



DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-2-77-87>  
UDC 005.591:005.21

### **Bianka BÁNYAI**

Gazdálkodási és menedzsment alapszakos hallgató,  
Gazdálkodástudományi Intézet, Nyíregyházi Egyetem,  
Nyíregyháza, Magyarország

### **Tímea MAKSZIM GYÖRGYNÉ NAGY**

Adjunktus, Gazdálkodástudományi Intézet,  
Nyíregyházi Egyetem, Nyíregyháza, Magyarország

### **Zoltán MAGYAR**

Főiskolai docens, Gazdálkodástudományi Intézet,  
Nyíregyházi Egyetem, Nyíregyháza, Magyarország

## **A KORONAVÍRUSJÁRVÁNY ÉS A TÁMOGATÁSI VISZONYOK HATÁSA A SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG MEGYEI VÁLLALKOZÁSOK ÜZLETI STRATÉGIÁJÁRA**

***Анотація.** Пандемія 2019 року суттєво змінила життя не лише людей, а й бізнесу. Суттєво змінилися умови ведення бізнесу, кордони закрилися, виник карантин, авіаперельоти припинилися. Були сектори, які не стали спроможні функціонувати, а деякі сектори почали стрімко розвиватися внаслідок ситуації, викликані ефектом шоку. У сфері послуг курорти, ресторани та косметичні компанії опинилися в критичному становищі, але в той же час фармацевтична промисловість почала стрімко розвиватися. Подолання економічних проблем, спричинених коронавірусом, та їх вирішення наразі є предметом багатьох дослідницьких питань та напрямків досліджень. Тому в нашому дослідженні дані науково обгрунтовані відповіді на питання впливу пандемії на бізнес-стратегію підприємств у повіті Сабольч-Сатмар-Берег. Важливим аспектом пошукової роботи є дослідження організаційної поведінки компаній, а також стратегій виживання, адаптації чи захисту від негативного впливу зовнішніх факторів. З метою поглиблення дослідження та встановлення наших гіпотез досліджено наукову літературу зі стратегічного менеджменту. Для підтвердження дослідницьких питань з обраної проблематики проведено первісне дослідження, в рамках якого здійснено анкетне опитування серед підприємств, що працюють у повіті Сабольч-Сатмар-Берег. Результати дослідження доводять, що нові стратегії були розроблені в ситуації, що раптово змінилася, оскільки всім довелося адаптуватися до новітніх умов. анкетодавці відмітили, що новітніми можливостями, що з'явилися в період пандемії більшої уваги отримали напрямки розширення особистісного творчого підходу у вирішенні проблем, інновативність, а також важливість родинних зв'язків та приналежності до різних соціальних спільнот. Держава також намагалася сприяти виживанню і надавала різного роду дотації бізнесу. Такими заходами були: встановлення мораторію на погашення кредитів, введення Програми Кредитування Розвитку, надання державної підтримки підприємствам на заробітну плату, а також розширення кредитних можливостей за картою Сечені. Оскільки різні шоківі ситуації не можна передбачити, тому в роботі підприємств надзвичайно важливим стає визначення стратегій та інструментів, які вони використовують для боротьби з кризою. Бізнес-плани та бізнес-прогнози, які готувалися до появи коронавірусу, більше не є актуальними, оскільки нова, багатофакторна, невідома пандемічна ситуація та інші форс-мажорні умови змінили базові підходи до планування.*

***Ключові слова:** пандемія, стратегія, компанії.*

**JEL Classification:** E29, L10

**Absztrakt.** A 2019-ben kirobbant pandémia nem csak a magánszemélyek életét változtatta meg jelentősen, hanem egyúttal a vállalkozásokét is. Az egész világ teljesen felfordult, lezárultak a határok, karanténos helyzetek alakultak ki, pillanatok alatt szüntek meg légi járatok. Voltak olyan ágazatok, amelyek ellehetetlenültek, míg több ágazat épp a sokk hatás okozta helyzet következtében indult gyors növekedésnek. Lehetetlen helyzetbe kerültek a szolgáltatóiparon belül például a fürdők, éttermek, szépségipari vállalkozások, ugyanakkor a gyógyszeripar egyenesen szárnyalni kezdett. A koronavírus okozta gazdasági problémákon való átlendülés és annak megoldásai számos kutatási kérdést, vizsgálati területet tartogatnak napjainkban. Ezért tanulmányunkban olyan kérdésekre keressük a választ, hogy a világjárvány hogyan hatott a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei vállalkozások üzleti stratégiájára. Vajon hogyan és miképp formálódott a vállalatok szervezeti magatartása és ki, milyen stratégiával igyekezett túlélni, alkalmazkodni vagy éppen védekezni. A téma elmélyítése és hipotéziseink megalapozása érdekében a stratégiai menedzsment szakirodalmának tanulmányozását végeztük el. Kutatási kérdéseink alátámasztásához pedig kvantitatív kutatást alkalmaztunk, melynek keretében kérdőíves felmérést végeztünk a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei működő vállalkozások körében. A kutatási eredmények azt bizonyítják, hogy a hirtelen megváltozott helyzetben új stratégiák alakultak ki, hiszen mindenkinek alkalmazkodnia kellett. Még jobban teret nyert a kreativitás, innováció, közösség és család. A túléléshez az állam is próbált hozzájárulni és különböző támogatásokat nyújtott a vállalkozások számára. Ilyen volt a törlesztési moratórium, a Növekedési Hitel Program, a munkavállalói bértámogatás, valamint a kibővített Széchenyi Kártya hitel palettája. Mivel a különböző sokk helyzeteket nem lehet előre jelezni, ezért a vállalkozások működésében kardinális jelentősége van annak, hogy milyen stratégiával reagálnak és milyen eszközöket alkalmaznak a válság kezelésére. A vírust megelőző évben elkészített üzleti tervek, üzleti számok már nem aktuálisak, hiszen az új, soktényezős ismeretlen pandémiás helyzet és a szokatlan változások és változók mindent felülírtak.

