

# A KORONAVÍRUS HATÁSA A MAGYAR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKRA

## THE IMPACT OF COVID-19 ON SMES IN HUNGARY

Az első világháborút követő spanyolnáthán kívül az elmúlt száz év legnagyobb világméretű természeti katasztrófája a koronavírus-járvány volt, amely a magyar társadalomra és gazdaságra is súlyos hatással volt. A Mathias Corvinus Collegium és az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. közös kutatásában a koronavírus-járvány és a válság magyar kis- és középvállalkozásokra gyakorolt hatását vizsgálta, azok válságálló- és reagálóképessége, valamint alkalmazkodási stratégiái vonatkozásában. A kutatás megállapította, hogy elsősorban a járvány keresletre gyakorolt hatásán múlt, melyik vállalkozás járt jobban vagy rosszabbul koronavírus miatt. A bizonytalanság és a járvány generálta helyzet önmagában is megnövelte a vállalkozók költségeit. Az alkalmazkodás leginkább a rugalmasságon, a költségcsökkentésen és az óvatosságon alapult. A vállalkozók reagálása azt mutatja, hogy a járvány hatására erősödhet a vállalkozások stratégiai gondolkozása, melynek fontos elemei a válságállóság és a kezdeményezési képesség megerősítése.

**Kulcsszavak:** COVID-19, reziliencia, vállalati alkalmazkodás, KKV-k

Apart from the Spanish flu after World War I, the biggest global natural disaster of the past 100 years has been the coronavirus epidemic, which has had a serious impact on the Hungarian economy and society. Mathias Corvinus Collegium and IFKA Public Benefit Nonprofit Ltd. have examined the impact of the COVID-19 crisis on Hungarian SMEs, with a focus on their crisis resilience and adaptation strategies. The results indicated that it was mainly the impact on demand that has determined which business did better or worse during the pandemic. The adaptation strategies of enterprises have primarily been based on flexibility, cost reduction and cautious entrepreneurial behaviour. Their reaction shows that the pandemic may strengthen entrepreneurs' strategic thinking, as well as the crisis resilience and increased initiative of businesses.

**Keywords:** COVID-19, resilience, managerial adaption, SMEs

### Finanszírozás/Funding:

Ez a kutatás az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. Evolúció – Megújuló Vállalkozások Program és a Mathias Corvinus Kollégium Vállalkozáskutatási Műhely közös finanszírozásában zajlott. Az IFKA az Evolúció – Megújuló Vállalkozások Programot GINOP-1.1.10-20 A mikro-, kis- és középvállalkozások versenyképességének javítása a vállalkozói ismeretek bővítése révén c. programjából finanszírozta.

The research has been funded jointly by the Evolution – Renewable Enterprises Program of IFKA Industrial Development Public Benefit Nonprofit Ltd. and the Business Research Center of the Mathias Corvinus Collegium. IFKA has funded the Evolution – Renewable Enterprises Program from the GINOP-1.1.10-20 'Improving the competitiveness of micro, small and medium-sized enterprises through the expansion of entrepreneurial skills' program.

### Szerzők/Authors:

Dr. Pogácsás Péter<sup>a</sup> (pogacsas.peter@mcc.hu) szenior kutató; Dr. Szepesi Balázs<sup>a</sup> (szepesi.balazs@mcc.hu) az MCC Közgazdasági Iskolájának vezetője

<sup>a</sup>Mathias Corvinus Collegium (Mathias Corvinus Collegium) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 04. 26-án, javítva: 2022. 07. 05-én, elfogadva: 2022. 08. 09-én.

The article was received: 26. 04. 2022, revised: 05. 07. 2022, accepted: 09. 08. 2022.

Az első világháborút követő spanyolnáthán kívül az elmúlt száz év legnagyobb világméretű természeti katasztrófája a koronavírus járvány volt, amely a magyar társadalomra és gazdaságra is súlyos hatással volt. 2021 végéig világszerte 290 millió ember fertőződött meg a COVID-19 vírussal és a járvány több mint 5,4 millió halálos áldozatot követelt. Az Európai Unió összesített GDP-je csak 2021. III. negyedévére érte el a járvány előtti szintjét, és év végére

is mindössze 0,4 százalékkal tudott a 2019. IV. negyedévi mérték fölé kerülni (Eurostat, 2022). Magyarországon 2021 végéig igazoltan több mint 1,1 millióan estek át a betegsége és 39 ezer ember vesztette életét. A járvány nélkül az elmúlt két évben hozzávetőlegesen 5000 milliárd forinttal több jövedelmet termelhetett volna meg az ország. A KSH-nak a kutatással megosztott adatai szerint, Magyarországon az ÁFA-körbe tartozó mintegy 315.000 KKV 57,21 száza-

lékának csökkent az árbevétele 2020-ban 2019-hez képest. Az árbevétel-csökkenés közel 180.000 kis- és középvállalkozást érintett. Az alkalmazkodás azonban gyorsan megindult: a GDP 2020. II. negyedévi 14,4 százalékos zuhanását követően a gazdasági teljesítmény minden negyedévben növekedni tudott az előző negyedévhez képest, 2021. II. negyedévében összehasonlító áron már elérte, IV. negyedévében pedig 3,9%-kal haladta meg a 2019-es év azon időszakának adatát (KSH, 2022a).

A Mathias Corvinus Collegium Közgazdasági Iskolája és az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. 2021. február és május között végzett közös kutatást a koronavírus-járvány és a válság magyar kis- és középvállalkozásokra gyakorolt hatásáról. Célunk az volt mélyebb képet nyernünk a vállalkozások helyzetéről, válságálló- és reagálóképességükről, motivációikról, kiszolgáltatottságukról, kapcsolathálójukról, valamint feltárjuk, hogy a megismert folyamatokból milyen tanulságok, alkalmazkodási stratégiák következtek a számukra.

## Irodalmi áttekintés

A COVID-járvány a világ legtöbb vállalkozását alkalmazkodásra kényszerítette. Irodalmi áttekintésünkben szerepeltetett publikációk, kutatásunk eredményeihez hasonlóan, a járvány legfontosabb hatásai között emelik ki a globális ellátási láncok töredezettségét, a kereslet-kínálat súrlódásaiból adódó nehézségek jelentőségét, a turizmus nemzetközi méretű érintettségét, a vállalati ellenállóképesség és stratégiai alkalmazkodási képesség előtérbe kerülését, a járványnak a KKV-k keresletére és költségeire gyakorolt súlyos hatásait, a finanszírozás és a jó munkaerő-menedzsment megnövekedett jelentőségét.

A válság vállalati gazdálkodásra gyakorolt hatásait a nemzetközi és a hazai szakirodalom több irányból igyekezett felmérni. A vizsgálatok gyakran a járvány világkereskedelemre, a globális értékláncokra, továbbá egyes ágazatokra, tevékenységcsoportokra gyakorolt hatásaira, valamint a kormányzati válságkezelő intézkedések hatékonyságára irányulnak, így elsősorban a nagyvállalati és a makroökonómiai hatások elemzésében mutatkoztak meg. A válság kis- és középvállalatok gyakorolt hatásai és a kisebb vállalatok alkalmazkodása valamivel ritkábban került a vizsgálatok fókuszába.

A COVID-járvány globális hatásait vizsgáló cikkek a globális értékláncok szétzúzódására és a kereslet-kínálati súrlódásokra helyezik a hangsúlyt. A járvány következtében gyorsan világméretűvé terebélyesedő válság keresleti és kínálati sokkokat egyaránt okozott, de ezek között nagy különbségek mutatkoztak földrajzi régiók, iparágak tekintetében (Hassan et al., 2020; Vasiljeva et al., 2020). A globális értékláncok magas aránya egyrészt felnagyíthatja a válság negatív hatásait (OECD, 2021), ugyanakkor a globális értékláncok telephely-áthelyező, reshoring tevékenysége erősítheti is a magyar vállalatok integrálódását a globális és regionális értékláncokba (Antalóczy & Sass, 2021).

A COVID-járvány turisztikai szektorra gyakorolt kiemelten pusztító hatásával számos publikáció foglalkozik. Dube, Nhamo & Chikodzi (2021) szerint a turisztikai vállalkozások számára a járvány gazdálkodási szempont-

ból kezelhetetlen helyzetet hozott létre. Brouder (2020) ugyanakkor arra számít, hogy a COVID-válság a turisztikai keresletben és kínálatban is olyan tartós változásokat eredményez, amely a turisztikai ipar strukturális átalakulását is ki fogja váltani. A magyarországi hatásokat vizsgálva, Boros & Kovalcsik (2021) adatai szerint 2020-ban Budapest airbnb-szállásainak közel fele tűnt el a piacról.

A COVID-járvány mikroökonómiai hatásainak és a vállalatok válaszreakcióinak elemzése előtérbe helyezi a reziliencia, a válságállóság vagy ellenálló-képesség fogalmát. A rezilienciát a pszichológia, a szociológia, sőt ökológia területéről érkezett fogalomként kezdték alkalmazni a vállalkozáskutatás területén (Adger, 2000; Bonanno, 2004; Schepers et al., 2021), de értelmezése összefüggésben áll korábbi vállalkozói elméletekben felvázolt, vállalkozói kihívásokra adott válaszokkal is.

Az akadémiai irodalom reziliencia alatt általában azt a képességet érti, amikor egy szervezet felkészül arra, hogy a különböző mértékű kihívásokra válaszolni tudjon, illetve a kihívások ellenére képes maradjon különböző funkcióinak fenntartására azáltal, hogy mozgósítja a rendelkezésére álló forrásait (Ratten, 2020; Korber & McNaughton, 2017; Hillmann & Guenther, 2021). A reziliencia által megkívánt menedzsmentképeségek hasonlítanak a piaci kihívásokhoz alkalmazkodó, a lehetőségeket megragadó vállalkozói attitűdökhöz, vagy azonosak is velük (Miles et al., 1978; Lumpkin & Dess, 1996; Teece et al., 1997). Ilyen értelemben a reziliencia a sikeres vállalkozói működés fontos eleme.

Mások ugyanakkor úgy látják, hogy a rutinszerűen jelentkező kihívásokra és veszélyekre való reagálóképesség mellett a reziliencia fontos része a váratlan és súlyos sokkok kezelésének képessége is. A rutinalapú problémakezeléshez más típusú felkészülésre van szükség, mint a váratlan sokkokhoz, ez utóbbiak heurisztikus reagálóképességet igényelnek. A sokkszerű válságok kezelése gyakran a cég átszervezését is szükségessé teheti (Manfield & Newey, 2018). Castro és Zermeño (2021) a COVID-válság tapasztalatai és irodalmi áttekintésének segítségével hat rezilienciafaktort azonosított: 1) a vállalkozó válsághoz való hozzáállását, 2) a cég karakterisztikáját, 3) a vállalkozói attitűd természetét, 4) az intézményi kapcsolatokat, 5) a társadalmi és humán tőkét és 6) a stratégiai menedzsmentet.

