

Noszky Erzsébet

Vállalati, vállalkozói válaszok, aktivitások a COVID-19 járvány fenyegető kihívásainak idején

Corporate and Entrepreneurial Reactions, Activities during the Threatening Challenges of the COVID-19 Pandemic



Összefoglalás

A COVID-19 szinte egyik pillanatról a másikra mindenki életét megváltoztatta. Az egész világ felbolydult, hirtelen zárultak le a határok, szüntek meg légi-, és egyéb közlekedési eszközök járatai, alakultak ki karanténos helyzetek, zártak be üzletek, álltak le termelő-, és szolgáltató vállalatok, jutottak a teljes ellehetetlenülés helyzetébe eddig virágzó ágazatok. Becsukódtak a képzési intézmények ajtai – a bölcsődéktől a felsőoktatásig –, az egészségügyi – és segítő rendszerek leterheltsége az elviselhetetlenség határait súrolta, családok, emberek életét hozta nehéz helyzetekbe, beszűkítve – minden tekintetben – életterüket, létezésük hétköznapi feltételrendszerét.

Ez a katasztrófafatás kvázi „gordiuszi csomót” jelent a cégeknek. A megváltozott helyzetben új stratégiák születtek, értékke vált a kreativitás, az intuíció, a sokszor kényszer szülte igényből fakadó diszruptív innováció, a közösség és a család. Jelen munkám egy olyan, a járvány első hónapjaitól megkezdett (2020 decemberével lezárt) kutatás eredményeiről szól, amely során azt vettük górcső alá, hogy szorongatott helyzetekben a cégek milyen válaszokat adtak a kihí-

PROF. DR. NOSZKAY ERZSÉBET, CSC, egyetemi magántanár, professor emerita,
Budapesti Metropolitan Egyetem Üzleti Tudományok Intézete (enoszkay@metropolitan.hu, nomenb@t-online.hu).

vásokra, miképp formálódott a szervezeti magatartásuk, és ki, hogyan és milyen stratégiákkal igyekeztek védekezni, felszínen maradni.

Journal of Economic Literature (JEL) kódok: M21, D80, E10, E30

Kulcsszavak: új stratégiák, értékteremtő tudás, pandémia, diszruptív innovációk

Summary

The COVID-19 pandemic has changed our life from one moment to the next. The entire world has been upset, borders have been suddenly closed, passenger airways and other mass transportation routines have been terminated, quarantined areas have been designated, businesses have been closed, manufacturing and service provider firms have been suspended and previously prosperous sectors have been facing complete impossibility. The gates of educational institutions have been closed – from day nurseries to higher education – healthcare and social assistance systems have been under unbearable pressure, people and families have found themselves in a difficult situation narrowing, in all aspects, their living spaces and the general conditions of their existence.

This catastrophic situation represents a “Gordian knot” to companies. In this changed reality, new strategies have been developed, creativity, intuition, demand-driven disruptive innovation often born out of necessity, the family and the community have become a value. This paper is about the results of a research, started in the beginning of the pandemic (and closed in December of 2020) during which we examined companies’ answers to the challenges, how their organizational behavior changed, and the strategies they had chosen to defend and keep themselves afloat, in the distressed situation.

Journal of Economic Literature (JEL) codes: M21, D80, E10, E30

Keywords: new strategies, value-creating knowledge, pandemic, disruptive innovations

BEVEZETÉS

Megrendítő – szinte a legsúlyosabb természeti katasztrófahatással, világháborúval ért fel – az egész világra kiterjedő esemény a COVID-19 okozta pandémia. Ez a rettenetes világjárvány teljesen felfordította földrészek, országok, régiók teljes lakosságát, megrendítette a világgazdaságot, merőben új és szokatlan helyzetek tömegét zúdította a mindennapi életbe. Szinte egyik pillanatról a másikra zárultak le a határok, szüntek meg légi-, és egyéb közlekedési járatok, alakultak ki karanténos helyzetek, zártak be üzletek, álltak le termelő-, és szolgáltató vállalatok, jutottak a teljes ellehetetlenülés helyzetébe eddig virágzó ágazatok (Deloitte, 2020). Becsukódtak a képzési intézmények ajtai – a bölcsődéktől a felsőoktatásig –, az egészségügyi-, és segítő rendszerek leterheltsége az elviselhetetlenség határait súrolta, családok, emberek életét hozta nehéz helyzetekbe, beszűkítve – minden tekintetben – életterületet, létezésük hétköznapi feltételrendszerét (Noszky, 2020).

Egy ilyen rendkívüli helyzetet, egész életünket sújtó katasztrófát lehetetlen megkerülni. Hiszen minden és mindenki számára olyan új helyzeteket produkált, ami a járvány előtti világból – egyik percről a másikba átbillenő – sajnálatos eseményekben, ám annál eseménydúsabb időszakként, sokszor különös történéseket, s tapasztalatokat is hozott, hisz az előző világválsággal való összehasonlításában teljesen másnak bizonyult (Strauss, 2020). Mind erről nem tudomást venni lehetetlennek bizonyult bárki számára, - de egy kutató számára különsképp!

Ezért félretéve a járvány előtti aktuális témám kutatását, 2020. március közepén elhatároztam, hogy a COVID-19 járvány, és annak hazánkat is érintő elterjedésének hatására életbelépő, rendkívüli kormányintézkedések nyomán kialakuló és a cégeket is keményen érintő helyzetekkel foglalkozom. Az első megrendülést követően 2020 tavaszán még részhelyzeteket feltáró felmérések sem igen voltak. Sőt a magam részéről úgy vélem, hogy talán még egy-két járvány utáni (de mindenképp lecsengő járvány-szakaszban lévő) évet követően remélhetőek ún. komplex, egy-egy ágazatot, vállalkozói kört, gazdasági- és egyéb szereplőt teljes és/vagy reprezentatív módon minden feltételrendszerében feltáró, a gazdaság egészét érintő empirikus kutatások.

Nem tekinthetünk el attól sem, hogy már az első hetektől, hónapoktól voltak nagyon is jól érzékelhető, sokszor meglepő jelenségek, váratlan fordulatok, s – önnön karanténos helyzetem dacára – markánsnak megélt, saját, a járvány alatt megszerzett tanácsadói tapasztalataim, amelyek arra készítettek, hogy kezdetben egy kisebb vállalkozási körben esetfeltáró, gyors feldolgozást kezdeményezzek munkatársaim és hallgatóim bevonásával.

Így, mindent egybevetve vállaltam annak a kockázatát, hogy az újonnan szerzett megfigyeléseknek és tapasztalatoknak gyorsan összegezzem az eredményeit. A meglepő megfigyelési eredmények arra készítettek, hogy folytassuk a munkát és így lett az első megfigyelések, tapasztalások készítésére egy évig tartó esetpéldákra építő felmérés, amely félig strukturált interjúk módszerével készült. (Az interjúk többségét végzős mester szakos, ill. EMBA szakirányú továbbképzésben résztvevő hallgatóim végezték. Jelentős támogatást jelentett a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE) tagjainak aktuális tanácsadói projektjeinek (beleértve a saját tanácsadói projektjeimet is) feldolgozása is. Talán nem elhanyagolható tény, hogy – a járvány veszélyeinek dacára – az interjúk egy része személyes találkozók során valósult meg, leszámítva azt a néhány esetet, amikor az interjú alánya, vagy az esetfeldolgozásra alkalmas projekt vezetője – a járvány szempontjából kockázatos – veszélyeztetett korúnak számított. (Ez esetben telefonon és írásban, e-mailben zajlott az interjú lefolytatása.)

ELŐZMÉNYEK

A COVID-19 előtti idők

Mielőtt a járványnak a vállalkozások, vállalkozók, menedzserek magatartásváltozásaira, új stratégiáinak vizsgálatára vállalkoztam volna, úgy tűnt, hogy a soron következő időszak egyik legjelentékenyebb vállalatmenedzsment kihívása az lesz – különösen a családi cégek esetében (Bogdány et. al, 2019) – hogy a rendszerváltás után tulajdonossá, ill. vezetőkké vált nemzedék

tömegesen érte és éri el a nyugdíjas kort. Ezzel összefüggésben fontos kutatási terület az is, hogy miként lehetne minél kisebb veszteséggel megoldani a generációk közötti váltást, hiszen a munkavállalók több, mint kétharmada az érintett cégek keretei között tevékenykedik, így nem mindegy kivel, mi lesz. Különös tekintettel arra, hogy e vállalkozások között nem csak kisebb cégek vannak, hanem a többszáz millió forint, illetve a feletti éves árbevétellel bíró vállalkozások is, amelyeknek több mint felét, összesen 12 ezer vállalkozást érint a probléma.

Az előttünk járó, fejlett piacgazdaságok tapasztalatai sorra mind azt mutatták, hogy a generációváltás, és az azt megelőző utódlási folyamat nem egy pillanat alatt végbemenő változás – azaz nem egy konkrét esemény. Hisz az utódlás nem csak egyszerűen a következő vezető kiválasztását jelenti, hanem ennél sokkal összetettebb folyamatot. Így, többek között, annak a tudásnak (szakmai - mérnöki tapasztalati tudás) az átadását is, ami az alapítók fejében és kapcsolatrendszerében (különböző partnerek, vevők, szállítók stb.) van, mint létező érték. Ide sorolható továbbá az is, ahogyan működtetik a teljes céget. Ez összességében az a láthatatlan tőketényező (intangible assets), amely a vállalkozások innovatív tevékenységének alapját képezi, és nem csak a versenyképességet növelő termék-, és technológiafejlesztést jelentenek, hanem a társadalmi lehetőségek kihasználásának, a közösségi problémák megoldásának egyik meghatározója is.

Ehhez azonban, kevés, hogy a bevált üzleti szokásokat egyszerűen továbbadják (Hermann et. al, 2019). Ráadásul az is meglehet, hogy ami az egyik generációnál jól működött, nem biztos, hogy a másikonál is jól fog. Így a fontos tudásokat úgy célszerű megőrizni, hogy azok a korszerű digitális megoldások „tégelyébe” kerülve, akár már további innovációs fejlesztési irányok meghatározóivá is válhatnak. Ebbe, a tulajdonosi és menedzsment generációs összetársadalmi problémába hasított bele a COVID-19 okozta járvány (FMG, 2020) és mindaz, ami ezzel járt, megszakítva a hétköznapi rutinját, kilököve mindenkit a saját komfortzónájából, kvázi a „gordiuszi csomó” megoldására kényszerítve a cégeket.

