

A változások és válságok hatásai és kezelésük a hazai kis- és középvállalkozások esetében – Mélyinterjú kutatási eredmények ismertetése három szolgáltatási ágazat tekintetében

The consequences of changes and crises on domestic SMEs and their responses – In depth interview research findings presented for three service sectors

PÓLYA ÉVA

PhD, főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Külkereskedelmi Kar,
polya.eva@uni-bge.hu

MÁTÉ ZOLTÁN

PhD, főiskolai tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem, Külkereskedelmi Kar,
mate.zoltan@uni-bge.hu

ORAVECZ TITANILLA

PhD, adjunktus, Budapesti Gazdasági Egyetem, Külkereskedelmi Kar
oravecz.titanilla@uni-bge.hu

Absztrakt

Az elmúlt három év során a hazai vállalkozásoknak számos kihívással kellett szembenéznük: nemcsak a koronavírus okozta krízishelyzettel, hanem a háborús feszültségek hatására kialakult gazdasági válság következményeivel is meg kellett küzdeniük. A válság a vállalkozásokat sok esetben kényszeríti tevékenységük újragondolására, megfelelő alkalmazkodási vagy akár menekülési stratégia megtalálására, s ezáltal a változás előidézésére.

Jelen munkánkban, egy nagyobb kutatás részeként, elsősorban a hazai kis és középvállalkozásokra koncentrálunk, hiszen Magyarországon a működő vállalkozások döntő többsége ebbe a kategóriába sorolható. Mindemellett ezek a vállalkozások jelentős szerepet töltenek be az ország jövedelemtermelésében, a beruházásokban, a munkahelyteremtésben, foglalkoztatásban, sőt a külföldi tőke működtetésében is.

A kis és középvállalkozások a méretük, sok esetben korlátos tapasztalatuk, illetve szűkös pénzügyi erőforrásaik, tartalékaik miatt sokkal sebezhetőbbek. Éppen ezért a szolgáltatások több olyan szektorát is megvizsgáljuk, melyeket a válság eltérő módon érintett. Célunk, hogy feltárjuk az elmúlt évek válságainak magyar vállalkozásokra gyakorolt hatását, ezért a koronavírus járvány mellett a piaci és háborús feszültségek nyomán kibontakozó jelen gazdasági válság hatásai is vizsgálatra kerülnek. Kvalitatív kutatást végeztünk, melynek keretén belül 25 hazai kis és középvállalkozással készítettünk mélyinterjút. Az interjúk során vizsgáltuk, hogy miképpen reagáltak a megkérdezett vállalkozások a válságokra, valamint, hogy ennek hatására milyen változásokat eszközöltek.

Kulcsszavak: változás, válság, kis- és középvállalkozások, feltáró kutatás, mélyinterjú

Abstract

In the last three years, domestic companies have faced a number of challenges: not only the crisis caused by the coronavirus, but also the consequences of the economic crisis caused by

war tensions. In many cases, the crisis forces companies to rethink their activities and find the right adaptation or even escape strategies to bring about change.

In this paper, we focus primarily on domestic small and medium-sized enterprises, as the vast majority of companies operating in Hungary fall into this category. They also play an important role in generating income, investment, jobs, employment and even foreign capital for the country.

Small and medium-sized enterprises are particularly vulnerable due to their size, often limited experience, and limited financial resources and reserves. Therefore, we have studied several service sectors that have been affected differently by the crisis. Our goal is to explore the impact of the crises of recent years on Hungarian businesses. Therefore, in addition to the coronavirus pandemic, we also studied the impact of the current economic crisis, which emerged as a result of market and war-related tensions. We conducted qualitative research, including in-depth interviews with 25 domestic small and medium enterprises. During the interviews, we explored how the companies we interviewed responded to the crisis and what changes they made in response.

Keywords: change, crisis, small and medium enterprises, exploratory research, in-depth interview

1. Bevezetés, szakirodalmi áttekintés

A válság egy szélsőséges, váratlan vagy kiszámíthatatlan eseménynek tekinthető, amely sürgős választ igényel a szervezetektől, és kihívást jelent számukra, mivel megzavarja a működésüket, bizonytalanságot teremt a döntéshozatali folyamataikban, veszélyezteti céljaikat és értékeiket, károsítja nyilvános megítélésüket és eredményüket (DOERN et al., 2019). A válságmenedzsment a vállalatok stratégiai tervezését jelenti annak érdekében, hogy felkészüljenek és reagáljanak olyan fenyegetésekre, amelyek egy válság miatt leállítják vagy megzavarják az operatív tevékenységeket (BUNDY et al., 2016). Többek között a válságmenedzsment arra összpontosít, hogy a vezetők miként tudják minimalizálni a válság hatását, és hogyan tudnak egy szervezetet a normális kerékvágásba visszaterelni (HERBANE, 2013; WILLIAMS et al., 2017).