A COVID-járvány kis- és középvállalkozók heterogén sokaságára gyakorolt hatásainak és a vállalkozók reakcióinak vizsgálatára több európai országban készültek gyors-elemzések. Az első és második hullám hatásait vizsgáló kutatások egy része hangsúlyozza, hogy a legerőteljesebb negatív hatások a KKV-k működését és értékesítését érték. Írországból a jegybank nagymintás felmérésében részt vevő cégek több mint 70 százaléka élt át árbevétel-visszaesést az első két hullám időszakában, aminek átlagos mértéke 25 százalékos volt. A válságra a mintában szereplő KKV-k 40 százaléka válaszolt kiadáscsökkentéssel. Az árbevételi sokk mértéke ugyanakkor nem függött össze az adott vállalat járvány előtti teljesítményével, ami a válság exogén jellegére és a gazdasági teljesítményektől független hatásmechanizmusára utal (O'Toole et al., 2021). A belga gyorsnővekedésű középvállalkozásokat az első hullám idején elsősorban működési, a későbbiekben

pedig értékesítési kihívások érték. Ehhez igazodtak a menedzsmentválaszok is: az első reakciók operacionálisak és tűzoltás-jellegűek voltak (pl. a likviditásmenedzselés, az alkalmazottakkal való nyílt kommunikáció, együtt gondolkodás), majd a rövid távú intézkedések után a legtöbben hosszú távú, növekedési válaszokat adtak a kihívásokra (átstrukturálások, új növekedési kapacitások bekapcsolása) (Schepers et al., 2021). Szintén gyakori hosszú távú, strukturális válaszokat figyeltek meg különböző 2020. évi felmérések osztrák, német, svájci, liechtensteini és olasz kis- és középvállalkozások esetében (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2021; Clauss & Breier, 2020). Mindegyik felmérés egyetértett abban, hogy a vizsgált cégek többsége pozitív várakozással nézett a válságból való kilábalás elé.

Wieczorek-Kosmala, Blach & Dos (2021) 2021. január-februári, lengyel kis- és középvállalkozásokon végzett vizsgálata azt mutatta, hogy a válság negatív gazdasági hatásai (költségnövekedés, kereslet-visszaesés, likviditási problémák) a mikrovállalkozásoknál és a fiatalabb cégeknél súlyosabban jelentkeztek, mint más kategóriáknál. Ignat & Constantin (2020) szerint az első járványhullámban a romániai lehetőségerorientált vállalkozások rezilienesebbnek voltak a kényszerorientált vállalatoknál, ugyanakkor ez utóbbiak közül a fejletlenebb romániai megyék vállalkozói bizonyultak ellenállóbbnak a fejlettebb megyék KKV-ihéz képest.

A COVID-járvány kis- és középvállalkozások működésére és üzletpolitikai döntéseire gyakorolt hatásait Magyarországon két nagymintás felmérés és néhány kérdőíves kutatás igyekezett feltárni. Az általunk is vizsgált első három hullám idején az MNB és MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézete (GVI) végzett rendszeres, nagymintás kérdőíves felméréseket a válság vállalkozásokra gyakorolt hatásairól és a kihívásokra adott reakciókról. Mindkét intézmény úgy találta, hogy a járvány elsősorban a kieső árbevétel és a megnövekedő működési költség útján fejtette ki kedvezőtlen hatását a hazai vállalatok gazdálkodására. Az MNB vállalati felmérése szerint 2020 márciusában a válaszadók 63 százaléka, szeptemberben viszont már csak 16 százaléka tapasztalt fennakadásokat az ellátási láncban (Fekete & Nyitrai, 2020). A GVI szerint a külföldi alapanyagok beérkezésének akadozása a 2020. áprilisi 16 százalékos helyett, 2021 áprilisában már csak a válaszadók 7 százalékának jelentett problémát. A GVI 2021. áprilisi felmérése szerint az öt leggyakoribb válságkezelési eszköz a következő volt (MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, 2021):

- az egyéb, máshova nem sorolható költségek csökkentése (55 százalék),
- a beruházások lassítása és halasztása (35 százalék),
- az új termékek, szolgáltatások bevezetése (33 százalék),
- a beszállítóktól való függőség csökkentése (30 százalék),
- a hosszú távú terv készítése és a stratégia módosítása (30 százalék).

Juhász & Szabó (2021) a járvány első hulláma után lefolytatott interjúkból azt a következtetést vonták le, hogy a járvány

következtében fellépő kockázati formák közül valójában egyik sem volt újdonság a vállalatok számára, inkább korábban ritkán megjelenő kockázatok felerősödéséről, illetve ezek egyidejű bekövetkezéséről van szó. Nyikos, Soha & Béres (2021) kutatása a magyar KKV-k járványra adott válaszait vizsgálta kvantitatív eszközökkel. Az eredményeik azt mutatták, hogy a korábban igénybe vett fejlesztési támogatások hozzájárultak az érintett vállalkozások ellenálló-képességének, foglalkoztatási képességének és termelékenységének erősítéséhez. Gittins, Freesz & Huszák (2022) 22 magyar KKV vezetőjével folytatott interjú alapján azt állapították meg, hogy a vizsgált vállalatok fele adott a válságra strukturált stratégiai választ, a többiek ad-hoc lépésekkel reagáltak a felmerülő problémákra.

Osztrák, német, svájci, liechtensteini, olasz KKV-k körében végzett felmérések a digitalizáltság felgyorsulását mutatták ki a megkérdezett vállalatok körében (Clauss & Breier, 2020), a magyarországi vállalkozói felmérések azonban ezen a téren egyelőre nem fedeztek fel jelentős előrelépést (Digiméter Konzorcium, 2021).

Az átfogó nemzetközi és hazai vizsgálatok elmaradhatatlan része a járvány kis- és középvállalati finanszírozásra gyakorolt hatásának vizsgálata. A legtöbb országban a bértámogatások mellett, az állami válságkezelések legáltalánosabb eszköze a kedvezményes finanszírozások biztosítása volt. Az olcsó, támogatott finanszírozási programokat a legtöbb felmérés hasznosnak (OECD, 2020b; Fekete & Nyitrai, 2020), sőt esetenként egyenesen életmentőnek találta (Gourinchas et al., 2020; Gourinchas et al., 2021; Cros et al., 2021). Magyarországon a jegybanki és kormányzati intézkedéseknek köszönhetően a KKV-finanszírozás a járvány két évében robusztusan nőtt. 2020-ban a kormány az MNB-vel és a KKV-hitelezésben aktív intézményi körrel együtt 15 új vagy megújított hitelprogramot, és öt új garanciaprogramot indított el kedvezményes feltételekkel. A magyar KKV-hitelállomány 2020-ban 10,1 százalékkal, 2021-ben 19 százalékkal növekedett az előző év végi állományhoz képest (MNB, 2022).

A COVID-járvány hatásainak további, kiemelten kutatott területe a foglalkoztatásra gyakorolt hatások vizsgálata. Az említett irországi felmérés szerint, az első két hullám idején a válaszoló KKV-k 61 százaléka vett igénybe bértámogatást, miközben mindössze hat százalékuk élt a bevezetett kedvezményes finanszírozási konstrukciókkal (O'Toole et al., 2021). Az OECD-nek szintén a járvány korai időszakára eső felmérése a távmunka kiterjedését tapasztalta, ami a felmérés szerint elsősorban pozitív, de akár negatív hatást is gyakorolhat a vállalat eredményeire (OECD, 2020a). Magyarországon az első hullámot követően megjelenő korai kutatások a munkanélküliség elszabadulását és a foglalkoztatottsági, jövedelmi különbségek erősödését prognosztizálták. Köllő & Reizer (2021) a munkaerő-felmérési és teljesítménystatisztikai adatok elemzése alapján a 2008-2009-es gazdasági válságban tapasztaltnál is súlyosabb munkaerőpiaci visszaesésre számított. Czirfusz (2021) a járvány kezdetekor a magyarországi munkaerőpiacok összeomlásáról ír, közép- és hosszabb távon a területi egyenlőtlenségek növekedésére számít. Poór et al. (2020) azonban már az első hullám kutatása alapján arra hívta fel a figyel-

met, hogy a vállalatok az értékes munkaerejük leépítését el akarják kerülni. Az MNB 2020. szeptemberi felmérésében szereplő vállalkozások a járvány első hat hónapjában létszámukat átlagosan 9%-kal csökkentették. Az otthoni munkavégzést a válaszadók 37%-a vezette be, részmunkaidős foglalkoztatással 32% élt (Fekete & Nyitrai, 2020). A hazai vállalatok a távolléti, digitális munkavégzést még a gyakori interakciókra épülő, speciális munkakapcsolatokban is bevezették (Olasz, 2022). A rugalmas munkavégzési formákra való áttérés a járvány első hullámának idején gyorsan és viszonylag zökkenőmentesen ment végbe (Pirohov-Tóth, 2022). A statisztikák szerint, a magyar foglalkoztatottsági adatok az első hullám átmeneti visszaesését követően már 2021 elejére elérték a válság előtti szintet, év végére pedig több mint egy százalékkal meg is haladták azt. 2020 január-márciusában az alkalmazottaknak még mindössze 4,1 százaléka dolgozott rendszeresen vagy alkalmanként távmunkában, két hónap alatt ez az arány 15,3 százalékra bővült, 2021 harmadik negyedévére viszont 6,3 százalékra csökkent vissza (KSH, 2022b).

### Módszertan

A cikkünkben ismertetett kutatásra 2021. február és május között került sor. Célunk az volt, hogy mélyebb képet nyerjünk a járvány által okozott válság kis- és középvállalkozásokra gyakorolt hatásairól, a vállalkozások válságállóságáról és alkalmazkodásáról. Kutatási kérdéseink a következők voltak:

1. A járvány okozta válság milyen mértékben sújtotta a hazai KKV-szektor?
2. Hogyan élték meg a vállalkozások a járvány lefutását?
3. Milyen vállalkozói alkalmazkodási stratégiák vezettek sikerre a válság negatív hatásainak kivédésében?
4. Hogyan változtak meg a magyar KKV-k kilátásai a válság következtében?

Az adatgyűjtés keretében a rendelkezésre álló információk minél szélesebb körű összegyűjtésére és feldolgozására

törekedtünk. A releváns szakirodalom feldolgozása után a következő kutatási módszerekkel éltünk: szekunder forrásként elemeztük a válság lefolyását bemutató, általánosan hozzáférhető statisztikai és pénzügyi adatokat, valamint a KSH által a kutatás számára átadott előzetes vállalati árbevétel-adatokat, továbbá az MNB és az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézete (GVI) által folytatott konjunktúrafelmérések eredményeit, primer kutatásként pedig 50 mélyinterjút és szakértői konzultációt végeztünk.