Innentől fogva már teljesen más lett a helyzet. Ez a katasztrófa-hatás merőben új körülményeket teremtve, rendkívüli alkalmazkodásra kényszerítette a cégeket (pl. a kijárási korlátozás, a szociális távolságtartás, bizonyos cégek bezárása, az idős emberek különleges védelme mind felerősítette nem csak a magánemberek, de a cégek között, sőt a cégeken belül is a kapcsolattartás különféle formáit). Szinte egyetlen hét alatt nem csak „bevezetette” az olyan munkahelyeken a home office-t – ahol eddig még a részleges és kivételes munkakörökben a távmunkát is teljesen elképzelhetetlennek tartották – de általános és kiterjesztett megoldássá „tette” azt.

Amikor küört hazánkban is a járvány

A járvány sokkhatása „megtette a magáét”. Nem volt olyan ember vagy szervezet, amelyet ne töltött volna el, legalábbis kezdetekben a zavarodottság, bizonytalanság, sőt vérmérséklettől függően a félelem, a kétségbeesés. Mielőtt a COVID-19 járvány hatásainak effektív kutatásába fogtam volna, nagyon elgondolkodtatott, hogy egy ilyen – szinte minden szervezetet és embert érintő – „tömeghatással” bíró helyzetben nem lenne-e célszerűbb (hisz nagyobb cégvolumen lehetne vele elérni) egy reprezentatív kutatás megvalósítása, így a különösképp népszerű kérdőíves felméréssel történő helyzetfelmérés.

Arra jutottam azonban, hogy egy ekkora robbanásszerű hatást gyakorló, mindenkit érintő probléma kapcsán a nagyobb kutatóintézetek és érdekszövetségek jelentős felmérési kapacitásaikkal és rutinjukkal biztosan ezt az utat fogják választani, s így maradtam a részleteket (annak emberi vonatkozásait is) mélyebben feltáró esetfelmerésnél és -feldolgozásnál. Annál is inkább, mert azt az általam kitűzött kutatási célt és a kutatás fókuszát jelentő – bizonyos kritériumok alapján kiválasztható – vállalkozói kört, egy korlátozott mozgásterű (kijárási korlátozások, személyes találkozások kockázatai stb.) helyzetben nagyon nehéz lett volna megtalálni.

Mindent figyelembe véve a kutatás céljaként az került meghatározásra, hogy vajon egy ilyen, mindent felforgató sokkhatásra, és vélhetően nem rövid idő alatt elhárítható, igen nehezen kezelhető helyzetre, milyen stratégiákkal, attitűdökkel reagálnak a hazai KKV-k.

Hipotézisek

- Az egyik feltételezésem szerint a kisebb mikro cégek bénultsága olyan hosszú ideig fog tartani, hogy utána már nehéz lesz megfelelő életben maradási stratégiát találni.
- Azon kis cégek között, amelyek mégis időben képesek reagálni, valószínűsíthető, hogy kevés lesz arányaiban a családi cég, hiszen nem elég, hogy általában „konzervatívak”, de épp napjainkban a többségük még generációváltással is küzd. Mivel a járvány inkább az idősebbeket veszélyezteti, így az átadás előtt, vagy éppen az átadási folyamatban lévő – mozgásukban inkább korlátozott és a digitális technikákban kevésbé jártas – idős alapítók cégei, a járvány okozta „beszorítottságuk” okán nehezen, vagy éppen csak a „vegetálás” szintjén maradnak fenn.
- A kreatívabb, innovatívabb megoldásokkal bíró, a gyorsabb reagálású cégek zöme a tőketelezőkkel jobban ellátott középcégek körében lesznek inkább fellelhetők.

A vizsgálati módszert tekintve az esetfeldolgozás megoldását választottam, mélyinterjúk segítségével (2020. első félévben 35 cég és 2020. második félévben 30 cég bevonásával).

Cégek kiválasztásának kritériumai:

- különösen veszélyeztetett ágazatba tartozók,
- új megoldásokat/innovatív/kreatív kiutakat választó cégek,
- tudás és tudástőke tényezőikre fokozottabban támaszkodó cégek.

A felmérés félig strukturált interjú módszerével történt. A vonatkozó felmérések célzottan (nem véletlenszerűen) kiválasztott cégekre irányultak, az előbbieken megjelölt kritériumok szerint. (Noha nem tekinthető a felmérésben szereplő cégek köre reprezentatívnak, előnye mégis az, hogy az ország legkülönbözőbb régióiból kerültek ki a feldolgozott esetek, így tulajdonképp valamiféle országos keresztmetszetet láttatnak.). A felmérés a második félévben már többségében – a járványra való tekintettel – nem személyes találkozás útján, hanem valamilyen online csatorna (pl. kisebb esetben telefonon, többségükben Zoom, Microsoft Teams, Skype, stb.) segítségével történt.

2020 márciusától 2020 decemberéig tartó COVID-19 időszakot három szakaszra lehet bontani. A szakaszok, ha időben nem is konkrét „ dátumhoz ” köthetők, elég jól elhatárolhatóak, bizonyos jellegzetességek alapján. A harmadik időszak után úgy tűnik érdemes volt tovább folytatnunk a felmérést, hiszen a járvány még most is velünk van. Így 2021. januárjában

újából folytattuk – és még most sem hagytuk abba az érdekesebb esetek felkutatását –, erre tekintettel a 2021 első félévnek esetei egy-két kivétellel még nem kerültek, nem is kerülhettek, feldolgozásra. A továbbiakban a 2020 évet – a COVID-19 „jegyében” – elsősorban e jellegzetességek bővebb kifejtése mellett fogom végig járni, a viszonylag jól elhatárolható szakaszok mentén.

ELSŐ SZAKASZ (COVID-19 – MAGA A SOKKHATÁS)

Ki korán kapcsolt, ki később... – de előbb, vagy utóbb mindenkinek, egyéneknek, családoknak, hivataloknak, oktatási rendszereknek, cégeknek rá kellett ébredniük, ahogy eddig volt, már nem mehet úgy (lehet, hogy többé soha.) tovább. A cégeknek a súlyos hatású járványra, annak minden sokkoló hatására célszerű volt felkészülni (PWC, 2020). A komfortzónájukból kibillentve volt, akinél ez hosszabb ideig teljes bénultságot okozott, másokat egyfajta reagálásra készítetett. Elgondolkodtató kérdéskörként veti fel ezen időszak kapcsán Mihályi – Szelényi szerzőpáros, akik a bénultság háttéréként tételezik, hogy ez akár egyfajta morális pánik-reakciónak is értelmezhető (Szelényi et. al, 2020).

Az is figyelemre méltó, hogy a teljes megrendülést követően viszonylag rövid idő alatt, alig egy-két hét után új jelenségeknek is lehettünk szemtanúi. Ezek nyomán nem csak azt figyelhettük meg, hogy az emberi szolidaritás és összefogás mekkora erővel bír, hogy a segítő és gyógyító hivatások különösképp felértékelődnek, az oktatási rendszernek mekkora szerepe van, de azt is, hogy az emberi leleményesség és kreativitás, ha előhívja a szükség, akár csodákra képes. Természetesen a különféle ágazatba tartozó, eltérő nagyságrendű – meghatározóan a hazai KKV körbe tartozó – cégek igencsak eltérő reagálásait tapasztalhattuk. Arra minden cég kénytelen volt – tulajdonosának vagy menedzsmentjének vérmérséklete szerint ki előbb, ki utóbb – rádöbben, hogy ahogy eddig mentek a cég dolgai, annak a járvány alatt vége.

Az előző évben elkészített üzleti terveivel (már aki készített ilyet), üzleti számaival nem megy immár semmire, mivel az új, soktényezős, ismeretlen és szokatlan változások és változók mindent felülírtak (Zsoldos, 2020). Teljes újratervezés, az adott helyzetnek megfelelő végig gondolása a várható jövőbeli dolgoknak (Mitic et. al, 2020) – ez vált szükségessé. Így olyan akcióterveket/válság-forgatókönyveket kellett kidolgozni, amelyek néhány szempontot semmi szín alatt nem hagyhattak figyelmen kívül:

- a szinte naponta módosuló és sok esetben ismeretlen változókat és változásokat (s ezeket próbálni mind inkább előre látni, de legalább „meglátni”);
- a járvány miatti és a védekezést szolgáló kormányzati intézkedéseket;
- a különféle külső és belső érintettekkel történő kommunikáció folytonosságát biztosító megoldásokat (ez utóbbihoz sok KKV számára új, eddig nem biztos, hogy használt kommunikációs eszközöket és módszereket is be kellett vetni). Ez utóbbi sok cégen belül olyan komoly kihívást jelentett, amely sokuk eddigi versenyhelyzetét is felülírta. Azok a cégek, amelyek ezeknek a digitális és informatikai tudásoknak, eszközöknek és technikáknak a birtokában voltak – és használatuk hozzátartozott megelőzőleg is a hétköznapjaikhoz –, könnyebben ment mindez, mint azoknak, akik éppen ebben a situációban kapkodva kezdték el megvásárolni, illetve használni. Különösképp gon-

dot tudott okozni ez utóbbi a digitális világgal későn ismerkedőknek, a home office megszervezése, valamint az abba való betanulás.

Az első szakasz, amely leginkább a különféle, sokszor kapkodásba fulladt pánikreakciókkal volt jellemezhető, meglepő, de viszonylag rövid időre okozott „bénultságot”. Egy relatíve rövid, néhány hét (márc. 15. és kb. május első napjai közötti időszak) után a cégreakciókból/cégstratégiákból olyan izgalmas minták rajzolódtak ki, amelyek bizonyos kérdéseket az előző, járvány előtti helyzethez képest teljesen új megvilágításba helyeznek, árnyaltabbá tesznek. A továbbiakban (ld. ún. 2. szakaszt) azt kísérlem meg bemutatni, hogy melyek azok, a többé-kevésbé beazonosítható stratégiák, amelyek a megfigyelt/megkérdezett cégek eseteiből – mint kvázi tipikusak – kirajzolódni látszódtak.

