50-250 fő között	250 fő felett	Total
Csökkentették a béren kívüli juttatások értékét	14,77%	4,83%	8,81%	28,41%
Megszüntették a béren kívüli juttatásokat	8,81%	2,84%	2,27%	13,92%
Szűkítették a béren kívüli juttatások körét	11,08%	3,98%	5,68%	20,74%
Elvettek elemeket a Cafeteria keretből	4,55%	1,42%	3,41%	9,38%
Csökkentették a Cafeteria keretet	5,97%	1,70%	7,67%	15,34%
Megszüntették a Cafeteria rendszert	7,67%	2,56%	0,57%	10,80%
Csökkentették a munkabérek	7,67%	2,27%	5,11%	15,06%
Csökkentették a heti munkaidőt	3,13%	-	1,42%	4,55%
Csökkentették a jutalom nagyságát	5,97%	3,41%	4,55%	13,92%
Nem adtak jutalmat	15,06%	3,69%	8,81%	27,56%
Csökkentették a munkába járás támogatását	4,26%	1,42%	3,41%	9,09%
Megszüntették a munkába járás támogatását	3,69%	1,99%	0,57%	6,25%
Semmi sem változott	10,23%	5,97%	6,25%	22,44%
Már nem emlékszem	4,83%	3,98%	3,41%	12,22%

9. táblázat

Az adott eszköz alkalmazásának aránya a válaszadók főállású munkahelyének alkalmazotti létszáma alapján

Forrás: saját kutatás, 2013 (N = 352)

Az előző két ismervhez hasonlóan jelen esetben is célszerű megvizsgálni a minta belső összefüggéseit a Chi-négyzet értékek alapján. Statisztikailag igazolható összefüggés azonban itt csak két módozat között tapasztalható, a jutalom elmaradása, valamint a Cafeteria rendszer megszüntetése között.

Dr. Varga János, Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes
A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben

	Pearson-féle Chi-négyzet érték
Csökkentették a béren kívüli juttatások értékét	0,241
Megszüntették a béren kívüli juttatásokat	0,127
Szűkítették a béren kívüli juttatások körét	0,751
Elvettek elemeket a Cafeteria rendszerből	0,337
Csökkentették a Cafeteria keretet	0,000
Megszüntették a Cafeteria rendszert	0,005
Csökkentették a munkabérekét	0,255
Csökkentették a heti munkaidőt	0,084
Csökkentették a jutalom nagyságát	0,455
Nem adtak jutalmat	0,036
Csökkentették a munkába járás támogatását	0,305
Megszüntették a munkába járás támogatását	0,138
Semmi sem változott	0,500
Már nem emlékszem	0,174

10. táblázat

Pearson-féle Chi négyzet értékek az eszközök, valamint a főállású munkahelyek alkalmazotti létszáma között

Forrás: saját kutatás, 2013 (N = 352)

A Cafeteria rendszer megszüntetése kapcsán a kisebb, azaz az 50 fő alatti cégek egyértelműen az elvárt érték felett teljesítettek, azaz jóval több kis cég alkalmazta az eszközt, mint az várható lett volna a minta alapján, a nagyobb, azaz a 250 fő feletti cégek esetén pedig ennek fordítottja tapasztalható. A jutalom elmaradásában pedig az előbb nem említett középkategória teljesített a mintához képest alul.

		50 fő alatt	50-250 fő között	250 fő felett
Megszüntették a Cafeteria rendszert	Darab	27	9	2
	Minta %	7,67%	2,56%	0,57%
	AdjR	2,6	0,2	-3,2
Nem adtak jutalmat	Darab	53	13	31
	Minta %	15,06%	3,69%	8,81%
	AdjR	0,9	-2,5	1,4

11. táblázat

A korrigált sztenderdizált reziduomok értéke (AdjR) az összefüggést mutató eszközök esetén
Forrás: saját kutatás, 2013 (N = 352)

5 Záró gondolatok

Kutatásaink során arra kerestük a választ, hogy milyen eszközökkel lehetnek sikeresek a vállalkozások olyan szélsőséges körülmények között is, mint például a gazdasági válság. Az elmúlt évek tanulságai alapján megállapíthatjuk, hogy az nem hatott mindenkire ugyanolyan mértékben, és alaposabban is vizsgálni kell azokat a módszereket, amelyekkel a gazdasági szereplők reagáltak az új kihívásokra. Az eltérő versenyképességi eredmények azt mutatják, hogy egyes országok a válság alatt is erősíteni tudták versenyképességüket, tehát a versenyképességet erősítő valamely területbe (pl. az oktatás) befektetések, és nem elvonások történtek.

