

# A VÁLSÁG HATÁSA A MAGYAR VÁLLALKOZÁSOKRA

## kutatási jelentés

Mathias Corvinus Collegium

**A kutatás vezetője** • Szepesi Balázs

**A kutatás szakmai vezetője** • Pogácsás Péter

### Tartalomjegyzék

Vezetői összefoglaló .....	2
Módszertan.....	6
A válság hatásai .....	10
Válságkezelés .....	13
Nyertesek és vesztesek.....	22

### Vezetői összefoglaló

A kutatási jelentés a Mathias Corvinus Collegium Vállalkozáskutató Műhelyének 2022-2023. évi válságokat vizsgáló kutatásának előzetes eredményeit mutatja be. Elemzésünk a kutatás első fázisában 37 mikro-, kis- és középvállalkozás tulajdonos vállalatvezetőjével folytatott félig strukturált, mélyinterjúk tapasztalatait és előzetes következtetéseit foglalja össze. A második fázisban a mélyinterjúk tapasztalatai alapján egy több országra kiterjedő, kérdőíves felmérést végzünk majd.

37 kis- és középvállalkozás vezetőivel folytatott interjúnk alapján a válság a vállalatokra az energiaáremelkedésen, alapanyag-áremelkedésen, keresletcsökkenésen, piacok, ellátási láncok átrendeződésén, árfolyamváltozásokon, kamatemelkedéseken, szabályozóváltozásokon és az európai uniós források késésén keresztül fejtette ki a hatását.

Az energia- és/vagy az alapanyag-áremelkedés 37 interjúalanyunkból 32-nél jelentős költségnövekedést okozott. A válság második legmeghatározóbb hatása a kereslet visszaesése volt. Húsz cégvezető számolt be erőteljes mértékű a keresletcsökkenésről vevőik részéről. Találkoztunk azonban négy olyan céggel is, amelyek a válság átrendező hatásai következtében termékeik iránti kereslet növekedését tapasztalták.

Az ukrán és orosz piacok kiesése, partnerek eltűnése interjúalanyaink felénél okozott áttételes, alig érzékelhető hatást, a többiek semmilyen kapcsolatban nem állnak ezekkel az országokkal. Két olyan céggel találkoztunk, amelyekre az ukrán-orosz háború egyértelműen pozitív hatással van. Egy egyedi gépeket gyártó vállalat az ukrán konkurensok kiesése következtében tudott jelentős forgalomművekedést elérni, egy magánóvodában pedig nagyobb számban jelentek meg ukrán és orosz gyerekek.

Az árfolyamok volatilis mozgása tizenegy interjúalanyunkra gyakorolt önmagában is felismerhetően negatív hatást, húsz mintában szereplő vállalat ugyanakkor nem tulajdonított különösebb jelentőséget nekik. Interjúalanyaink között hat olyan cég is akadt, akik számára az árfolyamváltozások egyértelműen pozitív, bevételnövelő hatással jártak.

A válság kihívásaira adott menedzserválaszok egy része a gyors, operatív intézkedések körébe sorolható. Kutatásunk során megismert legáltalánosabb reakció a működés különböző elemein bevezetett spórolás volt. Ezt négy interjúalanyon kívül mindenki alkalmazta. Az energiaáremelkedés által okozott költségnövekedés kivédésére az általános takarékoság mellett az energiaszolgáltatókkal kötött szerződések optimalizálása, korábbi vagy frissen bevezetett energiatakarékos megoldások alkalmazása, a home office ismételt alkalmazása volt a válasz. Akadt ugyanakkor 10 olyan interjúalanyunk, akik számára hatékony ellenintézkedés nem, vagy nehezen vezethető be, miközben az energiaár emelkedés súlyos problémát jelent. Az alapanyagok vagy igénybe vett szolgáltatások árának növekedését húsz interjúalanyunk nevezte meg súlyos problémaként. Kezelésükre hét cég alkalmazta a készletek fölhalmozását, ez

számukra a munka folyamatosságának biztosítása szempontjából és pénzügyi befektetésként is kiváló döntésnek bizonyult.

