

A KORONAVÍRUS- JÁRVÁNY HATÁSA A MAGYAR VÁLLALKOZÁSRA

Evolúció – Megújuló Vállalkozások Programja

IFKA Közhasznú Nonprofit Kft.

Mathias Corvinus Collegium – Vállalkozáskutatási Műhely

A kutatás vezetője · Szepesi Balázs

A kutatás szakmai vezetője · Pogácsás Péter

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Regionális
Fejlesztési Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



TARTALOMJEGYZÉK

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	9
A JÁRVÁNY GAZDASÁGI HATÁSAI SZÁMOKBAN	10
A JÁRVÁNY HATÁSA A VÁLLALKOZÁSOKRA	12
NYERTESEK ÉS VESZTESEK	12
AZ ELEJE VOLT A LEGNEHEZEZEBB	15
A VÁLLALKOZÁSOK VESZTESÉGEI	17
NÖVEKVŐ KÖLTSÉGEK	19
VÁLSÁG ÉS FINANSZÍROZÁS	21
VENDÉGLÁTÁS	23
A VÁLLALKOZÁSOK VÁLASZA A JÁRVÁNYRA	25
A VÁLSÁGKEZELÉS FŐ ESZKÖZEI	25
FEJLESZTÉSEK A JÁRVÁNY IDEJÉN	27
DIGITALIZÁCIÓ	29
JÁRVÁNY ÉS FOGLALKOZTATÁS	31
GAZDASÁGPOLITIKA VÁLLALKOZÓI SZEMSZÖGBŐL	33
A MAGYAR VÁLLALKOZÁS A JÁRVÁNY UTÁN	35
BIZAKODÓ VÁLLALKOZÓI ATTITÚD	35
A JÁRVÁNY UTÁNI VÁLLALKOZÓI STRATÉGIA ALAPELVEI	37
A KUTATÁSI MÓDSZERTANRÓL	39

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A Mathias Corvinus Collegium – Vállalkozáskutatási Műhelyének és az IFKA Közhasznú Non-profit Kft. Evolúció – Megújuló Vállalkozások Programjának közös kutatása azzal a céllal indult, hogy feltárja a koronavírus járvány magyar vállalkozásokra gyakorolt hatását. Három kérdésre keressük a választ: Hogyan érintette a járvány kis- és középvállalkozásokat? Hogyan reagáltak cégeink a veszélyhelyzetre? Mit tanultunk a járványból, hogyan fog megváltozni a vállalkozók hozzáállása, stratégiája?

A kutatás 50 vállalkozói mélyinterjúra, egy széles körű szakértői konzultációra, a válság lefolyását bemutató adatok elemzésére, illetve a releváns szakirodalom feldolgozására és médiaelemzésre épült. Az egyes részanyagokból feldolgozott információkat a kutatási jelentés mellékleteiben tettük elérhetővé.

A válság vállalkozókra gyakorolt hatásait bemutató adatok elemzésének keretében felhasználtuk a KSH-nak a Kutatás számára átadott az ÁFA-körbe tartozó kkv-k 2019. és 2020. évi árbevételére vonatkozó adatait, illetve támaszkodtunk a járvány egyes hullámain nagymintás országos vállalkozói felmérésekkel nyomon kísérő Magyar Nemzeti Bank és MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató intézetének (GVI) konjunktúra- és vállalkozói felméréseire.

A koronavírus járvány az elmúlt 100 év legnagyobb természeti katasztrófája volt Magyarországon. Több, mint 800 ezren estek át a betegségen, 30 ezer ember vesztette életét. A járvány nélkül hozzávetőlegesen 5000 milliárd forinttal több jövedelmet termelhetett volna az ország az elmúlt időszakban. Az alkalmazkodás azonban gyorsan megindult: a GDP 2020. II. negyedévi 14,5 százalékos zuhanását követően a gazdasági teljesítmény minden negyedévben növekedni tudott az előző negyedévhez képest, és 2021. I. negyedévében a kiigazított adatok szerint már csak 2,1 százalékkal maradt el az előző év azonos időszakától.

Az vállalati kérdőíves felmérések alapján a vállalkozók a válság legkárosabb következményének a keresletcsökkenés következtében bekövetkezett árbevétel visszaesést tartják. A KSH-nak a Kutatás számára átadott adatai szerint, az ÁFA-körbe tartozó közel 315.000 kis- és középvállalkozásból mintegy 180.000 ezer árbevétele csökkent 2019-hez képest. Az átlagos csökkenés azonban mindössze 3 százalékos volt, és a legtöbb alágazat árbevétele csak kismértékben maradt el a 2019-es évitől.

Az előző évitől több mint 20 százalékkal elmaradó árbevételű ágazatokba mintegy 30 ezer kkv tartozhat. A legnagyobb mértékű visszaesések az utazáshoz, a szórakozáshoz, kultúrához és sporthoz kapcsolódó tevékenységek, valamint a személyes kontaktusra épülő szolgáltatások körében, továbbá a gépjármű kereskedelemben, illetve az elektronikai fókuszú gyártásban következtek be. A válság nyerteseinek számítanak ugyanakkor az informatikához, a házhozszállításához, vagy az egészségügy kiszolgálásához kapcsolódó tevékenységek, de a KSH szerint ide sorolható még a mezőgazdaság, az élelmiszeripar, a bútorgyártás, a pénzügyi közvetítés, illetve a papír- és vegyipar is.

Kutatásunk eredményei szerint a vállalkozások számára a járvány számlájának nagy részét a védekezés miatti keresletcsökkenés és a válságüzemmódra való átállás költségei tették ki. Azaz nem az egészségügyi problémákból, hanem a még nagyobb katasztrófa elkerülése érdekében tett erőfeszítések összességéből származnak a vállalkozások nehézségei.

A vállalkozások többsége alkalmazkodott a gyorsan változó körülményekhez, a jövőre gondolva megtartotta embereit, idénre már növekedést vár. Saját tartalékaikra, támogató üzleti partnereire és a gazdaságpolitika kínálta segítségre támaszkodva meg tudták őrizni likviditásukat, át tudták alakítani tevékenységüket, jelentős részüknek fejlesztésekre is maradt energiája.

A válság utáni időszak új, óvatosabb, hosszabb távra előre tekintő vállalkozói működést hozhat. Komoly esély van rá, hogy a járvány okozta veszteségekért és nehézségekért cserébe olyan tapasztalatokkal gazdagodnak vállalkozásaink, amelyek révén alkalmazkodó- és kezdeményezési képességük nagy mértékben javul.

Munkánk fő eredményeit a következő pontokban foglalhatjuk össze:

Elsősorban a járvány keresletre gyakorolt hatásán múlt, ki járt jobban, ki veszített sokat a koronavírus miatt.

Az ágazati hovatartozás határozta meg leginkább, hogyan hatott a járvány a vállalkozások keresletére és működésére, továbbá hogyan érintették őket a védelmi korlátozások. 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 gazdaság számára a járvány első hulláma jelentette a legnagyobb terhet.

A vállalati felmérések szerint a válaszadók jelentős része 2020 tavaszán tapasztalt fennakadásokat az ellátási láncban, de a probléma ősze nagymértékben csökkent. 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 termelőüzemek működésében és az ellátási láncokban már alig okozott fennakadást, hiába volt akkor sokkal magasabb a megbetegedések száma.

