

KILÁBALÁS – ÚJRANYITÁS – NÖVEKEDÉS

VÁRHATÓ VÁLTOZÁSOK A VÁLLALATI/INTÉZMÉNYI GAZDÁLKODÁSBAN ÉS MENEDZSMENTBEN A KORONAVÍRUS ÁRNYÉKÁBAN

Szerkesztők:

Poór József – Dajnoki Krisztina – Szabó Szilvia – Módosné Szalai Szilvia – Jenei Szonja

KILÁBALÁS – ÚJRANYITÁS – NÖVEKEDÉS

**VÁRHATÓ VÁLTOZÁSOK A VÁLLALATI/INTÉZMÉNYI
GAZDÁLKODÁSBAN ÉS MENEDZSMENTBEN
A KORONAVÍRUS ÁRNYÉKÁBAN**

KILÁBALÁS – ÚJRANYITÁS – NÖVEKEDÉS

VÁRHATÓ VÁLTOZÁSOK A VÁLLALATI/INTÉZMÉNYI GAZDÁLKODÁSBAN ÉS MENEDZSMENTBEN A KORONAVÍRUS ÁRNYÉKÁBAN

Szerkesztők:

Poór József – Dajnoki Krisztina – Szabó Szilvia – Módosné Szalai Szilvia – Jenei Szonja

Szerzők¹

- › Bálintová Monika, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (6. fejezet)
- › Barcziová Anikó, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (8. fejezet)
- › Prof. Dr. habil. Bencsik Andrea, CSc., egyetemi tanár, Pannon Egyetem (PE) (4. fejezet)
- › Cziborová Henrieta, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (5. fejezet)
- › Csehné dr. habil. Papp Imola, egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) (6. fejezet)
- › Dr. habil. Dajnoki Krisztina, egyetemi docens, szakvezető, intézetigazgató, Debreceni Egyetem (DE) (1. fejezet)
- › Dr. habil. Fehér János, egyetemi docens, Károli Gáspár Református Egyetem (KGRE) (2. fejezet)
- › Fóthy Noémi, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (7. fejezet)
- › Dr. Grotte Judit, egyetemi docens Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (6. fejezet)
- › Dr. Hegedűs Henrik, PhD, NKE, HDI oktatója, Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE) (7. fejezet)
- › Jenei Szonja, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (2. fejezet)
- › Kálmán Botond Géza, kutató, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) (2. fejezet)
- › Kerékgyártó Gábor, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem és BKIK (7. fejezet)
- › Mgr. Kovács Ádám, PhD (1. fejezet)
- › *Dr. Kőműves Zsolt Sándor*, egyetemi docens, Kaposvári Campus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) (6. fejezet)
- › *Dr. habil. Kunos István*, egyetemi docens, tanszékvezető, Miskolci Egyetem (ME) (8. fejezet)
- › *Láncz Gábor*, BKIK XX-as osztály és a VOE alelnöke (7. fejezet)
- › *Dr. Majó-Petri Zoltán*, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem (SZTE) (3. fejezet)
- › Metszősy Gabriella, egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem (8. fejezet)
- › Módosné Szalai Szilvia Valéria, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (3. fejezet)
- › Dr. Németh Gergely PhD, Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának az elnöke, tanácsadó vállalat vezetője (3. fejezet)
- › *Pató Gáborné Dr. habil. Szűcs Beáta*, egyetemi docens, Pannon Egyetem (PE), Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) (4. fejezet)
- › Pásztóová Vivien PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (4. fejezet)
- › *Prof. Dr. habil. Poór József*, DSc., egyetemi tanár, Selye János Egyetem (UJS) és professor emeritus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, AMKCS (MATE) (1. fejezet)
- › Dr. Szabó Katalin, egyetemi adjunktus, tanszékvezető, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) (5. fejezet)
- › Dr. habil. Szabó Szilvia, egyetemi docens, szakvezető, Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (vezetői, 1. fejezet)
- › *Dr. Szabó-Szentgróti Gábor*, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) (5. fejezet)
- › *Dr. Tóth Arnold*, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) (2. fejezet)

Szerkesztők:

- › Prof. Dr. habil. Poór József DSc., Selye János Egyetem – MATE
- › Dr. habil. Dajnoki Krisztina PhD, Debreceni Egyetem
- › Dr. habil. Szabó Szilvia PhD, Budapesti Metropolitan Egyetem
- › Módosné Szalai Szilvia Valéria, Selye János Egyetem
- › Jenei Szonja, Selye János Egyetem

¹ Az egyes fejezetek koordinátorait jelzik a kiemelések.