A költségtakarékosság mellett, a másik széleskörűen használt operatív válságkezelő lépés a vállalkozások részéről értékesített termékeik, szolgáltatásaik árának emelése. A költségek emelkedését a cégek különböző mértékben tudták áraikban tovább hárítani. Az általunk megismert vállalatok között 16 olyan akadt, amelyek költségnövekedésüket szinte teljes, vagy akár azt meg is haladó mértékben elismertették áraikban. Interjúalanyaink több mint fele (21 cég) költségeinek növekedésétől jelentős mértékben elmaradó áremelést tudott csak végrehajtani. Azoknál, ahol mindez a forgalom visszaesésével is járt, és/vagy alacsony jövedelmezőségű üzleti modell mellett következett be, a működés gyakran veszteségbe csúszott. Négy interjúalanyunk számolt be ilyen súlyos helyzetről. Interjúalanyaink között kilenc olyan cég van, amelyek általában hosszútávú (1-3 éves) projektekre szerződnek le gyakran multinacionális partnerekkel, akik szerződéses feltételeikben nem szívesen adnak teret beszállítóik áremelési törekvéseinek. A hosszabb átfutású szerződések komoly veszélye az, hogy az időközben bekövetkező költségdrágulásokat a késztermék árában már nem lehet elismertetni.

A válság kihívásaira adott menedzserválaszok másik csoportját a hosszútávú, stratégiai jellegű intézkedések jelentik. Ezek leggyakrabban beruházásokban, fejlesztésekben öltenek testet. A 37-ből 19 cégvezető számolt be folyamatban lévő/befejeződő, vagy rövidesen induló beruházásról. Közülük 15 esetben teljesen vagy részben energiaköltség-megtakarításra irányuló beruházásról van szó (napelem, hőszivattyú, alternatív energiatermelő rendszerek beállítása, stb.), 11 esetben pedig a fejlesztések részben vagy egészben a hatékonyabb termelést szolgálják (termékfejlesztés, hatékonyabb gyártás, csomagolás, olcsóbban üzemelő járművek, új üzemépületek, stb.). Az energetikai beruházásokban a válság zöld átmenetre gyakorolt hatása is megfigyelhető. Az energetikai és a termelést szolgáló beruházások többségére is jellemző, hogy elsősorban nem a mennyiségi növekedést, hanem a hatékonyságot és a piaci pozíció stabilizálását szolgálják. A kutatás során megismert beruházási menedzserválaszok tehát elsősorban nem mennyiségi, hanem minőségi, túlélésre koncentráló választ igyekeznek adni a válság kihívásaira.

A cégvezetőkkel való beszélgetéseink finanszírozásra vonatkozó részeiből az esetek túlnyomó többségében stabil pénzügyi helyzet képe bontakozott ki. 15 cég számolt be arról, hogy sem működési, sem fejlesztési céljaik finanszírozására nem vesznek igénybe hitelt, vagy vissza nem térítendő támogatást. Ennek többségüknél elvi, üzletpolitikai okai vannak. A hiteleket aktívan használó 22 interjúalanyunk közül 16 támogatott hiteleket, hat piaci feltételű finanszírozást vett igénybe.

A jó munkaerőt interjúalanyaink kiemelt értéknek tartják, amit a végsőig meg akarnak őrizni. Lehetséges leépítésről mindössze öt (többségében nehéz helyzetben lévő) menedzser beszélt, de ők is csak a helyzet további romlása esetén nyúlnának ehhez a megoldáshoz. Tíz cégvezető hangsúlyozta, hogy a magas inflációt le kell követnie a dolgozók bérezésében, hogy biztosítsa a hatékony működést.

A válság kezelésére bevezetett hosszútávú, stratégiai jellegű intézkedések gyakran új piacra való belépésnek vagy új termékek bevezetésének formájában valósultak meg. Hat cég számolt be

arról, hogy a válságkezelés keretében új piacra lépett be, tizenegy interjúalanyunk esetében a válságkezelés új termék vagy szolgáltatás bevezetésével járt együtt.