A szakértői konzultáció keretében egyetemek, elemző cégek vezető kutatóit, elemzőit, továbbá bankárokat, kisvállalkozói ügyfelek üzletpolitikájára rálátó ügyvédek és könyvelőket kerestünk meg kérdéseinkkel. A kutató, elemző szakértők a vállalkozáskutatás mérvadó szereplőinek számíthatnak, észrevételeiket gyakran saját adataikra, kutatási eredményeikre támaszkodva fogalmazták meg. Válaszokat 17 szakértőtől, 8 ügyvédtől és egy könyvelőtől kaptunk vissza. A válság értelmezésére az alábbi kérdések alapján kértük fel a véleményezőinket:

Mely vállalkozások működését nehezítette meg leginkább, közepesen, illetve legkevésbé a járvány?

Leginkább min múlt az, hogy egy, a járvány által érintett vállalkozásnak jobban vagy kevésbé sikerült reagálnia a helyzetre?

A járvány után miben fog megváltozni a vállalkozások működési környezete, a járvány előttihez képest?

Vállalkozói mélyinterjúinkkal a hazai vállalkozásokra leggyakrabban jellemző hatásokat és üzletpolitikai lépéseket igyekeztünk feltárni, másrészt pedig a vállalatok által megélt egyedi történeteket és reakciókat akartuk megismerni. A kutatás keretében 50 vállalkozás vezetőjével, tulajdonosával folytattunk mintegy egyórás mélyinterjút. Az interjúk során négy témakörre koncentráltunk. Az első kérdéscsoportban a cégek válság előtti tevékenységét, a másodikban a járvány működésükre gyakorolt hatásait és a kezelésükre bevezetett üzletpolitikai intézkedéseket, a harmadikban a járványnak a cégek jövőjére gyakorolt tartós hatásait, a negyedikben az általuk ismert piacokra és

1. táblázat

A válság hatásai a vállalati mélyinterjúk körébe tartozó vállalatok ágazati csoportjaira

Ágazatcsoport	Interjúk száma	Árbevétel átlagos változása 2020/2019 (index)	Foglalkoztatottak számának átlagos változása 2020/2019 (index)	KSH előzetes árbevételadatainak változása a vizsgált ágazatcsoportban 2020/2019
gépipar, fémipar, elektronikai ipar	4	95	99	98,0
bútoripar	2	100	100	105,3
textil-, ruházati ipar	5	87	100	95,4
élelmiszeripar, terménykereskedelem	5	152	100	107,3
vendéglátás, szálláshelyszolgáltatás	21	48	71	72,2
IT-kereskedelem és szolgáltatások	11	93	100	110,4
vállalati tanácsadás	2	93	100	103,7
Összesen	50	95	96	98,0

Forrás: mélyinterjúk adatai, valamint a KSH által adott, az ÁFA-körbe tartozó vállalkozások bevallásai alapján, saját szerkesztés



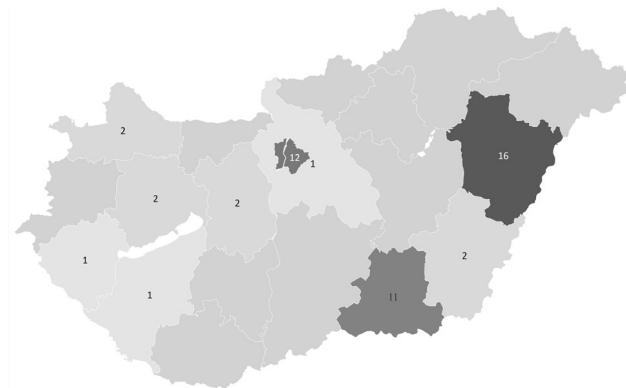
a gazdaság egészére vonatkozó tartós hatásokról alkotott véleményüket próbáltuk megismerni.

Az előkészítés során törekedtünk, hogy interjúalanyaink a járvány lefutása szempontjából néhány tipikusnak tekinthető tevékenységcsoportba koncentrálódjanak. Az értékelés megmutatta, hogy bár a cégek között ágazatokon belül akadtak nagy eltérések, a csoportonként kellő számú interjú lehetőséget nyújtott arra, hogy a válság hatásaira vonatkozóan ágazati és átfogó megállapításokat is tegyünk. Mélyinterjúink alapján az általunk alkotott ágazatcsoportok válság általi érintettségét, valamint a KSH előzetes adatai alapján, az érintett ágazatcsoportok becsült árbevétel-változásait az 1. táblázat foglalja össze.

Interjúalanyaink 2020. évi átlagos árbevétel-változása nagyobb visszaesést mutat az országos átlagnál, ami részben turisztikai interjúalanyaink nagy súlyának, részben a mintánk lefelé való torzításának tudható be. 50 interjúalanyunk közül 30-an vélekedtek úgy, hogy rosszabb állapotban jöttek ki a válságból, mint az ágazatukba tartozó más cégek.

Az interjúk földrajzi megoszlása tekintetében is az volt célunk, hogy a megkeresett vállalkozások a főváros mellett elsősorban néhány tipikus régióra koncentrálódjanak. Ez lehetőséget teremtett a regionális hatások elkülönítésére (1. térkép).

1. térkép  
A mélyinterjúkat adó vállalkozások székhelyeinek földrajzi megoszlása (db)



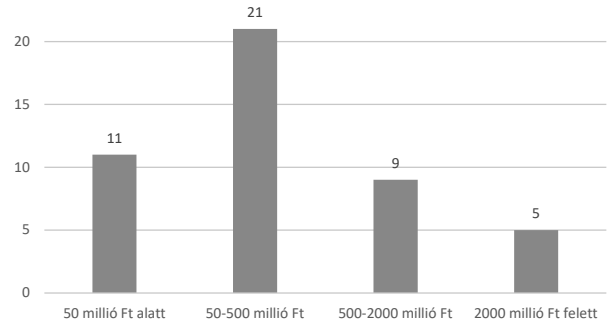
Forrás: mélyinterjúk adatai alapján, saját szerkesztés

A részt vevő vállalkozások további paraméterek szerinti megoszlását az 1., 2. és 3. grafikonok mutatják be. (A grafikonok adatai között csak azok a vállalkozások szerepelnek, amelyek vonatkozó adatát megismerhettük.)

Interjúink által alkotott minta sem ágazati, sem földrajzi, sem különböző teljesítménymutatók tekintetében nem tekinthető reprezentatívnak. Tartalmaz ugyanakkor a válság által kiemelten érintett (turizmus, IT-szolgáltatások), kismértékben érintett (textil-, ruházati ipar, élelmiszeripar), és alig érintett (gépipar, bútortipar, vállalati tanácsadás) tevékenységcsoportokat, továbbá földrajzi csoportokat, különböző méretkategóriákat és eltérő vállalati életciklusokat is. A mintánkban szereplő vállalatokból képezhető tevékenységcsoportokra és földrajzi különbségekre vonatkozóan a lefolytatott interjúk alapján

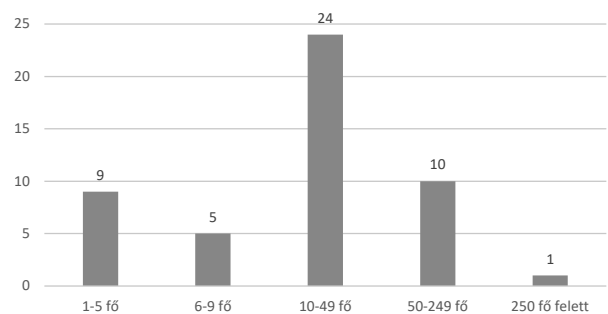
is levonhatók releváns, óvatos következtetések, amelyek alkalmasak a COVID-járvány sokszínű hatásainak érzékelésére.

1. grafikon  
A mélyinterjúkat adó vállalkozások 2020. évi árbevétel-szerinti megoszlása



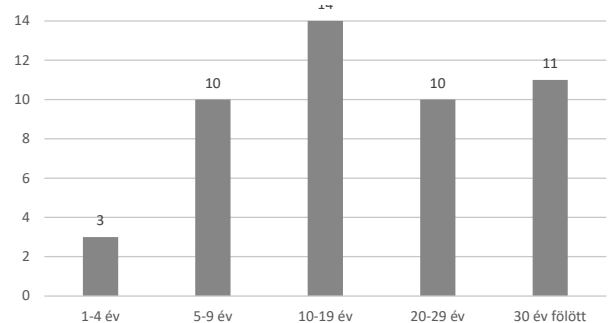
Forrás: mélyinterjúk adatai alapján, saját szerkesztés

2. grafikon  
A mélyinterjúkat adó vállalkozások alkalmazottainak száma 2020. év végén



Forrás: mélyinterjúk adatai alapján, saját szerkesztés

3. grafikon  
A mélyinterjúkat adó vállalkozások működési éveinek száma (jogelődökkel együtt)



Forrás: mélyinterjúk adatai alapján, saját szerkesztés

## Kutatási eredmények

### Nyertesek és vesztesek

Az interjúinkból kirajzolódó történetek szerint elsősorban a járvány keresletre gyakorolt hatásán múlt, ki járt jobban vagy ki veszített sokat a koronavírus miatt. Hasonló következtetések az MNB és a GVI felméréseiből is kiolvashatók.

hatók (Fekete & Nyitrai, 2020; MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, 2021). A megkérdezett szakértők véleménye és a megkérdezett vállalkozók beszámolóit azt mutatják, hogy a járvány vállalkozások keresletére és működésre gyakorolt hatását a legnagyobb mértékben az ágazati hovatartozás határozta meg. Interjúalanyaink egyedi élethelyzetei és a menedzsmentek üzletpolitikai választásai el tudták ugyan téríteni a vállalat foglalkoztatásának, árbevételének és eredményének alakulását a tevékenységi átlagtól, de attól teljesen eltérő, ellentétes pályára ritkán voltak képesek állítani.

A szakértők véleményei és a kérdőíves felmérések között egyetértés van abban, hogy az utazáshoz, a szórakozáshoz, kultúrához és sporthoz kapcsolódó tevékenységek, illetve a személyes kontaktusra épülő szolgáltatások váltak a járvány fő veszteséivé. Ugyancsak konszenzus mutatkozik abban, hogy a koronavírus idején azok a cégek tudtak dinamikusan növekedni, amelyek tevékenysége az informatikához, a házhozzállításhoz kapcsolódik, vagy az egészségügyet szolgálja ki. A KSH-nak a kutatással megosztott, ÁFA-bevallókra vonatkozó adatai szerint, a vesztesként ismert tevékenységek mellett, még a gépjármű-kereskedelem és -javítás, illetve az elektronikai fókuszú gyártás árbevétele csökkent jelentősen. A közvélemény által növekedőnek ítélt területeken kívül pedig a mezőgazdaság, az élelmiszer, a bútorgyártás, a pénzügyi közvetítés, illetve a papír- és a vegyipar tudta jelentősebben növelni eladásait 2020-ban. Az ÁFA-bevallások alapján, az előző évi árbevételhez 2020-ban legalább 20 százalékkal elmaradó ágazatokba mintegy 30 ezer KKV tartozhat. Ezek túlnyomó többsége a szálláshely, vendéglátás nemzetgazdasági ágakhoz köthető.