Lektorok:

- › Dr. habil. Szretykó György, egyetemi docens, Széchenyi Egyetem (SZE)
- › Dr. Kolbe Tamás, Menedzsment tanácsadó, Laskol tanácsadók

Előszó

- › Nagy Elek a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK) elnöke

A kutatást szakmailag támogatták

- › Bíró Imre, BKIK XX-as osztály vezetőségi tagja és a Protamin Tanácsadó vállalat vezetője
- › Gulyás József, Klaszter és Vállalkozásszervező Ház Zrt (KKVHÁZ) vezetője
- › Fata László, Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) elnöke
- › Dr. Sztranyák József, BKIK Gazdasági Szolgáltatások Tagozat (GSZT) tagozat elnöke

A kutatócsoport tagjai

Budapesti Corvinus Egyetem (BCE), Budapesti Metropolitan Egyetem (METU), Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE), Debreceni Egyetem (DE), Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE), Humán Szakemberek Országos Szövetség (HSZOSZ), Klaszter és Vállalkozásszervező Ház Zrt (KKVHÁZ), Leader's Habits Kutatói Hálózat – Humanagement – Human Value, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár Munkaerőpiaci Kutatócsoport (MATE), Miskolci Egyetem (ME), Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE), Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE), Pécsi Tudományegyetem (PTE), Protamin Tanácsadók, Szegedi Tudományegyetem (SZTE), Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának, Pannon Egyetem (PE), Selye János Egyetem (UJS).

A kutatás szponzora

a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK)



BUDAPESTI
KERESKEDELMI
ÉS IPARKAMARA

Kiadó:

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
2100 Gödöllő, Páter Károly utca 1. • Telefon: +36-28/522-000 • Honlap: <https://www.uni-mate.hu>

Felelős kiadó: Prof. Dr. habil. Gyuricza Csaba, DSc., rektor

ISBN: 978-963-269-984-4 (pdf)



© Szerkesztők, 2022

© Szerzők, 2022

A műre a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik: CC-BY-NC-ND-4.0

TARTALOM

ELŐSZÓ (NAGY ELEK)	9
1. BEVEZETÉS (POÓR JÓZSEF – DAJNOKI KRISZTINA – SZABÓ SZILVIA – KOVÁCS ÁDÁM)	10
1.1. ELŐZMÉNYEK	10
1.2. KUTATÁSI MODELL	13
1.3. FORRÁSOK AZ 1. FEJEZETHEZ	14
2. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÉS A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI (TÓTH ARNOLD – JENEI SZONJA – FEHÉR JÁNOS – KÁLMÁN BOTOND)	15
2.1. A MINTA SZERVEZETEINEK TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE	16
2.2. SZERVEZETI MÉRET	16
2.2.1. Létszám	17
2.2.2. Árbevétel	18
2.3. FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SEKTOR)	18
2.4. A VÁLASZADÓ SZERVEZET TELEPHELYE ÉS KOMPLEXITÁSA	20
2.5. FORRÁSOK A 2. FEJEZETHEZ	25
3. A KILÁBALÁS-ÚJRANYITÁS VALÓSZÍNŰ GAZDASÁGI, PÉNZÜGYI ÉS PIACI HATÁSAI 2021-BEN (MAJÓ-PETRI ZOLTÁN – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA – NÉMETH GERGELY)	27
3.1. GAZDASÁGI, PÉNZÜGYI KÖRNYEZET MEGÍTÉLÉSE	27
3.2. PIACI HATÁSOK MEGÍTÉLÉSE	30
3.3. KILÁBALÁSI LEHETŐSÉGEK KIHASZNÁLÁSA	30
3.4. FORRÁSOK A 3. FEJEZETHEZ	34
4. OTTHONI MUNKAVÉGZÉS (HOME-OFFICE) (PATÓ GÁBORNÉ SZÜCS BEÁTA – PÁSZTÓOVÁ VIVIEN – BENCSIK ANDREA)	35
4.1. OTTHONI MUNKAVÉGZÉS ARÁNYA ÉS ELTERJEDTSÉGE	35
4.2. COVID ALATT AZ OTTHONI INFRASTRUKTÚRA (INTERNET SÁVSZÉLESSÉG, SZÁMÍTÓGÉP ELLÁTOTSÁG, SZOFTVEREK) RENDELKEZÉSRE ÁLLÁSA	36
4.3. FORRÁSOK A 4. FEJEZETHEZ	42
5. SZERVEZETEK VISZONYULÁSA A MUNKAVÁLLALÓK VÍRUSSEL SZEMBENI VÉDETTSÉGÉHEZ (SZABÓ SZENTGRÓTI GÁBOR – CZIBOROVÁ HENRIETA – SZABÓ KATALIN)	44
5.1. KIHÍVÁSOK ÉS SZABÁLYOZÁSOK	44
5.2. VISZONYULÁS	45
5.3. FORRÁSOK AZ 5. FEJEZETHEZ	48
6. AZ ESETLEGES NYITÁS ÉS KILÁBALÁS SZERVEZETEKRE GYARKOROLT HATÁSA (KÓMŰVES ZSOLT SÁNDOR – CSEHNÉ PAPP IMOLA – BÁLINTOVÁ MONIKA – GROTTÉ JUDIT)	50
6.1. HATÁSTERÜLETEK	50
6.2. INTÉZKEDÉSEK A NYITÁS ÉS KILÁBALÁS LEHETŐSÉGEINEK KIHASZNÁLÁSA ÉRDEKÉBEN	52
6.3. „JÓ GYAKORLAT”, AMIT MEGFELELŐNEK TARTANAK HATÉKONYSÁG SZEMPONTJÁBÓL ÉS MEGTARTANAK	53
6.4. FORRÁSOK A 6. FEJEZETHEZ	56
7. ELVÁRÁSOK A SZAKMÁJÁT, FOGLALKOZÁSOKAT TÖMÖRÍTŐ SZAKMAI SZERVEZETEKTŐL, KAMARÁKTÓL (LÁNCZ GÁBOR – FÓTHY NOÉMI – KERÉKGYÁRTÓ GÁBOR – HEGEDŰS HENRIK)	58
7.1. ELVÁRÁSOK	58
7.2. FORRÁSOK A 7. FEJEZETHEZ	61
8. VÁLASZADÓK (KUNOS ISTVÁN – METSZŐSY GABRIELLA – BARCZIOVÁ ANIKÓ)	62
8.1. JELLEMZŐK	62
8.2. FORRÁSOK A 8. FEJEZETHEZ	65
9. MELLÉKLET	66
9.1. RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK	66

2. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÉS A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI (TÓTH ARNOLD – JENEI SZONJA – FEHÉR JÁNOS – KÁLMÁN BOTOND)

*„Mivel arra vagyunk hivatva, hogy megfeleljünk
a világjárvány kihívásainak és lehetőségeinek,
azonban sanszunk van valami újat építeni.
Tehát építsük meg együtt.”*

Justin Trudeau³

Az adatok tisztítása és szűrése után 1183 szervezeti válaszunk maradt. A kutatásban közreműködő szervezetek kilábalás iránti érdeklődését mutatja, hogy a válaszadók létszáma meghaladja mindhárom korábbi fázis idején kapott válaszok számát. A válaszadói hajlandóság arra is utal, hogy a nyilatkozó szervezetek meglátása szerint a gazdaság túl van a mélyponton, és a termelés, szolgáltatás területén növekedésre számíthatunk. Bizonyos mértékig különvált az egészségügyi és ökonómiai helyzet. Bár sajnálatos módon a COVID-19 vírus különféle változatai még rengeteg áldozatot követelnek, a gazdaság minimális és feltétlenül szükséges korlátozásokkal működik. A szervezetek elsajátították azokat a technikákat, melyekkel a megszakadt kapcsolatokat újjá lehet építeni, a munkaerővel megfelelően tudnak gazdálkodni, innovatív megoldásokat alkalmaznak. A vállalkozások képesek a digitalizáció előnyeinek kihasználására és hátrányainak áthidalására.

A három fázis és a kilábalás kutatása során egymást részint lefedő, de nem azonos válaszadói körrel dolgoztunk. Hasonlóan a folytatólagos mintavétel céljához (Hunyadi & Vita, 2008), amelyet azért alkalmaznak, hogy az esetleges hibákat felderítsék, a mi megismételt adatfelvételünk is alkalmas arra, hogy bizonyos újszerű, szokatlan, normálistól eltérő jelenségeket kimutassunk. Vagyis alkalmas arra, hogy feltárjuk, milyen újszerű folyamatokat indított el a COVID pandémia és a kilábalás a vizsgált időszakok alatt. Ezek közül kiemelnénk két meghatározó előnyt: nagy megbízhatóság és ellenállóképesség a külső környezeti hatásokkal szemben; átlátható, valós idejű információcsere (Siedler, et al., 2019).

³ Kanadai miniszterelnök (1971)

2.1. A MINTA SZERVEZETEINEK TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE

A válaszadó szervezetek nagy száma jelzi a kutatás adatfelvételi hatékonyságának javulását. A válaszadók jelentős része hazai magánszervezet volt (61,8%), és nagyjából egyötöde külföldi vagy vegyes tulajdonban állt (1. táblázat). Az állami, önkormányzati szervezetek aránya valamivel meghaladja a 10%-ot.

A nonprofit szervezetek aránya a legalacsonyabb, a valós megoszlást tükrözően 4,4%. Hazánkban 2020-ban több mint 60 000 nonprofit szervezet tevékenykedett (KSH, 2020b). A nonprofit vállalat természetesen nem tulajdoni formát jelöl. E szervezettípus külön csoportként kezelését azért határoztuk el, mert eltérően a többitől, a nonprofit szervezet elsődleges célja nem a nyereségszerzés, ezért valószínűsítettük, hogy másképpen kezelik a szociális és HR-problémákat is.

1. táblázat: A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása

Megnevezés	%
Állami, önkormányzati	10,8
Hazai magán	61,8
Külföldi vagy vegyes	21,5
Nonprofit szervezet	4,4
Egyéb	0,3
Nem nyilatkozik	1,1
Összesen*	100,0

Összesen* – az összesítésben nem az egyedi, kerekített részviszonyszámok összege szerepel, hanem a teljes sokaságot jelképező 100%.

2.2. SZERVEZETI MÉRET

A több mint ezer válaszadó szervezet méretét két szempont, az alkalmazotti létszám és az árbevétel szerint vizsgáltuk. A szervezeti méret vizsgálata során azért ezt a két szempontot vettünk figyelembe, mert így teszi többek közt az Európai Bizottság (2020) is. A következőkben bemutatott adatok és eredmények értelmezéséhez viszonyítási alapként közöljük az országos adatokat. A KSH (2020a) legfrissebb, 2020-as adatai alapján a magyarországi vállalkozások számát tekintve túlnyomó többségükben (91,9%) 1–10 fő közötti foglalkoztatotti létszám jellemző, az összes vállalkozás 3,6%-a 10–49 fő közötti létszámban foglalkoztat alkalmazottat. Az 50–249 fős létszám 0,6%-ban, a 250 fő feletti 0,1%-ban jellemző, míg 3,8%-ban nincs foglalkoztatott a nyilvántartott vállalkozások esetén. Magyarországon 2020-ban 12 800 költségvetési szervezetet és költségvetési rend szerint gazdálkodó szervezetet tartottak nyilván, ez a regisztrált gazdasági szervezetek 0,7%-át adja (KSH, 2020c).

