

Válságkezelési mintázatok a magyarországi külföldi tulajdonú leányvállalatoknál

Sass Magdolna, Gál Zoltán, Gubik Andrea, Szunomár Ágnes, Túry Gábor

(KRTK és Miskolci Egyetem)

Az előadás vázlata

- › Bevezetés
- › Mit mond a szakirodalom?
- › Kutatási kérdések
- › Alkalmazott módszertan
- › Előzetes eredményeink
- › Összefoglalás, következtetések



Bevezetés

- A COVID-járvány jelentős negatív hatása a vállalatokra a világgazdaságban és egyes országokban (Apedo-Amah et al., 2020; Tressel and Ding, 2021) és a Visegrádi országokban és Magyarországon is (pl. Dániel et al., 2021)
- A globális értékláncokba szerveződött iparágakban dominó-szerűen söpör végig a válság – pl. elektronika és autóipar (Danciu, 2020, OECD, 2021; UNCTAD, 2020)
- Hogyan érinti ez a Magyarországon működő külföldi leányvállalatokat? Milyen módon kezelik a válságot?



Mit mond a szakirodalom?

➤ Heterogén hatás a vállalatoknál – tényezők

Ágazat (Golubeva 2021; Bloom et al., 2021, Liu et al., 2021); főleg GVC-ágazat (Waldkirch, 2021), de ezekben rugalmas adaptáció is előző válságok tapasztalatai alapján (Mirodout, 2020); bizonyos szolgáltató ágazatok, ezek magyarázzák az országok közötti különbségeket is (Maliszewska et al, 2020)	Vállalat pénzügyi helyzete (Tressel és Ding, 2021); főleg a kevésbé fejlett pénzügyi rendszerekkel rendelkező fejlődő országokban (Apedo-Amah et al., 2021); KKV-k inkább (Gourinchas et al., 2020)
Exportáló vállalat (Golubeva et al., 2021); nemzetköziesedett vállalat (Borino et al., 2020; Mirodout, 2020) jobban sújtott	Tulajdonosi szerkezet: állami kevésbé (Gu et al., 2020), külföldi tulajdonban levő jobban, de gyorsabb 'felugrás' (Sauray et al., 2021)
Piaci kereslet a termék iránt (Golubeva, 2021)	Speciális vállalati jellemzők (pl. hálózatos szervezet, megosztott vezetés, adaptív kultúra, decentralizált döntéshozás, pénzügyi válságterv léte - Obrenovic et al., 2021)
Vállalat méret (Golubeva, 2021; Bartik et al., 2020)	

➤ Állami támogatás

Meghatározó sok vállalat túlélése szempontjából (Blanchard et al., 2020; Demmou et al., 2021; Benassy-Quéré et al. 2021)	De: versenyképességi szempontból problémás (Golubeva, 2021) vagy nem, mert hatékonyan osztották el (Bighelli et al., 2021)
---	---

➤ Vállalati válságkezelés

A munkások elbocsátása csak végső eszköz (Apedo-Amah et al., 2020), inkább szabadság vagy csökkentett munkaidő, esetleg bércsökkentés (Meyer et al., 2020), illetve a kormányzati támogatások használata (Osuna és Garcia-Pérez, 2021; Bénassy-Quéré et al., 2021)	Szervezeti megoldások: nem egyértelmű hatás, még nincs elég kutatási eredmény (Heinonen and Strandvik, 2020; Wenzel et al., 2021)
Digitális megoldások térnyerése (Pla-Baber, 2021, Apedo-Amah et al., 2020, Kuriakose & Tran, 2020), távmunka, távtárgyalások, e-kereskedelem, online megoldások használata (Zou et al., 2020; Foss, 2021; Obrenovic et al., 2020; Andrews et al., 2021)	Vállalati megközelítés eltérő: néhány vállalat lehetőség ként tekint a válságra, új piacok, új tevékenységek, új termékek, marketing innováció, stb. (Zou et al., 2020, Marques Santos et al., 2021, Apedo-Amah et al., 2020)



Kutatási kérdések

1. Milyen eszközökkel és hogyan kezelték a COVID által okozott válságot a vizsgált magyarországi leányvállalatok?
2. Vettek-e igénybe valamilyen állami segítséget otthon vagy a fogadó országban – Magyarországon?
3. A válságkezelés eszközeiről, módjairól mennyire dönthettek önállóan, és mennyire „szólt bele” a válságkezelésbe a vállalatközpont, mennyire határozta meg annak irányát, eszközkészletét?
4. Mutatnak-e valamilyen jellegzetességet, tipizálhatóak-e a vizsgált magyarországi leányvállalatok a COVID-járvány hatásaival összefüggésben?