*A veszteségek fő forrása a kieső kereslet.
E mellett a bizonytalanság és a járvány generálta helyzet is növeli a vállalkozók költségeit.*

A vállalati felmérések és interjúink tapasztalatai szerint a vállalkozások jövedelmezőségének csökkenése többféle tényezőre vezethető vissza. Ezek közül a legmeghatározóbb az, hogy a működési költségeket nem lehetett a kieső árbevétellel azonos mértékben csökkenteni. Emellett komoly problémákat eredményeztek a következő tényezők: az input alapanyagok és szolgáltatások drágulása; az akadozó ellátási láncok és kereslet-kínálati súrlódások következtében fellépő tartalékolási igény; az árbevételek késleltetett beérkezése; a kényszerből bevezetett, gyakran veszteségtermelő diverzifikáció, a partnerek által kikényszerített előnytelenebb feltételek; a járvány elleni védekezés költségei.

A cégek majdnem felének voltak likviditási problémái a járvány miatt. Ennek megoldásában a saját tartalékok és a hitelmoratórium voltak a legfontosabb eszközök.

A felmérésekben szereplő vállalkozói kör 40-54 százaléka tapasztalt likviditási problémákat a válság első és a második hulláma során. Mélyinterjúink szerint pótlólagos külső finanszírozásra elsősorban a visszaeséssel sújtott területeknek, a vendéglátás-, szálláshelyszolgáltatásnak és a textiliparnak volt szüksége. Ezekben a szektorokban a jövedelmezőség annyira

lecsökkent, hogy a bankok érzékelhetően vissza is fogták a vállalkozások hitelezését. Számukra a válság átvészelésének alapvető forrása a cég tartalékainak vagy a tulajdonosok tőkéjének bevonása volt. Interjúalanyaink működőképességének megőrzésében fontos szerepet játszott a hitelmoratórium, beruházásaik finanszírozásában pedig a Kormány és az MNB által bevezetett kedvezményes hitel- és garanciaprogramok jelentős része.

A vendéglátás és szálláshelyszolgáltatás a járvány legjelentősebb vesztese.

A szektor jelentős része olyan mértékű piaci sokkot szenvedett el az elmúlt évben, ami mind az egyes cégeket, mind a szektorra jellemző üzleti modelleket megrengeti. A jelentős kínálat- és választék szűkülés és áremelkedés akkor kerülhető el, ha komoly reorganizációs lépések történnek – vagy az ágazat újjászervezését vállaló magánszereplőktől vagy helyi/országos közösségi áldozatvállalásra építve.

Az alkalmazkodás alapjai: rugalmasság, költségcsökkentés, óvatosság.

A vállalkozásoknak három nagy feladatot adott a járvány:

- (1) a működés biztonságának biztosítását a beszerzések és a munkaszervezés átalakításával,
- (2) a kieső kereslet pótlását új értékesítési csatornák, termelési fókuszok feltárásával,
- (3) a finanszírozhatóság megteremtését a költségek csökkentésével, források bevonásával.

A járvány alatt a vállalkozások fejlesztései a korábban elkezdett beruházások befejezésére, a leállás alatt megvalósítható felújítások megvalósításra és a kialakult helyzethez való alkalmazkodásra fókuszáltak.

A kis- és középvállalkozások a következő négy fejlesztési stratégia valamelyikét követik – mindegyiket nagyjából ugyanolyan arányban. Egy részük egyszerűen nem foglalkozik fejlesztésekkel. Egy részük ugyanúgy megvalósította fejlesztési elképzeléseit, mintha nem is

lett volna járvány. Egy részük fejlesztési tevékenységét a járványhoz igazította: vagy a leállítás során újította fel ingatlanát vagy a megváltozott körülményekhez való alkalmazkodásra fókuszált. Egy részük pedig a járvány miatt elhalasztotta vagy leállította fejlesztéseit.

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 válság a termelő, valamint a szálláshely-vendéglátással foglalkozó vállalkozásoknál is majdnem teljeskörűvé tette az online értékesítési csatornák bevezetését. Azok a cégek alkalmazkodtak könnyebben, amelyek már a járvány előtt kiépítették az internetes értékesítést. A fizikai jelenlét nem igénylő területeken széles körű és zökkenőmentes volt a home office-ra való átállás. A termelési folyamatok, a vállalati működés digitalizálása nem gyorsult fel a járvány hatására.

A megbízható munkaerő megtartásának motivációja miatt a vállalkozások alkalmazottjaik megtartására törekedtek.

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

Ami az államból látszott: hitelmoratórium, munkahelymegtartó támogatások, fejlesztési támogatások és hitelek, korlátozások, kontaktusmentes ügyintézés.

A Kormány válságkezelő programjai közül a legtöbben a hitelmoratóriumot vették igénybe. Gyakran említett támogatási eszközök voltak a bértámogatások, valamint a támogatott

beruházási programok és a kedvezményes hitelkonstrukciók. Néhány vállalkozó nehezményezte a túlzottan szigorú járványvédelmi korlátozásokat, az állami adminisztrációs előírások rugalmasabbá válásról pozitív volt a cégvezetők tapasztalata.

A magyar vállalkozó úgy látja, jól kezelte a járványt, ütésállóbb lett a válság hatására.

A vállalkozók többsége a válság tapasztalatai után sokkal szervezettebbnek és „ütésállóbbnak” tartja magát, mint bármikor korábban. Arra a kérdésünkre, hogy mit tettek volna másképp a járvány során, ha előre látják az eseményeket, válaszadóink 90 százaléka állította, hogy az adott körülmények között a leghelyesebben járt el – függetlenül attól, hogy hibernálták vállalkozásukat, a működés fenntartására törekedtek vagy előre menekültek.

A járvány hatására erősödhet a vállalkozások stratégiai gondolkozása, melynek fontos elemei a válságállóság és a kezdeményezési képesség megerősítése.

A járvány következtében hangsúlyosabb lesz a stratégiai gondolkozás a vállalkozók körében. Az elmúlt időszak komoly tanulsága, hogy a hosszú távú sikerhez a válságállóság ugyanolyan fontos, mint az, ki milyen lehetőségeket tud kihasználni a prosperitás időszakában. A válság azt is megmutatta, hogy az adott körülményekhez való alkalmazkodásnak megvannak a maga határai: a siker kulcsa gyakran az, hogy valaki képes olyan dologba belekezdeni, amihez megvannak az adottságai, de nincsenek meg a tapasztalatai.

Anyagunk egy első, áttekintő helyzetkép a koronavírus vállalkozásokra gyakorolt hatásairól, bízunk benne, hogy sikerül hozzájárulnunk a járvány gazdasági következményeinek mélyebb megértését célzó jövőbeli kutatásokhoz.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A Kutatás nem valósulhatott volna meg, ha nem kapunk komoly segítséget az interjúk megszervezéséhez, az adatok felhasználásához és a járvány következményeinek szakértői értelmezéséhez.

Köszönjük a segítséget a GVI-nek, a KSH-nak az IVSz-nek, az MNB-nek, a MAPI-nak, a mórhalmi önkormányzatnak és a SEED Alapítványnak. Személy szerint szeretnénk köszönetet mondani a következőknek:

Balog László · Essősy Zsombor · Fehér Éva · Horváth Ágoston · Kása Katalin · Kovács Zoltán · Lakatosné Lukács Zsuzsanna · Laufer Tamás · Nábelek Fruzsina · Nógrádi Zoltán · Nyitrai Tamás · Ochslager Gábor · Oláh Miklós · Schlégl Tímea · Szalai Ákos · Tátrai Zsófia · Vámosy-Koósa Anna.