VÍRUS OKOZTA 2. SZAKASZ - A „HÁBORÚS” SOKKHAVÁSRA VÁLASZ: „HADMŰVELETI” CÉGSTRATÉGIÁK

A cégreakciók – amelyeket sikerült megismernünk – igen eltérőek voltak. Rendkívül meglepő volt, hogy alig néhány cégnél volt tapasztalható hosszabban tartó bénultság. Igaz, az első hetek szinte minden céget és embert megdermesztettek, utána azonban a többségénél elemi erővel volt tapasztalható az „életöztön”, az életben maradásra való törekvés. Az más kérdés, hogy maguk a járványkörülmények egyáltalán melyik cégnek, és munkatársainak, vezetőinek milyen mozgásteret hagytak! Hiszen, voltak olyan ágazatok, ahol maga a személyek és logisztikai műveletek mozgáskorlátozása – legalábbis a járvány kitörésének kezdeti idejében – teljes ellehetetlenülést okozott az ágazat szereplői számára. A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara április közepén (egy hónappal a járvány kitörése után) a budapesti cégek körében végzett reprezentatív felmérése (BKIK, 2020) szerint: „A válság a vállalkozások túlnyomó többségére negatív hatással volt. A legsúlyosabban érintett gazdasági ágazatok a szállás/turizmus², a személyszállítás/taxi, a ruha-, textil-, bőripari és művészi kézműves osztály, a szépségipar, a szórakoztatás, kultúra, sport, szabadidő és a gépipar voltak.” (Trend International Kft., 2020:5). E felmérés szerint a mintában szereplő budapesti cégek (3440 cég vett részt) összességében 93%-a mondta azt, hogy a járvány okozta válság súlyosan érintette a működésüket. Nem mindegy azonban, hogy kit milyen mértékben: a válaszadók 20%-a szerint nagyon súlyos, szinte visszafordíthatatlan károkat okozott, 48%-a súlyos károkat ítélt meg a cég életében, míg 25%-a mérsékelt károkról tett említést. A visszafordíthatatlan károkról a szállás, turizmus és vendéglátásban, az egészségügyi szolgáltatásokban, a szépségiparban, a művészeti, sport és szórakoztató ipari cégek, a járműiparhoz kapcsolódó szolgáltatások, a közlekedés, személyszállítás, és taxis vállalkozások, a bőr, textil és egyéb művészi kézműves cégek, és a gyakorlattal összefüggő szakképzéssel foglalkozó cégek számoltak be.

Az említett felmérés eredményei nagyon figyelemre méltóak. Látható, hogy gyakorlatilag a főváros területén egyetlen cég sem maradt ki a negatív hatásokból. Véltetően vidéken is legalább ilyen kedvezőtlen, ha nem rosszabb hatást váltott ki a járvány. Ez az eredmény is nyomatékosította a kutatási célunkat, miszerint érdemes közelebbről megvizsgálni, milyen túlélési stratégiákkal próbálnak operálni a KKV körbe tartozó cégek.

Amint már az előbbiekben is említettem, felméréseink esetszámát tekintve nem tekinthe-

tő reprezentatívnak, azonban az figyelemre méltó, (mivel felméréseink az ország különböző térségeiből származnak) hogy így is, háromféle tipikus reagálási stratégiát figyelhettünk meg. Ezek érdekessége, hogy a hadi tudományok területéről ismert „klasszikus” hadműveleti rajzolatokkal jellemezhetők leginkább. Ezek egyszerű kifejezésekkel élve:

- visszavonulás,
- állóháború és kitörés, ill.
- ezek kombinációi.

Hozzá kell tennem, hogy csak azokról a cégekről van szó, amelyek nem az abszolút passzivitást választották (az első félévben megcélzott 40 cégesetből e passzív magatartás miatt esett ki 5 cég). Ez utóbbiak közül három, egyszerűen szüneteltette a gazdasági tevékenységét, elküldték az érdemi munkatársaikat szabadságra, jó, ha a 2-3 fő kulcsemberüket csökkentett javadalmazással (50 – 60% szinten) megtartották. A többi munkavállalónak felmondtak, abban bizakodva, hogy a normál élet visszatértekor majd folytatják a tevékenységüket, és addig a cég tartalékaival kihúzzák a járvány időszakot. Volt 2 olyan cég, amelynek sem tartaléka, sem ötlete, de akarata sem volt, kvázi „megadták” magukat, vagyis semmilyen szándékot nem mutatva a cselekvésre, megszüntették (és/vagy felszámolták) a tevékenységüket.

Sorra véve az aktív, cselekvő stratégiákat, a jellegüket tekintve az alábbiakat azonosítottuk:

- „*visszavonulás*” – akik a régi tevékenységüket átváltották (részben, vagy egészében) másra, és az új tevékenységnek az érdekében erőforrásaikat átcsoportosították;
- „*álló háborút*” folytatók (ez utóbbi cégek körében a megrendelések visszaesése, a nemzetközi értékláncok logisztikai hátterének akadályoztatása, pl. az anyagbeszerzés akadályai okozták a piaci lehetőségek átmenetinek ítéltető nehézségeit);
- „*kitörési stratégiát*” folytatók (ez utóbbi körbe azok az innovatív cégek sorolhatók, akik olyan magas szinten felkészült, fejlesztő szakembereket alkalmaztak, hogy képesek voltak diszruptív innovációval reagálni – teljesen új kihívásként kezelve a katasztrófa okozta igényeket és helyzetet.

A továbbiakban az érdekesebb cégesetekből mutatok be néhányat az említett cégstratégiákból választva. A rendkívüli helyzet okozta körülmények között a túlélési „ösztön” a cégekben is munkált. Az alábbiakban nézzük meg az összegyűjtött eseteken keresztül, hogy miként. Azt azonban mindenképp fontos hangsúlyozni, hogy a pandémia miatt beálló rendkívüli intézkedések nagyon, és rendkívüli módon behatárolták a cégek mozgásterét.

Külön nehézséget jelentett az is, hogy a generációváltásban érintett cégek alapító tulajdonosai/vezetői koruknál fogva a járvány által fokozottan veszélyeztettként még inkább mozgásukban korlátozottak voltak, mint a más korosztályba tartozó cégvezetők/tulajdonosok. Emiatt a veszélyeztetett cégvezetők/tulajdonosok közül, sokan arra kényszerültek, hogy olyan kompetenciákat, amelyeket eddig „abszolút” nem, vagy nem szívesen adtak ki a kezükből, jelen körülmények között a potenciális örökösre, vagy cégük régi és megbízható munkatársára bíznanak. Ennek következményeképp az átörökítési folyamatban elindult egy olyan „hallgatólagos” átadási folyamat, amelyet a generációváltási folyamatban az üzleti szocializációként szoktunk emlegetni, és amely az átörökítés egyik lényeges mozzanata. Az igazán izgalmas jelenség ebben az, hogy a „békeidőben” ez utóbbit szokták a cégpartnerek

a legkevésbé tolerálni, de most a beszűkült feltételek miatt inkább segítő, mintsem hátráltató módon próbáltak együttműködni. Persze, egy ilyen jelenség kapcsán ne legyenek illúzióink, itt is a szükség a fő motivációs erő, hiszen az ilyen „megértő” együttműködő, elfogadó magatartás mögött a tovább működés, sokszor egyetlen lehetősége állt, akár beszállítói, akár vevői körök megtartásáról, vagy valamilyen bevételi lehetőségről is legyen szó. Bár a szóban forgó helyzeteket a kényszer szülte, de a közös érdek olyan „kötőanyagának” bizonyult, amiben az egyik fontos értékteremtő tényezőt sikerült átmenteni (persze egyfajta kölcsönös tanulási folyamat során). Ez utóbbi a láthatatlan tényezők közül az egyik értékes komponens az ún. ügyféltoke, ill. az azzal való gazdálkodás – sokszor a digitalizációs technika – (bizonyos, eddig a hagyományos megoldásokhoz ragaszkodó cégek szempontjából „forradalmi” megoldásaival is gazdagítottan). Nem véletlen, hogy a járvány kitörése után „lőgrás”-szerűen megnőtt, nem csak a számítógépek, de az olyan támogató internetes megoldások, szoftverek iránt is a kereslet, amelyek eddig – különösen a kisebb cégek esetében – nem sok érdeklődésre tarthattak számot. Ez nem véletlen, hiszen gyakran a kliensekkel való kapcsolattartásban, tárgyalások folytatásában, a kereskedésben a digitalizációra támaszkodva olyan lehetőségek nyíltak meg, amelyek a hagyományos megoldások mentén lehetetlen lett volna³.

Nem véletlen, hogy a webáruházaknak nem csak a száma, de a forgalma is megnövekedett. Újfajta „divattá” vált a házhoz szállítás, még olyan cégek és termékek tekintetében is, amelyekkel előzőleg csak elvétve találkozhattunk. Így pl. élelmiszer kistermelők kezdtek el mind nagyobb számban arra vállalkozni, hogy a közösségi média felületeken (pl. a Facebookon) kínálják, eddig csak, maximum a helyi piacon árusított termékeiket. Míg az így létrejövő direkt kapcsolatokon keresztül, sokszor távolabbi megrendelőiket is egyénileg láthatták el termékeikkel. Persze ezzel együtt megnőtt a cégek céljait szolgáló Social média szerepe és használatának népszerűsége. Az eddig konzervatívnak bizonyuló, kételkedő alapítók örömmel vették tudomásul, hogy ilyen kompetenciákkal felruházott potenciális örököseik, sokszor ifjú unokáik aktív részvételével nem maradtak nyakukon a termékeik. Sőt egy-egy ügyes internetes megoldással, Social média fogással, még eddig ismeretlen homályban működő cégük hirtelen népszerűvé, sőt sokszor ismertté, akár elismertté is vált! E téren különösen a családi cégek jeleskedtek, ahol tapasztalhatóan felértékelődtek a családi kapcsolatok. A korosztályi és testvérek közötti, rivalizáló ellentéteket – a bajban – felváltotta a szolidaritás, a megértés.