Alkalmazott módszertan

- ▶ Kérdőívvel vezetett, félig strukturált interjúk 15 Magyarországon működő, külföldi tulajdonban levő, autóiipari vagy elektronikai céggel (ügyvezető igazgató, HR vezető)
- ▶ Mintánkban hét német, két USA-beli, két kínai és egy-egy francia, japán, osztrák és svájci végső tulajdonban levő, autóiipari vagy elektronikai vállalat szerepelt.



Előzetes eredményeink 1

Vállalati hatás – vállalati jellemzők

- › A hatás eltérő – heterogén, több tényezőtől függ
- › Ugyanazon iparágon belül is **egyes szegmensek** másként érintettek (pl. mintánkban az autóiiparban: haszongépjármű, elektromos jármű; elektronika: szenzorgyártás, egyes fogyasztói elektronikai termékek: nőtt a kereslet), mintánkban hét vállalat bevétele nőtt 2020-ban (2019-hez képest), háromé több, mint 25%-kal; nyolc csökkent, legnagyobb csökkenés 22%
- › **Tevékenység**: magasabb hozzáadott értékű, illetve egyedi gyártást megvalósító tevékenységek kevésbé érintettek – sztenderdizált tömeggyártás jobban visszaesett
- › **Nemzetköziesedettség** nem tűnik fontos tényezőnek (export/árbevétel mindenhol magas: 62-98%, hat vállalatnál 90 % feletti, az alacsonyabb indikátorú leányok itthon is főleg külföldi tulajdonú vállalatnak szállítanak be – indirekt export – a valós nemzetköziesedettség magasabb)
- › Számít: **a leányvállalat „kora”** – frissen érkezett/alapított vállalatok nem tértek el a menetrendtől (részben mert eleve innovatívabb, digitális megoldásokat használnak), régóta működő leányok inkább érintettek
- › **Regionális minta** nem látszik
- › **Méret szerinti** eltérés annyiban látszik, hogy a nagy, tömegtermelést folytató vállalatok jobban, a kisebb, egyedi, magasabb hozzáadott értékű gyártást folytatók kevésbé érintettek



Előzetes eredményeink 2

Állami segítség

- **Pénzügyileg stabil vállalatok**, így az állami támogatás jelentősége minimális a válságkezelésben
- Három állami segítség: 1. „Kurzarbeit” (de kevésbé automatikus, rugalmas, és bürokratikusabb, mint Németországban), 2. K+F-dolgozók bértámogatása, 3. hatékonyságnövelést célzó beruházások támogatása
- Két ázsiai vállalat és a svájci vállalat egyáltalán **nem kért támogatást** (kulturális és vállalati alapelv)
- **Főleg nagy** (magas számú foglalkoztatottal rendelkező) autóiipari vállalatok: Kurzarbeit (néhány fő) és **leginkább K+F-dolgozók támogatása** (fókusz áthelyezése négy autóiipari vállalatnál a gyártásról a K+F-re a lezárások idejére)
- Néhány esetben (autóiipar) az anyavállalat döntött arról, hogy a leány pályázzon



Előzetes eredményeink 3

Vállalati válságkezelés 1

- Külön szervezet létrehozása válságkezelésre (négy vállalat), **folyamatos** formális (üzemi tanács, szakszervezet)/informális **egyeztetés** a munkavállalókkal (tíz vállalat)
- A központtal vagy regionális központtal **rendszeres konzultáció** - utasítások (4 vállalat) vagy ajánlások (3 vállalat) alapján, teljesen önálló (2 vállalat) – de eltérhet egy vállalatcsoporton belül!
- **Nagyobb** leányok és **eleve önállóbb** leányok – önállóbb válságkezelés
- **Elbocsátás: nem**, csak a kölcsönzött munkaerő, illetve egy vállalatnál az a néhány dolgozó, akikkel nem voltak elégedettek (munkaerőhiány)
- Szolidaritás: menedzsment rövid fizetés nélküli szabadsága (4-5 nap), lemondás a 13. havi fizetéséről, tréning, hogy ne kelljen elbocsátani; műszakok számának csökkentése