Érdeemes különbséget tenni azonban a válságok között azok okai és kiterjedtségük tekintetében. A 2008-2009-es válság például azon válságok közé tartozott, amelyek a pénzügyi szektor szabályozatlansága miatt alakult ki és ennek a következményeit szenvedte el a reálszektor. Ebben az esetben a válság olyan tényezők miatt alakult ki, amelyeket a gazdaságon belül kell keresnünk. Ezzel szemben a koronavírusra adott kormányzati lépések által indukált válság nem jött volna létre, ha nem egy externália – ebben a helyzetben a járvány – miatt kell meglépni azokat a lépéseket, amelyek miatt kialakul a válság. Az ukrán-orosz háború után kialakult globális inflációs trend, és energiaár krízis ismét egy másik példa egy olyan helyzetre, amikor egy külső tényező okozza a válságot.

A válság okai mellett láthatunk jelentős különbségeket válságok között azok kiterjedtsége alapján. A 2008-2009-es válság világméretű volt, a koronavírus okozta válság is, ugyanakkor az ukrajnai háború generálta válság elsősorban Európát érinti, míg az erőforrásokban gazdag országokban szuperkeresletet generált egyidejűleg, és csak érintőlegesen van hatással az ázsiai gazdaságok többségére. Ezek a különbségek nem elhanyagolhatók, hiszen egy regionális válság esetében – ilyen volt pl. az euróövezeti válság is (MOLDICZ, 2012) – a válságban kevésbé érintett külföldi piacokra hagyatkozás segíthet a megfelelő gazdaságpolitikai lépések kialakításában. Ilyen ellen-manőverezésre ad lehetőséget pl. a Keleti Nyitás politikája, amelyet éppen a magyar gazdaság diverzifikációs igénye indokolja (MOLDICZ, 2021).

A koronavírus járvány világszerte bizonytalanságot eredményezett (SHARMA et al., 2020), megjelenésével a döntéshozóknak ismeretlen tényezőket mérlegelve kellett fontos válságintézkedéseket meghozniuk (KŐMŰVES et al., 2022). Ezalatt az időszak alatt a vállalkozások jelentős árbevétel visszaeséssel szembesültek, amely oka elsősorban a válságüzemmódra való átállás költségeire és a járvány elleni védekezésből fakadó keresletcsökkenésre vezethető vissza (SZEPESI – POGÁCSÁS, 2021). További jelentős problémát okozott, hogy a vállalkozások többsége olyan tevékenységet végzett, amit nem lehetett otthonról végezni, a beszállítók mérsékeltek a megrendelésállományt, nem állt rendelkezésre a megfelelő számú munkaerő és jelentősen csökkent az export, a külföldi gyárak nem termeltek (MKIK GVI, 2021). A hazai vállalkozások többféleképpen próbálták átvészelni ezt az időszakot, mint például a tartalékok, a hitelmoratórium, valamint a Kormány által bevezetett támogatások, kedvezmények felhasználásával, a költségek csökkentésével, illetve a beruházások elhalasztásával (SZEPESI – POGÁCSÁS, 2021). A különböző szektorokat eltérő mértékben érintette a válság, amit POGÁCSÁS – SZEPESI (2023) a járvány hatására kialakult, adott ágazaton belüli kereslet változásra vezetett vissza.

A COVID-válságból való gyors kilábalás után a legtöbb európai gazdaság számára kihívást jelentett a magas és növekvő infláció 2022-ben és 2023-ban, azonban ez Magyarországon a legmagasabb szintre gyorsult fel Európában (COHN-BECH, et al., 2023). A magas infláción túl a 2022-2023 évek során újabb nehézségekkel találták szemben magukat a hazai vállalkozások. SZEPESI – POGÁCSÁS (2023) kutatása alapján az elmúlt évben a legnagyobb nehézségeket az általános keresletcsökkenés, az energia- és alapanyag-áremelkedés, valamint a piacok és ellátási láncok átrendeződése okozta a hazai kis- és középvállalkozásoknak. De jelentős hatással voltak a magyarországi cégekre az európai uniós források késése mellett a szabályozóváltozások, a kamatemelkedések és az árfolyam változások is, ugyanakkor pozitív vagy kedvező hatást gyakoroltak azok a kormányzati lépések is, amelyek a kereslet fenntartására és a munkaerőpiac megerősítésére irányultak (MOLDICZ, 2020).