A visszavonulás stratégiájára meghatározóan azok a cégek kényszerültek, amelyeknek az adott, profil szerinti tevékenységüket részben vagy egészben szüneteltetnie kellett. Így pl. turizmus, vendéglátás, a kliensek jelenlétét is igénylő szolgáltatások jelentős része, vagy bizonyos kereskedelmi tevékenységeket végző boltok is. Ebben a mozgásterükben erősen korlátozott cégek vagy megpróbálkoztak másfajta tevékenységgel is, vagy kénytelek voltak teljesen leállni. Nagyon sok KKV a kényszerszülte helyzetben más tevékenységgel próbálkozott. Csak néhány érdekesebb esetet kiemelve a sok közül:

- Az egyik kisvárosban egy magán taxis tevékenysége gyakorlatilag kiüresedett. Ekkor jött egy egészen új ötlet: két vendéglőnek felajánlva szolgálatait, kezdett el dolgozni, csak épp most nem személyeket szállított, hanem a kisváros különböző pontjaira a helyi vendéglőktől megrendelt ételt. A leleményes megoldásban külön érdekesség, hogy a kiszállítási útvonalainak megtervezéséhez informatikus fia egy olyan, ingyen

letölthető logisztikai útvonaltervező programot töltött le neki és segített a felhasználás mikéntjében, amivel nem csak takarékosabban, de gyorsabban is el tudta érni a megrendelőket. Tekintve, hogy a határok a járvány miatt lezárultak, a fiatalember az itthon töltött szabadsága után már nem tudott németországi munkahelyére visszatérni, így kezdett el az apját segítve dolgozni. Ez az eset egyik jó példája annak, hogy a családokon belüli generációk szükség szülte együttműködése olyan digitális fejlesztéseket hozhat, ami egy-egy vállalkozás/vállalkozó életében eddig elképzelhetetlen volt. Később a fiatalember „beleszeretett” a logisztikai jellegű programozásba, elkezdte apja cégét fejleszteni, sőt új üzletágban gondolkodni. Nem ment vissza a német céghez dolgozni, amint már lehetett volna, ellenben németországi munkavállalásából származó megtakarításait – némi hitel felvételével kiegészítve – befektette két Opel Vivaro Cargo haszonjármű vásárlásába. Üzletet kötött olyan, közepes webáruházakkal, amelyeknek megrendelői kiszállítmányozását kezdte elvégezni. (Ők egyébként azon kivételes cég voltak, ahol sikerült felmérés után, ún. követést is végeznünk még decemberben. Elmondható, hogy a cég ma már – a 2020. márciusban még egyszemélyes KATA-s taxis szolgáltató cégből – kinőtte magát egy komplex webshop logisztikát szolgáltató kis céggé, amely szemlátomást azon igyekszik, hogy mielőbb közép méretűvé váljon.)

- Következő esetpélda egy vidéki varroda, aminek üzemeltetője több, de főként németországi bébi-, és gyermekruha bolt beszállítójaként – a járvánnyal kapcsolatos előírások okán, ill. a ruhaüzletek bezárásával – megrendelés nélkül maradt. Ekkor erőforrásait átcsoportosítva, azonnal védőmaszkok és speciális anyagból készülő védőkesztyűk varrására állt át. Kiszámolták, hogy mekkora volumennél érik el a fedezeti pontot, és az azon túl mutató mennyiséget a környékbeli településen munkálkodó egészségügyi (mentősök, orvosi ügyelet, kórházi intézmények stb.), és szociális intézményeknek, rendfenntartó- és biztonsági szervezeteknek, valamint élelmiszerboltok dolgozói számára jótékonyági céllal ajánlották fel. A megváltoztatott tevékenységükkel nem csak a cég folyamatos működését tudták fenntartani, de munkatársaiktól sem kellett megválniuk, hanem jótékonyáguknak köszönhetően a városban az eddig alig ismert cég ismertségében és népszerűségében is óriásit lépett előre. Az önkormányzat felajánlott nekik egy helységet kedvezményes bérleti díjjal, és így tudtak egy mintaboltot nyitni. Ma már elsősorban nem „beszállítók”, hanem hamarosan önálló kereskedelmi tevékenységet is folytatók. Hosszútávú céljaik között szerepel, hogy saját márkát szeretnének kifejleszteni!
- Érdekesnek található egy – szintén vidéki településen – bezárni kényszerülő virágüzlet példája. A bolt családi tulajdonban működött és hirtelen megingott volna a család költségvetése, ha egy jó ötlettől vezérelve a házuk mögötti kertben lévő melegházat nem alakítják át zöldségpalánták nevelésre. Ez utóbbiakat a környékbelieknek nem csak megrendelésre kezdték szállítani, de felajánlották azon idősebb emberek számára is, akik koruk miatt már elhanyagolták konyhakertjüket, annak újra megművelését. Ez utóbbit úgy vállalták fel, hogy csupán a munkadíjat számolták fel, de a palántákat ingyen szállították. Miután a környezetben több más ember is munka nélkül maradt,

a kertek művelésére, a növekvő igény okán őket is alkalmazni tudták. 2021 tavaszától tevékenységüket úgy próbálják kibővíteni, hogy ezt a kiskert-megmunkáló tevékenységüket megtartják, bővítik a palántanevelésre alkalmas melegeházat, és így a további piaci igényeket ki tudják elégíteni, miközben a kertmegmunkáló szolgáltatásaikat is megtartják. Sőt az egyes, általuk megmunkált kertekben – az adott idő emberek számára fogyasztási szükségleteik szempontjából feleslegesnek ítélt – a zöldségféléket értékesítésre átveszik, és az újranyitó virágüzletük helyett zöldség és gyümölcs üzletet nyitnak, - a helyben termesztett árúkra alapozva.

„Állóháború” stratégiára álltak be a legtöbben a közép vállalkozások köréből. Ez a stratégia azokra a cégekre jellemző, amelyeknél a járvány okozta elakadás miatt a megrendelések teljesítésében a logisztika valamilyen fokú akadályoztatása volt a fő ok. Vagyis vannak, voltak megrendeléseik, de nem elegendőek, mivel akadályokba ütközött az országok közötti logisztikai ellátottság, (pl. anyagok beszerzése terén), ugyanakkor e cégek többsége elég tartalékkal rendelkezett ahhoz, hogy a járvány miatti részleges, vagy csaknem teljes kapacitáskihasználás okán bekövetkezett veszteségeket elviselje. Több cég komolyan törekedett arra, hogy ne kelljen a működésüket szüneteltetni, sokan pl. ún. válságterveket dolgoztak ki, tették mindezt azért, hogy az eddig foglalkoztatott munkaerőt megtartsák (Zsiborás, 2020.) A válságtervekben és azok végrehajtásában a gyakoribb megoldások között megtalálhatók:

- az elbocsátások helyett a jövedelmek csökkentése;
- a munkavégzés folyamatosságának fenntartására való törekvés (pl. olyan munkák, tevékenységek végzése, amelyek belülről voltak megszervezhetőek: gépek karbantartása, üzemegységek felújítása, takarítás, stb.)
- irodai dolgozók számára Home office biztosítása,
- a járvány megszűnésének időszakára való felkészülés jegyében olyan szervezési és korszerűsítési megoldások bevezetése, amelyek a cég költséghatékonyágát és a folyamatok megszervezésével, dokumentálásával a szabályozottabb és ésszerűbb működést szolgálják,
- a családi cégek körében megerősödött a helyettesíthetőség kérdése is. Annak a felismerésnek nyomán, hogy még egy rövidebb betegségi folyamat is akár a cég teljes működésképtelenségét okozhatja, és veszélyeztetheti a család eddigi megélhetését, életszínvonalát.

A járvány sokkhatására igény ébredt az alapító és a családtagok körében is a cégműködés szabályozására, a menedzsment funkcióik – a családtagok munkamegosztásával megvalósuló – intézményesítésére, a cégben rejtő tudások rögzítésére (technológiák, tudások, eljárások, vevőkkel, szállítókkal, egyéb partnerekkel való együttműködések, szerződések áttekintésére, rendbetételére stb.). Ebben a folyamatban nagyon nagy előrelépést és segítséget jelentett mindenekelőtt a digitális megoldásokra való fokozottabb támaszkodás. Ezeket gyakran a család X vagy Z generációhoz tartozó tagjai szorgalmazták (pl. partnerekkel való kommunikáció) és vették a kezükbe azzal, hogy alkalmazásuk révén növekszik a működési megbízhatóság és a hatékonyság, valamint jobban nyomon követhetővé válnak a szervezetben belüli folyamatok is.

Ezzel nem csak afféle „lóugrás-jellegű” fejlődést értek el a digitalizáció terén, de a generációváltási folyamatot is előre vitte. A cégalapítók számára bizonyosságot nyert egyfelől az,

hogy az információtechnológia nélkül manapság nem mennek sokra, de a téren is, hogy nem kell minden kompetenciát mindenképp a kezükbe tartaniuk ahhoz, hogy a cégük a következő generációk számára fennmaradjon.

Az egyik figyelemre méltó eset – amivel bizonyos értelemben nyerteseivé váltak a járványnak – ismertetése elég érdekes lehet:

- Az egyik városban egy helyi serfőzde, amely megrendelésre is dolgozott, ill. készítményei helyi fogyasztására izléses sörbárt üzemeltetett. Ez a helység minden este tele volt vendégekkel, otthonos, baráti kiszolgálása, meghittsége és kiváló minőségű sörrei miatt. A járvány véget vetett a törzsvendégek helyi fogyasztásának. Sőt, néhány környékbeli vendéglő, mint megrendelő is, hasonló okok miatt egyetlen perc alatt megszűnt rendszeres megrendelőjük lenni. Az első kétségbeesés után a családi céget működtető apa németországi munkavállalásból hazalátogató, de járvány miatt itthon rekedt, Social médiában jártas lánya gyorsan kialakított egy céges honlapot, ahonnan hirdetéssel, továbbá hírlevél küldésével tudatták a törzsvendégek és a további vevők számára, hogy online megrendeléssel eddigi kedvenc termékeiket házhoz szállítva, ki tudják elégíteni vevői igényüket. Ezzel a serüzemben ugyan a prémium termékeket is meghagyhatták – de csökkentett üzemmódban – és a gyártósorokon felszabadult kapacitást olyan termékváltozattal töltötték ki, aminek előállítása alacsonyabb áron megoldható. Így a járványhelyzethez illeszkedő, kedvezőbb árral rendelkező termékeket kínálták mindenek előtt a helybélieknek, és azoknak a környező élelmiszer boltoknak is, amelyek egy ilyen árérzékeny szituációban vonzóbbak lehettek vásárlóik számára. A termeléshez felülvizsgálták a beszerzést és az előállítási költségeket, hogy az hatékonyabb és profitábilis legyen.
- Egy másik, gépkocsik pickup átalakításával foglalkozó cég, miután a határzár miatt az import beszállításai ellehetetlenültek, a vállalkozás teljesítései is elakadtak. Így a cég, a karbantartáson és rendbetétel (takarítás, festés, üzemszervezés, TMK munkálatait előre hozó tevékenységein) túl, az autófestésnek, autófényezésnek és polírozásnak helyet biztosító műhelyében, a helyi, regionális, magán, illetve céges gépkocsikkal kapcsolatosan végezte a fenti tevékenységeket – kiegészítve mindezt a karosszéria javítással. Ezzel hidalták át a hazai és külhoni teljesítések ellehetetlenüléséből fakadó bevételkiesést és a munkaerő elbocsátását is.