**Kulcsszavak:** pandémia, stratégia, vállalatok

**Abstract.** The pandemic of 2019 significantly changed the lives of not only individuals, but also businesses. Business conditions have changed significantly, borders closed, quarantine restrictions have been arisen, and air travel stopped. There were sectors that became unable to function, and some sectors began to develop rapidly due to the situation caused by the shock effect. In the service sector, many resorts, restaurants and cosmetics companies found themselves in a critical situation, but simultaneously the pharmaceutical industry began to develop rapidly. Overcoming the economic problems caused by the coronavirus and their solutions are currently the subject of many areas of scientific research. Therefore, this study presents scientifically based answers to the question regarding the impact of the pandemic on the business strategy of enterprises in the Sabolch-Satmar-Bereg district. An important aspect of research work is the study of the organizational behavior of companies, as well as strategies for survival, adaptation or protection from the negative impact of external factors. In order to deepen the research and establish our hypotheses, the scientific literature on strategic management was studied. In order to confirm the research questions on the selected issues, an initial study was conducted, in the framework of which a questionnaire survey was conducted among enterprises operating in the Sabolch-Satmar-Bereg district. The results of the study prove that new strategies were developed in a situation that suddenly changed, as everyone had to adapt to the new conditions. The survey respondents noted that the newest opportunities that appeared during the pandemic period received more attention in the directions of expanding the personal creative approach to solving problems, innovativeness, as well as the importance of family ties and belonging to various social communities. The state also tried to promote survival and provided various types of business subsidies. Among the main measures were the establishment of a moratorium on loans maturity, the introduction of the Development Lending Program, providing state support for payment of wages to enterprises, as well as the expansion of credit opportunities under the Secheny card. Since various shock situations are unpredictable, it becomes extremely important for businesses to define the strategies and tools they use to deal with the crisis. Business plans and business forecasts that were prepared before the emergence of the coronavirus are no longer relevant, as the new, multifactorial, unknown pandemic situation and other force majeure conditions have changed the basic approaches to planning.

**Keywords:** pandemic, strategy, enterprise.



**A probléma általános megfogalmazása.** A koronavírus okozta válság, vagy akár a jelenleg zajló orosz-ukrán háború, olyan hirtelen kialakult helyzetek, melyeket nem lehet előre jelezni. Hatásaként gazdasági sokk jön létre. Ezekben a válság helyzetekben kardinális jelentőségű, hogy hogyan reagálnak az üzleti vállalkozások, hogyan tudják kezelni a szervezetüket érintő negatív gazdasági, társadalmi folyamatokat. Célunk, hogy meghatározzuk, hogy egy ilyen mindent felforgató, igen nehezen kezelhető szituációra milyen stratégiákkal reagálnak Szabolcs-Szatmár-Bereg megye vállalkozásai. Kutatásunk viszonylag szélesebb terjedelmű, így jelenlegi publikációnk a szakirodalom mélyreható áttekintését, az alkalmazott módszertan bemutatását, illetve kvantitatív kutatásunk részeredményeit tartalmazza.

**A legfrissebb kutatások és publikációk elemzése.** A szakirodalmi áttekintésben elsőként a témához kapcsolódó kulcsfogalmakat tisztázzuk. „Amit jelenlegi világunkban stratégiai menedzsmentként alkalmazunk a vállalatok vagy állami szervezetek vezetésénél, már az ókori világban is létezett, és katonai, esetleg szociálpolitikai célok eléréséhez alkalmazták.” (Lukčo, 2013: 4.) A „stratégia” fogalom az ókori Athénban jött létre több mint két és fél évezreddel ezelőtt. (Papula – Papulová, 2012) Lukčo (2013) szerint a stratégák (strategoik) álltak a katonai és szociálpolitikai egységek élén, és választhatók voltak erre a tisztségre.

A vállalatvezetésben eleinte nem használtak stratégiákat. A menedzsment elméletének alapjai a 19. és 20. század fordulóján elsősorban a hatékonyság növelésére, a költségek csökkentésére fókuszáltak. A menedzsment legfőbb témája a munka specializációja volt, melynek fontos részét képezte a munka optimális megszervezése. A tervezés ekkor még rövid távra történt. A hosszú távú tervezés a vállalati gyakorlatba csupán a 20. század közepén jelent meg. Ebben az időszakban indultak fejlődésnek a hosszú távú tervezés különböző módszerei és technikái is. A hosszú távú tervek a létező számadatokból indultak ki ebben az időszakban – az eladásból származó nyereség, a költségek, vagy más belső vállalati mutatók alapján, miközben tervezték a jövőbeli fejlődést –, illetve azokból a célzott értékekből, melyeket a mutatóknak a jövőben el kell érniük. Ezeket az értékeket a menedzserek határozták meg. A tervek inkább csak óhajok voltak, melyeket nem támasztott alá semmi. (Lukčo, 2013)