A szervezetek méret szerinti kategorizálásának másik széles körben (lásd Európai Bizottság, 2020) alkalmazott mutatója árbevétel szerint elemzi a mintákat. A KSH adatai alapján 2019-ben az egy gazdálkodó szervezetre jutó átlagos árbevétel körülbelül 141,6 millió Ft volt, majd a következő évben a pandémia hatására csökkenés következett be, az átlag 138,3 millió Ft volt (KSH, 2020a).

2.2.1. LÉTSZÁM

A foglalkoztatotti létszám alapján a válaszadó szervezetek legnagyobb arányban (38%) a kis- és középvállalkozások (KKV) kategóriába tartoznak (2. táblázat). A mikrovállalkozások aránya a mintában jelentős, 35,4%. Szerencsére nagyobb vállalatokkal is sikerült felvenni a kapcsolatot, ezek 26,2%-ot képviselnek, 0,5% nem nyilatkozott a létszám tekintetében.

2. táblázat: A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása

Megnevezés	%
Nincs foglalkoztatott	4,1
1–9 fő	31,3
10–49 fő	22,5
50–250 fő	15,5
251–500 fő	6,8
501–2000 fő	8,8
2.000 fő felett	10,6
Nem nyilatkozik	0,5
Összesen	100,0

2.2.2. ÁRBEVÉTEL

Árbevétel szempontjából a válaszadók nyíltan kommunikáltak, csak 1%-uk nem volt hajlandó nyilatkozni (3. táblázat). A sok kis- és mikrovállalkozás miatt a nyilatkozó szervezetek 27,9%-ánál volt az átlagos árbevétel 50 millió Ft alatt. Még mindig átlag alatti árbevételt jelent az 51-100 millió Ft közötti sáv, ide került a válaszadók 11%-a. 501 millió és 2,5 milliárd Ft közötti árbevételről 13,2% számolt be. 2,5 és 100 milliárd Ft közötti árbevétel esetén a nyilatkozók aránya 22,1%, míg a 100 milliárd Ft-ot meghaladó nettó árbevételű vállalkozások 6,7%-ban képviseltették magukat.

Azt is megállapíthatjuk, hogy a kilábalás, újranyitás fázisában inkább az alacsonyabb és közepes árbevételű szervezetek válaszadási hajlandósága volt magasabb (őket sikerült leghatékonyabban megszólítanunk).

3. táblázat: Árbevétel

Megnevezés	%
50 millió Ft alatt	27,9
51 – 100 millió Ft	11,0
101 – 500 millió Ft	18,2
501 millió Ft – 2,5 milliárd Ft	13,2
2,51 – 25 milliárd Ft	15,4
25,1 – 100 milliárd Ft	6,7
100 milliárd Ft fölött	6,7
Nem nyilatkozik	1,0
Összesen	100,0

2.3. FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SZEKTOR)

A méret után a következő szervezetedemográfiai jellemző, aminek változását górcső alá vesszük, a fő működési terület (4. táblázat). Mivel a jelen pandémia, és a természeti katasztrófák általában is aszimmetrikus hatást gyakorolnak a gazdaságra (Barro *et al.*, 2020), a minta megoszlása ebből a szempontból különösen lényeges. Bár a minta nem reprezentatív (mivel a mintavételi eljárás a kutatók személyes kapcsolati tőkéjén alapult), a magas elemszámra tekintettel a központi határeloszlás tétele alapján (Kerékgyártó, *et al.*, 2009) a mintaátlag normalitása feltételezhető, ezért a megoszlás ismerete mégis hasznos információforrássá teheti eredményeinket. Az áttekinthetőség kedvéért nem az osztályozási sorrendben, hanem csökkenő előfordulási gyakorisággal tüntettük fel a vállalkozásokat. Legtöbben, 13,9%-ban a nagy- és kiskereskedelem területén tevékenykednek, ezt követi sorrendben a számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás és egyéb adminisztratív és támogató tevékenységek, szolgáltatások kategóriája (9,9%). Ez annak köszönhető, hogy az adatgyűjtést végző diákok az előző projektek során kapcsolatokat építettek ki tanácsadó szervezetekkel. Az építőipari vállalkozások 9%-ban képviseltetik magukat a mintában. Alacsonyabb arányban megjelenő szervezetek (villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás, könyvkiadás, műsorszórás) a gazdasági életben is ritka, de fontos szereplők. A KSH (2020d) adatai alapján a mezőgazdaság, feldolgozóipar, építőipar, kereskedelem területén működött a legtöbb vállalkozás 2020-ban. Ezek az ágazatok a listánkon is előkelő helyen szerepelnek.