Krízishelyzetekben a vállalkozások leginkább megfelelő rugalmassággal és alkalmazkodó stratégiával tudnak leghatékonyabban a változó környezetre reagálni, az innováció segítségével tudják leginkább minimalizálni a károkat (SHI et al., 2021), önmagában a legújabb elérhető technológia átvétele nem elegendő (TOHĀNEAN et al., 2020), ráadásul a kis és középvállalkozások számára sokszor nem is elérhető opció (BIANCHI, 2022). PUMALEQUE et al. (2021) Elsődlegesen a minőség fejlesztésében és a differenciálásban látják az alkalmazkodás és a stratégiai siker kulcsát, de több szerző egyetért abban (TOHĀNEAN et al., 2020; AL BAZIE-BRAGANZA, 2020), hogy a fenntarthatóság sem megkerülhető tényező a változáshoz való alkalmazkodás folyamatában. A vállalat rugalmas reagálása a válságra több tényező függvénye, mind a pszichológiai, mind a technikai tényezők szerepet kapnak a folyamatban (SICAKYÜZ-YÜREGİR, 2020). Magyarországon a kisvállalati egyéni kompetenciák regionális szinten jelentős eltéréseket mutatnak (SZERB et al., 2023).

2. Anyag és módszertan

A kutatás azzal a céllal készült, hogy feltárja a korábbi koronavírus járvány és a jelen gazdasági válság hazai vállalkozásokra gyakorolt hatását. SZEPESI – POGÁCSÁS (2023) kutatása alapján, a vizsgálat során a jelenlegi környezeti változások (jelenlegi válság) alatt az idei és a tavalyi évben (2022-2023) kibontakozó piaci feszültségeket, az ukrán-orosz háború nyomán kibontakozó inflációs és energia-, alapanyag-ellátási válságot, valamint a velük összefüggésben létrejött pénzügyi, egyensúlyi és szabályozásbeli változásokat értjük. Fő kutatási kérdéseinket a következőképpen fogalmaztuk meg:

- Mit értettek a válság és a változás fogalma alatt a vizsgált hazai kis- és középvállalkozások?
- Hogyan élték meg a vizsgált vállalkozások a pandémia hatásait?
- Hogyan reagáltak a vizsgált vállalkozások a jelenlegi válságra?
- Milyen a jövőképük a vizsgált vállalkozásoknak?

A felmérés során különböző hazai kis- és középvállalkozások tulajdonos vezetőit kérdeztük alkalmazkodóképességük és válságállóságuk feltárása érdekében. A Gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere (TEÁOR'08) alapján 3 gazdasági ágat vizsgáltunk (KSH, 2021). 2023 február eleje és március vége között összesen 25 félig strukturált mélyinterjú készült, 8 a Kereskedelem, gépjárműjavítás szektorban (TEÁOR G), 9 a Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás szektorban (TEÁOR I), valamint szintén 8 interjú készült az Egyéb szolgáltatást végző vállalkozásokkal (TEÁOR S) (1. Táblázat).

1. táblázat
Az interjúk ágazat szerinti megoszlása

Ágazat	Interjúk száma
KERESKEDELEM, GÉPJÁRMŰJAVÍTÁS	8
SZÁLLÁSHELY-SZOLGÁLTATÁS, VENDÉGLÁTÁS	9
EGYÉB SZOLGÁLTATÁS	8

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés során kondenzációra, kategorizációra, interpretációra, a deviáns esetek vizsgálatára támaszkodtunk elsősorban, a narratíva alkotás kisebb szerepet kapott a folyamatban. Az alkalmazott módszer és a kapott adatok jellegéből fakadóan kutatásunk eredményei induktív következtetések. Az eredmények a kutatási kérdéseknek megfelelően tématerületenként, négy fejezetben kerülnek bemutatásra.