A mélyinterjúinkban vizsgált feldolgozóipari cégek közül a textil-, ruházati iparba tartozókat viselte meg legjobban a válság. A boltbezárások a ruhaüzleteket minden alkalommal érintették, a személyes találkozásokat kerülő emberek pedig többnyire elhalasztották ruhavásárlásukat. Textil- és ruházati ipari interjúalanyaink mindegyike arról számolt be, hogy a válság kitörését követően megrendeléseik legalább 40-50 százalékkal visszaestek – és ez az állapot többnyire 2020 végéig fennmaradt. 2021 első hónapjaiban az élénkülés először a prémium termékek területén indult el.

*„A COVID miatt nem tudtunk megfelelő kaliberű dolgokat készíteni az év első felében, mióta a COVID bejött. Tehát nem mindegy, hogy maszkot gyártunk vagy kabátot. Olasz, francia, belga, német, osztrák piacokra dolgozunk. Két évvel ezelőtt nagyon sok megrendelésünk volt, de a COVID óta ez nagyon lecsökkent, 40%-kal kevesebb.” (Ruházati ipari gyártó)*

Az élelmiszeriparhoz tartozó interjúalanyok esetében a járvány hatása elsősorban a kereslet szerkezetének átalakulásában jelentkezett. Többen beszámoltak a járvány első hullámának idején bekövetkezett irracionális keresletnövekedésről, felvásárlási lázról. Az alapélelmiszerek forgalma később is jól alakult, az éttermeket, gasztropiacokat célzó termékek viszont jelentős visszaesést könyvel-

hettek el. A széles termékportfólióval rendelkező gyártók ugyanakkor mindezt a piacok szokásos fluktuációjaként voltak képesek kezelni.

*„2020 márciusában aggasztó volt a helyzet. Mert amikor ez kirobbant, mindenki hirtelen be akart spájzolni, mindenki töméntelenül kezdte felvásárolni a termékeinket. Az embereknek ez volt az első reakciója a járványra. Utána volt egy enyhülés, és az ellenkezőjére fordult a dolog. Aztán belekezdünk a házhozzállításba.” (Húsiipari gyártó)*

A nemzetközi és hazai irodalomban a járvány turizmusra gyakorolt hatásairól írottakkal összhangban, az általunk megismert vállalkozások között is a turizmusban működő vállalkozások bizonyultak a válság legnagyobb áldozatainak. Interjúalanyaink példája ugyanakkor arra is felhívta a figyelmet, hogy a szektorban működő KKV-k üzleti partnereikkel (bérbeadók, élelmiszerkereskedelem, hitelintézetek) szembeni piaci ereje is nagyon gyenge, sőt gyakran az alkalmazottak felé is kiszolgáltatottabb a helyzetük, mint a más ágazatokban működőknek. Miközben a válság tőlük követelte meg a legerőteljesebb alkalmazkodást, az ő területükön mutatkozott a legkisebbnek az üzleti partnerek felőli szolidaritás.

A vendéglátás területén működő interjúalanyaink forgalma Budapesten a felével, vidéken majdnem harmaddal volt kevesebb 2020-ban, mint a járvány előtti évben.

*„A vendéglátó szektor érezte meg először és fog utoljára kilábalni a válságból.” (Budapesti étteremlánc tulajdonosa)*

A budapesti vendéglátóipari vállalkozásokat a nemzetközi turizmus leállása miatti bevételkiesés mellett az is kedvezőtlenül érintette, hogy az éttermek többsége bérletben működik, ezért az állandó költségeik is magasabbak. Interjúalanyaink beszámolóit alapján a budapesti vendéglátás és szálláshely-szolgáltatás olyan nehéz gazdasági helyzetbe került, hogy a piaci alapú finanszírozók magukra hagyták őket, sőt a kereskedelmi kapcsolataikban is nagyon meggyengült a piaci erejük.

A szálláshely-szolgáltatás és a vendéglátás helyreállása több bizonytalansággal terhelt, nehéz megmondani, hogyan fog lezajlani. Interjúalanyaink a járvány visszatorzulása után a turizmus újraindulására számítanak. A helyreállást ugyanakkor lassítja, hogy a kereslet felépülése fokozatos lesz. A vendéglátásban működő vállalkozások attól is tartanak, hogy hosszabb távon az emberek kevesebbet fogják látogatni a vendéglátóhelyeket, mint a járvány előtti időszakban.

*„Arra számítok, hogy hosszú távon sem térnek vissza vendégek a helyi fogyasztáshoz. Én a vírus alatt is sokat találkoztam a barátaimmal, de szórakozóhelyre már nem vágyom, és szerintem a vendégeim sem. Leszoktam a szórakozóhelyekről, pedig imádtam a tömeget és a szórakozást, de most még rosszul is vagyok tőle. Pedig be vagyok oltva.” (Vidéki étterem tulajdonosa)*

A jövedelmezőséget viszont erősítheti, hogy kevesebb lesz a túlélő vállalkozás. Kérdés ugyanakkor, hogy a válság idején nyitva tartók, az ideiglenesen bezárók vagy az új piacra lépők lesznek-e a jövő nyertesei.

*„A válság minket nagyon megtépzott, erőforrásainkat elégette, növekedési terveinket lenullázta. Sokkal kisebb erejű cég lettünk. Akik most lépnek a piacra, azok kihagyták ezt a nehéz időszakot, tehát előnyben vannak.” (Budapesti étteremlánc tulajdonosa)*

Sokan attól tartanak, hogy a turizmus a munkaerőpiacra is tartósan teret veszíthet, sok pályaválasztónak fenntartása lesz azzal szemben, hogy egy ilyen változó, instabil szakma mellett döntsön. A turisztikai ágazatok az átlagnál kiszolgáltatottabbak a kereslet ingadozásainak, ezen a területen az is gyakori, hogy a valós és az adminisztrált munkaviszony, illetve a bér eltér egymástól.

*„Késébe vagyok esve, hogy mennyire brutális módon nincs munkaerő jelenleg. A konyha stabil, de nincs kiszolgáló személyzet. Ha enyhül a járvány, valószínűleg lesz kereslet, a kérdés csak az, ki fog dolgozni. Átrendeződött a munkaerő, átszakosodtak az emberek.” (Vidéki étterem tulajdonosa)*

A szálláshely-szolgáltató és a vendéglátó vállalkozói kör jelentős része olyan mértékű piaci sokkot szenvedett el a 2020. évben, ami mind az egyes cégeket, mind a szektorra jellemző üzleti modelleket megrengeti. A jelentős kínálat- és választékszűkülés, valamint áremelkedés akkor kerülhet el, ha komoly reorganizációs lépések történnek, az ágazat újjászervezését vállaló magánszereplők helyi/országos közösségi áldozatvállalása következik be.

A korábban alig látható tevékenységként működő logisztika működőképesség szempontjából létfontosságú szerepe a válság körülményei között több esetben nyilvánvalóvá vált. A tengeri szállítás akadózása, a határokon leállított kamionok és vasúti konténerek, a házhoz szállítást teljesítő futárcégek jelentőségének növekedése felhívták a figyelmet a logisztika jelentőségére.

A vesztes és a nyertes ágazatok tovagyrúzó hatása is tetten érhető a vállalati várakozásokban. Az élelmiszeripari cégek azzal számolnak, hogy az éttermek bezárása miatt a gasztrocikek iránti kereslet tartósabban visszaesik. A bútortipari cégek abban bíznak, hogy az építőipar kibontakozó konjunktúrája számukra is keresletnövekedést hozhat 2021-ben.

Az ágazati jellemzők mellett két tényező érdemel külön említést a vállalkozások adottságait illetően: az értékláncok és a mikro- és kisvállalkozások vezetőinek családi pozíciója. Egyes esetekben (például az autóiiparban) a felhasznált nyersanyagok és szolgáltatások, részegységek ellátásának körülményei a meghatározóak. Más területeken a kereslet oldali sokkok viselhetik meg jobban az értékláncba ágyazódó cégeket.

## Az eleje volt a legnehezebb

A járvány első hónapjai jártak a legnagyobb gazdasági visszaesséssel, a legtöbb vállalkozás számára ez az időszak jelentette a legnagyobb próbatételt. (Hasonló következtetés vonható le az irodalmak között említett ír jegybanki felmérés és a belga gazella vállalatok között folytatott kutatások eredményeiből is (O’Toole et al., 2021; Schepers et al., 2021).) Mélyinterjúinkban szereplő feldolgozóipari vállalkozások jelentős részének működésében a 2020. tavaszi határlezárások és üzemleállások több hónapos fennakadást okoztak, ami gyakran az üzleti kapcsolatok elbizonytalanodásával járt és üzleti terveik felülvizsgálatára kényszerítette az érintetteket. Interjúink szerint a 2020. márciusi lezárásokat mindenki sokként élte meg, senki nem volt rá felkészülve. Az óvintézkedéseket minden vállalkozás komolyan vette, egyes termelőüzemek néhány hétre bezártak. A határozatok és üzembeszárások egymást erősítő negatív hatásai jelentős szakadásokat hoztak létre az ellátási láncokban.

*„A legnehezebb az első hullám volt, mert akkor mindenki túl óvatos volt.” (Élelmiszeripari gyártó)*

*„Utólag most azt látom, hogy amennyire az elején megjéjdtünk, nem kellett volna.” (Gépipari gyártó)*

A kezdeti megrázkódtatás fázisán minden általunk megkérdezett interjúalany keresztülment, azok is, akiket a válság későbbi negatív hatásai már nem érintettek. A járvány első hullámának tapasztalatai és intézkedései következtében a második és a harmadik hullám a termelő üzemek működésében és az ellátási láncokban már alig okozott fennakadást, hiába volt akkor sokkal magasabb a megbetegedések száma.

*„Nyár óta már jönnek a megrendelt alapanyagok, de az árak szinte naponta emelkednek, és a szállítások határideje pedig a korábbi 3-4 hét helyett 3-4 hónapra növekedett.” (Gépipari gyártó)*

Miközben az első hullámban maguk a megbetegedések nem okoztak gondot, a járvány miatti munkaerő-kiesés a későbbi időszakokban okozott kisebb problémákat a működésben.

A második és a harmadik hullám járványvédelmi intézkedései a termelő szektorokat már alig érintették. Erre az időszakra már a legnehezebb helyzetben lévő vendéglátás és szálláshely-szolgáltatás járványüzemmód szerinti működése is hatékonyabbá vált.

## A vállalkozások veszteségei

A COVID-járvány számos vállalkozásnál komoly anyagi veszteséget okozott. Interjúalanyaink elmondása alapján gyakori, hogy nemcsak az árbevétel csökkent, hanem a termelés költségei is jelentősen nőttek, ezért sokan súlyos veszteségekkel zárták a 2020-as évet.