4. táblázat: A válaszadók működési terület szerinti megoszlása csökkenő sorrendben

Megnevezés	%
Nagy- és kiskereskedelem	13,9
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás és egyéb adminisztratív és támogató tevékenységek, szolgáltatások	9,9
Építőipar	9
Egyéb	8,8
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turizmus, idegenforgalom	8,7
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	6,3
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	4,7
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	4,6
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag, üveg és egyéb nem fém termékek gyártása	4,3
Oktatás	4,1
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	3,8
Szállítás és raktározás	3,6
Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás	3,4
Gépek és berendezések gyártása	2,6
Vegyipari, gyógyszer-, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	2,5
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	2,2
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	1,9
Járműgyártás	1,5
Rendvédelem, honvédelem, katasztrófa védelem	1,5
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás	1,4
Könyvkiadás, műsorszórás	0,8
Egyéb feldolgozóipar	0,4
Összesen	100,0

2.4. A VÁLASZADÓ SZERVEZET TELEPHELYE ÉS KOMPLEXITÁSA

A minta területi megoszlásában fővárosközpontú, a közép-magyarországi válaszadó szervezetek aránya 60,3% (5. táblázat). Jelentős mennyiségű válasz érkezett Közép-Dunántúlról, Dél-Dunántúlról és Észak-Alföldről, köszönhetően az itt található együttműködő felsőoktatási intézményeknek. Az ország többi része alacsonyabb arányban képviselteti magát felmérésünkben.

5. táblázat: A válaszadók telephely szerinti megoszlása csökkenő sorrendben

Megnevezés	%
Közép-Magyarország (Budapest és Pest megye)	60,3
Közép-Dunántúl (Fejér, Komárom-Esztergom és Veszprém megye)	9,0
Dél-Dunántúl (Baranya, Somogy és Tolna megye)	7,0
Észak-Alföld (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye)	6,8
Dél-Alföld (Bács-Kiskun, Békés és Csongrád-Csanád megye)	6,7
Nyugat-Dunántúl (Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megye)	4,6
Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megye)	4,5
Nem nyilatkozik	1,2
Összesen	100,0

A 6. táblázat adatai alapján a megkérdezett vállalkozások többsége országos piacra dolgozik (36,4%). Nagyon sok szervezet termel vagy szolgáltatást kizárólag a helyi közösség számára (22,5%). Szinte azonos a regionális hatókörű, illetve az európai piacra értékesítő vállalkozások aránya (12,9%, 12,5%). Mivel számos nagyvállalatot sikerült felmérésünkkel megszólaltatnunk, ezért viszonylag magas a világméretű piac követelményeit teljesítő aránya (15,6%). A világpiacon tevékenykedő szervezetek nehezebb helyzetben vannak, mert nekik nem csak a pandémia okozta problémákkal, hanem a következő hat tényezővel is meg kell küzdeniük (Blahó, *et al.*, 2021):

- » globális klímaváltozás,
- » globális recesszió,
- » világgazdaságban végbemenő hatalmi átalakulás,
- » demográfiai változások,
- » piacok proliferálódása, a márkák, a kommunikációs eszközök megszorodása,
- » gyors technológiai változások.

Az európai vagy országos piaccal rendelkező szervezeteknek is szembe kell nézniük kihívásokkal. A regionális egyenlőtlenségek az országok közötti egyenlőtlenségek csökkenése következtében mérséklődtek. Eközben az országon belüli különbségek növekedést mutattak. Tehát bizonyos mértékű konvergencia figyelhető meg ország- és régiószinten az Európai Unió egészére vonatkozóan, ám az országokon belül nőhetnek az eltérések. A regionális GDP nagysága erőteljesen befolyásolja a keresletet (Halmi, 2014).

6. táblázat: A szervezet termékeinek vagy szolgáltatásainak fő piaci

Fő piaci területek	%
Helyi	22,5
Regionális	12,9
Országos	36,4
Európai	12,5
Világméretű	15,6
Összesen	100,0

A következő kérdéscsoport azt vizsgálja, hogy a COVID-19 okozta pandémia és recesszió a vállalati működés mely területeire fejtett ki jelentős hatást (7. táblázat). A nyilatkozó szervezetek 29,7%-a esetében a hazai piac szűkült, 21,2% esetében a külföldi piac mérete csökkent. Ezek alapján úgy tűnik, hogy a válság erősebben érintette a csak hazai piacra dolgozó vállalatokat. A mintánkban szereplő szervezetekre leginkább az jellemző, hogy a munka- és kiszolgálási folyamatok stabilitása nem változott (25,4%). Még ennél is egyértelműbb, hogy a beszállítók stabilitása és teljesítőképessége változatlan maradt (41,3%). Az alábbi tényezők esetében a válaszadók legnagyobb arányban úgy nyilatkoztak, hogy nem észleltek jelentős változást:

- » üzemi eredmény (34%)
- » likviditás (50,6%)
- » fluktuáció (50,7%)
- » dolgozók közötti összetartás (45,6%)
- » bértámogatás (49,5%)

A felsorolt mutatók közül az üzemi eredmény szinten maradása és a likviditás megőrzése a pénzügyi menedzsment tevékenységének eredménye. A fluktuáció és a dolgozók közötti összetartás jelen körülmények közötti szinten maradása az emberi erőforrás menedzsment tevékenységének eredménye. A dolgozók közötti összetartás soft tényezőnek minősül, de elősegíti a vállalat jobb eredményeit (Sembiring, 2015). A munkavállalók egészségügyi kockázata annak ellenére növekedett (50,4%), hogy az otthoni munkavégzés keretében foglalkoztatottak száma szintén emelkedett (49,4%).