A „kitörési” stratégiákat választók merőben új, sok esetben épp a járvánnyal kapcsolatos korlátozások (pl. szociális távolságtartás miatt célszerűen Home office-ban dolgozókat segítő megoldások), vagy épp sürgős igények (védekezés, gyógyítás stb.), vagy más országokból való megrendelések nehézségei, esetleg a véges mennyiségi lehetőségeknek felmerülésével fejlesztettek ki új terméket, esetleg üzletágot.

A legismertebb fejlesztéseket a média is szenzációs eredményekként tálalta a közvélemény felé, pl. 3D nyomtatóval készült arcvédő plexi maszkok gyártását, magyar kifejlesztésű lélegeztetőgépet, technológiák átalakításával gyártásra kerülő kézfertőtlenítőket, és nem utolsósorban olyan fejlesztéseket, amelyek járványban megbetegedettek gyógyulását (pl. vérplazma), vagy COVID-19 elleni védőoltások kifejlesztését szolgálták.

A fizikai kapcsolatok kockázatát mentesítő távmunka megszervezésének igényével a digi-

tális szolgáltatókat exponenciális mértékben vették igénybe a cégek. Nagy volt a kereslet az elektronikus aláírás és okosserződések, valamint a távoli elérhetőséget biztosító, ugyanakkor biztonságos adatmegosztást támogató rendszerek, a „felhőalapú” adattárolási megoldások, üzleti adatok védelmére specializálódó kiberbiztonsági megoldások alkalmazásfejlesztési iránt.

Meglódtak az agráriumban is a digitális alkalmazások (az utóbbi időben leginkább az ún. innovatív középirtokoknál). A munkaerő-ellátottság nehézségei egyre több közepméretű birtokot késztetett arra, hogy megoldja az automatizált öntözési rendszerek kiépítését, a drónokkal történő permetezést, a precíziós talajművelést stb.

- Érdemes kiemelni azt a 250 hektáros innovatív birtoktulajdonos esetét, aki az utóbbi időben bővítette és erősítette meg a digitális technikával szabályozó melegházi zöldségtermesztését. A kecskefarmja már régebb óta, gyakorlatilag márkaként emlegetett népszerű tejtermékeivel összekötöten, kifejlesztette a járvány alatt a megrendelhető házhoz szállítást (a primőr zöldségeket és kecsketejből készült termékeit). A változatos összeállítású, ún. „alapkosár” mixet sok megrendelő megkedvelte és heti rendszerezéssel, házhozszállítással igényelte.
- Egy másik élelmiszeripari (húskészítmény előállító és -értékesítő; a járvány előtt még 9,6 milliárd árbevételű; napjainkra már 50%-kal nagyobb forgalmat realizáló) családi cég, amely úgy tette ismertté magát a régióban, hogy webáruházat nyitott, de annak teljes logisztikáját egy fulfillment⁴ szolgáltatóval oldotta meg. Így viszonylag gyorsan tudott olyan korszerű házhozszállítási megoldásokat kínálni, amellyel az egyéni fogyasztókat is el tudta érni. Mindezt megtoldották egy olyan kiváló marketing rendszerrel, amellyel az egyébként kiváló húsáruikat és termékeiket sikerült igen gyorsan ismertté tenni. Jelenleg épp a saját márká kiépítésén gondolkodnak, valamint azon, hogy megkeresik a régió legismertebb húskészítményeit előállító kistermelőket, és az ő áruikkal is kiegészítik majd webáruházuk kínálatát – tekintve, hogy nem a húsfeldolgozás tömegtermelésében látják a további növekedésük lehetőségét, hanem a minőségi, egyedi ízvilágú termékkínálatban.

A VÍRUS OKOZTA 3. SZAKASZ

A harmadik szakasz – amely a 2020 nyara után, szeptember végétől, október utánra tehető – már teljesen más jellemzőkkel írható le. Véget ért a sokkhatás és mindinkább köztudottá vált a kijózanító, rideg tény: a vírus hosszabb távon is velünk marad! Igaz, lehetett már hallani a biztató híreket a járvány elleni vakcináról, amely az év végével, nagy eséllyel már nálunk is elkezdődhet. Azonban az is nyilvánvaló, hogy arra még sokat kell várni, hogy a megfelelő átoltottság – akár hazánkban is – elérhető lehessen. Így a cégek egy jól érzékelhető körében – de különösen azok esetében, akik az első két szakaszban nem csak „túléltek”, ill. „túlélésre” játszottak, hanem igyekeztek erőforrásaikat és tőketényezőiket (különösképp az ún. láthatatlan tőketényezőiket) összpontosítani, azokra támaszkodva, új lehetőségeket is találni – kezdett visszatérni, ill. újból tetten érhetően megjelenni az ún. menedzsmenttudatosság. Ezek közül a legizgalmasabbakat kívánom a továbbiakban összefoglalni.

Szenáriók, tervariációk születnek

Az általános bizonytalanságra jellemző, hogy azok az iparági vezető cégek, akiket eddig követek és mutatták a trendet, aktuálisan ők sem tudják mit hoz a jövő, meddig tart a vészhelyzet, lesz e harmadik hullám, ha igen meddig tart. Kérdéses volt továbbá az is, hogy a frissen felfedezett vírusvariáns mutációk, milyen új kihívásokat teremtenek. Régi, tapasztalt kereskedők, vendéglátósok ilyen helyzettel még nem találkoztak, ezért vannak, akik még mindig kívárnak, és próbálják, ezt a pandémiás időszakot a legkevesebb veszteséggel túlélni. Alapvetően azok járnak jobban, akik nem a kivárára játszanak, hanem új lehetőségeket, megoldásokat, utakat keresnek. A reakciókra adott válasz gyorsasága és az alkalmazkodás az, amely a célszerű magatartás. Tény viszont, hogy van egy komoly nehezítő tényező: az „egyenletben” még mindig sok (ha nem több mint 2020 elején) a változó tényező.

Szerencsére ezt a nem mindennapi körülményt szeptemberre sokan felismerték, s mind több cégnél tapasztaltuk (különösen, megint érdekes módon jobbára a családi cégek esetében!), hogy egy újfajta tervezési megközelítéssel próbálkoztak. Hagel és szerzőtársai (2018) a „Zoom in, Zoom Out” c. tanulmányukban olyan tervezési módszert javasoltak, elsősorban a családi cégek számára, amelyet a Deloitte Private tanácsadó cég közép-európai régiójának vezető partnere, dr. Kóka Gábor⁵ mint széles látószögű, de közeli fókuszú megközelítés-módszerének nevez. Azonban felmérésünkben több családi cég újfajta tervezésében kétségtelenül fellelhető (valószínű azért is, mivel a sikeresebb családi cégek nem egy generációban gondolkodnak, tehát céljaik gyakorta akár 10-15 évre is előretekintőek) ez a tudatosan átgondolt távlati fókusz-közelítésű, de közelre tekintően, több verziót felvonultató megfontolás. Ezek igaz, inkább víziók, távlatokat célzó scenáriók, aminek kulcsfontosságú alapfeltételezéseiben előfordul, hogy külső szakember segítségére is támaszkodnak, illetve az adott ágazat elemzési anyagaira támaszkodva próbálják ellenőrizni a scenárióikat. Ugyanakkor a COVID-19 belekényszerítette őket, hogy mind rövidebb távra is értelmezhetővé tegyék a hosszabb távú céljaikat. Így az egy-két évre való előre tervezés szinte csaknem háttérbe szorult. Ez pedig csak úgy lehetséges, ha a távoli – sokszor inkább csak a családi értékrend adta keretekben meglelhető – vízióhoz illeszkedően határozzák meg azokat az aktuális fókuszokat, amelyek mentén a célhoz vezető út kijelölhető. Méghozzá reálisan! Ezzel próbálnak teret biztosítani a proaktivitásnak, miközben a sürgető kényszerek miatt a hangsúly rögtön az azonnali cselekvési tervek kidolgozására helyeződik át. Ezek sok esetben inkább projekt-variánsok képét öltik, amelyeknek az aktuális megvalósítása azon múlik, hogy melyik feltétel (tényező) éppen miképp változik, hogyan alakul. Így a szóban forgó modell szerint működő cég az operativitásában a kvázi agilis módszer-megoldások mintázatát követi.

Érdekes példa egy építészeti tervezőiroda esete (családi cég). A tervezést a tervező szoftver segítségével végzik, a munkavégzés, azaz a tervezés alapvető feltétele a megfelelő informatikai háttér biztosítása. Ez praktikusán annyit jelent, hogy a tervezőknek a munkavégzés helyszínén szükségük van nagy teljesítményű PC-re ahhoz, hogy tudjanak kapcsolódni a vállalati szerverhez és az otthoni munkaállomás képes legyen a tervezői szoftver futtatására, azaz a tervezés otthoni infrastruktúrája megvalósítható legyen. Ennek a logisztikai nehézségnek a megoldása időigényes volt, mert tavasszal még ilyen léptékű IT-s infrastruktúrával otthon szinte egyik