3. Eredmények

A vizsgált vállalkozások mérete és tevékenysége között jelentős különbségek vannak, annak érdekében, hogy átfogó képet kaphassunk az ágazat szereplőiről. A kis- és nagykereskedéssel foglalkozó cégek tekintetében megtalálhatunk személyautó kereskedelemmel, háztartási gépek, kis és nagykereskedelmével, fa és építőanyag kiskereskedelemmel, gyógyszer és gyógyászati termékek nagykereskedelmével, ruházati kiskereskedelemmel, valamint fővárosi és vidéki élelmiszer kiskereskedelemmel foglalkozókat. A szálláshely-szolgáltató és vendéglátás szektorban tevékenykedő vállalkozások között szállodai és szálláshely-szolgáltatókat, valamint éttermi, mozgó és egyéb vendéglátással, italszolgáltatással foglalkozó kis- és középvállalkozásokat vizsgáltunk. Az egyéb szolgáltatások tekintetében kizárólag a szépségipari szolgáltatások jelentek meg, ezen belül is a fodrászat, kozmetika, köröm és műköröm készítés, ápolás.

3.1. Válság -változás

A kereskedelmi ágazatra vonatkozóan a mélyinterjú adók véleménye, hogy a változás mindennapos, a tevékenységük végzése folyamatos megújulást, kihívást jelent számukra. A változás lehet pozitív és lehet negatív, de mindenképpen eltérés a korábbi időszaktól. Ezekhez az eltérő környezeti tényezőkhöz alkalmazkodni kell. A válság számukra negatív fogalom. Többen úgy fogalmaztak, hogy egy olyan állapot, ahol a keresletcsökkenést és az így keletkező

árbevétel csökkenést, az árak emelésével nem tudják követni. A költségek növekedése és a stagnáló vagy csökkenő árbevétel veszteséget eredményez. A válságot túlélni kell, a lehető legkisebb veszteséggel.

A szálláshely-szolgáltatással és vendéglátással foglalkozó cégek szerint a változás az adott helyzet újragondolása, lehet egyfajta szemléletváltás, de mindenképpen egy új lehetőség. A szektorban a rugalmasság és a folyamatos megújulásra való képesség nélkülözhetetlen az interjúalanyok szerint. A válság alatt azt értették a vizsgált vállalkozások, ha a külső környezeti hatások negatívan befolyásolják a működésüket, így közvetlenül vagy közvetve csökkentik bevételüket, emelik a költségeiket.

Az egyéb szolgáltatásokra, ezen belül is a szépséggel foglalkozó szolgáltatókra vonatkozóan megállapíthatjuk a válaszadók szavaiból, hogy a változás számukra változó környezetet, változó munkahelyet, elmozdulást jelent. Ez történhet belső kényszer hatására (pl. a hobbi legyen a munka), vagy külső kényszer hatására (pl. tanárból műkörmössé válás). A válság minden megkérdezett számára negatív fogalom, ami bizonytalansággal jár, a szolgáltatás keresletének csökkenését jelenti, ezzel egy negatív elmozdulást generál.

3.2. Pandémia

A megkérdezett kis- és nagykereskedelemmel foglalkozó cégvezetők a pandémia időszakában gyorsan reagáltak a változásokra. Ahol lehetett csökkentették a munkavégzést, lehetőleg úgy, hogy a munkaerőt megtartották. Megoldás lehetett a csökkentett nyitvatartás, munkaidő, illetve a home office bevezetése. Olyan termékeket forgalmazó vállalkozások esetében, ahol a vásárlás eltolható volt (pl. új autó, hűtőszekrény), ott a kereslet átmeneti csökkenése volt megfigyelhető. Mindez az élelmiszerek, gyógyszerek, sőt még az építőanyagok tekintetében fordítottan érvényesült, ott kereslet növekedést realizáltak a megkérdezett vállalkozások, magasabbak voltak a bevételeik. Míg az első csoport esetében a készletek csökkenése volt megfigyelhető, addig a másik csoport vállalkozásai beszállítási problémákkal, növekvő készletek elhelyezési problémáival kellett, hogy szembe nézzenek. Érdekességet jelentett egy cipőforgalmazással foglalkozó kisvállalkozás, mely a pandémia alatt nyitott, de online értékesítéssel kezdve tevékenységét. Általános probléma volt az áruhiány, felvásárlások, vagy a logisztikai problémák miatt, valamint az egészségügyi jogszabályi előírásoknak való megfelelés.