Külön köszönjük a segítséget azoknak a vállalkozóknak, szakértőknek, akik az interjúk, konzultációk során név nélkül láttak el minket a munkánkhoz nélkülözhetetlen információkkal és meglátásokkal.

A JÁRVÁNY GAZDASÁGI HATÁSAI SZÁMOKBAN

A KSH második becslése szerint, Magyarországon a *bruttó hazai termék* 2021. I. negyedévében az előző negyedévinél 2,0 százalékkal nagyobb, az előző év azonos negyedévinél pedig 2,1 százalékkal kisebb lett. Az előző év azonos időszakához viszonyított teljesítmények a GDP termelői oldalán a feldolgozóiparban 4,1 százalékkal nőttek, a szolgáltatásokban 3,5 százalékkal csökkentek. Ez utóbbin belül a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás által előállított hozzáadottérték 47,7 százalékkal volt kisebb, mint 2020. I. negyedévében. 2020 utolsó negyedévéhez képest az ipar hozzáadott értéke 0,7 százalékkal tudott nőni, a szolgáltatások csökkenése 2,1 százalékos volt. A GDP felhasználási oldalán, év/év alapon a háztartások tényleges fogyasztása 3,7 százalékkal, a beruházások (bruttó állóeszköz-felhalmozás) pedig 0,1 százalékkal mérséklődtek.

A magyarországi járvány hullámait két nagymintás országos vállalkozói felmérés kísérte folyamatosan nyomon: a Magyar Nemzeti Bank negyedévente, és az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató intézetének (GVI) félévente elvégzett konjunktúra- és vállalkozói felmérései. A felmérések többnyire többbezes, a teljes vállalkozói kört lefedő, méret alapján reprezentatívnak tekinthető minták alapján készültek.

Mindkét felmérés a válság legkárosabb következményének a keresletcsökkenés következtében bekövetkezett árbevétel visszaesést tartja.

A GVI legfrissebb felmérése szerint a válaszadó vállalkozások 47 százalékának volt alacsonyabb 2020-as árbevétele, mint az előző évi, 17 százalék esetében nem változott, 36 százalékánál pedig még nőtt is az árbevétel a 2019-eshez képest. Az MNB 2020. szeptemberi felmérésében szereplő vállalati kör átlagos bevételi szintje az egy évvel korábbi szint 71 százalékának felelt meg a járvány második hullámának kezdetén.

A KSH megosztott a Kutatással néhány, az ÁFA-körbe tartozó kkv-k 2019. és 2020. évi árbevételére vonatkozó adatot. Az adatok szerint az ÁFA-körbe tartozó mintegy 315.000 kkv 57,21 százalékának csökkent az árbevétele 2019-hez képest. Az árbevétel csökkenés közel 180.000 kis- és középvállalkozást érintett. Az átlagos csökkenés azonban mindössze

3 százalékos mértékű volt, és a legtöbb ágazat árbevétele csak kismértékben maradt el a 2019-es évitől. Az előző évitől több mint 20 százalékkal elmaradó árbevételű ágazatokba mintegy 30 ezer kkv tartozhat. Ezek túlnyomó többsége a szálláshely-, vendéglátás nemzetgazdasági ágakhoz köthető.

A GVI eredményei szerint, a legnagyobb arányú árbevétel csökkenés a legkisebb méretű vállalkozásoknál következett be. A 10 fő alatt foglalkoztató mikrovállalkozások körében 54 százalék, az 50 millió forint árbevétel alatti cégek esetében 57 százalék volt az árbevétel csökkenést átélő vállalkozások aránya.

A KSH adatai alapján 2021. áprilisában a 15-74 éves foglalkoztatottak körében 36 ezerrel többen *álltak alkalmazásban*, mint egy évvel korábban. Háromhavi átlagadatok alapján 2021. február-áprilisban a foglalkoztatottak száma 9 ezerrel alacsonyabb, mint egy évvel korábban. A csökkenés a szálláshely-vendéglátásban volt a legnagyobb: az ide sorolható vállalkozásokban 17 százalékkal, 30 ezer fővel dolgoztak kevesebben. Az MNB 2020. szeptemberi felmérésében résztvevő vállalatok foglalkoztatotti létszáma átlagosan 9 százalékkal volt alacsonyabb, mint a válság előtt, átlagos bérszintjük pedig a korábbi 94 százalékán állt.

A KSH szerint 2020 februárjában az alkalmazottaknak mindössze 2,3 százaléka dolgozott rendszeresen vagy alkalmanként *távmunkában*, két hónap múlva ez az arány 16,7 százalékra bővült. Később a távmunka aránya valamelyest csökkent, de még 2021. áprilisában is a foglalkoztatottak 12,9 százaléka dolgozott ilyen formában. Az MNB felmérésben szereplő vállalkozások 37%-a alkalmazta, vagy tervezte alkalmazni az otthoni munkavégzést.

A KSH adatai szerint a *beruházások* volumene 2021. I. negyedévében 2,5 százalékkal haladta meg az előző év I. negyedévének szintjét. A beruházási teljesítmény felét képviselő vállalkozói fejlesztések ugyanakkor 6,3 százalékkal voltak alacsonyabbak, mint egy évvel korábban. A KSH szerint, a visszaesésben nagy szerepük volt a külföldi érdekeltségű vállalkozásoknak. Az MNB 2020. szeptemberi felmérésében résztvevő vállalatok 40 százaléka nyilatkozta, hogy szándékában áll a közeljövőben beruházni.

A Kormány a Gazdaságvédelmi Akcióterv keretében 2021 május végéig összesen közel 8000 milliárd forint pótlólagos forrást pumpált be, vagy hagyott ott a gazdaságban. Ennek legnagyobb részét a kedvezményes hitel-, tőke- és garanciaprogramok teszik ki 3615 milliárd forint összegben, a másik nagy tételt pedig a hitelmoratórium 3100 milliárd forintos állománya jelenti. Ezekon kívül bértámogatási programok, beruházásösztönző támogatások és adókedvezmények összesen több mint 1000 milliárd forintos nagyságrendben segítették a vállalkozások válságkezelését és növekedését.

A JÁRVÁNY HATÁSA A VÁLLALKOZÁSOKRA

NYERTESEK ÉS VESZTESEK

Elsősorban a járvány keresletre gyakorolt hatásán múlt, ki járt jobban, ki vesztett sokat a koronavírus miatt.

Az ágazati hovatartozás határozta meg leginkább, hogyan hatott a járvány a vállalkozások keresletére és működésre, hogyan érintették őket védelmi korlátozások. 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 statisztikai adatok, a kérdőíves felmérések, a vállalkozói interjúk és a szakértői vélemények egyaránt megerősítik, hogy az utazáshoz, a szórakozáshoz, kultúrához és sporthoz kapcsolódó tevékenységek, illetve a személyes kontaktusra épülő szolgáltatások voltak a járvány fő vesztesei. Ugyancsak konszenzus van abban, hogy a koronavírus idején azok a cégek tudtak növekedni, amelyek tevékenysége az informatikához, a házhozzállításhoz kapcsolódik, vagy az egészségügyet szolgálja ki.

A KSH adatai szerint mindezek mellett még a gépjármű kereskedelem és javítás, illetve az elektronikai fókuszú gyártás árbevétele csökkent jelentősen. Az előbb említett területeken kívül pedig a mezőgazdaság, az élelmiszer, a bútorgyártás, a pénzügyi közvetítés, illetve a papíripar és a vegyipar tudta növelni eladását 2020-ban.