munkatárs sem rendelkezett. A tulajdonosok szándéka az volt, hogy lehetőség szerint ne kelljen senkit elbocsájtani. Ehhez beruházásokra volt szükség. Mindenekelőtt le kellett cserélni az internetszolgáltatót, mert ha mindenki otthonról dolgozik, úgy nem érte el az intranet hálózatot – külső szolgáltató hálózatára volt szükség. Ehhez át kellett szerződnie a cégnek. Külön illesztő programokat is kellett feltelepíteni az egyes gépekre, hogy a tervező programot (ARCHICAD) és a Teamworks-öt lehessen használni, mert ezek másképp működnek intranetről, mint internetről. Szükség volt egy olyan programra is, amiről mindenki ráláthat a központi szerverre. Teamworks-ön viszont nem működött, így a Raidrive felületre esett a választás. A jól olajozott cég home office működéséhez megfelelő felületeket is kellett találni a gyakori virtuális találkozásokhoz. Így külön választották, ill. meghatározták, hogy milyen felületeken tartsák az online értekezleteket (Go-to-meetingre esett a választás), míg a rövid egyeztetésekhez már más felületet határoztak meg (a Discord-ot). Miután szinte naponta változó helyzetek (pl. több megrendelést is visszamondtak, többek közt nagy bevétellel kecsegtető irodaház tervezési munkálatait is) miatt az újragondolt és átbeszélést igénylő projekthelyzetek állandó igazodást, újratervezést igényeltek a cégtől, a tervezőiroda a gyűléseket havi rendszeresség helyett gyakrabban, heti rendszerességgel tartotta. A 2 heti board értekezletek helyett átálltak a heti alkalmakra. Szükség lett szinte „naponta” a megváltozott rendelésállományhoz is igazodniuk. Az erős és összetartó (80%-uk a családi cégben dolgozó, 20%-uk 2-3 éve a tulajdonosok megbecsüléseképp némi tulajdonrészsel bíró kulcsemberekből álló) szakmai board ugyanakkor mindvégig szem előtt tartja a családi cég hosszútávú (kb. 10 év távlatot átfogó) céljait is. A tervezési tevékenységük portfólióját nem aprózzák el, ún. kis résztervekre bontják azt. A jövőben inkább közepes-, vagy kis panziókat, lakóépületeket, lakóparkokat, de főképp családi házakat szeretnének tervezni. A másik hosszútávú cél, hogy jól bevált munkatársikat megtartsák. Így most, még ebben a nagyon nehéz helyzetben sem bocsátottak el senkit, viszont megegyeztek a munkatársakkal, hogy az egyébként évenkénti fizetésemelésről ebben az évben inkább lemondanak. Mivel a Home office rendszerét – több fázisban történően – beruházásokkal mondhatni kifogástalanul megoldották, így az eddigi irodabérlményük több mint a felét felmondták, és csak néhány helységet tartanak meg, azzal, hogy a kényszerű helyzetben kiépített rendszerből erényt kovácsoltak. Közben a board megerősítette a marketing és PR tevékenységét, és így sikerült mégis 3 nagy irodaház projektjéhez is hozzájutni, ami összesen 180 000 m² felületet jelent. Növekedésükre esélyt a lakáspiachban látják, mivel az ÁFA 27%-ról 5%-ra csökkent. Ez 2022-ig megkapott építési engedélyekre vonatkozik, és várhatóan felpezsdíti majd az ingatlanpiacot, amely megrendelésekkel tovább konszolidálhatják a cég helyzetét és jövő építésének az útját.

Plusz üzletágak kifejlesztése

Tulajdonképp bizonyos szempontból a tudatosság és tervvariációk következményképp is értékelhető, hogy még az eddig eléggé konzervatívan (sokszor „görcsösen”) az eredeti profiljukhoz ragaszkodó cégek esetében is mind gyakrabban megfigyelhető, hogy adott esetben számukra akár „profil idegen”, új üzletágat fejlesztenek ki. Ennek oka, hogy úgy látják, hogy a járvány tartósabban marad az életünk része, mint ahogyan reménykedtek. Sok cégnek az adott rea-

litások mentén a COVID-19 előtti forgalomra, jövedelemre semmi esélye sincs. A kivárás az ilyen adottságú és profilú cégnek, ma már az „állóháború” stratégiája, maga a biztos halál. Új megélhetés után kell nézni, olyan üzletágot kifejleszteni, ami ma már kevésbé átmenetinek tekinthető (hisz az új üzleti év sem „ígért” mást, mint amit már megtapasztaltak).

- A következőkben egy mikro cég példáját tekintem át. Az esetpélda alanya egy Bt., ami a szépségiparhoz tartozik. Tulajdonosa képzőművész, diplomája megszerzése után mégsem ragadt bele egyetlen iparágba: megtanulta a divattervezést, sőt a kozmetikus szakmát is. Így kéthelyes kis műhelyében egy alkalmazott munkatársával kozmetikai szalont üzemeltettek, de emellett a tulajdonos divattervezőként is dolgozott. Tehetségének köszönhetően hamar felfedezte őt a színházi szakma is, így gyakran jelmeztervezési munkát is kapott. Képzőművészként az ékszertervezésbe is belekóstolt. A járvány alatt azonban minden ilyen irányú megrendelése elapadt és a kozmetikai tevékenységük is bajba került. Két dologgal kezdett el próbálkozni: az egyik a kozmetikai online továbbképzés (sajnos ez iránt nem volt akkora érdeklődés, hogy a munkatársát is fizetni tudja). Ezen felül olyan termékekben kezdett gondolkodni, amelynek a befektetési összege alacsony és fokozatosan is elegendő beszerezni az újabb profilhoz szükséges, ráadásul alacsony kockázattal is járó eszközöket. A szóban forgó új termék az ún. pontozásos rajztechnikát felhasználva, egyfajta könnyen megvalósítható kreatív tevékenység, amelyet tetszetős dobozban értékesítenek (ami tartalmazza a használati leírást, a rajzeszközöket, fóliát, papírlapokat és sablonokat. Mindez egy-egy izléses kép elkészítéséhez használhatóak fel. Közben a munkatársa segítségével – akivel aktív Facebook és Instagram felhasználóként, és immár hirdetőként is – a karácsonyi időszakban elkezdtek hirdetni a dobozos termékeiket, professzionális reklámvideók segítségével kibővítve. Ezen kívül csatlakoztak a „vegyél hazait” Facebook csoporthoz, amely felület a válság idején bajba jutott kis- és egyéni vállalkozók termékeinek és szolgáltatásainak népszerűsítésére jött létre. Aktuálisan egy webshopot kívánnak létrehozni, mely minden eddigi dobozos terméküket tartalmazza, ugyanakkor termékpaletta bővítésén is munkálkodnak, amelyben különböző, újabb, szezonális és tematikus ajánlatokkal fogják jelenlegi és bővülő vevőköriüket megcélozni.
- Egy másik eset, kis panzióval és jól felszerelt konyhával működő turisztikai és vendéglátó ipari cég, amely, 2019 évben még 200 millió Ft árbevétellel rendelkezett. 2020 végére, 2021 év első felére már azt tervezték, hogy a város peremrészében álló lakodalmas ház alkalmi bérlésével és esküvők szervezésével az árbevételük elérheti akár a 300 millió forintot is. Így 2020 nyarán bele is fogtak tevékenységük bővítésébe és beszereztek egy hidegködös fertőtlenítő gépet. Mikor az ősszel az esküvők szervezése megint a járvány fellángolásával ellehetetlenült, a fertőtlenítő gépet kihasználni igyekeztek. Felkeresték a cég stabil partnereit és készítették egy igényfelmérést irodafertőtlenítésre. Az első megrendelésük egy 13 ezer négyzetméteres irodaház rendszeres fertőtlenítésére szolt, amit másik két kisebb szolgáltatási rendelés követett. A befektetett összeg az első teljesítés után megtért és azóta is stabil bevételt jelent a vállalkozás számára. Igaz, nem annyit, hogy domináns tevékenységgé váljon a vállalkozás port-

főliójában, de segített abban, hogy ne zárják veszteségesen a 2020-as évet, valamint abban, hogy egyfajta stabilitást biztosítson a jelenlegi helyzetben. Az alkalmazottakat betanították a gép kezelésére és minden más szabályra, amit a fertőtlenítési folyamat megkövetel, garantálva ezzel további alkalmazásukat is. A tevékenység bevezetésére való felkészülés másfél hónapot vett igénybe.

Miután nyilvánvalóvá vált, hogy a járvány következő hullámai várhatóak, a tulajdonos eldöntötte, hogy túllép a hagyományos portfóliójához illesztett célkitűzésén, amitől már az évi 300 millió forintos forgalmat remélték és megpróbálja több lábra helyezni vállalkozását. Ennek okán még 2020 augusztusában beszállt egy másik vállalkozásba, aminek fő profilja egy termelő cég konyhai, étkeztetési üzemeltetése. Közben ehhez még megrendelőként csatlakozott a helyi önkormányzat is. Így igaz, hogy a vállalkozás az eredeti profilját nem tudja működtetni, de ha megszűnnek a járvány okozta korlátozások, azt is be tudják majd indítani, hiszen egyetlen embert sem kellett elküldeniük, köszönhetően a profilbővítésének, ill. módosításának. Sőt úgy tűnik, hogy a kedvező referenciáiknak köszönhetően egy újabb irodaház üzemi konyhája és étterme lesz 2021 ősztől a megrendelőjük, aminek önálló főzési kapacitását a szóban forgó cég munkatársai fogják ellátni. Így tulajdonképpen új munkaerő felvételének szükségességére is kell gondolniuk. Az irodaház 700 dolgozójának ellátása mellett a tulajdonos tervezi kibővíteni ezt a tevékenységet házhozzállítással is, amiben a frekventált helyen való elhelyezkedése és a környéken található számos irodaház miatt szintén jók az esélyeik. Igaz, kissé távlatibb tervek között, de szerepel még egy cukrász műhely üzembe helyezése is, ami azonban az előbbi lehetőségek konkrét megvalósulásától függ.

Új együttműködési formák jelennek meg

Bizonyos ágazatok és bizonyos cégek esetében a gyakran akadozó megrendelések, a járvány miatt sokszor logisztikai nehézségekbe ütköző anyagihiányok, a betegség miatt kieső munkaerő miatt a cégek régi–új együttműködési formákhoz nyúltak. Több szakmabeli cég fordult a hálózatos megoldások felé, olykor még a barter is előfordult.

- A leggyakoribb – és ugyanakkor újabb – megoldásként jelentek meg a praxisközösségek, főképp a körzeti orvosok, egészségügyi szolgáltatók, rendelők összekapcsolódásával. A praxisközösség nem azonos a csoportpraxissal, mivel van köztük egy jelentős különbség, mégpedig az, hogy a praxisközösségekben azonos tudású, azonos feladatú, kompetenciájú orvosok (házi orvosok) dolgoznak együtt közös szakmai, egészségügyi háttértámogatással (pl. gyógytornász, dietetikus, egészségfejlesztő stb.). A betegnek itt a „saját orvosa” a körzet szerinti házi orvosa. A csoportpraxisban ezzel szemben eltérő szakképesítésű orvosok együtt adnak egy magasabb szintű, komplexebb ellátást, ahol az ún. praxistagok feladata nem azonos. A betegnek a csoport a „házi orvosa”, bár célszerű kijelölni valakit, aki a személyes kapcsolattartást végzi (ún. egészségmenedzser). Magyarországon egyelőre inkább a praxisközösségek alakulására láthatunk példákat (igaz, hogy erre a közösségi megoldásra már 2021-ben Kormányrendelet is jelent

meg). Bár akad figyelemre méltó példa is. Az egyik gyógyfürdő melletti háziorvosi rendelő orvosai fogtak össze és alakítottak praxisközösséget. Tekintve, hogy bizonyos gyógyászati kezelések a járvány dacára megmaradtak (pl. izsappakolás, ultrahang kezelés, víz alatti sugármasszázs stb.), így a megalakuló praxisközösségükbe bevonták a fürdő 2 reumatológus orvosát, a masszőröket, a gyógytornászokat, valamint az egyik háziorvos kitanulta a dietetikus szakmát. Később egy klinikai pszichológus is csatlakozott ehhez a közösséghez, miután a közeli városból visszaköltözött a szüleihez, akik közül az apa háziorvos lévén, épp a praxisközösség egyik megalapítója. Jelenleg épp egy új gyógyterápiás team kialakításán dolgoznak. Az ilyen tünetekkel küszködő poszttraumás terápiák még nem kikísérletezettek, viszont az igény, a jelen szituáció szerint egyre növekvő, így abban reménykednek, hogy valami pályázati pénzalap is megnyílik a speciális kezelések professzionális kialakítása és működtetése érdekében.