Antošovától származik az az általános meghatározás, mely szerint a stratégia előre meghatározott célok elérésének módja, módszere, eszköze, miközben a javasolt célok eléréséhez több út vezet. A stratégia racionális fejtegetések eredménye, amely hamarabb alakul ki, mint ahogy a vállalat valójában cselekedni kezd. A stratégia egy koncepció és kultúra, mellyel minden alkalmazott azonosul, és amely a jövőbe irányítja őket. A vállalati stratégiát a vállalatirányítás legmagasabb szintjén fogalmazzák meg. A legfőbb stratégiai döntéseket rendszerint a vállalat tulajdonosi szerve vizsgálja meg és hagyja jóvá (elnökség, felügyelőtanács és hasonló). Legfőbb feladata irányítani a vállalati portfóliót. (Lukčo, 2013)

Gyulai – Kresalek (2002) szerint „a stratégia olyan átfogó, komplex és konzisztens koncepció, amely hosszú távra készül, és lehetővé teszi, hogy a vállalkozás felkészüljön a jövő várható eseményeire, vagyis nem más, mint a vállalkozások hosszú

távú fennmaradásának cél- és eszközrendszere.” Chikán a stratégia normatív felfogását követi akkor, amikor úgy fogalmaz, hogy a vállalati stratégia nem más, mint „a vállalati működés vezérfonala, a vállalati célokat és elérésük lehetséges módjait fogalmazza meg a vállalat helyzetének értékelése és a környezet előrejelzése alapján.” (Chikán, 2005: 168.)

Az átfogó stratégia fogalmához képest jóval konkrétabb az üzleti stratégia fogalma, amely egy adott iparágban a vállalati egység stratégiája, és a vállalatvezetéstől viszonylag függetlenül működik. Kialakításáért a vállalati egység vezetője fele. (Lukčo, 2013)

Az üzleti stratégia részletei, normatív megfogalmazásai pedig funkcionális stratégiákban jelennek meg, amelyek a vállalati működés meghatározott részterületeire (marketing, termelés, pénzügyek stb.) vonatkoznak és önállóan is stratégiai jellegű állításokat fogalmaznak meg (Chikán, 2005).

A stratégiai munka segítséget próbál nyújtani a vállalkozásoknak abban, hogy hogyan legyenek képesek hatékonyabb válaszreakciót adni a környezeti változásokkal szemben. A változásmenedzsment ilyen módon jelentősen támaszkodik és alapoz azokra az információkra, amelyek a vállalkozás belső-, vagy külső környezetéből származtathatók. A változásokhoz való folyamatos alkalmazkodás is stratégiai munkában testesül meg, ahogy kijelenthető ez például a projektek menedzseléséről is (Kotter, 2009). A változások stratégiája, mint ahogy egy-egy projektre vonatkozó tervezési munka eredménye is, egy stratégiai tervben ölt testet, amit a hétköznapi szóhasználatban projekttervnek hívunk (Verzuh, 2008). A stratégiai gondolkodásmód a vállalkozások sok egyéb funkcionális területére is kiterjedhet, így számos funkcionális stratégiai tervet (marketing, vagy pénzügyi stratégia) különböztetünk meg (Porter, 2006).

A környezetelemzéssel kiszámíthatóvá és modellezhetővé válnak az üzleti folyamatok, megismerhetővé válnak a versenytársak reakciói, és nem utolsósorban ismertté és világossá válhatnak azok a fogyasztói igények, amelyeket eddig még nem tudtak kielégíteni (Csath, 2012).

„A stratégiai menedzsment hosszú távra irányul. Ezért a szervezet külső környezetének elemzése nem támaszkodhat csak a jelenlegi külső környezet információira. Fontos viszonylag aprólékosan foglalkozni az egyes külső környezeti összetevők leendő változásaival (fejlődésével) is, és azok jövőbeli hatásával a jövőbeli stratégiai célokra. Ezért fontos kialakítani a szervezet jövőbeli külső környezetének képét, kihasználni minden lehetőséget, melyet felkínál, és felkészülni minden veszélyre, mely bekövetkezik benne.” (Lukčo, 2013: 42.)

A stratégiai menedzsment szakirodalma a nagyvállalatok mellett fontos szerepet tulajdonít a családi vállalkozásoknak is. „A családi vállalkozás régóta fennálló, mindenhol megtalálható üzleti forma, fellelhető a gazdaság minden ágazatában és a világ számos táján jelentős szerepet játszik helyi, regionális és országos szinten egyaránt.” (Devins–Jones, 2017: 67.)