- 1 diagram, Az ÁFA-körbe tartozó kis- és középvállalkozások árbevételének változása 2020-ban 2019-hez képest néhány kiemelt ágazat esetében (index)



Forrás: KSH adatszolgáltatás

Az előző évi árbevételétől legalább 20 százalékkal elmaradó ágazatokba mintegy 30 ezer kkv tartozhat. Ezek túlnyomó többsége a szálláshely-, vendéglátás nemzetgazdasági ágakhoz köthető.

Mélyinterjúinkban vizsgált feldolgozóipari interjúalanyaink közül a *textil-, ruházati ipar*ba tartozókat sújtotta a leginkább a válság. A boltbezárások a ruhaüzleteket minden alkalommal érintették, a személyes találkozásokat kerülő emberek pedig többnyire elhalasztották ruha-vásárlásaikat. Interjúalanyaink mindegyike arról számolt be, hogy a válság kitörését követően megrendeléseik legalább 40-50 százalékkal visszaestek - ez általában 2020. végéig így is maradt. 2021. első hónapjaiban az élénkülés először a prémium termékek területén indult el.

Az *élelmiszeripar*hoz 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 alapélelmisze-

rek forgalma később is jól alakult, az éttermeket, gasztropiacokat célzó termékek viszont jelentős keresletvisszaesést könyvelhettek el. A széles termékportfólióval rendelkező gyártók ugyanakkor mindezt a piacok szokásos fluktuációjaként voltak képesek kezelni.

Az általunk megismert vállalkozások között a *szálláshely-vendéglátásban* működő vállalkozások bizonyultak a válság legnagyobb áldozatainak. Interjúalanyaink példája ugyanakkor arra is felhívta a figyelmet, hogy a szektorban működő kkv-k üzleti partnerekkel (bérbeadók, élelmiszerkereskedelem, hitelintézetek) szembeni piaci ereje is nagyon gyenge, sőt gyakran az alkalmazottaik felé is kiszolgáltatottabb a helyzetük, mit más ágazatokban. Miközben a válság tőlük követelte meg a legerőteljesebb alkalmazkodást, az ő területükön mutatkozott a legkisebbnek az üzleti partnerek közötti szolidaritás.

Interjúalanyaink legnagyobb része a környezetében az *építőipart* látta a válság idején a legdinamikusabban növekedő ágának. Szakértők szerint az építőipar fellendülése 2021-től lesz dinamikus, de ez elsősorban nem a járványnak, hanem az kormányzati támogatási programoknak, valamint a beruházási projektek felfutásának köszönhető.

A korábban alig látható tevékenységként működő logisztika működőképesség szempontjából létfontosságú szerepe a válság körülményei között több esetben nyilvánvalóvá vált. A tengeri szállítás akadozása, 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 *tovagyűrűző hatása* is tetten érhető a vállalati várakozásokban. Az élelmiszeripari cégek azt nyilatkozták, hogy az éttermek bezárása miatt a gasztrocikkek iránti kereslet visszaesett. A bútorigipari 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 autóiparban) a felhasznált nyersanyagok és szolgáltatások, részegységek ellátásának körülményei a meghatározóak. Más területeken a kereslet oldali sokkok viselhetik meg jobban az értékláncba ágyazódó cégeket.

A *női vállalkozók* számára társadalmi okból jelentett nagyobb terhet a járvány. Az iskolák bezárásával jelentkező családi többletfeladatok nagyrészt rájuk hárultak, egyszerre kellett a vállalkozást és a gyerekeket járványüzemmódba kapcsolniuk.

AZ ELEJE VOLT A LEGNEHEZEBB

A gazdaság számára a járvány első hulláma jelentette a legnagyobb terhet.

A járvány első hónapjai jártak a legnagyobb gazdasági visszaeséssel, a legtöbb vállalkozás számára ez az időszak jelentette a legnagyobb próbatételt.

Az MNB vállalati felmérése szerint 2020. márciusában a válaszadók 63 százaléka, szeptemberben viszont már csak 16 százaléka tapasztalt *fennakadásokat az ellátási láncban*. A GVI szerint a külföldi alapanyagok beérkezésének akadozása a 2020. áprilisi 16 százalék helyett, 2021 áprilisában már csak a válaszadók 7 százalékának jelentett problémát.

Mélyinterjúinkban szereplő *feldolgozóipari vállalkozások* jelentős részében (gépipar, fémipar, elektronikai ipar, bútorigar, élelmiszeripar) a 2020. tavaszi határlezárások, üzemleállások több hónapos fennakadást okoztak a működésben, 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 határzárak és üzembezárások egymást erősítő negatív hatásai jelentős szakadásokat hoztak létre az ellátási láncokban.

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 termelőüzemek működésében és az ellátási láncokban már alig okozott fennakadást, hiába volt akkor sokkal magasabb a megbetegedések száma.

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



A gazdaság számára a járvány első hulláma jelentette a legnagyobb terhet.

Utólag most azt látom, hogy amennyire az elején megijedtünk, nem kellett volna.

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

A VÁLLALKOZÁSOK VESZTESÉGEI

A veszteségek fő forrása a kieső kereslet

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

Az MNB, a GVI felmérései és 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 súrlódások következtében alapanyag- és késztermék tartalékolási igény lépett fel, amely a készletek növeléséhez vezetett.
- Számos vállalkozásnál veszteséget okozott a később 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 hitelkeret fenntartás költségeivel 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.

A magyarországi vállalkozások több mint fele nehéz helyzetbe került a járvány első néhány hónapja után, amikor a tartalékaik elfogytak. A legtöbb vállalkozás saját tartalékaiból, állami támogatásból, hitelből vagy magántőkéből igyekezett finanszírozni a túlélését.

NÖVEKVŐ KÖLTSÉGEK

A bizonytalanság, a járvány generálta helyzet növeli a vállalkozók költségeit.

A legtöbb interjúalanyunk számára a munkájához szükséges *árak, szolgáltatások ára megemelkedett.* (pld. alapanyagok, félkésztermékek, gépek, IT berendezések, informatikai-, építőipari és közműszolgáltatások árai)

2020-ban még nem éreztem, hogy elszaladtak volna az alapanyagárak. Ez most következett be 2021-ben.– mondta egyikük.

Az input áremelkedések hatása jóval meghaladja a *járvány elleni védekezését.* Ez utóbbi tételeket (védőruházat, fertőtlenítő szerek, tesztelés, online működésre való átállás) szinte minden vállalkozó említette, azonban a hozzájuk kapcsolódó költségek nem voltak jelentősek, ráadásul nagy részükre remélhetően már nem sokáig lesz szükség.

A *biztonsági tartalékok* kialakítása a járványhoz kapcsolódó harmadik költségtétel. Ez egyrészt a pénzügyi tartalékot jelent, másrészt magasabb készleteket. 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 továbbhárítani, 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. – fogalmazott az egyik vállalkozó.