A pandémia nagyon súlyosan érintette a kutatásban részt vevő szálláshely-szolgáltató és vendéglátó egységeket. Ebben az időszakban számos alkalmazottól meg kellett válniuk a vállalkozásoknak vagy a korlátozott nyitvatartási idő miatt, kevesebb munkát tudtak adni a dolgozóknak, a bezárásokról nem is beszélve. A járványügyi intézkedések miatt számos nehézséggel találták szembe magukat a megkérdezettek, a foglaltság jelentős visszaesése által a bevételük drasztikusan csökkent. Több vállalkozás is elgondolkozott a végleges bezáráson, azonban nehezen, de sikerült átvészelnük ezt az időszakot. A vizsgált vendéglátóegységek mind bevezették a házhoz szállítás lehetőségét, ha még nem volt náluk. A biztonságos szolgáltatások szerepe felértékelődött, ilyen volt például az érintésmentes beléptetés és kiszolgálás. Az elmúlt másfél évben a kormányzat egy sor támogatási programot hirdetett meg, amelyek segítettek a vendéglátóipari szektorban működő vállalkozásoknak. Ezek közé tartozott az adókedvezmények, az állami finanszírozású hitelprogramok, a bértámogatások és az ágazati adókedvezmények.

A COVID hatása a szépségipari szolgáltatásban dolgozó megkérdezettek számára egyenlő volt a bezárással. Mindenkit érintett ez a kormányzati intézkedés, de volt, aki kijátszotta, a saját házában, lakásában folytatta a tevékenységét. A teljesen eltűnő, vagy csökkenő árbevétel mellett megmaradtak a költségek, melyet a saját megtakarításaik feléléssel, anyagilag biztos családi háttérrel, hitelfelvétellel vagy állami segítség igénybevételével fizettek ki. A nyitást követően az egészségügyi előírások betartásával

kapcsolatos költségnövekménnyel kellett szembenézniük, valamint a vevőkör egy részének elmaradásával. Ehhez az időszakhoz kapcsolták a válaszadók a KATA lehetőségének megszűntét is, ami újabb negatívum volt számukra.

3.3. Jelenlegi környezeti változások

A kereskedelemmel, a szépségipari szolgáltatásokkal, valamint a szálláshely-szolgáltatással, vendéglátással foglalkozó interjúalanyok általános véleménye, hogy a legnagyobb kihívást a változó és kiszámíthatatlan környezeti tényezők jelentik. Ezen belül az árak, energiaárak növekedése, a forint értékének változásai, az infláció, a lakosság megélhetési problémái, ezen belül az élelmiszerárak, a rezsiköltségek emelkedése a legnagyobb probléma.

3.3.1. Kereslet változása

A jelenlegi gazdasági helyzetben egyszerre jelentkezik az árak növekedése és ezzel párhuzamosan a kereslet stagnálása vagy csökkenése. Ebben a helyzetben a működési költségek a növekedésével együtt jelentős kihívás a megkérdézett vállalkozások számára a működés. Ott, ahol tovább tudja érvényesíteni az áremelést a vállalkozás, ott nincs számottevő probléma, de ahol ez nem lehetséges, mert a vevők el tudják halasztani a vásárlásaikat, vagy helyettesítő terméket találnak, az jelentősen csökkentheti az árbevételt. Erre azonban készülnek, így a működés megszűnésével nem számolnak. Megfigyelhető a keresleti oldalon az átrendeződés, elsősorban a kevésbé fontosnak vélt termékek (pl. édességek) esetében. Az egyéb módon, olcsóbb alternatívával helyettesíthető termékek (pl. húsok, friss zöldségek) esetében szintén csökkenő kereslet figyelhető meg. Ugyanakkor a megszokott „kedvenc” termékekről (pl. trappista sajt, Pick virsli) nehezen mondanak le a vásárlók. Összességében egyrészt volumencsökkenésről, másrészt a vásárlói kosárérték csökkenéséről számoltak be a vállalkozások, mivel a reálbér növekedés mértéke alacsonyabb volt az infláció mértékénél. Megfigyelhető, hogy a vásárlók többször járnak boltba, de egyszerre kevesebbet költenek.

A vendéglátó egységek hamar talpra álltak a COVID-válság után, a kereslet folyamatosan növekszik, jelenleg is többen kapacitásbővítésen gondolkoznak a növekvő foglалások kiszolgálása érdekében. A vevőkör több vállalkozás esetében jelentősen átalakult, a korábbi törzsvendégek elmaradtak, de rengeteg új vendég érkezett. Miközben a teljes forgalom növekszik, az egy főre jutó fogyasztás mennyisége, a vásárlási volumen csökken.

A szépségipari szolgáltatásokat nyújtó megkérdézettek számára a kereslet a szolgáltatásuk iránt visszaesett ugyan, de nem számottevően. A vendégeik száma nem, csupán a látogatások igénybevételének gyakorisága csökkent, ami persze összességében árbevétel csökkenést eredményezett. Ezt azonban áremeléssel kompenzálták, ami sok esetben akár a 40%-ot is elérte.