A kormányzati intézkedések és a közigazgatás minőségéről, valamint a vállalkozásfejlesztő, válságkezelő programok megítéléséről markáns, egymásnak ellentmondó vélemények hangzottak el az interjúk során. A megkérdezett menedzserek jelentős része például folyamatosan várja a vissza nem térítendő támogatási pályázatok kiírását, mások viszont károsnak tartják a pályázatokat, mert azok torzítják a versenyt. Az adóztatás megítélése szintén ellentmondásos. Több interjúalany úgy vélekedett, hogy az elmúlt évek jelentős lépései miatt további adócsökkentésre már nincsen lehetőség, mások azonban az ÁFA és a bérterhek mérséklését szorgalmazták.

Az interjúk során megismert 37 mikro-, kis- és középvállalatból 32 kissé gyengébb, vagy kimondottan gyenge piaci pozícióban van üzleti partnereivel szemben. Ebből a 32 vállalatból ugyanakkor 17-et nem viselt meg különösebben a válság következtében lezajlott többcsatornás költségnövekedés és/vagy keresletcsökkenés. Nyereségük nem változott lényegesen, vagy csak kismértékben csökkent, gazdálkodásuk a válságelőtti helyzethez hasonlóan stabil. Ezt szerencsés piaci környezetüknek, „niche” piacuknak, stabil megrendeléseiknek, esetleg költségtakarékos működésüknek, nem pedig termékeikhez köthető piaci pozíciójuknak köszönhetik. A gyenge pozícióval rendelkezők közé sorolt cégek közül tizenegy vállalat esetében a válság már a jövedelmezőség jelentős mértékű csökkenését is eredményezte, náluk a profit szinte teljesen eltűnt, vagy veszteségbe csúszott a működés. Ezek a cégek mind a beszállítóiktól, mind a vevőiktől kénytelenek átvállalni a válság jövedelemcsökkentő hatásának jelentős részét. További négy vállalkozás már erős veszteségbe csúszott bele a válság eddigi időszakában, és jelenleg is kiszolgáltatottak az üzleti partnereiken keresztül megnyilvánuló költségnövekedésnek és a keresletcsökkenésnek. Öt vállalat esetében tapasztalatuk azt, hogy üzleti partnereikkel folytatott alkukban olyan komoly erővel rendelkeznek, ami akár a költségnövekedést meghaladó áremelésekre, vagy előnyös szerződési feltételek kiharcolására is mozgásteret biztosít a számukra. Ezek a cégek láthatóan nem a szerencsés körülmények, hanem hatékony működésük, saját termékeik és reputációjuk alapján tettek szert arra piaci pozícióra, amivel meg tudják védeni profitjukat.

A válságállóság vagy reziliencia szűkebb értelmezésben azt a vállalati képességet jelzi, amely szerint a szervezet készen áll arra, hogy nagyobb kihívásokra válaszolni tudjon, illetve a kihívások ellenére, erőforrásai mozgósításával képes marad különböző funkcióinak fenntartására. A válságállóság a legtöbb megfigyelt cégnél a korszerű gépparkban, korábban felépített, takarékos energetikai rendszerekben, számottevő pénzügyi- vagy tulajdonosi tartalékokban, továbbá stabil vagy diverzifikált vevőkörben nyilvánult meg. 37 interjúalanyunk közül 24 olyan található, akik korábbi fejlesztéseik révén 2022-ben már rendelkeztek korszerűsített gépparkkal és energiatakarékos rendszerekkel. 13 interjúalanyunk esetében azonban a fenti tényezők egyike sem volt megfigyelhető számottevő mértékben.

A kutatás keretében nyolc olyan cégvezetővel beszéltünk, akikre a válság hatásai és az arra adott válaszok összességében pozitív következményekkel jártak. Ezek a vállalatok a piaci turbulenciákból már most érzékelhetően megerősödve, árbevétel és profitnövekedéssel



kerülnek ki. A 37 megfigyelt cégből 25 beszámolója szerint a válság negatívan érintette ugyan a gazdálkodásukat, de ezeket a hatásokat kezelni tudják, a válsághelyzet nem veszélyezteti a fennmaradásukat. A megismert cégek között sajnos három olyan is van, amelyek a válság hatására nehéz, csődközeli helyzetbe kerültek.