Interjúink tapasztalatai szerint a vállalkozások jövedelmezőségének csökkenése a következő okokra vezethető vissza:

- a kieső árbevétel következtében megnövekedtek az árbevétel-arányos működési költségek, ami profitcsökkenést eredményezett,
- az input alapanyagok és szolgáltatások drágulásának, valamint a szállítási költségek emelésének eredményeként a költségek sok helyen megnövekedtek,
- az akadozó ellátási láncok és kereslet-kínálati sürölődások következtében alapanyag- és késztermék tartalékolási igény lépett fel, amely a készletek növeléséhez vezetett,
- számos vállalkozásnál veszteséget okozott a késéssel befolyó és/vagy a kieső árbevétel,
- több cég az olyan típusú, kényszerből bevezetett diverzifikáció eredményeként termelt nettó veszteséget, amely nem működött profitábilisan (pl. maszkgyártás, ételkiszállítás),
- veszteséget jelentett több helyen is, hogy az üzleti partnerek új, vagy a korábbinál előnytelenebb feltételeket és költségeket vezettek be (pl. előre fizetés, készpénzes fizetés),
- a járvány elleni egészségügyi védekezés is plusz költségekkel járt (kéztisztítók, maszkok biztosítása, tesztelés költségei, érintkezések korlátozása, szociális támogatás stb.),
- a hosszú távú tartalékképzés és a biztonsági hitelket fenntartás költségekkel járt,
- a hosszú távú, diverzifikáltabb üzleti kapcsolatokkal való működés is jelenthetett esetleges költségeket,
- az elhalasztott beruházások és a kihasználatlan növekedési lehetőségek elmaradt haszna veszteségként jelent meg.

Hasonló, jövedelmezőséget csökkentő tényezőket mutat ki az MNB és a GVI vizsgálatai is. Felméréseik szerint a magyarországi vállalkozások több mint fele került nehéz helyzetbe a járvány első néhány hónapja után, amikor a tartalékaik elfogytak. A legtöbb vállalkozás saját tartalékaiból, állami támogatásból, hitelből vagy magántőkéből igyekezett finanszírozni a túlélését (Fekete & Nyitrai, 2020; MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, 2021).

A legtöbb interjúalanyunk számára a munkájukhoz szükséges áruk, szolgáltatások ára megemelkedett (pl. alapanyagok, félkésztermékek, gépek, IT-berendezések, informatikai, építőipari és közműszolgáltatások árai).

*„2020-ban még nem éreztem, hogy elszaladt volna az alapanyagárak. Ez most következett be 2021-ben.” (Gépipari gyártó)*

*„Az élelmiszer alapanyagárok horror, az elmúlt fél évben a termékek 80 százaléka 30 százalékkal emelkedett. Volt emelésünk, de ezt nem tudtuk lekövetni.” (Vidéki étterem tulajdonosa)*

Az input áremelkedések hatása már az első három járványhullám idején jóval meghaladta a járvány elleni védekezés költségeit. Ez utóbbi tételre (védőruházat, fertőtlenítő szerek, tesztelés, online működésre való átállás)

szinte minden vállalkozó említette, azonban a hozzájuk kapcsolódó költségeket nem nevezték jelentősnek, ráadásul nagy részükre remélhetően nem sokáig lesz szükség.

A biztonsági tartalékok kialakítása szintén a járványhoz kapcsolódó súlyos költségtétel. Ez egyrészt több pénzügyi tartalékot, másrészt nagyobb készleteket jelent. Az akadozó ellátási láncok következtében minden vizsgált iparágban gyakorivá vált, hogy a gördülékeny működés érdekében több havi készletet kell tartalékolni és finanszírozni.

Interjúink tapasztalatai szerint a járványból származó többletköltségeket csak az IT-szektor vállalkozásai voltak képesek tovább hárítani, a többiek részlegesen vagy teljes mértékben „lenyelték” azokat.

*„Valamiben emeltem, valamiben nem. Ár-érték arányban. Az én előállítási költségeim sokkal magasabbak lettek. De nagyon sokkal nem emelhettem.” (Ruházati ipari gyártó)*

A járvány miatt megnövekedett költségek egy része be fog épülni az árakba. Ez eleinte még nem a gazdaság általános árszintnövekedéséből következő infláció, hanem az új biztonsági szempontok miatti drágább működésből következő strukturális áremelkedés. A költségnövekedés másik részét a vállalkozásoknak kell kitermelniük, ennek következtében megmarad a korábban a béremelkedésekből következő költségcsökkentési és termelékenységi nyomás a vállalkozásokon.

## Válság és finanszírozás

Mélyinterjúink szerint pótlólagos külső finanszírozásra elsősorban a visszaeséssel sújtott területeknek: a vendéglátásnak, a szálláshely-szolgáltatásnak, valamint a textiliparnak volt szüksége. Ezeknek a szektoroknak a jövedelmezősége annyira lecsökkent, hogy a bankok érzékelhetően visszafogták a hitelezésüket irányukban. A hitelezéstől való teljes elzárkózással csak a budapesti szálláshely és vendéglátás vonatkozásában találkoztunk. Négy ide sorolható interjúalanyunk is jelezte, hogy cége megtérülő módon finanszírozható lenne, de a banki üzletpolitika elzárkózik ettől. A szálláshely és vendéglátásban a válság átvészelésének alapvető forrásává a cég tartalékainak mozgósítása, vagy a tulajdonosok tőkéjének bevonása vált.

Az MNB különböző jelentései (MNB, 2021a, 2021b, 2021c, 2021d) szerint a vállalkozások körében komoly sikere volt a 2020. március 19-én bevezetett hitelmoratóriumnak. A moratóriumot több interjúalanyunk is pozitívan említette, egy fővárosi étteremlanc bevállása szerint ennek köszönheti a talpon maradását.

*„A bank szigorú volt, de hála égnek, jött a moratórium.” (Textilipari gyártó)*

A támogatott hiteleket a megkérdezett vállalatok mintegy egyharmada vette igénybe, a legtöbben a Növekedési Hitelprogramot és a Széchenyi Kártya Programot említették.



## A válságkezelés fő eszközei

A vállalkozásoknak három nagy feladatot adott a járvány:

- (1) A működés biztosítása a beszerzések és a munkaszervezés átalakításával. Ebbe a körbe tartozóan említették interjúalanyaink az otthoni munkavégzés bevezetését, a munkaidő csökkentését és a munkaerő elbocsátását.
- (2) A kieső kereslet pótlása új értékesítési csatornák, termelési fókuszok feltárásával. Ide sorolhatóan említették a vizsgált vállalatok az új értékesítési módszerek vagy csatornák elindítását, valamint az új termékek vagy szolgáltatások bevezetését.
- (3) A finanszírozhatóság megeremtése a költségek csökkentésével, külső források bevonásával. Ebben a körben említették a költségsökkentést, hitelfelvételt és a saját vagy családi források bevonását.

Interjúink rámutattak arra, hogy a válságkezelés fő eszközei ágazatonként jelentősen eltérőek voltak. A legerőteljesebb alkalmazkodásra a vendéglátás-szálláshely tevékenységcsoportba tartozók kényszerültek. A vizsgált, ide tartozó cégek az összes felsorolt válságkezelő eszközt megemlítették. A 21 turizmusba sorolható interjúalany közül 11 kényszerült csatládi vagy saját forrást bevonni a finanszírozásába, hatuknak pedig pótlólagos banki hitelt is sikerült felvenniük. Körükben volt a leggyakoribb a munkaerő elbocsátása (tíz esetben) és a munkaidő-csökkentés (öt esetben).

Szintén sokféle válságkezelési eszközről számoltak be élelmiszeripari interjúalanyaink, akik között a munkaidő-csökkentésen kívül mindenre akadt példa. A válságkezelő eszközök sokszínűségi skálájának másik végén az IT-szektor és a tanácsadás áll, ahol az otthoni munkavégzésre való átálláson kívül nem történt más rendkívüli intézkedés.

A külső források bevonása a kereslet-visszaeséssel leginkább sújtott szálláshely-szolgáltatásban működő vállalkozások körében volt a leggyakoribb. Az új termék vagy szolgáltatás bevezetése a textilipari, a gép-, fém- és elektronikai ipari, élelmiszeripari cégek körében fordult elő a legtöbbször.

A válságkezelés eszközei különféle stratégiai intézkedéscsoportokká álltak össze a kutatás során megismert menedzsmentstratégiákban. Ezeket a stratégiai intézkedéscsoportokat az alábbiak szerint különböztettük meg:

1. a kiadások csökkentése, belső tartalékok mozgósítása (munkaidő rövidítése, elbocsátások, beruházások elhalasztása),
2. rugalmas partneri viszonyok kihasználása a munkavállalók, vevők, szállítók vonatkozásában (alkalmazási feltételek, fizetési, teljesítési határidők módosítása),
3. széles körű tájékozódás, tapasztalatok összegyűjtése,
4. járványügyi, egészségügyi intézkedések bevezetése (kézfertőtlenítés, maszk biztosítása, védőtávolság megszervezése),
5. a működés feltételeinek biztosítása (munkaszervezés, home-office, alapanyagok rendelkezésre állásának biztosítása),

6. új értékesítési formák bevezetése (online rendelés, házhoz szállítás), ezekhez kapcsolódó reklám-, hirdetési tevékenység,
7. állami támogatási programok, kedvezményes hitelek megismerése, esetleges igénybevétele; ha ezek nem elérhetők, piaci feltételű külső finanszírozás igénybevétele,
8. üzleti modellnek, esetleg a tevékenység fókuszának módosítása (üzletágak, tevékenységek leépítése vagy újak felvétele),
9. hosszú távú, válságállóbb működés feltételeinek kialakítása (magasabb tartalékszint, diverzifikáltabb működés, tudatos kapcsolatmenedzsment).

## Fejlesztések a járvány idején

A kutatásunk során megismert kis- és középvállalkozások a következő négy fejlesztési stratégia valamelyikét követték, mindegyiket nagyjából ugyanolyan arányban. Egy részük egyszerűen nem foglalkozik fejlesztésekkel. Másik részük ugyanúgy megvalósította fejlesztési elképzeléseit, mintha nem is lett volna járvány. Harmadik részük fejlesztési tevékenységét a járványhoz igazította: vagy a leállás során újította fel ingatlanát, vagy a megváltozott körülményekhez való alkalmazkodásra fókuszált. Negyedik csoportjuk pedig a járvány miatt elhalasztotta vagy leállította fejlesztéseit.

A megkérdezett ötven interjúalany körülbelül fele végzett nagyobb fejlesztést a válság hónapjaiban, a legtöbb beruházást a feldolgozóipari cégek hajtották végre. Leggyakrabban új gépeket szereztek be, ingatlant bővítettek vagy vettek – azaz a tevékenységük bővítésére, korszerűsítésére törekedtek. Valamivel ritkább esetben állt a fejlesztés fókuszában új termék vagy tevékenység kialakítása, vagy a járványhoz kapcsolódó felújítás, bővítés.