A kisvállalkozások stratégiai folyamatai semmiféle vagy nagyon kevés egyezést mutatnak a nagyvállalatoknál fellelhető vezetési folyamatokkal (Jennings–Beaver 1997). A nagyobb vállalatoknál a stratégiát gyakran tudatosan hozzák létre, meghatározott alapelveket követve, amelyeket azért alakítottak ki, hogy minimalizálják a költségeket, vagy megkülönböztethetővé tegyék a



terméket/szolgáltatást. Ennek eredményeképpen a stratégia elsősorban olyan megjósolható folyamattá válik, amely a hosszú távú célokat tisztázza és kommunikálja, megfogalmazza az alapelveket ezeknek a céloknak az eléréséhez, valamint alkalmazza az alapelveket és a visszajelzésekből szerzett információkat az előre meghatározott célok teljesítése sikerének értékeléséhez. Ezzel szemben a kisvállalkozás stratégiáját sokkal inkább a véletlen szülte, annak eredményeképpen, hogy éppen milyen működési körülmények veszik körül a vállalkozást. Itt a stratégia spontán létrejövő és alkalmazkodó folyamat, amely a véges mennyiségű források felhasználási módjával foglalkozik, többnyire azért, hogy maximális azonnali vagy rövid távú előnyre lehessen szert tenni. A kisvállalkozások nem arra összpontosítják erőfeszítéseiket, hogy a külső környezetet jósolják meg és befolyásolják, inkább arra, hogy minél gyorsabban tudjanak alkalmazkodni az adott környezet változó követelményeihez, és hogy megfelelő taktikát alakítsanak ki a bekövetkező fenyegető változások következményeinek csökkentésére (Jennings–Beaver 1997).

„A családi vállalkozások meghatározó jellemzője az üzleti és a családi érdekek közötti összjáték, ami hatással van a stratégiai tervezés folyamatára is. A „családiasság” fogalma magyarázatként szolgál a családi vállalkozások kimagasló és az optimálistól elmaradó teljesítményére egyaránt.” (Devins-Jones, 2017: 75.) A családiasság átfedésben van a vállalati kultúrával, mivel az alapítónak és az alapító leszármazottainak saját értékei, hite, feltevései mind beleolvadnak a vállalati kultúrába, és hatással vannak arra, hogyan zajlik az üzletvitel (Barney 1986). A családiasság az alapító, a családtagok és a család generációi, illetve a cég közötti interakcióból jön létre.

**A koronavírusjárvány.** Ami a koronavírus járványt illeti, egyik pillanatról a másikra mindenkinek megváltoztatta az életét. Az egész világ a feje tetejére állt, lezárultak a határok, megszűntek a légi közlekedések, az emberek karanténba kerültek, csak a munkahelyükre mehettek el. Bezártak a különböző intézmények, iskolákban és egyetemeken átálltak a táv-és online oktatásra. Több üzlet bezárt, leálltak a termelő- és szolgáltató ágazatok. (Noszkay, 2021) Egy ilyen rendkívüli, egész életünket meghatározó katasztrófa mindenki számára olyan új helyzetet produkált, ami a járvány előtti világból hirtelen fordult át eseménydúsabb időszakká.

A járvány sokkhatása „megtette a magáét”, hiszen nem volt olyan ember vagy szervezet, amelyet ne töltött volna el zavarodottság, bizonytalanság, élelem és kétségbeesés. Noszkay szerint a kisebb mikro cégek bénultsága majd olyan hosszú ideig fog tartani, hogy utána már nehéz lesz megfelelő életben maradási stratégiát választani. Valamint, azon kis cégek között, amelyek mégis képesek még időben reagálni, valószínűleg kevesebb lesz arányaiban a családi vállalkozás, hiszen nem elég, hogy „konzervatívak”, de többségében még generációváltással is küzdenek. Utóbbi sok cégen belül komoly kihívást jelentett, mely sokuk esetében eddigi versenyhelyzetüket is megváltoztatta. Azok a cégek tudtak gyorsan és hatékonyan reagálni a megváltozott helyzetre, amelyek az informatikai és digitális eszközöknek, technikáknak tulajdonában voltak. Használatuk hozzájárult a mindennapi tevékenység könnyebb viteléhez, szemben azokkal a vállalkozásokkal, akik ebben a szituációban kapkodva kezdték megvásárolni, illetve használni ezeket az eszközöket. (Noszkay, 2021).

**Állami támogatások.** „A COVID-19 negatív gazdasági hatásainak mérséklésére több, állami finanszírozási program, támogatás került meghirdetésre.” (internet1) A Széchenyi Kártya Program keretében új hitelkonstrukciók kerültek bevezetésre. Az új, kiemelt mértékű állami támogatással elérhető konstrukciók célja, hogy a koronavírus járvány hatására kedvezőtlen helyzetbe jutott mikro, kis-, és középvállalatok kedvezményes feltételek, illetve a magasabb állami támogatásnak köszönhetően alacsony hiteldíjak mellett, gyorsan és könnyen elérhető forráshoz jussanak. A Program célja az volt, hogy az új konstrukciókkal átsegítse a vállalkozásokat a likviditási nehézségeket, illetve hozzájáruljon a normál üzletmenet visszaállításához, továbbá finanszírozási forrást biztosítson a jövőbeli növekedés lehetőségét megalapozó beruházások megvalósítására is. A Széchenyi Kártya Program új hitelkonstrukciói minden eddiginél kedvezőbb kondíciókkal, rendkívül alacsony, a teljes futamidő alatt fix kamaton váltak elérhetővé a vállalkozások számára.

A vállalkozásoktól 6 hónapos bértámogatás mellé 3 hónap tovább foglalkoztatást vár el a kormányzat, így a programban részt vevő munkavállalóknak 9 hónapig biztosított a foglalkoztatása. A támogatás mértéke a foglalkoztatót terhelő bruttó bér és szociális hozzájárulási adó 100%-a, de legfeljebb havi 200 ezer Ft. A tovább foglalkoztatás időtartamával együtt a 9 hónap alatt a személyenkénti támogatás elérheti a nettó 1 millió forintot.