Ugyanez a megállapítás igaz a vállalkozások kapcsán is, hiszen a válságkezelés során alkalmazott „le”, vagyis „DOWN” stratégiák kevésbé szolgálnak az értékteremtés eszközeként, azok sokkal inkább illeszkednek a „menteni, ami még menthető” gondolkodásmódhoz. Kvantitatív kutatásaink megerősítettek ebben, hiszen a vállalkozások, szervezetek számára a válságkezelés nagyon sokszor a „le”-stratégiákkal fűződött egybe, és előszeretettel alkalmaztak költségcsökkentést, jutalomelvonást, bár az a kutatási eredményeinkből látszik, hogy ezeket nem mindenki ugyanolyan mértékben tette. Ahogy az a felmérés eredményeiből kivehető, valóban eltérő jelleggel és arányban alkalmaznak válságkezelési eszközöket a gazdasági szereplők, ugyanakkor nagyon sokszor egy fontos kérdés megválaszolatlan marad: a válságkezelést követően (vagy alatt) hogyan fog újra értéket termelni a szóban forgó vállalkozás?

A válságmenedzselés új korszakában arra is választ kell találnunk egy időben, hogy a válsághelyzet enyhítése mellett hogyan lehet újra virágzó és feltörekvő vállalkozásunk, amely erősen igényelné a „fel”, vagyis az UP stratégiák alapelveit is. Emellett azt sem szabad elfelejteni, hogy a válságot meg is lehet előzni, ehhez viszont rendkívül szükséges lenne az a proaktív gondolkodásmód és szemlélet, amely az előrelátásban, a rendszeres tervezésben, a készenlétkben, vagy a rugalmasságban testesül meg. A magyar vállalkozások által alkalmazott eszközök

azonban javarészt nem illeszkednek a proaktív vállalkozásvezetéshez, ahogy a preventív válságkezeléshez sem kapcsolódnak feltétlenül. Első lépésként arról kell meggyőződnünk, hogy milyen változásokra van szükség annak érdekében, hogy cégeink sokkal érzékenyebbek, figyelmesebbek legyenek a környezetük irányába (open eyes behaviour - nyitott szem viselkedés), és olyan üzleti modellt, valamint vállalkozói gyakorlatot kell felépítünk, amellyel a lehető leggyorsabban leszünk képesek megragadni a lehetőségeket, kapcsolódjon is az egy új ötlethez, vagy akár egy globális gazdasági recesszióhoz. A válság egyben mindig lehetőség is számunkra!

Felhasznált irodalom

- [1] Bereczk, Á. (2013): Output and staff number in Hungarian manufacturing before, during and after the crisis. *Theory Methodology Practice: Club Of Economics, Miskolc* 9:(2) pp. 15-21. o.
- [2] Csiszárík-Kocsir, Á. (2011a): A gazdasági válság hatásainak vizsgálata életkor szerint egy primer kutatás eredményeinek tükrében, Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia, Kecskemét, 2011. augusztus 25., Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar, 203-207. o.
- [3] Csiszárík-Kocsir, Á. (2011b): A gazdasági válság hatásai az iskolai végzettség alapján képzett csoportokban egy kvantitatív kutatás eredményeinek tükrében, Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia, Kecskemét, 2011. augusztus 25., Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar, 208-212. o.
- [4] Csiszárík-Kocsir, Á. (2012a): A gazdasági válság hatására kialakult recesszió érzékelése egy kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében, *Humánpolitikai Szemle*, 2012. március, 52-60. o.
- [5] Csiszárík-Kocsir Á. – Medve, A. (2012b): Életünk mindennapjai a válság után – avagy a válság hatásainak személyes észlelése kutatási adatok alapján, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. – Tanulmánykötet*, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 135.-145. old.
- [6] Csiszárík-Kocsir, Á. – Szigeti, C. – Medve, A. (2014): What are the after-effects of the global crisis in the East and in the West? – facts based on the Hungarian and German macro data before and after the crisis, *Multidisciplinary Academic Conference on Economics - Proceedings, Management and Marketing in Prague*, 2014. december 5.-6.
- [7] Dinya, L. (2008): *Szervezetek sikere és válsága*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- [8] European Commission (2014): *Innovation Union Scoreboard*, Brussels, Belgium
- [9] Farkas, F. (2013): *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*, Akadémiai Kiadó, Budapest