A nagyobb méretű fejlesztések (14 eset) felénél voltak be állami vagy európai uniós támogatást. Többen említették, hogy ha nincs a pályázat teremtette lehetőség (vagy ha már előbb nyertek, kényszer), elhalasztották volna a fejlesztést, de utólag örülnek, hogy nem így történt. Az MNB 2020. szeptemberi felmérésében (Fekete & Nyitrai, 2020) részt vevő vállalkozások 40 százaléka nyilatkozta, hogy még az év során beruházást tervez.

A járvány miatt sok fejlesztés elmaradt, várható, hogy ezek egy részét később pótolják a cégek a piaci kényszer, a pályázati lehetőségek és a beruházásfinanszírozási feltételek függvényében.

A jövő nagy kérdése, hogy hogyan hatott a járvány a fejlesztésekkel kapcsolatos fő motivációkra. Valószínű, hogy a többség a jövőben is arra fog törekedni, hogy kisebb költséggel, jobb minőségben tudják fogyasztóikat, integrátoraikat kiszolgálni az adott tevékenységük és piaci pozíciójuk kijelölte pályán. Arra is utalnak jelek, hogy a járvány okozta sokk hatására, többen fognak a helyzetet elfogadó, alkalmazkodó stratégia helyett arra fókuszálni, hogy képesek legyenek helyzetüket maguk alakítani: új termékekkel jelenjenek meg a piacon, új partnereket, értékesítési és beszerzési csatornákat építsenek ki, működésüket új tevékenységekkel tegyék többoldalúvá.

## Digitalizáció

A járvány három területen gyorsította fel a digitalizációt: (1) jobban járt, akinek több köze volt az informatikához, (2) a fogyasztói és partnerkapcsolatok online térbe helyezése felgyorsult, (3) elterjedt az otthoni munkavégzés.

A járványhoz azok a cégek alkalmazkodtak legkönnyebben, akik már a virtuális világban működtek, vagy tevékenységüket gyorsan és könnyen oda tudták telepíteni. Interjúalanyaink között ezek voltak az IT-szolgáltatásokkal és a vállalati tanácsadással, képzéssel foglalkozó cégek. A beszámoló szerint az átállás mind a munkavállalók, mind az üzleti partnerek részéről problémamentesen zajlott.

A válság a termelő, valamint a szálláshely-vendéglátással foglalkozó vállalkozásoknál is teljes körűvé tette az online megjelenést és értékesítési csatornák bevezetését. Az elektronikus értékesítési felületek működtetésére, az online fizetési lehetőség és a kiszállítási rendszer bevezetésére elsősorban a vendéglátásban, a kiskereskedelemben és a kulturális szolgáltatásokban került sor.

Úgy tűnik, könnyebben alkalmazkodtak a fogyasztók eltűnéséhez azok a cégek, amelyek már a járvány előtt kiépítették az internetes értékesítést. Nekik nem kellett hirtelen beletanulniuk az új értékesítési csatorna rejtelmeibe, rendelkeztek bevezetett megrendelői körrel. Így a meglévő alapokon tudták intenzívebbé tenni, választékában bővíteni a személyes találkozás nélküli értékesítést.

Ugyancsak általánossá vált a home-office azokon a területeken, ahol a technológia nem követeli meg a fizikai jelenlétet. A cégvezetők úgy látják, zökkenőmentesen, gördülékenyen ment végbe az átállás.

*„A tanácsadás, képzés üzletágban az online működés nagy arányban belép a működésbe a jövőben. Az utazások online meetingekkel való kiváltása fennmarad, amivel főleg az országon belüli utazásokat lehet megspórolni.” (Budapesti tanácsadó cég)*

A termelési folyamatok, a vállalati működés digitalizálása ugyanakkor nem gyorsult fel a járvány hatására. A veszélyhelyzet idején nem igazán maradt energia a gyorsreagáláson túlmutató, hatékonyságnövelő informatikai újításokra. Ezeket azonban a jövőben felgyorsíthatja, hogy (1) a vállalkozók a járvány során sikerként élték meg az új informatikai megoldások bevezetését, (2) a válság tovább erősítette a termelékenységnövelés jelentőségét, ami felértékelte az ehhez hozzájáruló digitális megoldásokat.

*„Van egy szoftverünk, amivel a sablonokat készítjük. Ezt szeretném fejleszteni. Mert ez minden évben változik. De csak ennek a költsége tízpenzármillióba kerül. A szabászatot szeretném automatizálni. Ez is százmilliós tétel. Viszont nem tudok miből beruházni ezekre a fejlesztésekre, mert most már hitelből él a cég.” (Textilipari gyártó)*

Két tényező eredőjeként vonhatjuk meg a járvány digitalizációs mérlegét. Egyrészt a szakértők szerint a magyar KKV-k internetes jelenléte és digitális felkészültsége

gyenge, ami relatív hátrányt jelenthetett a válság során. Másrészt a járvány adhatja meg azt a lökést sok vállalkozásnak, hogy erősítse cégé digitalizáltságát.

## Járvány és foglalkoztatás

A cégek számára komoly feladat volt a termelésben dolgozók munkavédelmének megerősítése, a biztonságos munkakörülmények kialakítása a járvány körülményei között. Ez egyrészt költségeket jelentett (tesztek, fertőtlenítők, távolságtartás biztosítása stb.), másrészt intenzívebb kommunikációra és együttműködésre volt szükség a dolgozókkal. A megbetegedések miatti hiányzások egyik cégnél sem jelentettek komoly fennakadást, a járvány okozta bizonytalanság miatti lelki problémák kezelésének fontosságát viszont többen említették.

Kutatásunk interjúalanyai a home-office-t az irodai munkakörben dolgozók részére a legtöbb cégnél, ágazattól függetlenül bevezették. Az otthoni munkavégzés teljesítményével a menedzserek általában elégedettek voltak. Tapasztalatuk szerint a munkatársak így még többet is dolgoznak, mintha az irodában lennének. Az interjúalanyaink általános véleménye azonban az, hogy az otthoni munkavégzés a jelenléti munkavégzéssel kombináltan ideális. Széles körű alkalmazása átmeneti jelenségnek látszik, tartós térfoglalása a tudásintenzív, teljesítményalapú pozíciókban következhet be.

*„A munkatársak egyre kevésbé látják problémának, hogy ne legyen állandó asztaluk, csak időnként menjenek be az irodába, ezért csökkenthető a bérelt irodaterület.” (Budapesti tanácsadó cég)*

A járvány első hullámának idején elvégzett néhány magyarországi elemzés (Köllő & Reizer, 2021; Czirfusz, 2021) megállapításaival szemben, eredményeink azt mutatják, hogy az elmúlt években a munkaerő komoly értéként jelent meg a hazai üzleti gondolkodásban. Interjúalanyaink többsége kiemelte, hogy a válság miatt bekövetkezett kockázatokat igyekeznek nem tovább hárítani a foglalkoztatottjaira, mert számít rájuk a gazdaság újraindulásakor.

*„Nem szerettem volna senkit sem elküldeni, mert a szakképzett munkaerő hiánya komoly probléma számunkra, nem akartunk senkit elengedni. Mert ha elküldök bárkit is, nem tudtunk volna senkit közülük visszaszerezni a cégbe.” (Gépipari gyártó)*

Biztosan jóval nagyobb elbocsátási hullámra került volna sor, ha a munkaerő értéke nem kerül ilyen kiemelt helyzetbe az elmúlt években.

## Gazdaságpolitika vállalkozói szemszögből

Munkánk a vállalkozások helyzetének, működésének vizsgálatára fókuszált, ezért a járványkezelés állami eszközeinek átfogó és alapos értékeléséhez csak néhány adalékkal szolgálhatunk.

A Kormány válságkezelő programjai közül a legtöbben a hitelmentő programot vették igénybe, amely „osztatlan sikert aratott” a vállalkozók körében. Biztonságot nyújtott azoknak a cégeknek is, amelyek egyáltalán nem, vagy csak rövid ideig vették igénybe. Sok vállalkozás pedig azt gondolja, hogy ez az a lépés, ami 2009-ben is megmenthette volna sok, időlegesen bajba kerülő, de életképes cég életét.

A második leggyakrabban említett állami segítség a munkahelymegtartó támogatás és az ágazati bértámogatási program volt. Ezek megítélésében már megoszlottak a vélemények. Voltak vállalkozások, amelyek bonyolultnak találták az eljárási szabályokat és alacsonynak a támogatási mértéket, ezért nem is kezdeményezték a felvételét. Mások szerettek volna élni vele, de elutasították őket. Az a vállalkozói kör viszont, amely igénybe vette a bértámogatásokat, általában fontos segítségként nevezte meg a fennmaradásért vívott küzdelmében.

*„Éltünk a csökkentett munkaidő pályázati lehetőséggel, amit pont a nehéz hónapokra időzítettünk. Így sikerült minimálisra szorítani az elbocsátást. Ha a program nem lett volna, akkor még 10 százalékot el kellett volna bocsátanunk.” (Vidéki étteremtulajdonos)*

A támogatott beruházási programok, kedvezményes hitelkonstrukciók komoly ösztönzők voltak a korszerűsítést, termelékenység-növekedést szolgáló vállalati beruházások folytatásához, ami alapul szolgálhat a válságot követő időszak növekedéséhez. Többen túlzottan szigorúnak minősítették a vállalkozásoknak nyújtott válságtámogatások feltételeit, és úgy érezték, a válságkezelő programok feltételeinek megállapításában olykor a piaci viszonyok átrendezésében érdekelt befektetői szempontok érvényesülhettek. A budapesti nem szállodai formában működő szálláshely-szolgáltatók (airbnb-szolgáltatók, hostelek) arról panaszkodtak, hogy ők vélhetően a szállodák védelme miatt kaptak kevesebb segítséget a túléléshez, pedig nem is versenytársai, hanem kiegészítői a szállodai szolgáltatásoknak.

Többen pozitívan említették az állami adminisztrációs előírások rugalmasabbá válását, a személyes kontaktus nélküli ügyintézési lehetőségek körének bővülését.

## Bizakodó vállalkozói attitűd

A vállalkozók többsége a szakmai tudást, a magas minőséget és a rugalmasságot tartja cége erősségének. Többen is úgy fogalmaztak, hogy az árai, a méretük és a rugalmasságuk olyan kombinációt alkotnak, amivel válságmentes időben akár külföldi cégekkel szemben is versenyképesek tudnak maradni. Több kisvállalkozó előnyként hangsúlyozta a személyességet és a gyors reagálóképességet is.

A nyilatkozó vállalkozások a válság hatására sokkal nagyobb figyelmet fordítanak a költségtakarékos működésre és a hatékonyság növelésére, és várhatóan így lesz ez a jövőben is. A válság körülményeinek kezelése nyomán sokan szervezettebbnek és „ütésállóbbnak” tartják magukat, mint bármikor korábban.