Az általunk megfigyelt körben a válsággal való küzdelem sikere nem mutatkozik ágazat- vagy földrajzi piacfüggőnek. A nehéz helyzetűnek ítélt ágazatok (turizmus, építőipar, élelmiszeripar) mindegyikében találunk sikeres és nehézségekkel küszködő cégeket is. A vállalati tevékenységek fókuszát részletesebben vizsgálva azonban valószínűleg behatárolható néhány olyan szakágazat vagy részpiac, ahol a válság a szereplők túlnyomó többségére súlyos hatással van. Mélyinterjúink alapján nem állapítható meg kapcsolat a cégek piaca/elhelyezkedése és a válság hatásainak mértéke/mintázata között sem. Mind a hazai regionális, mind az országos, mind pedig nemzetközi földrajzi piaci méretekben értékesítő vállalatok között találunk példát csődközelsébe kerülőkre, enyhén érintettekre és nyertesekre.

A válság hatásának intenzitása azonban egyértelműen pozitív összefüggésben van az adott vállalat piaci pozíciójával és válságállóságával. Az erős piaci pozíció és a válságálló körülmények (energiatakarékos rendszerek, korszerű géppark, pénzügyi tartalékok) eleve korlátozzák a válság negatív hatásainak érvényesülését, miközben megnövelik a menedzsment mozgásterét a kihívásokra adott megfelelő válaszokhoz. A kutatásunkban felkeresett erős piaci pozícióval rendelkező cégek közül, egy kivételével, mindegyik a válság eddigi nyertesei közé sorolható. Azon cégek szinte mindegyike, amelyek viszonylag stabil vevőkörrel, beépített energiatakarékos rendszerekkel és pénzügyi tartalékokkal rendelkeznek, kisebb profitszökkenéssel úszta meg a válság eddigi eseményeit. A komolyabb beruházások nagy részét az erős vagy viszonylag stabil piaci pozíciójú és válságálló cégek valósítják meg, az új termékek vagy új piacok bevezetése pedig kizárólag ehhez a körhöz kapcsolható.

A piaci pozíció ereje, a válságállóság és a megfelelő menedzsmentválaszok összességében megalapozhatják egy cég válságbeli sorsát, de a megismert történetekben olyan speciális hatásokra is van példa, amik képesek ettől eltéríteni az eredményt akár pozitív, akár negatív irányba. A COVID járvány idején is megfigyelhető volt, hogy korábban sikeres, előrelátóan és felkészülten irányított cégek teljesítményét is érintheti komolyan a válság. A piaci hatások miatt súlyos veszteségekbe csúszó sütőipari és könyvkiadó interjúalanyunk viszonylag válságálló működési körülményekkel rendelkezett, de vevőik árérzékenysége és az őket ért különlegesen erős költségnövekedés miatt súlyos helyzetbe kerültek, és nehéz stratégiai döntésekre kényszerülhetnek. Ez fordítva is igaz. A gazdaság viharait összességében nyertesként megélt interjúalanyaink közül nyolcból négy cég nem tartozott az erős piaci pozíciójú csoportba. Közepes pozíciójuknak, válságálló helyzetüknek, jó menedzsmentválaszaiknak és esetenként a szerencsének köszönhetően azonban sikeressé tudtak válni.

## Módszertan

A Mathias Corvinus Collegium Vállalkozáskutatási Műhelye 2022. októberében indított kutatása a 2022-2023. évi válságok hazai tulajdonú kis- és középvállalatokra gyakorolt hatásait, az erre adott válaszokat vizsgálja. A Kutatás két fázisból áll. Az első fázist jelen a kutatási jelentés zárja le. A most induló második szakasz szélesebb vállalkozói kör vizsgálatára törekszik egy az első fázis tapasztalatai alapján összeállított kérdőíves felméréssel.