- [10] Farkas, P. (2009): A jelenlegi világgazdasági válság jellegéről – Egy nem neoliborális vázlat, in: Világgazdasági válság 2008-2009 – Diagnózisok és kezelések (szerk.: Magas, I.), Aula Kiadó, 131-146. o.
- [11] Harford, T. (2014): Az oknyomozó közgazdász – Hogyan virágoztathatjuk fel, vagy tehetjük tönkre egy ország gazdaságát? HVG Kiadó, Budapest
- [12] Hoványi, G. (1999): A vállalat, mint tanulórendszer. Egy nyugati vállalatkoncepció kritikája. Közgazdasági Szemle. 1. sz.
- [13] INSEAD - WIPO (2014): The Global Innovation Index, Geneva, Switzerland
- [14] International Institute for Management and Development (2001-2014): The World Competitiveness Yearbook, Lausanne, Switzerland
- [15] Kovács, Z., Pató, G. Sz. B. (2014): Impacts of extreme weather in supply chains, Időjárás Quarterly Journal of the Hungarian Meteorological Service, Vol. 118, No. 3, July – September, 2014, p. 283-291
- [16] Latouche, S. (2011): A nemnövekedés diszkrét bája, Savaria Universtiy Press Kiadó, Szombathely
- [17] Lazányi, K. (2012): A társas támogatás szerepe egy individualista társadalomban. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 4:(2) 51-58. o.
- [18] Munyo, G., Talvi, E. (2011): Latin America's Macroeconomic Outlook from a Global Perspective, Anemia, Exuberance and Vulnerability: the new global economic geography, 2011
- [19] Muraközi, L. (2010): A magyar Galapagos Ösztön és értelem között, In: Válságban és válság nélkül, A gazdaságpolitika rétegei, Akadémiai Kiadó, 2010, 85. o.
- [20] OECD (2013): Risk Management, Strategic Crisis Management, the author: Charles Baubion, 2013
- [21] Pató, G. Sz. B., Kovács, Z. (2013): A klímaváltozás hatásainak felfedezése a logisztikában. In.: (szerk.) Beszteri, B.: A felfedező tudomány. Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr
- [22] Pató, G. Sz. B. (2014): A model consisted of 5 tetrahedral network, as a scientific research appliance. Social Educational Project of Improving Knowledge in Economics, Journal L'Association 1901 "SEPIKE", Vol. 4. p. 63-68.
- [23] Parragh, B. (2014): A rendszerváltás befejezése – A siker kapujában 25 év után, Polgári Szemle, 2014, 10. évf. 3-6. szám, pp. 78-94.
- [24] Szabó, D. R. (2014): Policentricity in Europe and Hungary. 2nd International Scientific Correspondence Conference 2014, Nitra, Slovak University of Agriculture in Nitra.

- [25] Szanyi, M. (2009): Válság és etika, in: Világgazdasági válság 2008-2009 - Diagnózisok és kezelések (szerk.: Magas, I.), Aula Kiadó, 147-173. o.
- [26] Szigeti, C., Tóth G. (2014): Történeti ökológiai lábnyom becslése a mezőgazdaság kialakulásától napjainkig, *Gazdálkodás* 58: (4) p. 353.
- [27] Szigeti C., Farkas Sz., Borzán A. (2013a): Fejlődés latin-amerikai útja néhány alternatív indikátor alapján. A jövő farmja. Az LV. Georgikon Napok publikációi, 245-256. o.
- [28] Szigeti C., Tóth G., Borzán A., Farkas Sz. (2013b): GDP Alternatives and their Correlations. *Journal Of Environmental Sustainability* 3:(3) 35-46. o.
- [29] Timár, I. Z., Borzán, A. (2013): A bankok és biztosítók együttműködése napjainkban. (szerk.: Beszteri, B.), *A felfedező tudomány. Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr, Paper 34.* 16 o.
- [30] Tóth, G., Szigeti C. (2013): Az emberiség ökolábnyoma Kr.e. 10.000-től napjainkig. A jövő farmja. Az LV. Georgikon Napok publikációi (online).
- [31] Tóth, G. (2009): Miért van szükség új közgazdaságtanra? *Valóság*, 2009. május, LII. évf. 5. szám, 68-84. o.
- [32] Tóth, G. (2012): Bionómia és gazdasági teológia. *Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság: Kautz Gyula Emlékkonferencia 2012. június 12, Széchenyi István Egyetem.*
- [33] Tóth, G. (2013): Mi legyen a gyerek neve? A haszonökonómiától a gazdasági teológiáig. *Valóság*, 2013/4, 43-63. o.
- [34] Tschappeler, R., Krogerus, M (2013): *52 változásmódel - én és a világ.* HVG Kiadó, Budapest. 2013.
- [35] Varga, E. (2014): *A személyes kompetenciák ártértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből.* PhD értekezés. *Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Szent István Egyetem, Gödöllő.*
- [36] World Economic Forum (2001-2014): *The Global Competitiveness Report*, Geneva, Switzerland

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2015