7. táblázat: COVID járvány hatása a 2020-2021. évben a szervezetére/vállalkozására

Vizsgált tényezők	Hatás				
	Csökkenet	Nem változott	Nőtt	Nem jellemző/ vagy nem tudom	Összesen %
Hazai piacunk	29,7	36,9	25,0	8,5	100,0
Külföldi piacunk	21,2	25,4	11,5	41,8	100,0
Munka/kiszolgálási folyamataink stabilitása	21,2	25,4	11,5	41,8	100,0
Beszállítóink stabilitása és teljesítőképessége	39,3	41,3	4,1	15,2	100,0
Árbevételünk (Itt adja meg a csökkenés vagy növekedés %-át)	33,6	29,1	25,6	11,7	100,0
Üzemi eredményünk (Itt adja meg a csökkenés vagy növekedés %-át)	25,4	34,0	21,1	19,5	100,0
Likviditásunk	19,3	50,6	13,7	16,4	100,0
Fluktuáció	11,4	50,7	22,7	15,2	100,0
Munkavállalóink egészségügyi kockázata	5,3	37,3	50,4	7,0	100,0
Otthoni munkavégzés/home-office foglalkoztatottak száma	1,6	26,1	49,4	22,9	100,0
Dolgozóink közötti összetartás/megértés	9,2	45,6	38,7	6,4	100,0
Bértámogatás	5,7	49,5	26,4	18,4	100,0

Optimistább gazdaságokban és szervezeteknél minden recessziót esélynek tekintenek a megújulásra. Az előző válság és az azt követő fellendülés idején is készültek publikációk, melyekben a megújulásra kitérnek. Egy multinacionális vállalat magyarországi leányvállalata esetében vizsgálták a HR tevékenységet. Megállapítást nyert, hogy a HR szervezet létszáma ugyan csökkent, de stratégiai szerepe megmaradt. Alacsonyabb létszámmal, hasonló hatást és teljesítményt nyújtani, ez valamiféle megújulást jelent (Poór, *et al.*, 2014).

A megújulás egyben változás, melynek szervezeti lebonyolításához alkalmas, agilis vezetőre van szükség. Érvényes mindez a gazdaság recesszióval nem terhelt időszakára is, hiszen a környezet turbulensen változik, ehhez alkalmazkodni kell. Különösen nagy szükség lehet agilis vezetőre válság idején, hogy észrevegye a megújulási lehetőségeket, és képes legyen a szükséges szervezeti változtatások végrehajtására (Kurucz, 2019).

A 8. táblázat adatai szerint a mintánkban egytől hétig terjedő skálán értékelhették azt a válaszadók, hogy a jelenlegi válság mennyire jelent esélyt a szervezet számára a válságból való kilábaláshoz. A középérték 3,5 lett volna, ehhez képest a számolt átlag magasabb, 4,51. Az értékek szórása nagynak tekinthető (1,84). Véleményünk szerint a kérdésre adott válasz ágazatfüggő, hiszen a válságnak vannak nyertesei. A három hullám vizsgálatokor már megállapítottuk, hogy az építőipar, a biztonságtechnika, az online kereskedelem a nyertesek közé sorolható. A pandémia legnagyobb vesztesei a turizmus, a vendéglátás, a szépségipar, a szórakoztatóipar és a kereskedelem egyes ágazatai (Bernadett & Maklári, 2021).

8. táblázat: A válságot szervezeti szintű lehetőségnek tekintjük

Megnevezés	Egyáltalán nem érték egyet	Részben érték egyet					Teljesen egyet-érték	Nem nyilatkozik	Összesen
		1	2	3	4	5			
%	10,7	5,2	9,6	19,1	23,6	14,0	17,2	0,5	100,0%
Átlag	4,51								
Szórás	1,84								

A 9. táblázatban látható vállalati létszám és tulajdonforma szerinti keresztábrás elemzés utal a hazai vállalkozások összetételére. 2000 fő feletti, az állami és önkormányzati tulajdonban lévő vállalkozások 24,2%-a és a külföldi magántulajdonban lévő gazdálkodó egységek 27,6%-a. Ezekre a tulajdonformákra jellemző a nagy méret. Ezzel szemben hazai magántulajdonban lévő vállalkozások 45,3%-a számít mikrovállalkozásnak és 27,1%-a középvállalkozásnak. Hazai körülmények között nehéz a növekedés, hiszen magasak a közterhek, nehéz és kockázatos a hitelfelvétel. A PwC (2022) területi áttekintése szerint is magasnak tekinthető a vállalatok adó- és járulékkerhe. A hitelezési kockázatot az árfolyamváltozás és az állami beavatkozás okozza, azonban ennek ellenére 2021-ben a vállalati hitelállomány éves növekedése 9% volt (Pénzcentrum, 2021). Érdemes lenne meghatározni, hogy ez mennyire szolgált a nehézségek áthidalására, illetve mennyire alapozta meg az új beruházásokat. A nonprofit szervezetek is hasonló méret szerinti megoszlást mutatnak, mint a hazai magántulajdonban lévő vállalkozások.