- Szintén újszerű megoldásként jelentkezett az ún. pro bono szolgáltatás. Ezek jobbra bizonyos vállalkozások, vállalkozók (pl. ún. újrakezdő vállalkozók, női vállalkozók, generációváltó vállalkozók és vállalkozások) köréhez köthető ún. mentori programok. Ezek többségét különféle szervezetek (pl. IFKA, kamarák) és alapítványok (pl. SEED) pályázati pénzalapokból szakértőkkel és pro bono mentorokkal működtetik, de a járvány kitörése után kisebb-nagyobb tanácsadó cégek, tanácsadói érdekszövetségek (pl. VOE, SZMT, stb), de coachok vagy épp egyéni pszichológusok is felajánlották alkalmi vagy rendszeres segítségüket bajba jutott cégeknek vagy cégvezetőknek, cég-tulajdonosoknak. Sőt egy-egy gesztusként rendszeresen találkozhattunk olyan felajánlásokkal, önkéntes segítségekkel, amelyeket cégek (pl. vendéglők, amelyek egy-egy kórháznak, vagy mentőszolgálat munkatársainak rendszeresen vagy alkalmi módon ételt szállított stb.) nyújtottak, vagy nyelvtanárok, akik középiskolai diákok nyelvvizsgára való felkészítésére vállalkoztak, illetve egyéb önkormányzati önkéntesek, akik pl. idősebb személyeknek segítettek a bevásárlásban stb.

Digitalizálás – a rugalmasabb cégszerkezet érdekében

A COVID-19 egyik pozitív hatása az a jelentős fordulat, amit a cégek életében a digitalizáció területén tapasztalhatunk. Már a járvány első szakaszában minden kétséget kizáróan fel kellett ismerni, hogy azok tudnak jobb eséllyel túlélni, akik képesek lesznek gyors reakciókra, rugalmas üzletmenetre. Mindez támogató digitalizációs folyamatok szükségességét hozta magával.

A KKV-k körében napjainkban leginkább három nagy területen tapasztalható a digitalizációs törekvés és fejlesztés. Az ügyfélfolyamatok kezelése, a munkafolyamatok digitalizációja és a kommunikáció terén. Az első két járványszakasz sokszor kapkodó megoldáskeresései mellett mind inkább előtérbe helyeződtek olyan területek is, mint az adatvédelem (különösen a Home Office kiterjesztése mentén) vagy az ún. titkosítási rendszerek kiépítése.

Több cég arra is kezdett ráébredni, hogy ha az architektúra a kisebb, üzleti folyamatok mentén ún. szétbontott elemekből épül fel, akkor könnyebben megvalósíthatók a szükséges megoldások. A munkafolyamatok digitalizációja persze nélkülözhetetlenné teszi – amennyi-

ben el szeretnék érni a teljes értéklánc tekintetében a nagyobb hatékonyságot –, hogy a vállalkozásoknak belső, vertikális szinten jobban kell integrálniuk folyamataikat és adatkezelési tevékenységüket, a termékfejlesztéstől és beszerzéstől, a gyártáson át a szállítási logisztikáig. Sőt fontossá válik a horizontális hálózatszerű kiépítés is a főbb beszállítókkal, a vevőkkel és más partnerekkel. Az így kiépített digitális megoldások révén már van esély, az ún. felhő alapú szolgáltatások bevezetésére is. Hiszen az adatelemzés lehetővé teszi a hatékony termékfejlesztést, az ügyfelek igényeire mind inkább részabott ajánlatok készítését és ez által az ún. „ügyfélélmény” biztosítását.

A munkafolyamatok digitalizációja terén igaz, hogy nem túl sok, de néhány felmért közép-vállalkozás tett ilyen lépéseket a sikeresebbé válás érdekében. Tény, hogy a szóban forgó időszak kevés még, hogy ezeknél is a teljes megvalósulásról beszélhessünk. Az ilyen fejlesztésekhez ennél több időre van szükség. A megkezdett fejlesztések azonban az ígéretesebb jövőt engedik vizionálni ezeknél a meghatározóan gépipari szektorhoz tartozó cégeknél. Ezek a korszerű közép-vállalkozások⁶ méretüknek és reakcióidejüknek köszönhetően – úgy tűnik –, hogy képesek a megújulásra.

Az egyik hazai gépipari cég (640 000 millió Ft árbevétel) egy bizonyos logisztikai berendezés típus javításával és késztermékek értékesítésével, ill. beszerelésével foglalkozik. Tekintettel arra, hogy a portfólió egyik terméktípusa nagy mértékben az alkatrészek esetében főképp olasz importra hagyatkozik, a járvány idején komoly gondba került. Így egyre inkább előtérbe került a vonatkozó import, részben hazai beszerzésű gyártók, de nagyobb részt saját cégen belüli gyártásának kérdése. A helyzetet nehezítően a járvány okán, akár néhány fő munkaerő kiesésével is kellett számolniuk. Így rövid- és középtávon az ERP rendszer bevezetése és az ehhez kapcsolódó digitalizáció előbbre hozása történik, amely a vírushelyzetből eredő korlátozások miatt nem történt volna meg ebben az időtávban (eredetileg 5 éves tervben szerepelt a rendszerfejlesztés).

Ezen felül folyamatban volt egy VEKOP pályázaton való indulással elért gépbeszerzés is, amely szintén a COVID-19 okán vált időszerűvé. (Hisz maga a pályázat kiírása is a vírus hatására történt.) Ennek a beruházásnak köszönhetően (amely intelligens megoldással működő rendszer) egy darabig akár import nélkül is elvégezhetővé vált sok minden. A pályázat útján vásárolt gép által megvalósítható további lehetőségek nyíltak meg a cég előtt, miszerint házon belülré tudják hozni eddig további beszállítók által biztosított alvállalkozói munkafolyamatokat is. Cél, hogy minél kisebb mértékben legyenek kiszolgáltatva egyéb szolgáltatóknak. Figyelemre méltó, hogy cégfelvásárlásban is gondolkodnak, ami 2021 évben már megvalósulási fázisba került. Így is igyekeznek belülről megvalósítani olyan gyártási láncszemet, az ellátási láncukat kiegészítve, hogy egy új üzletággal még több oldalról biztosíthassák a cég létét.

Megítélésük szerint a további digitalizációs lépések és a vállalatirányítási rendszer megtervezése, bevezetése és megtanulása nagyban hatást fog gyakorolni a cég egészének működésére. Emellett a humán erőforrás-kérdés tekintetében is előrelépést jelent, mivel a járvány visszaszorulásával újból munkaerőhiány is várható. A cég alapvetően stabilan, és mind jobban beágyazódva működik az iparágába, és a stratégiai céljainak megvalósulása a számok alapján jól halad. A vírust eddig a saját szintjükön jól kezelték, sőt a cég menedzsmentje szerint még profitáltak is belőle.

ÖSSZEFOGLALÁS

A COVID - 19 járvány olyan extrém helyzetek elé állította a cégeket, amelyek ellentétes hatásokat váltottak ki. Egyfelől a járvány maga, másfelől a terjedését lassító szigorú előírások erősen bekorlátozták a mozgásterüket, rendkívüli fegyelmet követeltek, másfelől a mindezzel együtt járó fenyegetettség minden eddiginél fokozottabban új nézőpontú megközelítéseket, valódi, turnaround fordulatokat igényelve, találékonyságra, sőt innovatív megoldásokra készítettek. A különféle cégek eseteinek tanulmányozása arra a merész következtetésre vitte, hogy ezt a drámai helyzetet előidéző járvány – az igen sok, s komoly áldozattal járó következményével együtt – új paradigmák megszületését is előjelzi. Igaz, az új paradigmák megszületésénél a helyzet hozta kényszer és nehézségek „bábáskodtak”, bár nehezen bukkantak elő, de formálódásuk már vissza nem fordítható. Melyek ezek:

- A cégek működésbeli jövője szorosan összefonódik a digitalizációs/tudásintegráló alkalmazásokkal (Angyal, 2020). A tapasztalatok azt mutatják, hogy ebben a gyorsan változó környezetben azok a KKV-vezetők tudják majd hosszabb távon is mozgásban tartani a cégüket, akik integrálják a technológiai lehetőségeket. Így új, digitális megoldásokkal nyitnak az ügyfelekkel történő kapcsolattartásban, mi több vezetnek be automatizált ügyfélkezelést (CRM), és alkalmaznak ügyfélkiszolgáló-, ill. egyéb marketing szoftvereket. Úgy tűnik különösképp három kulcsfontosságú digitalizálandó területet céloznak meg legtöbben. Az előbbiekben már említett ügyfélkezelést, a belső kommunikációt és a különféle munkafolyamatokat. Mindinkább érzékelhetővé válik a cégek számára, hogy a digitalizációval hatalmas távlatok nyílhatnak meg a marketing tevékenységek terén is. Sok szakember szerint a marketing területén véggezhető tevékenységek akár 60% felett is „automatizálhatóak” lehetnének. Annyi biztosan állítható, hogy akik a többi céggel szemben előbb teszik meg a szóban forgó lépéseket a digitális átszervezésben, azok mind előnybe fognak kerülni a versenytársikkal szemben.
- Az értékesítési láncok rövidülése, mint a cégbiztonság része. Mind több cég tapasztalta meg a járvány alatt, hogy minél távolabbi országból rendelik meg a működésükhöz szükséges különféle import beszerzéseiket, annál nagyobb bajba kerülhetnek egy olyan helyzetben, mint ami a COVID-19 pandémia okán keletkezett.
- Részben az előbbiek szerves folyamatoképp került fókuszba, hogy a helyi (régióon belüli) értékesítési lehetőségek könnyebben és biztonságosabban elérhetőek. Különösképp az élelmiszergazdaság, az élelmiszerkereskedelem és az élelmiszerfogyasztási ágártermékek területén került előtérbe a „válaszd a helyit” jelszó meghonosodása. Ennek következményeképp a hazai önellátás súlya mindenképp emelkedik, értéktényezővé válik.
- A scenáriók és a variálható tervek szerepének felértékelődése. Különösképp azok, amelyek nem annyira a középtávot célozzák, hanem az operativitás terén a sok és gyorsan változatható „mini” stratégiákat helyezve mind inkább az agilitás módszertan előterébe. Ennek az oka nem más, mint a szinte naponta változó élethelyzetek, amelyekre szinte csak épp az aktuális helyzet mérlegelésével lehet megfelelően felké-

szülni. Ugyanakkor a cégek (leginkább a családi cégek), miután több generációban gondolkodnak, olyan távlati célokat is kell, hogy kövessenek (legalább irányítúként kijelölve), amelyek esélyessé teszik őket a hosszabb távon való fennmaradásra. Mindinkább bizonyosságot nyer – ahogy más válságok idején úgy most is, a pandémia idején is –, hogy a családi cégek sokkal kedvezőbb túlélési esélyekkel bírnak.