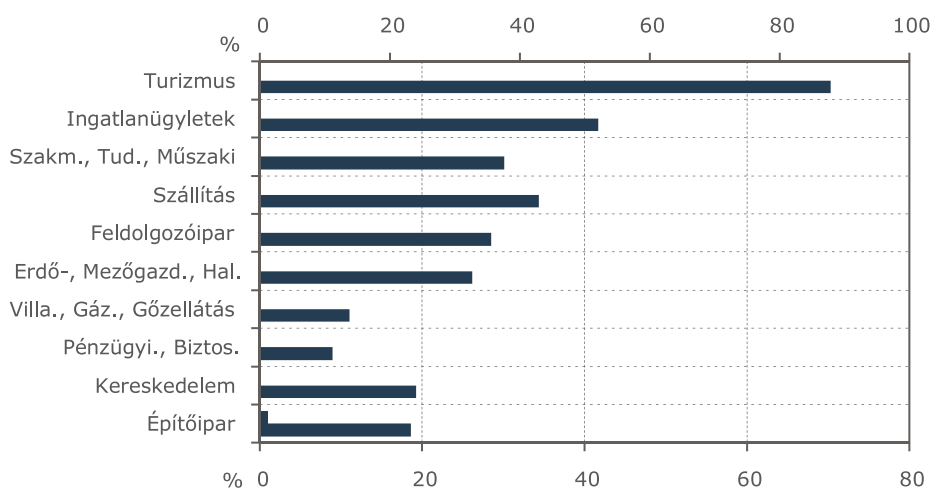
A járvány miatt megnövekedett költségek egy része be fog épülni az árakba. Ez nem a gazdaság makrokörülményeiből következő infláció, hanem az új biztonsági szempontok miatt drágább működésből következő *áremelkedés* lesz. A költségnövekedés másik részét a vállalkozásoknak kell kitermelniük, ennek következtében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

VÁLSÁG ÉS FINANSZÍROZÁS

A cégek majdnem felének voltak likviditási problémái a járvány miatt. Ennek megoldásában a saját tartalékok és a hitelmoratórium voltak a legfontosabb eszközök.

Az MNB tavalyi negyedéves felméréseiben szereplő vállalkozói kör 40-54 százaléka tapasztalt *likviditási problémákat* a válság során. Ezzel egy időben a pénzügyi tartalékokkal rendelkezők aránya is nőhetett, 2020 szeptemberében a válaszadók 52 százaléka nyilatkozott úgy, hogy fizetőképességét egy hónapnál hosszabb ideig is fenn tudná tartani. A 2020. szeptemberében nyilatkozók 55%-a a megelőző 6 hónap árbevétel-csökkenését főként saját tartalékainak felhasználásával hidalta át.

2 diagram: A hitelmoratóriumban lévő vállalati hitelállomány részaránya ágazatonként, 2020 decemberében



Forrás: MNB Pénzügyi Stabilitási Jelentés, 2021. június

Mélyinterjúink szerint pótlólagos külső finanszírozásra elsősorban a visszaeséssel sújtott területeknek, a vendéglátás-, szálláshelyszolgáltatásnak és a textiliparnak volt szüksége. Ezeknek a szektoroknak a jövedelmezősége annyira lecsökkent, hogy a bankok érzékelhetően visszafogták a hitelezésüket. A hitelezéstől való elzárkózással csak a budapesti szálláshely- és vendéglátás vonatkozásában találkoztunk. Több budapesti interjúalanyunk úgy érzékelte, hogy megtérülő módon finanszírozhatók lennének, de a banki üzletpolitika elzárkózik ettől. A szálláshely- és vendéglátásban a válság átvészelésének alapvető forrása a cég tartalékainak vagy a tulajdonosok tőkéjének bevonása volt.

Az MNB különböző jelentései és a Kormány kommunikációja alapján úgy tűnik, a vállalkozások működőképességének megőrzésében komoly szerepe volt a 2020. március 19-én bevezetett hitelmoratóriumnak. Az MNB 2021. júniusi Pénzügy Stabilitási Jelentése szerint 2020 júniusában a teljes vállalati hitelállomány 48 százaléka volt a moratóriumban, ami év végére 29 százalékra csökkent, de így is nagyjából 2700 milliárd forintnyi vállalati hitelt jelentett. A moratórium vállalkozói megítélése nagyon kedvező, több interjúalany kifejtette, hogy ennek köszönheti a talpon maradását.

A válság idején a Kormány 2020-ban az MNB és a kkv hitelezésben aktív intézményi körrel együtt 15 új vagy megújított hitelprogramot, továbbá 5 új garanciaprogramot indított el kedvezményes feltételekkel. A támogatott hitel- és garanciaprogramok leszerződött összege 2021 májusában meghaladta a 3600 milliárd forintot. A támogatott finanszírozási programoknak és a hitelmoratóriumnak köszönhetően a magyar kkv hitelállomány a válság körülményei között is robusztusan, 2020-ban 9,7 százalékkal növekedett. A támogatott hitelek igénybevételével interjúink során is találkoztunk, legtöbbször a Növekedési Hitelprogram és a Széchenyi Kártya Program említették.

VENDÉGLÁTÁS

A vendéglátás és szálláshelyszolgáltatás a járvány legjelentősebb vesztese.

A szálláshelyszolgáltatás és a vendéglátás területén Budapesten a forgalom felével, vidéken majdnem harmadával volt kevesebb 2020-ban mint 2019-ben.



A vendéglátó szektor érezte meg először és fog utoljára kilábalni a válságból.

A fővárosi vállalkozásokat nem csak a nemzetközi turizmus leállása miatti nagyobb bevételkiesés tépázta meg jobban. A fővárosban az éttermek nagyobb arányban működnek bérleményben, ezért az állandó költségeik is magasabbak. A szálláshelyszolgáltatásnál a különbség még nagyobb. A budapesti vendéglátás és szálláshelyszolgáltatás olyan nehéz gazdálkodási helyzetbe került, hogy a piaci alapú finanszírozás magára hagyta őket, sőt a kereskedelmi kapcsolataikban is nagyon meggyengült a piaci erejük.



A szálláshelyszolgáltatás és a vendéglátás helyreállása több bizonytalansággal terhelt, nehéz megmondani, hogyan fog lezajlani.

Interjúalanyaink a járvány visszaszorulása után a turizmus újraindulására számítanak. A helyreállást 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 vírus alatt is sokat találkoztam a barátaimmal, de szórakozó helyre már nem vágyom, és szerintem a vendégeim sem. Leszoktam a szórakozó helyekről, pedig imádtam a tömeget és a szórakozást, de most még rosszul is vagyok tőle. Pedig be vagyok oltva.

A jövedelmezőséget viszont erősíti, hogy *kevesebb 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 megtépázott, erőforrásainkat elégette, növekedési terveinket lenullázta. Sokkal kisebb erejű cég lettünk. Akik most lépnek a piacra, azok kihagyták ezt a nehéz időszakot, tehát előnyben vannak.

Sokan úgy látják, hogy a turizmus a munkaerőpiacon is tartósan teret veszíthet, sok pályaválasztónak fenntartása lesz azzal szemben, hogy egy ilyen változékony, instabil szakmát válasszon magának. A turisztikai ágazatok az átlagnál kiszolgáltatottabbak a kereslet ingadozásainak, ezen a területen még gyakoribb, hogy a valós és az adminisztrált munkaviszony, illetve a bér eltér egymástól.

A szálláshelyszolgáltató és a vendéglátó vállalkozói kör jelentős része olyan mértékű piaci sokkot szenvedett el az elmúlt évben, ami mind az egyes cégeket, mind a szektorra jellemző üzleti modelleket megrengeti. A jelentős kínálat- és választék szűkülés és áremelkedés akkor kerülhető el, ha komoly reorganizációs lépések történnek – vagy az ágazat újjászervezését vállaló magánszereplőktől vagy helyi/országos közösségi áldozatvállalásra építve.