3.3.2. Kínálat változása

A pandémia alatt jelentkező szállítási problémák csökkentek, megszűntek, ugyanakkor megfigyelhető a beszerzési árak sok esetben jelentős növekedése. Ennek oka a külföldről beszerzett termékeknél, korábban, a forint gyengülése, belpiacon az infláció. A független kiskereskedőknél megfigyelhető egy kínálati átrendeződés, ami jellemzően a termékportfólió racionalizálásában, egyszerűsítésében figyelhető meg. Az áringadozásra többen a készletek növelésével, akár a raktárhelyek bővítésével reagáltak. Megnőtt az importárak jelentősége és súlya, összességében pedig egy kínálatcsökkenés figyelhető meg.

A szálláshely-szolgáltató és vendéglátóhely-üzemeltető vállalkozások esetében új, magasabb árrest biztosító termékek és szolgáltatások bevezetésével próbálják biztosítani a

gazdaságos működést. A piaci szereplők jelentősen megváltoztak, az árubeszerzés a megemelkedett árak miatt időigényesebb folyamattá vált, a piac folyamatos monitorozása elengedhetetlen a gazdaságos működéshez. Az áremeléssel együtt általános törekvés figyelhető meg a minőségemelésre is. A költségcsökkentést nem az alapanyagok minőségén, hanem egyéb módokon például a munkafolyamatok átszervezésével próbálják megvalósítani.

A szépségipari szolgáltatásoknál a különböző alapanyagok árának drasztikus emelkedése miatt, a szolgáltatók a beszerzéseiket újragondolták. Olyan helyettesítő termékeket kerestek, amelyek minősége nem sokban különbözik a korábbiaktól. Mások a kiadások csökkentése érdekében közvetlenül, külföldről szerzik be, a szolgáltatások nyújtásához szükséges anyagokat.

3.3.3. Értékesítési szerkezet változása

Egyértelműen kirajzolódott a megkérdezettnél az online értékesítési csatornák felé való elmozdulás. Ez a pandémia időszakában volt nagyon látványos, de azt követően is megmaradt, nem zuhant vissza a korábbi időszak arányaira. Csökkent az impulzus vásárlások száma, értéke, a fogyasztók tudatosabban, nagyobb informáltság birtokában hoznak vásárlói döntéseket, melyeket az online térben szereznek be. Azonban nem minden vállalkozás tudott elmozdulni az online értékesítés irányába, részben a termékek jellege (pl. friss zöldségek, gyümölcsök), részben pedig járulékos tényezők (pl. szakértelem hiánya, fenntartási költségek) miatt.

A vendéglátás területén a koronavírus járvány óta bevezetett új üzleti modellek jelenleg is jól működnek, még mindig népszerű a házhozszállítás és az átvevőpontokhoz való rendelés. Az online megjelenés (közösségi média, saját honlap) kimondottan fontossá vált az online értékesítések miatt a COVID-válság óta és ez azóta is tart. A vevőkör jelentősen átalakult a vizsgált vállalkozások esetében, rengeteg új vendég érkezett, a hazai vevők számának csökkenését jól egyensúlyozza a külföldi vendégek növekvő száma.

A szépségipari szolgáltatások esetében, nem a nyújtott szolgáltatások online megvalósítása, hanem a szolgáltatás eredményének közösségi oldalakon való dokumentálása jelent meg.

3.4. Jövőkép

A kereskedelmi ágazatra vonatkozó jövőkép a megkérdezett cégvezetők véleménye alapján nagyon vegyes. A mélyinterjú alanyok fele, a kiszámíthatatlan és sok tényezőtől függő környezet miatt egyértelműen negatívan ítéli meg a jövőre vonatkozó kilátásait. Úgy érzik, hogy még évekbe telik, amíg a jelenlegi helyzetből ki tudnak lábalni. Ők nem terveznek bővítést, csak a szükséges, a túléléshez nélkülözhetetlen kisebb korszerűsítéseket teszik meg, a munkavállalók megtartására rendezkednek be, és a folyamatos piackutatásban bízva figyelik a változásokat. A cégvezetők másik fele azt gondolja, hogy elérték a mélypontot és innen már csak felfelé vezethet az út, így bővítéseket terveznek, vagy már meg is valósították azt. Itt nem számítanak állami segítségre, bíznak a piac bővülésében és az online értékesítés erejében.