- Fokozott értékévé válik a tudástőke és a verzetilis munkaerő, hiszen a hosszútávú fennmaradás záloga a cég innovációs és minőségi fejlesztése. A jelen tanulmány cégesetei is szinte mind azt bizonyították, hogy egy nehéz helyzetben a túlélés nem mindig a legtökeerősebb cégek „privilegiuma”, sokszor egy jó időben meghozott és jó ötletre alapozott innovatív megoldás jó esélyt kínálhat, akár egy piaci beszűkülés estén is arra, hogy az illető cég felszálló ágba kerülhessen.

Tény, hogy körülöttünk a járvány néhány hónapja alatt szinte mindent megváltoztatott. Van, ami eddig fontos és elsődleges volt, lehet, napjainkra háttérbe szorul, s fordítva más dolgok jelentékennyé váltak. A struktúrák és viszonyok átalakulóban vannak, az biztosan állítható, hogy az együttműködésre és kooperációra épülő hálózatok megerősödni látszanak. Nem minden látható ma még tisztán. Számomra – épp a legutóbbi évben, hónapokban végzett sajtó- és munkatársaim tanácsadói, valamint mentori és szakértői munkáink alapján – úgy tűnik, hogy akár egy olyan meghatározó és aktuális kérdéskört, mint a generációváltási folyamatot, (ami gazdaságunk még 2019-ben sürgető problémája volt) a járvány kegyetlen kényszerhelyzeteinek való megfelelés következményeképp, egyetlen perc alatt háttérbe szorított, illetve a paradigmaváltásba „csomagolva” jelenít meg. Miközben épp a generációk egymásra utaltságánál (ld. pl. kijárási korlátozás, bizonyos, digitális megoldásokra való áttérés kényszere stb.) fogva, az esetleges generációs ellentéteket háttérbe szorította, együttműködésre „kényszerítve” a különféle érdekelteket, feleket. Persze az még a jövő igen nagy kérése, hogy következő hónapok mennyire hoznak még előbbre, vagy küldenek háttérbe a még igazán meg sem értett, vagy teljesen le nem zárt probléma megoldását, s hoznak előtérbe sürgető újabbakat.

JEGYZETEK

- ¹ Nagyon érdekes tanulmány szól arról, hogy mennyire komoly hatást gyakorol a USA- ra is a Kínából kiindult járvány, s milyen javaslatok kerülhetnek szóba KKV körére nézve. (Bouey et al., 2020).
- ² Az ágazat helyzetét részleteiben taglalja (Baranyai, 2020).
- ³ Az IVSZ „A járvány hatásai a digitális gazdaságban” Kutatási gyorsjelentésébe foglalt, felmérési eredményeit közlő című munkájukban azt mutatták ki, hogy a felmérésükben részt vett cégek 93%-a jelezte, hogy már megteremtette a távmunka technikai feltételeit. Sőt csak nem 80%-uk be is vezette a távmunkát, - a cég alkalmazottainak 80%-ára nézve. Így a Home Office-ban dolgozó munkavállalók aránya a felmérésben résztvevőknél átlagosan 81,79% érintett (IVSZ, 2021).
- ⁴ A fulfillment szolgáltatás, mint egy nagyon modern megoldás megkönnyíti az online kereskedelmi vállalkozások életét, hisz az e - kereskedelemben a logisztika az egyik legösszetettebb és legtöbb hibalehetőséget rejtő terület, ráadásul a cégek fix költségének a jelentős részét teszi ki. A gyártó cégek, ha portfóliójukat e-kereskedelemmel is kívánják bővíteni egyik ilyen kiváló lehetőség a számukra a vonatkozó logisztikai rendszer kiszervezése.
- ⁵ A “Zoom out/Zoom in” megközelítés bármely vállalkozás tekintetében alkalmazható, de talán a családi vállalkozások profitálhatnak belőle a leginkább. Ennek egyik oka lehet az, hogy sok családi vállalkozásban a vezetés hosszú ideig változatlan maradhat, - mondta dr. Kóka Gábor, a Deloitte Private közép-európai régiójának vezető

partnere.

- 6 Sajnálatos tény – bizonyos statisztikák szerint – hogy a magyar kis- és közepes vállalatok mindössze 13 százaléka tekinthető digitálisan fejlettnak és alig több mint egy százalékuk tartozik azok közé, az ún. igen fejlettek körébe, akik már integrált vállalatirányítási és ügyviteli rendszereket is használnak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Angyal Adrián (2020): A koronavírus felgyorsíthatja az ipari forradalmat PwC https://index.hu/gazdasag/penzbeszel/2020/04/23/a_koronavirus_felgyorsithatja_az_ipari_forradalmat/ (Letöltve: 2020-4-30)
- Baranyai Eszter (2020): *Koronavírus és túrizmus: mit mutat a múlt?* Economania. <https://economianiblog.hu/2020/03/13/koronavirus-es-turizmus-mit-mutat-a-mult/> (Letöltve: 2020-4-15)
- Bogdány Eszter – Szépfalvi Anita – Balogh Ágnes (2019): Hogyan tovább családi vállalkozások? – Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei, *Vezetéstudomány/Budapest Management Review* L. évfolyam 2. szám 72-85.
- BKIK (2020): *A koronavírus hatása a budapesti vállalkozásokra*. Trend International
- Bouey J. – Doung L. (2020): *Public Mental Health crisis during COVID-19 Pandemic*, China Free PMC article DOI: 10.3201/eid2607.200407 (Letöltve:2021-02-19)
- Deloitte (2020): *Deloitte Economics' Coronavirus Impact Monitor*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/audit/Corona%20impact%20monitor_11%20May%202020.pdf (Letöltve:2020-07-10)
- John J.A. (2020): *Future scenarios in the corona crisis*, FMG, 2020 <https://www.futuremanagementgroup.com/en/solutions/corona-crisis/> (Letöltve: 2020- 05-10)
- Hagel J. – Brown J. S. (2018): *Zoom out/Zoom in* (an Alternative Approach to Strategy in a world that defies Prediction <https://documents.deloitte.com/insights/DeloitteReview23> (Letöltve:2021-03-10)
- Hermann Irén – Kocsis Krisztina (2019): *Az alapítók állnak a fejlődés újjában a családi cégeknél* https://index.hu/gazdasag/2019/01/12/csaladi_vallakozasok/?token=cf4bf2cac81622283f0099c581f6bc2e (Letöltve: 2020-01-20)
- IVSZ (2021): *A járvány hatásai a digitális gazdaságban*. Kutatási gyorsjelentés (<https://ivsz.hu/a-jarvany-hatasai-a-digitalis-gazdasagban> (Letöltve: 2021- 02-16)
- Kóka Gábor (2021): *Egy módszer, amit minden családi vállalkozásnak érdemes megfontolnia*. <https://uzletem.hu/vallalkozo/egy-modszer-amit-minden-csaladi-vallalkozasnak-erdemes-megfontolnia> (Letöltve:2021-03-16.)
- Micic P. (2020): *Proyecto Millenium*: Escenarios para la segunda ola COVID-19,ingeniería social. <https://www.futuremanagementgroup.com/wp-content/uploads/200327-FMG-Micic-Corona-Strategy-Scenari.pdf> (Letöltve: 2020-06-12)
- Noszkay Erzsébet (2020): „Menekülj vagy harcolj!": *Vállalati, vállalkozói válaszok, aktivitások a Covid-19 járvány, fenyegető kihívásainak idején* p. 39. In.: 1.vállalkozáskutatási konferencia vállalatok helyzete és a jövő kihívásai – a járványhelyzetre adható válaszok. https://ifka.hu/medias/860/i_vallalkozaskutatasi_konferencia_absztraktkotet.pdf (letöltés dátuma: 2021.07.06).
- PWC COVID-19 (2020): *Amit a magyar vezetőknek tudni érdemes* <https://www.pwc.com/hu/hu/covid-19.html> (Letöltve:2020-07-20)
- Szelényi Iván – Mihályi Péter (2020): *A morális pánik természete (Bevándorlók, járványok, gazdasági, társadalmi és politikai válságok a 21. században*. *Mozgó Világ* 46. évf. 6. sz. /3-28 (Letöltve:2021 -01-30)
- Strauss- Khan M. O. (2020): *Can we compare the COVID 19 and 2008 crises?* Atlantic Cuoncile <https://www.atlantic-council.org/blogs/new-atlanticist/can-we-compare-the-covid-19-and-2008-crises/>(Letöltve: 2020-05-20)
- Zsoldos Ákos (2020): *Nem kíméli Magyarországot a koronavírus-válság: ott is nagyot üt, ahol nem gondolnánk*, Portfolio, <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200421/nem-kimeli-magyarorszagot-a-koronavirus-valsag-ott-is-nagyot-ut-ahol-nem-gondolnank-427460> (Letöltve: 2020- 05- 10)
- Zsiborás Gergő (2020): *Válságkezelés a cégeknél: bármekkora áldozat, mentsd először az alkalmazottaidat*. *Forbes*, <https://forbes.hu/uzlet/valsagkezeles-a-cegeknel-barmekkora-aldozat-mentsd-eloszor-az-alkalmazottaidat/> (Letöltve: 2020-04-20)