A VÁLLALKOZÁSOK VÁLASZA A JÁRVÁNYRA

A VÁLSÁGKEZELÉS FŐ ESZKÖZEI

Az alkalmazkodás alapjai: rugalmasság, költségcsökkentés, óvatosság.

A vállalkozásoknak három nagy feladatot adott a járvány:

- 1 a működés biztonságának biztosítását a beszerzések és a munkaszervezés átalakításával,
- 2 a kieső kereslet pótlását új értékesítési csatornák, termelési fókuszok feltárásával,
- 3 a finanszírozhatóság megteremtése a költségek csökkentésével, források bevonásával.

A GVI kérdőíves vizsgálata szerint az öt leggyakoribb válságkezelési eszköz a következő volt:

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

Interjúink rámutattak, hogy a válságkezelés fő eszközei ágazonként jelentősen eltértek. A legerőteljesebb alkalmazkodásra a vendéglátás-szálláshely tevékenységcsoportba tartozók kényszerültek, ők az összes lehetséges eszközt bevetették. A skála másik végén az IT szektor és a tanácsadás áll – ezekben a szektorokban a home office-ra való átálláson kívül kevés rendkívüli intézkedés történt.

A külső források bevonása a 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 és az IT cégek körében volt gyakoribb.

A szakirodalom és kutatásunk alapján a *tipikus válságkezelési stratégia* elemei a következők:

- 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 Széleskörű tájékozódás, tapasztalatok beszerzése
- 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), reklám-, hirdetési tevékenység
- ⑦ Állami támogatási programok, kedvezményes hitelek megismerése, esetleges igénybevétele
- ⑧ Üzleti modellnek, esetleg a tevékenység fókuszának módosítása (üzletágak, tevékenységek leépítése, vagy újak felvétele)
- ⑨ Hosszútávú, válságállóbb működés feltételeinek kialakítása (magasabb tartalékszint, diverzifikáltabb működés, tudatos kapcsolatmenedzsment)

FEJLESZTÉSEK A JÁRVÁNY IDEJÉN

A járvány alatt a vállalkozások fejlesztései a korábban elkezdett beruházások befejezésére, a leállás alatt megvalósítható felújítások megvalósításra, a kialakult helyzethez való alkalmazkodásra fókuszáltak.

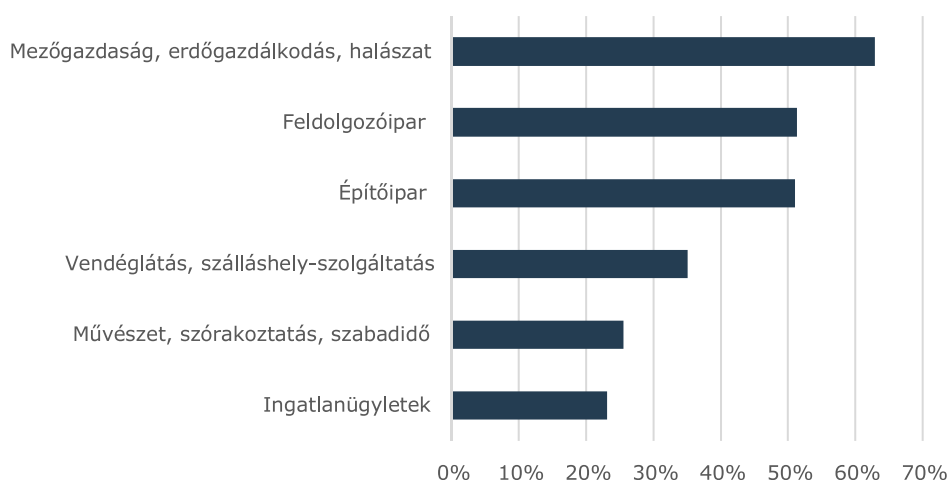
Mélyinterjúk kutatásunk alapján a kis- és középvállalkozások a következő négy fejlesztési stratégia valamelyikét követik – mindegyiket nagyjából ugyanolyan arányban. Egy részük egyszerűen nem foglalkozik fejlesztésekkel. Egy részük ugyanúgy megvalósította fejlesztési elképzeléseit, mintha nem is lett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

Leggyakrabban új gépeket szereztek be, ingatlant bővítettek vagy vettek – azaz a tevékenységük bővítésére, korszerűsítésére törekedtek. Valamivel kevesebb esetben állt a fejlesztés fókuszában új termék vagy tevékenység kialakítása, vagy a járványhoz kapcsolódó terület.

A megkérdezett 50 interjúalany körülbelül fele hajtott végre nagyobb beruházást a válság hónapjaiban, a legtöbb beruházást a feldolgozóipari cégek hajtották végre. A nagyobb fejlesztések (14 eset) felénél vontak be állami vagy európai uniós támogatást. Többen említették, hogy ha nincs a pályázat teremtette lehetőség (vagy ha már előbb nyertek, kényszer), halasztották volna a fejlesztést, de utólag örülnek, hogy nem így történt.

Az MNB 2020. szeptemberi felmérésében résztvevő vállalkozások 40 százaléka nyilatkozta, hogy még az év során beruházást tervez. A beruházni szándékozók aránya a mezőgazdaságban (63 százalék), a feldolgozóiparban (51 százalék) és az építőiparban (51 százalék) volt a legmagasabb, míg a művészet, szórakoztatás, szabadidős, és az ingatlanügyekkel foglalkozó vállalkozások körében a legalacsonyabb.

3 diagram, 2020-as évi beruházási tervek ágazatonként



Forrás: MNB 2020. szeptemberi felmérés

A járvány miatt sok fejlesztés elmaradt, várható, hogy ezek egy részét pótolni fogják a cégek a piaci kényszer, a pályázati lehetőségek és a kedvező beruházásfinanszírozási feltételek hatására.

A jövő nagy kérdése, hogy hogyan hatott a járvány a fejlesztésekkel kapcsolatos fő motivációkra. Valószínű a többség a jövőben is arra 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 több oldalúvá.

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. Interjúink alapján ilyen területek voltak az IT szolgáltatásokkal és a vállalati tanácsadással, képzéssel foglalkozó cégek. A beszámolók szerint az átállás mind a munkavállalók, mind az üzleti partnerek részéről problémamentesen zajlott.

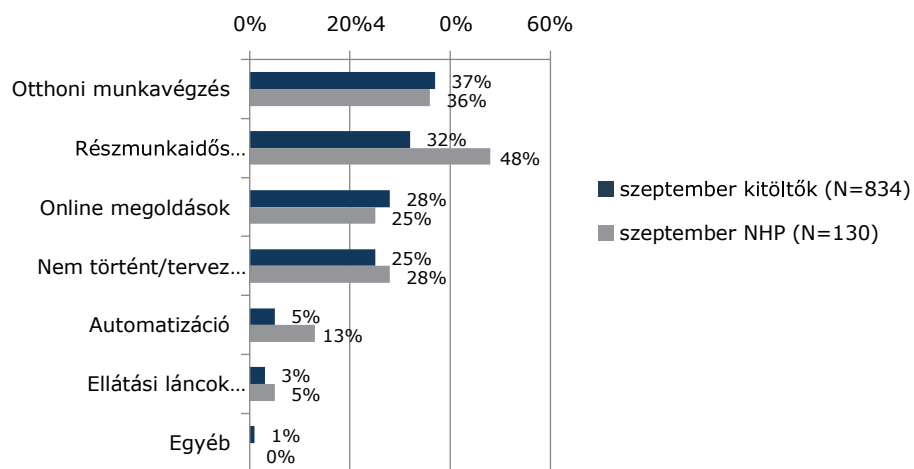
A válság a termelő, valamint a szálláshely-vendéglátással foglalkozó vállalkozásoknál is teljeskörűvé tette az online megjelenést és értékesítési csatornák bevezetését. Az elektronikus értékesítési felületek, az online fizetési lehetőség és a kiszállítási rendszer bevezetésére elsősorban a vendéglátásban, 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 beletanulni az új 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 ez az átállás.