A támogatás feltétele, hogy az álláskereső foglalkoztatásának a munkáltatói kérelem benyújtását megelőző 6 havi átlagos statisztikai létszámhoz viszonyítva a munkavállalói létszám nettó növekedését kell eredményeznie, amely időszak esetében nem kell figyelembe venni azt a létszámcsökkentést, amely a veszélyhelyzet kihirdetése a támogatás feltételeit tartalmazó hirdetemény közzététele között történt meg.

A kormányzati tájékoztatás szerint 160 ezren vannak azok az álláskeresők, akik álláskeresési járadékot vagy foglalkoztatást helyettesítő támogatást kapnak. A program célcsoportjának a kormányzat az aktív tudással, ismeretekkel rendelkező munkavállalókat tekinti, akik gyorsan újra el tudnak helyezkedni.” (internet2)

A gazdasági szereplőknek elemezni szükséges, hogy a COVID-19 vállalkozásukra gyakorolt hatása alapján mely finanszírozási forma, támogatás segíti legjobban a negatív hatások mérséklését és a gazdasági újra tervezésüket.

A turisztikai szektor – amely Magyarország gazdasági teljesítményének 10-11%-át adja – a koronavírus-járvány legnagyobb gazdasági vesztesei közé tartozott. A magyar kormány kiemelten támogatta a szektor fejlesztését, amivel újabb lépést tett az élet normalizálása felé. Felfüggesztették az idegenforgalmi adókat és a cégek által fizetett turizmusfejlesztési hozzájárulást. Szijjártó Péter, Magyarország külügyminisztere kiemelte, hogy a Kisfaludy program keretében országszerte negyven új szálloda épül, illetve 14 ezer magánzálláshely, közel 600 panzió és 114 strand korszerűsödik.

A kormány segítséget nyújtott azoknak a mikro vállalkozásoknak és önfoglalkoztatóknak is, akik alkalmazott híján nem voltak jogosultak az ágazati bértámogatásra. Az Innovációs és Technológiai Minisztérium miniszterhelyettese közölte, a garantált bérminimummal megegyező összeget, 219 ezer forintot kaphatnak a veszélyhelyzeti korlátozásokkal érintett 56 főtevékenységet folytató önfoglalkoztatók. Az egyszeri támogatás mintegy 100-120 ezer érintett, mások mellett például fodrászok, kozmetikusok, idegenvezetők, előadóművészek és autósiskolai



oktatók számára könnyítheti meg az újra indulást. Az „Önfoglalkoztatók kompenzációs támogatásában” főként azok a kiskereskedelemben, turizmus-vendéglátásban, szálláshely-szolgáltatásban vagy szabadidő ágazatokban tevékenykedő vállalkozók részesülhetnek, akik alkalmazottak híján nem tudtak ágazati bértámogatásra pályázni.” (internet6)

De vajon mik voltak a vállalatok válaszai, milyen válságkezelő eszközöket alkalmaztak? Szepesi-Pogácsás (2021) szerint az alkalmazkodás alapjai a rugalmasság, költségcsökkentés, óvatosság.

A vállalkozásoknak három nagy feladatot adott a járvány. A működés biztonságának biztosítását a beszerzések és a munkaszervezés átalakításával, a kieső kereslet pótlását új értékesítési csatornák, termelési fókuszok feltárásával, a finanszírozhatóság megteremtését a költségek csökkentésével, források bevonásával.

A Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (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 %).

A válságkezelés fő eszközei ágazatonként jelentősen eltértek. A legerőteljesebb alkalmazkodásra a vendéglátás-szálláshely csoportba tartozók kerültek, ők az összes lehetséges eszközt bevetették. A skála másik végén az informatikai szektor és a tanácsadás áll, mivel ezekben a szektorokban a home office-ra való átálláson kívül kevés rendkívüli intézkedés történt. (Szepesi-Pogácsás, 2021)

Válságkezelés főbb eszközei között szereplő 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 Szepesi-Pogácsás kutatása alapján összefoglaltuk a legjellemzőbb válságkezelési stratégiai elemeket:

- kiadások csökkentése,
- belső tartalékok mozgósítása (munkaidő rövidítése, elbocsátások, beruházások elhalasztása),
- rugalmas partneri viszonyok kihasználása a munkavállalók, vevők, szállítók vonatkozásában (alkalmazási feltételek, fizetési, teljesítési határidők módosítása),
- széleskörű tájékozódás, tapasztalatok beszerzése,
- járványügyi, egészségügyi intézkedések bevezetése (kézfertőtlenítés, maszk biztosítása, védőtávolság megszervezése),
- működés feltételeinek biztosítása (munkaszervezés, Home Office, alapanyagok rendelkezésre állásának biztosítása),
- új értékesítési formák bevezetése (online rendelés, házhoz szállítás), reklám-, hirdetési tevékenység,
- állami támogatási programok, kedvezményes hitelek megismerése, esetleges igénybevétele,

- üzleti modell, vagy a tevékenység fókuszának módosítása (üzletágak, tevékenységek leépítése, vagy újak felvétele)
- hosszútávú, válságállóbb működés feltételeinek kialakítása (magasabb tartalékszint, diverzifikáltabb működés, tudatos kapcsolatmenedzsment).