A Kutatás első fázisában 37 tulajdonos vállalatvezetővel folytattunk félig strukturált, átlagosan 45 perces mélyinterjúkat. Az interjúk során a cégek alapparamétereinek tisztázását követően, a kutatás fő témáit leképező, általános kérdések mentén zajlottak a beszélgetések. Célunk az volt, hogy interjúalanyaink saját logikájuk szerint, saját nyelvükön mondják el, hogyan látják cégük helyzetét, milyen hosszú és rövid távú lépéseket tettek vagy terveznek. Ezek a tág kérdésekre épülő, beszélgetések lehetőséget biztosítottak arra, hogy a válságban megélt problémák mélységéről és a menedzsment mozgásteréről, vagyis a cégek reális helyzetéről képet kapjunk. A módszerrel a válság összetett hatásmechanizmusait kívántuk feltárni, és a sikeres vállalati alkalmazkodás kritériumait akartuk megismerni.

A Kutatás második fázisában, a mélyinterjúk tapasztalatai alapján egyszerre több országra kiterjedő, nagymintás kérdőíves felmérést végzünk, amellyel a régióban működő vállalkozások túlélő stratégiáit szeretnénk megismerni. A második fázis a turbulens környezetben tartósan működni, esetleg növekedni képes cégek tulajdonságaira és azok az adaptív viselkedésére összpontosít.

Kutatásunkban válság alatt a 2022-2023. évek során a piaci feszültségek és az ukrán-orosz háború nyomán kibontakozó energia-, alapanyag-ellátási és inflációs válságot, valamint a velük összefüggésben létrejött pénzügyi, egyensúlyi és szabályozásbeli turbulenciákat értjük.

A Kutatás keretében 37 hazai kkv cég tulajdonos menedzserével folytattunk interjút.

A mélyinterjúk fő kérdései az alábbiak voltak:

1. A cég fontosabb paramétereinek bemutatása
2. Miben jelenik meg a válság a cég számára?
3. Hogyan reagáltak a válságra?
4. A menedzsment jellemzői

A kutatásba bevont cégek kiválasztása jórészt előzmény nélküli megkereséseken alapult (ügynevezett hideghívások), de interjúalanyaink mintegy egynegyedét (9 cég) korábbi kutatásaink során kialakult kapcsolatok alapján kértük fel a közreműködésre.

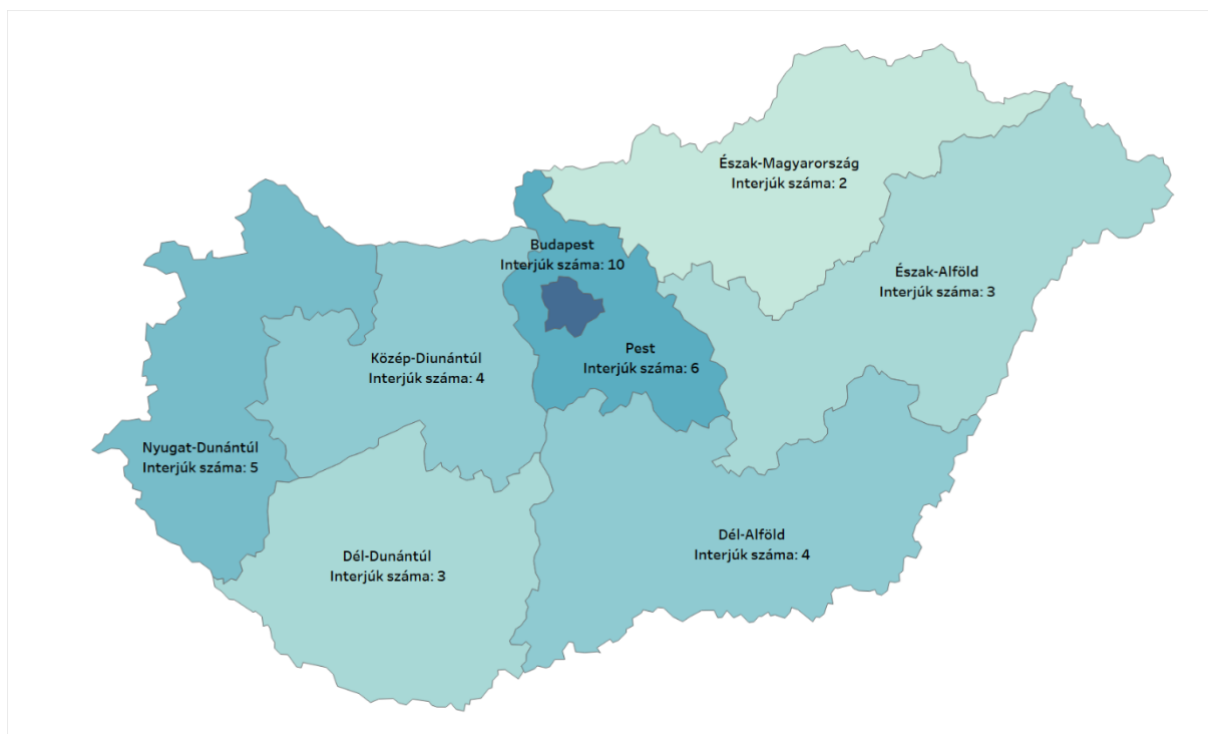
A felkeresett vállalkozások összetételének alakítása során törekedtünk a sokszínűsésre, noha az alacsony elemszám miatt az reprezentatívnak természetesen nem tekinthető. A reprezentativitás hiánya miatt az egyes vizsgálati kérdésekben megmutatkozó arányok nem