A termelési folyamatok, a vállalati működés digitalizálása 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 sikereként élték meg az új informatikai megoldások bevezetését, (2) a válság tovább erősítette a termelékenység-növelés jelentőségét, ez felértékeli az ehhez hozzájáruló digitális megoldásokat.

4 diagram, Járványra adott vállalkozi válaszok



Forrás: MNB 2020. szeptemberi felmérés

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 cége digitalizáltságát.

JÁRVÁNY ÉS FOGLALKOZTATÁS

A megbízható munkaerő megtartásának motivációja miatt a vállalkozások alkalmazottjaik megtartására törekedtek.

A KSH adatai szerint 2021. áprilisában 36 ezerrel többen álltak alkalmazásban, mint egy évvel korábban. 2021. február-áprilisban a szálláshely-vendéglátásban az előző évinek csak a 83 százaléka, 30 ezer emberrel kevesebb dolgozott. 2020. februárban még az alkalmazottaknak mindössze 2,3 százaléka dolgozott rendszeresen vagy alkalmanként távmunkában, májusra ez az arány 16,7 százalékra bővült. Még idén áprilisban is a foglalkoztatottak 12,9 százaléka dolgozott home officeban. Az MNB 2020. szeptemberi felmérésében szereplő vállalkozások a járvány első 6 hónapjában létszámukat átlagosan 9%-kal csökkentették. Az otthoni munkavégzést a válaszadók 37%-a vezette be, részmunkaidős foglalkoztatással 32% élt.

A munkaerőpiaci elemzések szerint (Köllő, Reizer (2021)) a nagyvárosokban és Budapesten a foglalkoztatás erősebben csökkent, mint vidéken. Míg a 15-20 évesek munkapiaci helyzete kirívóan romlott, az állásvesztés valószínűsége a diplomások esetében az átlagnál alacsonyabb volt.

A cégek számára komoly feladat volt a termelésben *dolgozók munkavédelmének megerősítése*, a járvány közepette is biztonságos munkakörülmények kialakítása. Ez egyrészt költségeket jelentett (tesztek, fertőtlenítő, távolságtartás lehetővé tétele stb.), másrészt intenzívebb kommunikációra és együttműködésre volt szükség a dolgozókkal. A megbetegedések miatti hiányzások egyik cégnél sem jelentettek komoly problémát, a járvány okozta bizonytalanság miatti lelki problémák kezelésének fontosságát többen említették.

A *home office*-t az irodai munkakörben dolgozók részére a legtöbb cégnél bevezették - ágazattól függetlenül. 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. Széleskörű alkalmazása átmeneti jelenségnek látszik, tartós térfoglalása a tudásintenzív, teljesítményalapú pozíciókban következhet be.

Az elmúlt években a *munkaerő komoly érték*ként 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 újra indulásakor. Biztosan jóval nagyobb elbocsátási hullámra került volna sor, ha a munkaerő értéke nem kerül ilyen kiemelt helyzetbe az elmúlt években.

GAZDASÁGPOLITIKA VÁLLALKOZÓI SZEMSZÖGBŐL

*Ami az államból látszott: hitelmoratórium, munkahelymeg-
tartó támogatások, fejlesztési támogatások és hitelek, kor-
látozások, kontaktusmentes ügyintézés*

Munkánk a vállalkozások helyzetének, működésének vizsgálatára fókuszál, ezért a járványke-
zelés állami eszközeinek átfogó és alapos értékeléséhez csak néhány adalékkal szolgálhatunk.

A Kormány válságkezelő programjai közül a legtöbben a hitelmoratóriumot vették igénybe,
amely „osztatlan sikert aratott” a vállalkozók körében. Biztonságot nyújtott azoknak a cé-
geknek is, amelyek egyáltalán nem, vagy csak rövid ideig vették igénybe. Sok vállalkozás
pedig azt gondolja, hogy ez az a lépés, ami 2009-ban 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 kezdeményezték a felvételét. Mások szerettek volna élni
vele, de elutasították őket. Az a vállalkozói kör viszont, amely igénybe vette a bértámogatá-
sokat, 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%-ot el kellett volna bocsátanunk.
– nyilatkozta egy vállalkozó.*

A támogatott beruházási programok, kedvezményes hitelkonstrukciók komoly ösztönzők
voltak a korszerűsítést, termelékenység növekedést szolgáló vállalati beruházások folytatá-
sához, ami alapul szolgálhat a válságot követő időszak növekedéséhez.

Többen nehezményezték a túlzottan szigorú korlátozásokat vagy a vállalkozásoknak nyújtott válságtámogatások kritériumait - úgy érzik, hogy a válságkezelésben olykor a piaci viszonyok átrendezésében érdekelt gazdasági szempontok is érvényesültek. Például a nem szállodai formában működő vállalkozások (például hostelek) úgy látják, hogy a szállodák védelmében kapnak kevesebb lehetőséget, pedig ők nem versenytárai hanem kiegészítői a szállodai szolgáltatásoknak.

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

A MAGYAR VÁLLALKOZÁS A JÁRVÁNY UTÁN

BIZAKODÓ VÁLLALKOZÓI ATTITÚD

A magyar vállalkozó magabiztos, alapködjá az alkalmazkodás.

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

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 működtünk, de a válság során kiderült, hogy ez is túl költséges volt.

*Azt érzem, hogy most mindenre jobban odafigyelünk.
A kiszállításnál is útvonalakat terveztünk.*

A kisebb vállalkozások előnyüket *a rugalmasságban és a személyes kapcsolatok jelentőségében látják*. Ritka, hogy interjúalanyaink a válság kezeléséhez és a válság utáni sikeres működéshez a kreativitást, a változásra való képességet és a nyitottságot hangsúlyozták. 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 vállalkozó.

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 hibernálták vállalkozásukat, a működés fenntartására törekedtek vagy előre menekültek.

Két – valószínűleg egyaránt érvényes - magyarázata lehet mindennek. Az egyik opció, hogy a járvány kitörésekor a cégek számára adott volt a mozgástér: termékeik, piacaik, technológiájuk, tartalékaik, munkaerő-állományuk, szervezettségük, 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 magyarázatból 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 a cégek vezetői, nem akarják feladni, megvannak a mentális alapjai a járvány utáni újrakezdésnek.

A JÁRVÁNY UTÁNI VÁLLALKOZÓI STRATÉGIA ALAPELVEI

A járvány utáni vállalkozói stratégia alapelvei: alkalmazkodás, diverzifikáció, tartalékképzés, tudatos kapcsolatmenedzsment, költségtudatosság, válságforgatókönyvek, kezdeményezési képesség.