A megkérdezett a turizmus és a vendéglátóipari szakemberek a fokozott fellendülésében hisznek, egyértelműen pozitív jövőképvel rendelkeznek. Az árakat mindenki kénytelen hozzáigazítani a jelenlegi gazdasági helyzethez, de ezzel együtt a közeljövőben igyekeznek emelni a színvonalat, illetve bővíteni a megemelkedett árak miatt az ingyenes szolgáltatások körét. A fejlesztést, bővítést, átalakulást több területen is tervezik a megkérdezettek.

A szépségipari szolgáltatást nyújtó megkérdezettek mindenképpen pozitív jövőképvel rendelkeznek. Szinte kivétel nélkül a tevékenységük bővítését tervezik. Van, aki munkatársak felvételével, van, aki saját szalon nyitásával, vagy éppen oktatással kívánja árbevételét növelni.

Egyben azonban megegyeztek a vélemények, mégpedig, hogy innováció, újdonságok bevezetése nélkül nem lehet fennmaradni.

4. Következtetések és javaslatok

POGÁCSÁS – SZEPESI (2023) kutatási eredményeivel összhangban megállapítást nyert, hogy a vizsgált vállalkozások közül a 2020-2021-es időszak legveszteségesebb ágazata egyértelműen a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás volt. A vizsgált cégek válságállóságát vizsgálva megállapíthatjuk, hogy saját magukkal szemben többnyire elégedettek voltak a vállalkozások, úgy vélik, hogy összességében jól kezelték a koronavírus járvány okozta gazdasági nehézségeket. Sokkal erősebbek lettek és a korábbi tapasztalataik nagyban segítik őket a jelenlegi válság megfelelő kezelésében. A válság győztesei végig nyitottak és rugalmasak voltak, a folyamatosan változó gazdasági helyzethez minden körülmények között próbálnak alkalmazkodni. A vállalkozások alkalmazkodóképességének vizsgálata során arra az eredményre jutottunk, hogy a válságkezelés eszközei közül többet is használtak és használnak is folyamatosan a cégek. Az interjúalanyok változatosan kombinálták a különböző eszközöket, a legfontosabb stratégiai válságkezelési intézkedések a következők voltak: tevékenységi kör fókuszának módosítása, működési feltételek módosítása (munkaszervezés, home-office), kiadások csökkentése (elbocsátások, munkaidő csökkentése), új értékesítési formák bevezetése (házhoz szállítás, online rendelés) és új finanszírozási formák keresése (állami támogatások, hitelek).

A kutatás folytatása esetén érdemes lehet feltenni a következő kérdéseket:

1. Hogyan befolyásolták a kormányzati intézkedések a kis- és középvállalatok reakcióját, milyen volt azok hatékonysága?
2. Hasonlóképpen érdemes megvizsgálni, hogy a fenti vállalati körben hogyan érvényesültek a monetáris politikai likviditásnövelő intézkedései?
3. Illetve, hogy vannak-e a magyar kis- és középvállalati szektornak válasza a válságra, amelyek eltérnek a régiós vagy uniós átlagtól?

5. Összefoglalás

A 2023. február és március között zajlott, szakértői vállalati mélyinterjúkon alapuló kutatásunk az elmúlt három év válságainak hazai kis- és középvállalkozásokra gyakorolt hatásait vizsgálta. A felmérés három különböző gazdasági szektort érintett, külön vizsgáltuk a Kereskedelem, gépjárműjavítás, a Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás és az Egyéb szolgáltatást végző vállalkozásokat. Kutatásunk során a válság és a változás észlelésére, illetve értelmezésére, a COVID-19 pandémia időszakára, a jelenlegi válsághelyzetre, valamint a vállalatok jövőképre koncentráltunk. Az interjúk elemzése azt mutatta, hogy a jelenlegi válság sokkal súlyosabban érintette a vállalkozásokat, mint a COVID-válság, aminek a legnagyobb vesztesei a vendéglátó és szálláshely-szolgáltató egységek voltak.

Irodalomjegyzék

- Al Bazie, N. – Braganza, A. (2020): Challenges of change facing entrepreneurs and Kuwaiti SMEs. *Cogent Business & Management*. 7 (1) 1853997. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1853997>
- Bianchi, C. (2022): COVID-19 and service innovation strategies of tourism and hospitality SMEs in an emerging country. *International Journal of Emerging Markets*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ijoem-07-2021-1102>