# A VÁLSÁG HATÁSA A MAGYAR VÁLLALKOZÁSOKRA

## kutatási jelentés

informatívak, az interjúalanyok sokszínűsége azonban biztosítja, hogy a válság főbb csatornáit és a meghatározó vállalati válaszokat feltárjuk.

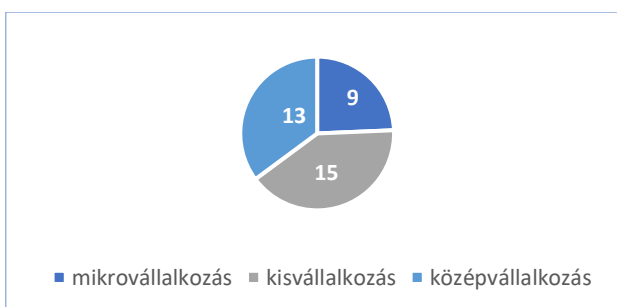
Az interjúkra 2022. október vége és december közepe között került sor. A kutatásban megkérdezett vállalkozók földrajzi megoszlása követi a hazai vállalkozások darabszámának regionális arányait.



1. ábra: Az interjúk földrajzi megoszlása

A meginterjúvált cégek méret szerinti megoszlása a nagyobb méretű kkv-k felülsúlyozását tükrözi.

Méretkategória	Interjúk száma
mikrovállalkozás	9
kisvállalkozás	15
középvállalkozás	13
Összesen	37