Szepesi és Pogácsás kutatása alapján a járvány utáni vállalkozói stratégia alapelvei: alkalmazkodás, diverzifikáció, tartalékképzés, tudatos kapcsolatmenedzsment, költségtudatosság, válságforgatókönyvek, kezdeményezési képesség. Továbbá a járvány következtében hangsúlyosabb lett a stratégia gondolkodás a vállalkozások körében. Ennek megjelenését jól mutatja, hogy míg a GVI 2020-as 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. (Szepesi-Pogácsás, 2021).

A járvány okozta válság következményeivel, annak ütemével Szabolcs-Szatmár-Bereg megye üzleti vállalkozásai is szembesültek. Ennek kapcsán, fontos kiemelni, hogy versenyképességüket méretükből, elhelyezkedésükből adódóan számos sajátos, helyi tényező befolyásolja az innovációtól a humán- és reálinfrastruktúrától kezdve a képzésen keresztül a vállalkozásokkal kapcsolatban kialakult attitűdig. Emellett egy térség vállalkozói szférájának jellemzőit jelentős mértékben meghatározza az adott régió, megye, jelen esetben Szabolcs-Szatmár-Bereg megye fejlettsége, gazdasági, társadalmi jellemzői.

**A cikk célja.** A koronavírus okozta gazdasági problémákon való átlendülés és annak megoldásai számos, vizsgálati területet és kutatási kérdést vetnek fel. Tanulmányunkban a vállalkozási szféra, azon belül is a vállalati stratégia oldaláról közelítjük meg a témát. Empirikus kutatásunk megalapozásához kérdőíves kutatást végeztünk, melynek alapsokaságát a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei működő vállalkozások képezték. Feltáró munkánk célja annak vizsgálata, hogy a koronavírusjárvány és az ehhez kapcsolódó támogatási viszonyok milyen hatással voltak a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei vállalkozások üzleti stratégiájára. Jelen tanulmányban olyan kérdéseket vizsgálunk, hogy a világjárvány hogyan hatott a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei vállalkozások üzleti stratégiájára. Milyen válságkezelési eszközökkel, milyen stratégiával igyekeztek túlélni, alkalmazkodni vagy éppen védekezni. Tanulmányunk célja, megismerni azokat a tényezőket, amelyeket igénybe vettek és felhasználtak a vállalkozások a túlélésre, a munkavállalóik megtartására, a beszállítókkal való kapcsolattartásra és esetleges tartozásaik kiegyenlítésére.

**A kutatási eredmények bemutatása.** Kutatásunk fő koncepciója a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei működő vállalkozások üzleti stratégiájának komplex értékelése a koronavírus járvány és az ezzel összefüggő támogatási viszonyok tükrében. Céljaink megvalósítását kvantitatív kutatás támogatta, melynek keretében online kérdőíves felmérést bonyolítottunk le. Ebben nagy segítségünkre volt a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, hiszen saját adatbázisuk segítségével valamennyi megyei vállalkozásnak kiküldték az általunk összeállított kérdőívet. A kérdőíves adatgyűjtés alapsokaságát tehát a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei székhelyű működő vállalkozások képezték. Az online kérdőíves felmérésre 2022. január-március között került sor, a beérkezett érvényes válaszok száma 96 darab.

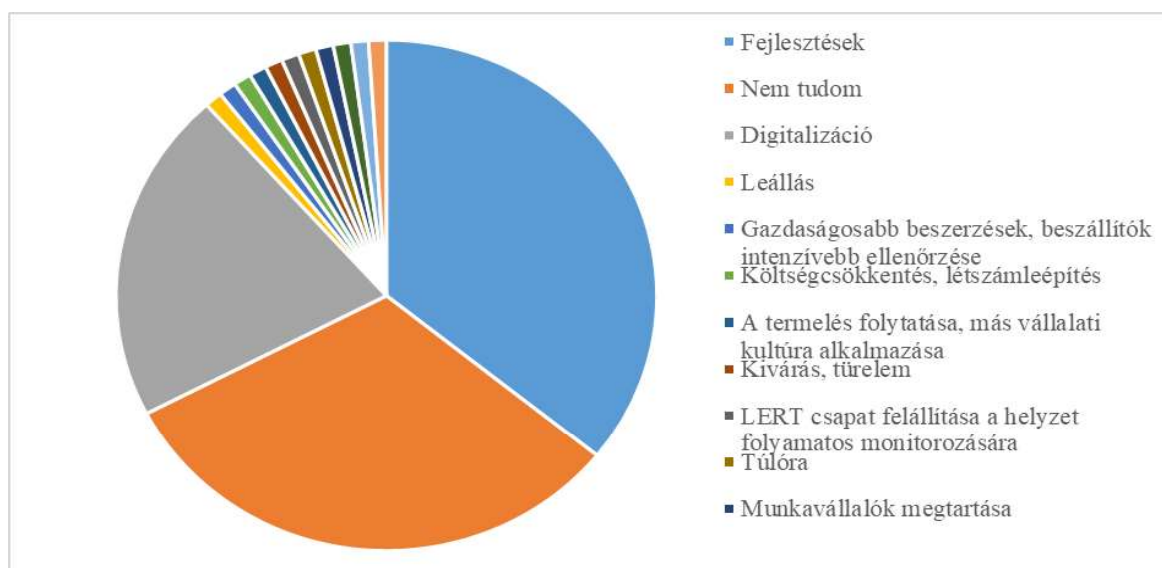


A kérdőív 25 kérdést tartalmazott, melyek között szerepeltek nyitott, zárt, illetve ötfokozatú Likert-skálán mért kérdések. A kérdések részben a vállalkozások alapjellemezőire (méret, tevékenységi kör), részben pedig a válságkezelés eszközére, módszerére és stratégiájára vonatkoztak.