- Bundy, J. – Pfarrer, M. D. – Short, C. E. – Coombs, W. T. (2016): Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. 43 (6) 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Cohn-Bech, E. – Foda, K. – Roitman, A. (2023): Drivers of Inflation: Hungary. *International Monetary Fund. Selected Issues Paper No. 2023/004* Hozzáférés dátuma: 2023.04.15. <https://www.imf.org/en/Publications/selected-issues-papers/Issues/2023/02/27/Drivers-of-Inflation-Hungary-530224> <https://doi.org/10.5089/9798400234163.018>
- Doern, R. – Williams, N. – Vorley, T. (2019): Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*. 31 (5-6) 400-412. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>
- Herbane, B. (2013): Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 21 (2) 82-95 <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12006>
- Kómúves Zs. S. – Dajnoki K. – Pató Gáborné Szűcs B. – Poór J. – Szabó K. – Szabó-Szentgróti G. – Szabó Sz. (szerk.) (2022): Kilábalás – Újranyitás – Növekedés. Wolters Kluwer Hungary Kft. <https://doi.org/10.55413/9789635940615>
- KSH (2021): Osztályozások – Gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere (TEÁOR'08). Hozzáférés dátuma: 2023.02.10. https://www.ksh.hu/teor_menu
- MKIK GVI (2021): A koronavírus-járvány gazdasági hatásai a magyarországi vállalkozások körében 2020. októberig – kapacitáskihasználtság, válságkezelő eszközök, bérváltozások és értékesítési árak. https://gvi.hu/files/researches/628/koronavirus_kutatasi_fuzet_3_210127.pdf Letöltés dátuma: 2023.02.08.
- Moldicz Cs. (2012): A változó Európai Unió: Válságról válságra. Typotex, Budapest.
- Moldicz Cs. (2020): Jobs and Covid-19 in Hungary. China-CEE Institute, Weekly Briefing. 32 (3) https://china-cee.eu/wp-content/uploads/2020/09/2020s09_Hungary.pdf
- Moldicz Cs. (2021): Törésvonalak Európában: Közép-Európa helyzete az új világrendben. *Eurázsia Szemle*. 1 (1) 62-79. <https://eurasiacenter.hu/1-szam/>
- Pogácsás P. – Szepesi B. (2023): A koronavírus hatása a magyar kis-és középvállalkozásokra. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*. 54 (2) 25-39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.03>
- Pumaleque, A. A. P. – Carbajal, N. C. – Silva, M. V. Ñ. – Pumaleque, L. B. P. (2021): Strategic management model to promote competitiveness in tourism companies in Cañete. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*. (1) 17-31. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.specialissue1.17-31>
- Sharma, P. – Leung, T. Y. – Kingshott, R. P. – Davcik, N. S. – Cardinali, S. (2020): Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of business research*. 116 (2020) 188-192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.026>
- Shi, F. – Shi, D. – Weaver, D. – Samaniego Chavez, C. E. (2021): Adapt to not just survive but thrive: resilience strategies of five-star hotels at difficult times. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 33 (9) 2886-2906. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2020-1194>
- Sıcakyüz, Ç. – Yüregir, O. H. (2020): Exploring resistance factors on the usage of hospital information systems from the perspective of the Markus's Model and the Technology Acceptance Model. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 16 (2) 93-131. <https://doi.org/10.7341/20201624>

- Szepesi B. – Pogácsás P. (2021): A koronavírus-járvány hatása a magyar vállalkozásra. Kutatási jelentés. Mathias Corvinus Collegium – Vállalkozáskutatási Műhely. Hozzáférés dátuma: 2023.02.24. <https://ifka.hu/medias/970/akoronavirus-jarvanyhatasaamagyarvallalkozasokra.pdf>
- Szepesi, B. – Pogácsás, P. (2023): A válság hatása a magyar vállalkozásokra. Kutatási jelentés. Mathias Corvinus Collegium – Vállalkozáskutatási Műhely. Hozzáférés dátuma: 2023.02.26. <https://mcc.hu/documents/vallalkozaskutatasi-muhely/a-valsag-hatasa-a-magyar-vallalkozasokra.pdf>
- Szerb L. – Hornyák M. – Krabatné Fehér Z. – Rideg A. (2023): Magyarországi városrégiók versenyképességének mérése és elemzése. Közgazdasági Szemle. 70 (2) 119-148. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.2.119>
- Tohănean, D. – Buzatu, A. I. – Baba, C. A. – Georgescu, B. (2020): Business Model Innovation Through the Use of Digital Technologies: Managing Risks and Creating Sustainability. Amfiteatru Economic. 22 (55) 758-774. <https://doi.org/10.24818/ea/2020/55/758>
- Williams, T. A. – Gruber, D. A. – Sutcliffe, K. M. – Shepherd, D. A. – Zhao, E. Y. (2017): Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. Academy of Management Annals. 11 (2) 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>