*„A válság előtt is viszonylag költségtakarékosan működünk, de a válság során kiderült, hogy ez is túl költséges volt.” (Budapesti szálláshely-szolgáltató)*

*„Azt érzem, hogy most mindenre jobban odafigyelünk. A kiszállításnál is útvonalakat terveztünk.” (Vidéki éttermi szolgáltató)*

Ritkának bizonyult ugyanakkor, hogy interjúalanyaink a válság kezeléséhez és a válság utáni sikeres működéshez a kreativitást, a változásra való képességet és a nyitottságot hangsúlyozták volna. Mindez azt erősíti meg, hogy a magyar KKV-k többsége az iparos, a gazda, a szakember hagyományaira épít: a környezetet adottságként elfogadó, alkalmazkodó attitűddel működik. A tipikus vállalkozói működésben kevésbé erős a kapitalista jelleg, kulturális vagy intézményi okokból nem gyakori a forrásokat és kapacitásokat a legmagasabb megtérüléssel kecsegtető helyre irányító vállalkozói szemlélet.

Arra a kérdésünkre, hogy mit tettek volna másképp, ha előre látják az eseményeket, válaszadóink 90 százaléka állította, hogy az adott körülmények között a leghelyesebben járt el. Függetlenül attól, hogy ugyanabban a gazdálkodási környezetben némelyikük „hibernálta” a vállalkozását, mások pedig a működés folytatására törekedtek, vagy esetleg előre menekültek. Két – valószínűleg egyaránt érvényes – magyarázata lehet mindennek. Az egyik opció, hogy a járvány kitérőesek a cégek számára adott volt a mozgástér: termékeik, piacaik, technológiájuk, tartalékaik, munkaerő-állományuk, szerveztségük, kapcsolataik, vezetői filozófiájuk nagyrészt kijelölte a stratégiai lehetőségeiket. A másik opció, hogy vállalkozóink magabiztosak, önbizalmukat az elmúlt évek sikerei utáni csapások sem tépázták meg.

Az előbbi magyarázathoz az következik, hogy a cégek stratégiai mozgástere szűk, egy vállalkozás adottságai meghatározzák, mekkora kihívást jelent nekik a járvány és ezekkel a nehézségekkel hogyan is tudnak megbirkózni. Ez egyrészt tanulság: a bajra a jó időben lehet, és kell felkészülni. Másrészt a manőverezési lehetőségek korlátossága fontos és elgondolkodtató jellemzője a magyar vállalkozásoknak: érdemes mélyebben feltárni, miért erősebb az alkalmazkodás parancsa, mint saját helyzetük alakításának motivációja. Az pedig bizakodásra ad okot, hogy az interjúk a járvány veszteségei közepette is büszke, magabiztos vállalkozói hangulatot közvetítettek felénk. Jó hír, hogy a cégek vezetői nem akarják feladni, megvannak a mentális alapjaik a járvány utáni újrakezdésnek.

## A járvány utáni vállalkozói stratégia alapelvei

A járvány következtében hangsúlyosabb lesz a stratégiai gondolkodás a vállalkozók körében. Ezt támasztják alá a GVI kutatási eredményei is, amelyek 2020-ban kiadás-csökkentés mögött a likviditás javítását mutatták a második legfontosabb célnak, 2021-ben ugyanakkor már a piaci pozíciók stabilizálása, javítása, átalakítása volt a második legfontosabb vállalati tennivaló (MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, 2021).



A megkérdezett vállalkozók és szakértők véleményei alapján hét pontban foglalhatjuk össze, a járvány utáni stratégiai vállalatvezetői gondolkodás fókuszpontjait.

1. Alkalmazkodás – Az újra indulás nagy piaci turbulenciákkal járhat. Átalakulhatnak a fogyasztói szokások. A járványra adott nagyvállalati válaszok, értéklánc-átalakítási stratégiák lassan, de alaposan átrendezhetik a viszonyokat. Nem egyértelmű, hogyan hat a járvány a makroökonómiai körülményekre, hogyan rendezi át az állami szabályozás hazai és uniós játékszabályait. Nem tudni, teljesen vége-e a járványnak, és mi lesz a következő előre nem látható hasonló csapás. Rengeteg a bizonytalansági faktor, amire fel kell készülni. A járvány megmutatta, hogy a hosszú távú sikerhez a válságállóság ugyanolyan fontos, mint az, ki milyen lehetőségeket tud kihasználni a prosperitás időszakában. Interjúalanyaink túlnyomó többsége (42 db) úgy vélte, a válság miatt valamit változtat a működésén.
2. Diverzifikáció – A potenciális veszélyhelyzetek ellen leginkább az véd, ha egy cég több lábon áll. Erősebb lesz a motiváció a beszerzési irányok és az értékesítési piacok diverzifikálására, illetve több, szinergikusan kapcsolódó, de különböző logika szerint működő tevékenység egy cégbe szervezésére. 13 interjúalanyunk tartja fontosnak új termékek, piacok bevezetését, az eladások javítását.
3. Tartalékképzés – Felértékelődnek a folyamatokban, pénzügyi háttérben, raktárkészletben testet öltő tartalékok. Stratégiai célá válik majd sok cégnél a biztonságos működés feltételeinek megteremtése. A termelészervezés képes legyen a hirtelen változó körülmények között is fenntartani a cég működését; képes legyen a vállalkozás a bevételek hirtelen drasztikus esése esetén is megtartani likviditását, ne okozzon megoldhatatlan gondot egy nagy vevő vagy szállító kiesése. Ezeket a szempontokat a jövőre vonatkozóan 9 cégvezető hangsúlyozta.
4. Partneri viszonyok tudatos építése – A járvány rávilágított: egy üzleti kapcsolat akkor jó, ha nem érzi meg az ember, ha vége, vagy ha tudja, számíthat a másikra. Ez egyaránt vonatkozik a munkavállalókkal való viszonyra, valamint az értékesítési, beszerzési és finanszírozási csatornákra. A járvány idején sok alkalmazottat azért tartottak meg, mert tudták, jön még olyan idő, amikor nehéz lesz megfelelő embert találni. Több vállalkozó számolt be arról, hogy a túlélését nagyban segítette a nagyvonalú fizetési határidő, átmeneti engedmény vagy rugalmasság. A jövőben fontos lesz ilyen, szolidaritásra épülő viszonyok fejlesztése, illetve a kevésbé rugalmas kapcsolatokban az egyoldalú függőség kockázatainak csökkentése. Ezek jelentőségét öt interjúalanyunk említette.
5. Költségtudatosság erősítése – A járvány tovább nem terhelhető költségei tovább erősítik azt a régi vállalkozói alaptételt, hogy aki nem tudja csökkenteni a költségeit, az kiárazódik. Valószínű, hogy ez a vastörvény lesz a vállalkozói fejlesztések egyik fő

mozgatója, legyen szó technológia- vagy szervezetfejlesztésről, digitalizációról, vagy a munkaerő képzéséről. A költségtudatos és hatékony működés erősítését tíz cégvezető emelte ki.

6. Felkészülés az esetleges válsághelyzetekre – Több vállalkozó tervezi, hogy válsághelyzetekre dolgozzon ki az esetleges jövőbeli vészhelyzetekre, olyan fejlesztéseket indítson, ami komoly segítség lehet a baj esetén. Felértékelődnek a szervezeti és infrastrukturális biztonsági megoldások, mint a jó időben csak nullszaldót hozó internetes értékesítés, vagy a home-office-ra való átállást pillanatok alatt lehetővé tévő informatika. A válságokra való intézményes felkészülést interjúalanyaink ritkán említették, ezekre inkább a válságkezelő intézkedéseikből következtethetünk.
7. Kezdeményezési képesség erősítése – A járvány több esetben megmutatta, hogy az adott körülményekhez való alkalmazkodásnak megvannak a maga határai. A siker kulcsa gyakran az, hogy valaki képes-e olyan dologba belekezdni, amihez megvannak az adottságai, de nincsenek a tapasztalatai. Ezt mutatja interjúalanyaink között az új platformot építő informatikus, az ipari gépgyártásba átlépő autóiipari beszállító, az ingatlanfejlesztést előkészítő gyár, a prémium pizzát házhoz szállító kávézó példája. A jövőben felértékelődik azok a vállalkozásműködtetési, cégvezetői tulajdonságok, amelyek lehetővé teszik a továbblépésnek ezt a formáját. Különböző ismérvek alapján, mintánkból legalább 13 olyan cégvezetőt találtunk, akik a válság körülményei között is az aktív előre menekülés stratégiáját választották.

## Összegzés

A 2021. február és május között zajlott, vállalati mélyinterjúkon és szakértői megkereséseken alapuló kutatásunk a COVID-válság magyarországi kis- és középvállalkozásokra gyakorolt hatásait vizsgálta. A válaszok elemzése azt mutatja, elsősorban a járvány keresletre gyakorolt hatásán múlt, ki veszített sokat a koronavírus miatt, a keresleti hatásokat pedig elsősorban az adott cég ágazati hovatartozása határozta meg. Interjúalanyaink beszámolóit szerint egyedi élethelyzetek és a menedzsmentek üzletpolitikai válaszai el tudták ugyan téríteni a vállalat foglalkoztatásának, árbevételének és eredményének alakulását a tevékenységi átlagtól, de attól teljesen eltérő, ellentétes pályára ritkán voltak képesek állítani. A legvesztesébb ágazatnak az általunk vizsgált tevékenységek közül a vendéglátás és szálláshely-szolgáltatás bizonyult.

A gazdaság számára a járvány első hulláma jelentette a legnagyobb terhet. A kezdeti megrázkódtatás fázisán még azok az interjúalanyok is keresztülmentek, akiket a válság későbbi negatív hatásai már alig érintettek. A vállalati jövedelmezőség csökkenésének legfontosabb okává a csökkenő árbevétellel szemben megnövekedő egységköltségek váltak. Emellett komoly problémákat eredményeztek még az input alapanyagok és szolgáltatások drágulásai, az aka-



dozó ellátási láncok, a kereslet-kínálat súrlódásai, az árbevételek késleltetett beérkezése, a kényszerből bevezetett, gyakran veszteségtermelő diverzifikáció, a partnerek által kikényszerített előnytelenebb feltételek és a járvány elleni védekezés költségei is.

Az vállalati alkalmazkodás alapjainak a rugalmasság, költségcsökkentés és az óvatosság bizonyultak. A cégek majdnem felének voltak likviditási problémái a járvány miatt, aminek kezelésére a saját tartalékokat és a hitelmoratóriumot használták a leggyakrabban. A járvány alatt a vállalkozások fejlesztései a korábban elkezdett beruházások befejezésére, a leállás alatt megvalósítható felújítások megvalósításra, vagy a kialakult helyzethez való alkalmazkodásra fókuszáltak. A járvány és a válságkezelés felgyorsította a digitalizációt a kapcsolattartás és a munkavégzés területén, de általában nem tudott hatást gyakorolni a főtevékenységek működésének digitalizációjára. A megbízható munkaerő megtartásának motivációja miatt a vállalkozások nem az elbocsátásokra, hanem alkalmazottjaik megtartására törekedtek. Az elmúlt években a jó munkaerő komoly értékévé vált a hazai üzleti gondolkodásban.