9. táblázat: Vállalati létszám tulajdonforma szerinti megoszlása

Tulajdon	Létszám (%)								Összesen (%)
	Nem foglalkoztat senkit	1–9 fő	10–49 fő	50–249 fő	250–499 fő	500–1999 fő	2000 fő feletti	Nem nyilatkozik	
Állami, önkormányzati tulajdon	0,8	5,5	18,0	18,8	12,5	18,8	24,2	1,6	100,0
Hazai magántulajdon	6,2	45,1	27,1	12,0	3,3	3,6	2,7	0,0	100,0
Külföldi magántulajdon	0,4	5,1	9,8	22,8	13,8	20,1	27,6	0,4	100,0
Nonprofit szervezet	1,9	28,8	30,8	17,3	7,7	3,8	5,8	3,8	100,0
Egyéb	0,0	20,0	20,0	20,0	0,0	20,0	20,0	0,0	100,0
Nem nyilatkozik	7,7	30,8	23,1	23,1	7,7	0,0	0,0	7,7	100,0

A 10. táblázat alapján ellenőrizhetjük, hogy mintánkban gazdasági áganként milyen vállalati tulajdonforma jellemző. Hazai magántulajdon jellemző a mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés (73,3%), élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása (81,3%), az építőipar (88,7%), a nagy- és kiskereskedelem (77,6%) a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás (71,8%) és a könyvkiadás és műsorszórás (80%) területén. Kisebb dominanciával, de hasonló a helyzet a gépek és berendezések gyártása (58,1%), számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás (72,6%), a távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások (57,4%) és a humán-egészségügyi szolgáltatások, bentlakásos ellátás, szociális ellátás (42,5%) területén. Állami és önkormányzati tulajdon túlsúlya figyelhető meg a közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás (96,2%), a rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem (94,4%) és a villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás (50%) területén. Külföldi vagy vegyes tulajdonban van

alapvetően a számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása (73,3%), a járműgyártás (61,1%) és a vegyi, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása (60,6%). Egyaránt jellemző a hazai és külföldi magántulajdon a fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása, a pénzügyi, biztosítási tevékenység és az egyéb feldolgozóipar területén.

10. táblázat: Vállalati tulajdonforma gazdasági ágak szerinti megoszlása

Gazdasági ágak	Tulajdon (%)						
	Állami, önkormányzati tulajdon	Hazai magán-tulajdon	Külföldi magán-tulajdon	Nonprofit szervezet	Egyéb	Nem nyilatkozik	Összesen
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	13,3%	73,3%	8,9%	2,2%	2,2%	0,0%	100,0%
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	2,7%	81,3%	16,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Vegyi, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	0,0%	36,7%	60,0%	3,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása	0,0%	54,9%	43,1%	0,0%	0,0%	2,0%	100,0%
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	4,5%	13,6%	77,3%	4,5%	0,0%	0,0%	100,0%
Gépek és berendezések gyártása	3,2%	58,1%	38,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Járműgyártás	5,6%	22,2%	61,1%	5,6%	5,6%	0,0%	100,0%
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálk.	50,0%	25,0%	18,8%	6,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Építőipar	0,0%	88,7%	8,5%	0,9%	0,0%	1,9%	100,0%
Nagy- és kiskereskedelem	0,6%	77,6%	21,2%	0,0%	0,0%	0,6%	100,0%
Szállítás és raktározás	16,7%	61,9%	21,4%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	5,8%	71,8%	16,5%	1,9%	1,0%	2,9%	100,0%
Könyvkiadás, műsorszórás	0,0%	80,0%	0,0%	10,0%	0,0%	10,0%	100,0%
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	5,6%	57,4%	33,3%	1,9%	0,0%	1,9%	100,0%
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	12,5%	44,6%	39,3%	1,8%	0,0%	1,8%	100,0%
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás	5,1%	72,6%	18,8%	2,6%	0,0%	0,9%	100,0%
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	96,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,8%	100,0%
Oktatás	22,4%	34,7%	0,0%	40,8%	2,0%	0,0%	100,0%
Humán-egészségügyi szolgáltatások, bentlakásos ellátás, szociális ellátás	32,5%	42,5%	2,5%	22,5%	0,0%	0,0%	100,0%
Rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem	94,4%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	100,0%
Egyéb	11,5%	59,6%	19,2%	8,7%	0,0%	1,0%	100,0%
Egyéb feldolgozóipar	20,0%	40,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV) 2017. évi adatai alapján a hazai exportnak csupán 37%-a köthető a kis- és középvállalkozásokhoz. Ezen belül a mikrovállalkozásoknak az export mintegy 7 százaléka, a kisvállalkozásoknak 9 százaléka, a középvállalatoknak pedig 21 százaléka köszönhető (Vakhal, 2020). Ezt az összefüggést felfedezhetjük, ha a vállalati méret és a piacméret közötti korrelációt vizsgáljuk. Erősen szignifikáns összefüggést sejtethetünk a két változó között (11. táblázat). Bár a mintánk nem reprezentatív, az adatgyűjtés módszere miatt közel áll hozzá, így nagy a valószínűsége annak, hogy a piacméret és a vállalati méret pozitív korrelációban van egymással. A KKV szektor nemzetköziesedése az ország stratégiai célja. A HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség célja, hogy 20 százalékról 30 százalék fölé emelje a kis- és középvállalkozások arányát a magyar exportban (Origo, 2021).