A járvány következtében hangsúlyosabb lesz a stratégia gondolkodás a vállalkozók körében. Ennek megjelenését jól mutatja, hogy míg a GVI 2020-bas felvételében a likviditás javítása volt a második legfontosabb a mindent vivő kiadáscsökkentési cél mögött, 2021-ben már a piaci pozíciók stabilizálása, javítása, átalakítása volt a második legfontosabb vállalati kihívás.

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

Alkalmazkodás – Az újraindulás nagy piaci turbulenciákkal jár majd. 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, mi lesz a következő előre nem látható hasonló csapás. Rengeteg 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.

Diverzifikáció – A potenciális veszélyhelyzetek ellen leginkább az véd, ha egy cég több lábbon áll. Erősebb lesz a motiváció a beszerzési irányok, az értékesítési piacok diverzifikálására, illetve több, szinergikusan kapcsolódó de különböző logika szerint működő tevékenység egy cégbe szervezésére.

Tartalékképzés – Felértékelődnek a folyamatokban, pénzügyi háttérben, raktárkészletben testet öltő tartalékok. Stratégia céllá válik majd sok cégnél a biztonságos működés feltételeinek megteremtése: A termelésszervezés képes legyen a hirtelen változó körülmények között is fenntartani a cég működését; képes legyen a vállalkozás a bevételek hirtelen drasztik-

kus esése esetén is megtartani likviditását; Ne okozzon megoldhatatlan gondot egy nagy vevő vagy szállító kiesése.

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 másakra. Ez egyaránt vonatkozik a munkavállalókkal való viszonyra, az értékesítési, beszerzési és finanszírozási csatornákra. A járvány idején sok alkalmazottat azért tartottak meg, mert tudják, jön még olyan idő, amikor nehéz lesz jó 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.

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.

Felkészülés az esetleges válsághelyzetekre – Több vállalkozó tervezi, hogy válságforgatókönyveket 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 légkondicionálóba épített szűrő, a jó időkben csak nullszaldót hozó internetes értékesítés, vagy a home office-ra való átállást pillanatok alatt lehetővé tévő informatika.

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 olyan dologba belekezdeni, amihez megvannak az adottságai, de nincsenek meg a tapasztalatai. Ezt mutatja az új platformot építő informatikus, az ipari gépgyártásba átlépő autóipari beszállító, az ingatlanfejlesztést előkészítő gyár, a prémium pizzát házhoz szállító kávézó példája. A jövőben felértékelődik azok a vállalkozásműködtetési, cégvezetői tulajdonságok, amelyek lehetővé teszik a továbblépésének ezt a formáját.

A KUTATÁSI MÓDSZERTANRÓL

A Koronavírus járvány hatása a magyar vállalkozásra című kutatásunkat 2021. februárban indítottuk el az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. Evolúció – Megújuló Vállalkozások Programja és a Mathias Corvinus Collegium Vállalkozáskutatási Műhely együttműködésében. Célunk az volt mélyebb képet nyernünk a vállalkozások helyzetéről, a járvány és a válság rájuk gyakorolt hatásairól, válságálló – és reagálóképességükről, motivációikról, kiszolgáltatottságukról, kapcsolathálójukról, valamint feltárjuk, hogy a megismert folyamatokból milyen tanulság, alkalmazkodási stratégia következik.

Az adatgyűjtés keretében a rendelkezésre álló információk minél szélesebb körű összegyűjtésére és feldolgozására törekedtünk. A Kutatásban feldolgozott információk hatféle forrásból származnak, részletes összefoglalásukat a kutatási dokumentáció tartalmazza.

A kutatás legfontosabb információforrásai az *50 vállalkozás vezetőjével, tulajdonosával folytatott, egy órás mélyinterjúk* voltak. Az interjúkból nyert információk segítségével a kutatás azon értékelési kérdéseit igyekeztünk megválaszolni, amelyekhez a vállalatok gazdálkodási körülményeinek megismerésére és a vállalati menedzsment gondolkodásának megértésére volt szükség.

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 a gazdaság egészére vonatkozó tartós hatásokról alkotott véleményüket igyekeztünk megismerni. Az előkészítés során arra törekedtünk, hogy interjúalanyaink a járvány lefutása szempontjából elsősorban néhány tipikusnak tekinthető tevékenységcsoportra és régióra koncentrálódjanak.

Mivel a vállalkozói interjúk elkészítése bizalomra épül, a kutatás során kiemelt hangsúlyt helyezünk az interjút adó vállalkozások üzleti érdekeinek védelmére és a személyes adatok kezelésére vonatkozó szabályok betartására. Ennek érdekében az interjúkon elhangzottakat az erről szóló összefoglalókban (interjúleirat, interjúsablon) anonim, a vállalat és az interjút adó nevét nem tartalmazó módon, kódolva dokumentáltuk.

A Kutatás másik kiemelt információs forrása *a járvány lefolyása szempontjából legpontosabb adatok összegyűjtése* volt. Az általánosan hozzáférhető statisztikai és pénzügyi adatok mellett, ez három további fontos forrásból történt: a KSH által a Kutatás számára átadott előzetes árbevétel adatokból, valamint az MNB és az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézete (GVI) által lefolytatott konjunktúrafelmérések adataiból. A KSH által küldött, az ÁFA-körbe tartozó, mintegy 315 ezer kis- és középvállalkozásra vonatkozó adatai pontos képet nyújtanak a 2020-as év vállalkozói árbevételekről. Az MNB és a GVI volt az országban az a két intézmény, amely a járvány különböző hullámai során többször megismételt, nagymintás kérdőíves felmérésekkel vizsgálta meg a válság vállalkozásokra gyakorolt hatásait és az arra adott reakciókat. A három szervezettől kapott információk összefoglalóját a kutatási dokumentáció vonatkozó melléklete tartalmazza.

A Kutatás keretében nagy jelentőséget tulajdonítottunk annak, hogy *megismerjük a témában ismeretekkel rendelkező szakértők véleményét*. A szakértői felmérés keretében egyetemek, elemző cégek vezető kutatóit, elemzőit, továbbá bankárokat, kisvállalkozói ügyfelek üzletpolitikájára rálátó ügyvédeket és könyvelőket kerestünk meg kérdéseinkkel. Válaszokat 17 szakértőtől, 8 ügyvédtől és 1 könyvelőtől kaptunk vissza. Felmerésünkben résztvevő kutatók és elemző szakértők a vállalkozásutató mérvadó szereplőinek számítanak, észrevételeiket gyakran saját adataikra, kutatásai eredményeikre támaszkodva fogalmazták meg. A szakértői vélemények összefoglalóját is szerepeltetjük a Kutatás mellékletei között.

A fenti közvetlen információkon túl, fontosnak tartottuk összegyűjteni és megismerni a Covid válság témájában megszületett *hazai és nemzetközi szakmai publikációkat*, a Vállalkozáskutatói és Elemzői Hálózat által 2020. november 6-án szervezett *I. Vállalkozáskutatói Konferenciáján a témában elhangzott előadásokat*, valamint a hazai sajtóban megjelent *cikkeket, kamarák, szakmai szövetségek online közzétett információit*. A feldolgozott információkat szintén összefoglaló mellékletekben tesszük elérhetővé.

A Kutatást Szepesi Balázs vezette, szakmai vezetője Pogácsás Péter volt.

A kutatásban közreműködött • Aranyi-Aszalós Vivien • Klauda Zalán • Mink Bernadett • Puskás Zsuzsanna • Szabó Dóra Andrea • Virágh Enikő.