A vállalatok a járvány idején az államból elsősorban a hitelmoratóriumot, a munkahelymegtartó támogatásokat, a fejlesztési támogatásokat, a támogatott hiteleket, a járványügyi korlátozásokat és a kontaktusmentes ügynitézést látták.

Az általunk megismert vállalkozók saját magukról azt állítják, hogy jól kezelték a járványt, ütésállóbbak lettek a válság hatására. Interjúalanyaink körében a járvány hatására valószínűleg erősödik a stratégiai gondolkodás, melynek fontos elemei a válságállóság és a kezdeményezési képesség megerősítése.

## Felhasznált irodalom

- Adger, W.N. (2000). Social and ecological resilience: Are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347–364.  
<https://doi.org/10.1191/030913200701540465>
- Antalóczy, K. & Sass, M. (2021). Körkérdés: minden bizonytalan, de nincs visszatérés. *Külgazdaság*, 65(1-2), 4-8.  
<https://doi.org/10.47630/KULG.2021.65.1-2.4>
- Boros, L. & Kovalcsik, T. (2021). A COVID-19-járvány hatása a budapesti airbnb-piacra. *Területi Statisztika*, 61(3), 380–402.  
<https://doi.org/10.15196/TS610306>
- Bonanno, G.A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *The American Psychologist*, 59(1), 20-28.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>
- Brouder, P. (2020). Reset redux: possible evolutionary pathways towards the transformation of tourism in a COVID-19 world. *Tourism Geographies*, 22(3), 484-490.  
<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1760928>
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW) (2020). *KMU im Fokus 2020*. Wien: BMDW. <https://www.bmaw.gv.at/Services/Publikationen/KMU-im-Fokus-2020.html>
- Castro, M. P. & Zermeño, M. G. G. (2021). Being an entrepreneur post-COVID-19—resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721-746.  
<https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>
- Czirfusz, M. (2021). A COVID-19-válság és a térbeli munkamegosztás változásai Magyarországon. *Területi Statisztika*, 61(3), 320–336.  
<https://doi.org/10.15196/TS610303>
- Clauss, T. & Breier, M. (2020). *Umgang Von Familienunternehmen Mit Der COVID-19-Krise*. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen. <https://www.wifu.de/bibliothek/auswirkungen-der-covid-19-krise-auf-familienunternehmen/#>
- Cros, M., Epaulard, A., & Martin, P. (2021). Will Schumpeter Catch COVID-19? *COVID Economics*, 2(70), 49-69. <https://cepr.org/voxeu/columns/will-schumpeter-catch-covid-19-evidence-france>
- Digiméter Konzorcium (2021). *Hazai digitalizáció 2021. Kutatás a kis- és középvállalkozások körében*. [https://digimeter.hu/wp-content/uploads/2021/10/Digimeter\\_2021\\_osz\\_osszefoglalo.pdf](https://digimeter.hu/wp-content/uploads/2021/10/Digimeter_2021_osz_osszefoglalo.pdf)
- Dube, K., Nhamo, G. & Chikodzi D. (2021). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24(11), 1487-1490.  
<https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416>
- Eurostat (2022). *European Statistical Recovery Dashboard*. <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/recovery-dashboard/>
- Fekete, Á. & Nyitrai, T. (2020). *A hazai vállalati szektor tapasztalatai a járvány második hullámának kezdetén*. <https://www.mnb.hu/letoltes/fekete-adam-nyitrai-tamas-a-vallalati-szektor-tapasztalatai-a-jarvany-masodik-hullamanak-kezdeten.pdf>
- Gittins, T., Freész, G. & Huszák, L. (2022). The response of Hungarian SMEs to the COVID 19 pandemic: Resilience Adaption Modell. Challenges of Management in the COVID-19 Reality. *Journal of East European Management Studies*, (1), 49-69.  
<https://doi.org/10.5771/9783957103987-49>
- Gourinchas, P. O., Kalemlı-Özcan, Ş., Penciakova, V., & Sander, N. (2020). *COVID-19 and SME failures. Working Paper 27877*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. [https://www.ecb.europa.eu/pub/conferences/shared/pdf/20211011\\_mon\\_pol\\_conf/Kalemlı-OzcanSME\\_Failures.pdf](https://www.ecb.europa.eu/pub/conferences/shared/pdf/20211011_mon_pol_conf/Kalemlı-OzcanSME_Failures.pdf)
- Gourinchas, P. O., Kalemlı-Özcan, Ş., Penciakova, V., & Sander, N. (2021). *COVID-19 and SMEs: A 2021 "Time Bomb"?* Working Paper 28418. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w28418/w28418.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28418/w28418.pdf)
- Hassan, T. A., Hollander, S., Van Lent, L., Schwedeler, M., & Tahoun, A. (2020). *Firm-level exposure to epidemic diseases: COVID-19, SARS, and H1N1. Working Paper 26971*. Cambridge, MA: National Bureau of

- Economic Research. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w26971/w26971.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26971/w26971.pdf)
- Hillmann, J. & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, (23), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Ignat, R. & Constantin, M. (2020). Multidimensional Facets of Entrepreneurial Resilience during the COVID-19 Crisis through the Lens of the Wealthiest Romanian Counties. *Sustainability*, (12). <https://doi.org/10.3390/su122310220>
- Juhász, P. & Szabó Á. (2021). A koronavírus-járvány okozta válság vállalati kockázati térképe az első hullám hazai tapasztalatai alapján. *Közgazdasági Szemle*, 68(Különszám), 126–153. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.k.126>
- Korber, S. & McNaughton, R. B. (2017). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129–1154. <https://doi.org/10.1108/IJEER-10-2016-0356>
- Köllő, J. & Reizer, B. (2021). A koronavírus-járvány első hullámának hatása a foglalkoztatásra és a vállalatok árbevételére. *Közgazdasági Szemle*, 68(4), 345–374. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.4.345>
- KSH (2022a). 21.2.1.5. A bruttó hazai termék (GDP) termelése 2015. évi átlagáron nemzetgazdasági áganként, negyedévente. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gdp/hu/gdp0089.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gdp/hu/gdp0089.html)
- KSH (2022b). Magyarország, 2021. I–III. negyedév. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mone/20213/index.html#bvfoglalkoztatsmellestcskentamunkanlklig>
- Lumpkin, G., Dess, G. G. (1996): Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Manfield, R.C. & Newey, L.R. (2018). Resilience as an entrepreneurial capability: integrating insights from a cross-disciplinary comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1155–1180. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0368>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process Author(s). *The Academy of Management Review*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.2307/257544>
- MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2020). Rövidtávú munkaerőpiaci prognózis – 2021. Budapest: MKIK GVI. [https://gvi.hu/files/researches/629/prognosis\\_2020\\_tanulmany\\_201215\\_.pdf](https://gvi.hu/files/researches/629/prognosis_2020_tanulmany_201215_.pdf)
- MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2021). A GVI 2021. áprilisi negyedéves konjunktúrafelvételének eredményei. Budapest: MKIK GVI. [https://gvi.hu/files/researches/637/konj\\_211\\_elemzes\\_210512\\_.pdf](https://gvi.hu/files/researches/637/konj_211_elemzes_210512_.pdf)
- MNB (2022). *Felügyeleti statisztikák, vállalkozások hitelállománya*. <https://statisztika.mnb.hu/publikacios-temak/felugyeleti-statisztikak>
- MNB (2021a). *Pénzügyi stabilitási jelentés 2021. június*. <https://www.mnb.hu/letoltes/penzugyi-stabilitasi-jelentes-2021-junius.pdf>
- MNB (2021b). *Pénzügyi stabilitási jelentés 2021. december*. <https://www.mnb.hu/letoltes/penzugyi-stabilitasi-jelentes-2021-december.pdf>
- MNB (2021c). *Hitelezési folyamatok 2021. március*. <https://www.mnb.hu/letoltes/hitelezesi-folyamatok-2021-marcus-hu.pdf>
- MNB (2021d). *Hitelezési folyamatok 2021. szeptember*. <https://www.mnb.hu/letoltes/hitelezesi-folyamatok-2021-szeptember-hu.pdf>
- Nyikos, Gy., Soha, B. & Béres, A. (2021). Entrepreneurial resilience and firm performance during the COVID-19 crisis – Evidence from Hungary. *Regional Statistics*, 11(3), 29–59. <https://doi.org/10.15196/RS110307>
- Olasz, N. (2022). Agilitás a kis magyar informatikai vállalkozásokban a COVID-19 idején. *Vezetéstudomány*, 52(2), 55–67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.05>
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2020a). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: how can public policies make it happen?* Paris: OECD. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2020b). *Financing SMEs And Entrepreneurs: An Oecd Scoreboard. Special Edition: The Impact Of COVID-19*. Paris: OECD. <https://www.knowledge4all.com/admin/Temp/Files/90ff83ad-3311-4742-9562-e4d915feb9f8.pdf>
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2021). *Global Value Chains: Efficiency and Risks in the Context of COVID-19*. Paris: OECD. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/global-value-chains-efficiency-and-risks-in-the-context-of-covid-19-67c75fdc/>
- O’Toole, C., McCann, F., Lawless, M., Kren, J. & McQuinn, J. (2021). New Survey Evidence on COVID-19 and Irish SMEs: Measuring the Impact and Policy Response. *The Economic and Social Review*, 52(2), 107–138. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/237969/1/WP698.pdf>
- Pirohov-Tóth, B. (2022). Munkapiaci trendek a koronavírus-járvány idején. *Vezetéstudomány*, 52(1), 29–43. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.01.03>
- Poór, J., Balogh, G., Dajnoki, K., Karoliny, M., Kun, A. I., & Szabó, Sz. (2020). *Koronavírus-válság – kihívások és HR-válaszok. Kutatási jelentés*. Budapest, Magyarország: Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ. [https://mkik.hu/ckfinder/files/KoronaHR\\_kutata%CC%81si-jelente%CC%81s.pdf](https://mkik.hu/ckfinder/files/KoronaHR_kutata%CC%81si-jelente%CC%81s.pdf)

- Ratten, V. (2020). Coronavirus (COVID-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 747-761. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2020-0163>
- Schepers, J., Vandekerckhof, P. & Dillen, Y. (2021). The Impact of the COVID-19 Crisis on Growth-Oriented SMEs: Building Entrepreneurial Resilience. *Sustainability*, (13), 9296. <https://doi.org/10.3390/su13169296>
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Vasiljeva, M., Neskorodieva, I., Ponkratov, V., Kuznetsov, N., Ivlev, V., Ivleva, M., Maramygin, M., & Zekiy, A. (2020). A predictive model for assessing the impact of the COVID-19 pandemic on the economies of some Eastern European countries. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc6030092>
- Wieczorek-Kosmala, M., Błach, J., & Dos, A. (2021). COVID-19 Interruptions and SMEs Heterogeneity: Evidence from Poland. *Risks*, 9(161). <https://doi.org/10.3390/risks9090161>