11. táblázat: Vállalati méret és piacméret korrelációs összefüggései

		Létszám	Piac
Létszám	Korrelációs együttható	1,000	0,436
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	1177	1177
Piac	Korrelációs együttható	0,436	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	1177	1183

2.5. FORRÁSOK A 2. FEJEZETHEZ

- Barro, R. J., Ursúa, J. F. & Weng, J. (2020). The Coronavirus and the Great Influenza Pandemic: Lessons from the „Spanish Flu” for the Coronavirus’s Potential Effects on Mortality and Economic Activity. NBER Working Papers 26866, *National Bureau of Economic Research, Inc.*, <https://www.nber.org/papers/w26866>. (Letöltve: 2022. 01. 10.)
- Bernadett, B. D. & Maklári, E. (2021). A COVID-19-járvány gazdasági és társadalmi hatásai az elmúlt egy évben az Európai Unióban, különös tekintettel Magyarországra. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(4). <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.4.7>.
- Blahó, A., Czakó, E. & Poór, J. (2021). *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt. ISBN: 9789634546535
- Európai Bizottság (2020). *Felhasználói útmutató a KKV-k fogalom meghatározásához.*, Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala.
- Halmi, P. (2014). *Krisis és növekedés az Európai Unióban*. Budapest: Akadémiai Kiadó. ISBN: 978 963 05 9523 0
- Hunyadi, L. & Vita, L. (2008). *Statisztika I-II*. Budapest: Aula Kiadó Kft.
- Kerékgyártó, Gy. L., Balogh, I., Sugár, A. & Szarvas, B. (2009). *Statisztikai módszerek és alkalmazásuk a gazdasági és társadalmi elemzésekben*. Budapest: Aula Kiadó Kft. ISBN: 9789639698369
- KSH (2021a). *A vállalkozások teljesítménymutatói létszám kategória szerint*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal, https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0017.html. (Letöltve: 2022. 01. 11.)
- KSH (2021b). *A nonprofit szervezetek működési jellemzők szerinti száma és bevétele szervezeti forma szerint*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0014.html. (Letöltve: 2022. 01. 11.)
- KSH. (2020c). *STADAT – 3.2.1.3. A regisztrált gazdasági szervezetek száma – GFO’14 (2014–)*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0002.html. (Letöltve: 2022. 01. 10.)
- KSH (2020d). *A regisztrált vállalkozások száma nemzetgazdasági ág szerint (2008–2020)*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0003.html. (Letöltve: 2022. 01. 11.)
- Kurucz, A. (2019). Agilis módszerek vállalatoknál: designgondolkodás. *Magyar Minőség*, 28(12), 15-21.
- Origo (2021/11/24). *Erősítenék a kis- és középvállalkozások részvételét a magyar kivitelben*. <https://www.origo.hu/gazdasag/20211124-kkv-export-hepa.html>. (Letöltve: 2022. 01. 10.)
- Pénzcentrum (2021/12/03). *MNB: jól tűrik a sokkot a hazai bankok, továbbra is nagy a sorbanállás a hitelekért*. <https://www.penzcentrum.hu/hitel/20211203/mnb-jol-turik-a-sokkot-a-hazai-bankok-tovabbra-is-nagy-a-sorbanallas-a-hitelekert-1119937#>. (Letöltve: 2022. 01. 10.)

15. Poór, J., Karoliny, Zs., Dobrai, K., Slavic, Á., Kerekes, K., Farkas, F. & Engle, A. D. (2014). Factors Influencing Human Resource Management Solutions at Subsidiaries of Multinational Companies in Central and Eastern Europe. *Journal of East-West Business*, 20(2), 93-119. <https://doi.org/10.1080/10669868.2014.897288>
16. PwC (2022). *Hungary. Corporate – Other taxes*. <https://taxsummaries.pwc.com/hungary/corporate/other&-taxes>. (Letöltve: 2022. 01. 10.)
17. Sembiring, L. S., Maputra, Y. & Afrinaldi, A. (2015). Developing Cooperation Skill (Soft Skills) Through Implementation of Cooperative Learning Method and Experiential Learning in Psychology Entrepreneurship Course. *Scientific Journal of PPI – UKM*, [S.I.], 2(7), 296-299.
18. Siedler, C., Sadaune, S., Zavareh, T. M., Eigner, M., Zink, J. K. & Aurich, C. J. (2019). Categorizing and selecting digitization technologies for their implementation within different product lifecycle phases. *Procedia CIRP*, 79, 274-279. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.02.066>.
19. Vakhal, P. (2020). Magyar kis- és középvállalkozások a globális értékláncokban. *Külgazdaság*, 64, 30-59.