A kérdőíves felmérés elemzése és értékelése során az alábbi kérdésekre keressük a választ: Hogyan reagáltak a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei vállalkozások a járvány okozta helyzetre? Milyen válságkezelési eszközöket, stratégiákat alkalmaztak?

Kérdőíves kutatásunk során azt vizsgáltuk, hogy a koronavírusjárvány és az ehhez kapcsolódó támogatási viszonyok milyen hatással voltak a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei vállalkozások üzleti stratégiájára. Számos stratégiai irányultságú kérdést fogalmaztunk meg, melyek közül - tekintettel a terjedelmi korlátokra – hármat emeltünk ki.

Elsőként arra kerestük a választ, hogy milyen válaszlépéseket tettek a vállalkozások a járvány teremtette rendkívüli helyzetben. (ld. 1. ábra)



1. ábra: Vállalkozások koronavírus járvány teremtette reakciói

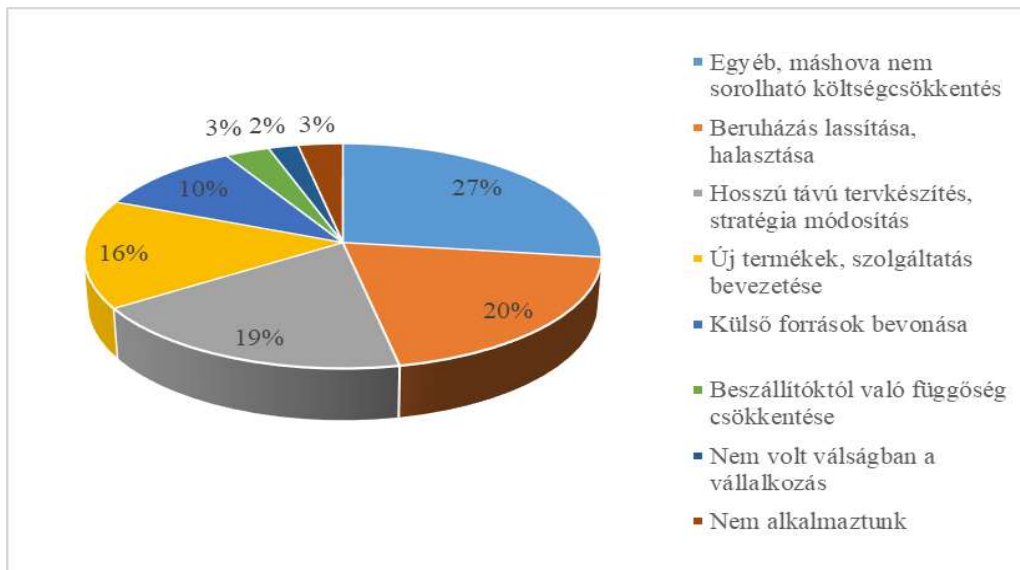
Forrás: Saját szerkesztés

Jól látható, hogy a vállalkozások többféleképpen igyekeztek túlélni a kialakult pandémiás helyzetet. A válaszadók közel egyharmada fejlesztéseket hajtott végre, ötöde a digitalizáció lehetőségével reagált a járvány okozta helyzetre, de volt, aki kivárt, vagy éppen igyekezett a jóhírnevét hirdetni, fenntartani. A válaszok alapján voltak olyan vállalkozások, amelyek a termelés folytatása mellett próbáltak más vállalati kultúrákat bevezetni, vagy költségeket csökkenteni. De sajnós voltak olyan vállalkozások is, amelyek a létszámleépítés mellett döntöttek, illetve a válaszadók egyharmada nem tudott konkrét válaszlépést tenni.

Következő kérdésünk a válságkezelési eszközökre vonatkozott (ld. 2. ábra).

Az eredmények azt bizonyítják, hogy a vállalkozások 27%-a az egyéb máshová nem sorolható költségeket csökkentette, közel 20%-uk beruházásokat halasztott el, vagy lassította a kivitelezés folyamatát, 19%-uk módosította hosszú távú stratégiáját, 16%-uk pedig új termékeket, szolgáltatásokat vezetett be. A válságkezelési eszközök között kisebb arány képvisel a külső források bevonása, valamint a beszállítóktól való

függőség csökkentése. Alig volt olyan vállalkozás, amely nem alkalmazott valamiféle válságkezelési eszközt a koronavírus járvány okozta helyzet kezelésére.