Előzetes eredményeink 4

Vállalati válságkezelés 2

- Fehérgalléros munka: **digitalizáció, távmunka**, home office, online megoldások az összes vállalatnál, kevesebb külföldi utazás – munkavállalók kedvezően fogadták, igénylik továbbra is; megtakarítást is eredményez a vállalatnak
- Kékgalléros: távolságtartás, fertőtlenítés, plexifalak is; egy vállalatnál a speciális, élőkommunikációs kooperatív tevékenység miatt hatékonyságcsökkenés, máshol nem; automatizáció csak egy vállalatnál (máshol jóval előbb - munkaerőhiány)
- Távmunka: többen (európai, USA vállalatok) megtartják, az ázsiai befektetők viszont igyekeztek gyorsan leépíteni (bár máshol, pl. Németország, maradt); problémaként merült fel: lassította a munkamenetet (3 vállalat), csökkentette a vállalat iránti lojalitást (1 vállalat)
- **Átszervezés, szervezeti megoldások** változása: több vállalatnál kihasználták az alacsonyabb munkaterhelést, és régóta tervezett (vagy halogatott) szervezeti változtatásokat eszközölték, pl. munkaszervezés változtatása, raktárrendezés, hatékonyságnövelő megoldások bevezetése; ahol releváns: K+F-tevékenység ideiglenes előtérbe kerülése, új technológiák keresése – akár az anyavállalatnak is (magyar kormányzati segítséggel)!
- Beszállítói kör: kevésbé érintettek (anyavállalat választja, hosszabb távú szerződések) – **GVC átszervezésének** jelei (reshoring, backshoring, diverzifikáció) nem látszanak – magyar beszállítók lehetőségei nem nőnek

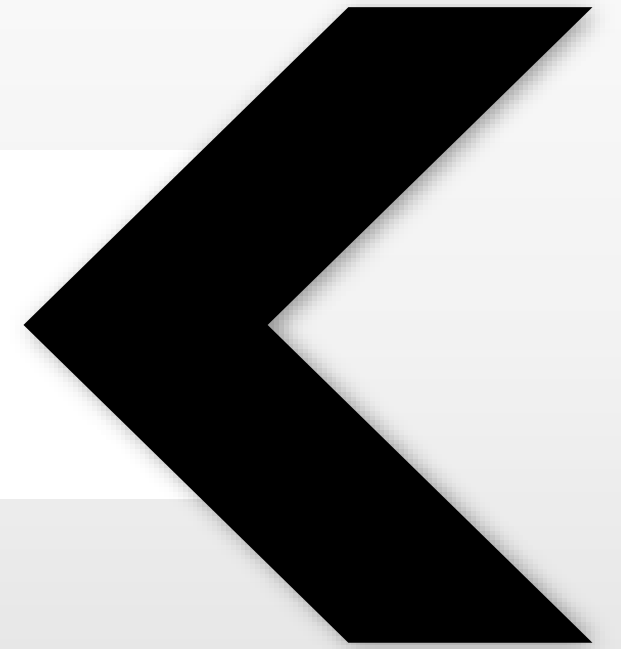


Összefoglalás, következtetések

- A szakirodalom és eredményeink alapján a külföldi tulajdonban levő leányok esetében vannak speciális tényezők a válság hatásában és a válságkezelésben: ágazat mellett számít a szegmens és a tevékenység, a leány mérete és kora
- Mind pénzügyileg stabil vállalat, így a kormányzati pénzügyi segítség inkább addicionális jótétemény, és nem a túlélést szolgálja (sőt, a kormányzati-K+F-bértámogatást a multi versenyképességének javítására használták
- Egyeztetés a dolgozókkal, szolidaritás, főleg a fehérgallérosoknál hosszabb távú változások több vállalatnál; válság mint lehetőség: átszervezés, technológiai újítások
- GVC-k átszervezése nem látszik



KÖSZÖNJÜK A FIGYELMET!



KÉSZÍTETTE:

Sass Magdolna, Gál Zoltán, Gubik Andrea, Szunomár Ágnes, Túry Gábor