**2. ábra: Válságkezelő eszközök a pandémia alatt**

*Forrás: Saját szerkesztés*

Végül, de nem utolsó sorban, harmadik kérdésünk arra vonatkozott, hogy milyen válságkezelési stratégiát alkalmaztak a megyei vállalkozások. (ld. 3. ábra)



**3. ábra: Válságkezelési stratégiák a koronavírus járvány idején**

*Forrás: Saját szerkesztés*

A válaszok közül magasan kiemelkedik a kiadások csökkentését célzó stratégia, a képzeletbeli dobogó következő fokán a járványügyi és egészségügyi intézkedések stratégiai szintű bevezetése áll, míg a harmadik leggyakoribb stratégia a rugalmas partneri viszonyokra épül. Kiseb arányban jellemző az üzleti tevékenység fókuszának módosítása és az állami támogatások, kedvezményes hitelek igénybevétele.

**Következtetések és a kutatás továbbvitelének lehetőségei.** Eddigi eredmények alapján meglepő és meghökkentő eredményeket tapasztaltunk. Meglepő, hogy a

legtöbb vállalkozás igyekezett megtartani a munkavállalóit. Ez a magatartás kiemelendő, hiszen egy olyan, alapvetően hátrányos helyzetű megyében, mint Szabolcs-Szatmár-Bereg megye nagyon fontos tényező, a munkaerő megtartása. Továbbá megdöbbentő, hogy többségük törekedett az állami támogatások igénybevitelére, valamint ezek többségét nem is találták hasznosnak. A vállalkozások csekély aránya vette igénybe azokat a külső forrásokat, amelyek kifejezetten a járvány kezelésére szolgáltak. A válságkezelésben fontos szerepet kapott a kiadások csökkentése, a digitalizáció, a rugalmas partneri kapcsolatok kialakítása, valamint a vállalati kultúra módosítása. Meg kell említenünk ugyanakkor, hogy ezek az eredmények az eddigi kutatómunkánk lényegre törő összefoglalását jelentik, de semmiképpen nem a lezárását. Rövid távú célunk a teljes kérdőíves felmérés értékelése, továbbá összefüggések feltárása a vállalkozások szerkezeti jellemzői és a pandémiára adott stratégiai válaszok között. Emellett az eredmények további elméleti és gyakorlati problémákat vetnek fel, amelyek tudományos igényű feltárása és megoldása a következő évek feladatait vetíti elénk. A kutatás néhány lehetséges irányát az alábbiakban röviden felvázoljuk: Empirikus kutatásunk újabb fejezetét jelentheti a vállalati stratégia és a vállalati eredmények hatás-mechanizmusának vizsgálata. Kérdőíves felmérésünk tesztelése kizárólag a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei vállalkozások reprezentatív mintáján történt. Az empirikus kutatást az Észak-alföldi Régió szereplőire is tervezzük kiterjeszteni, de előtte feltétlenül szükséges lenne a modell elméleti alapon történő felülvizsgálata és adaptálása a régió sajátosságainak figyelembe vételével. Az előzőnél nagyobb szabású terv a kutatás másik európai országban, különösen a határmenti együttműködés lehetőségével rendelkező szomszédos országok mezo-szintű területi egységeiben történő lebonyolítása és összehasonlító elemzés elvégzése.

#### **Felhasznált források listája**

1. ANTOŠOVÁ, M.: Strategický manažment a rozhodovanie. (Stratégiai menedzsment és döntéshozatal) Bratislava: Iura Edition, 2012.
2. BARNEY, J. B.: Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage? *Academy of Management Review*, 1986. 11.(3)
3. CHIKÁN ATTILA: *Vállalatgazdaságtan*. 2005., Aula Kiadó, 168-171.
4. CSATH, MAGDOLNA: *Üzletimodell-innováció*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2012.
5. DEVINS, D – JONES, B.: Stratégia a kis családi vállalkozások vezetőinek utódlására, azaz egy megszelídítésre váró öröki probléma, 2017., *Prosperitas Vol. IV*. 2017/3. 67–91.
6. GYULAI LÁSZLÓ, KRESALEK PÉTER: *Üzleti tervezés – Oktatási segédanyag* Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2002.
7. ING. MIROSLAV LUKČO: *Üzleti tervezés (vállalati stratégia)*, “Gazdasági szakemberek képzése országhatáron átnyúló távoktatási hálózatban” projekt (CROSSEDU) HUSK/1101/1.6.1/0300, 2013., Fordította: Kozsár Zsuzsanna, Kassa
8. JENNINGS, P. L. – BEAVER, G.: *The Performance and Competitive Advantage of Small Firms. A Management Perspective*. 1997., *International Small Business Journal*, 15.
9. KOTTER, J.: *Tettvágy. Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek*. 2009., HVG Kiadó, Budapest
10. NOSZKAY ERZSÉBET: *Vállalati, vállalkozói válaszok aktivitások a COVID-19 járvány kihívásainak idején*, *Polgári Szemle* 17.évf. 3.szám, 2021., 95-116.
11. PAPULA, J., – PAPULOVÁ, Z.: *Stratégia a strategický manažment. (Stratégia és stratégiai menedzsment)* Bratislava: Iura Edition, 2012.
12. PORTER, M.: *Versenystratégia*, 2006., Akadémia Kiadó, Budapest
13. SZEPESI BALÁZS- POGÁCSÁS PÉTER: *A koronavírusjárvány hatása a magyar vállalkozásokra*, MCC, IFKA, Budapest, 2021.
14. VERZUH, E.: *Projektmenedzsment*, HVG Kiadó, Budapest, 2008.