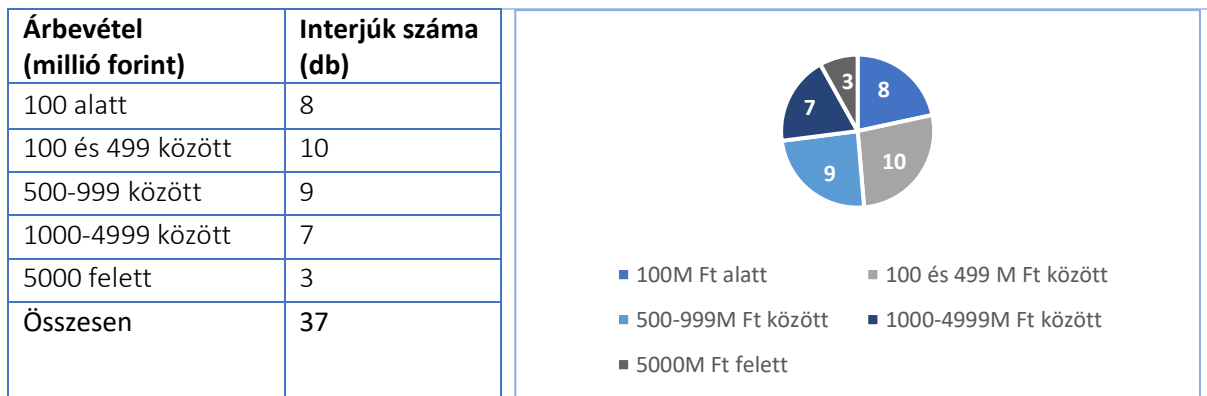


1. táblázat és 2. ábra: Az interjúalanyok méret szerinti megoszlása



# A VÁLSÁG HATÁSA A MAGYAR VÁLLALKOZÁSOKRA

## kutatási jelentés



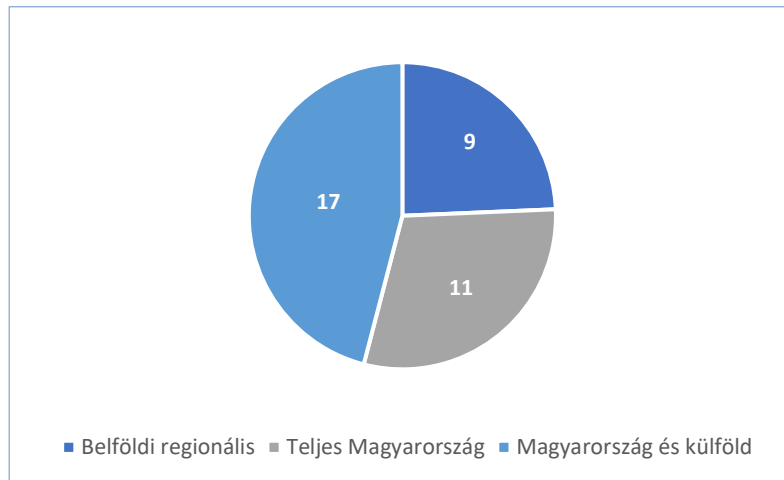
2. táblázat és 3. ábra: Az interjúalanyok árbevétel szerinti megoszlása

A kutatásba bevont vállalkozások ágazati megoszlása sokszínű, a nemzetgazdaság legtöbb fontos területére kiterjed.

Ágazat	Interjúk száma
mezőgazdaság	2
élelmiszeripar	5
textilipar	1
vegyipar	3
gépipar	4
fémipar	1
javítás, karbantartás	1
hulladékgazdálkodás	2
építőipar	3
kereskedelem	3
turizmus	4
szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	3
gazdasági szolgáltatás	2
oktatás	2
egészségipar	1
<b>Összesen</b>	<b>37</b>

3. táblázat: Az interjúalanyok ágazat szerinti megoszlása

Interjúalanyaink közül tizenegy működésének közvetlen környezetében értékesíti termékeit, szolgáltatásait, piacaik legfeljebb egy-két vármegyére, vagy Budapestre terjednek ki. Kilenc cég földrajzi piacának teljes Magyarország tekinthető, 17 vállalat pedig a hazai piac mellett kisebb vagy jelentősebb arányban külföldi vevők felé is értékesít.

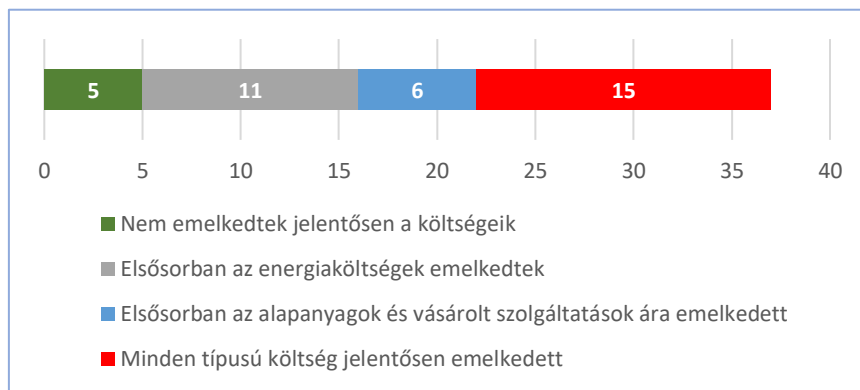


4. ábra: Az Interjúalanyok piacainak földrajzi kiterjedése

Interjúalanyaink méret szerinti összetétele és értékesítési piacaik kiterjedése alapján kutatásunk valamelyest az erősebb, jobban működő vállalatok irányában torzít.

### A válság hatásai

1. Az interjúink során megismert történetek alapján a válság a vállalatokra az alábbi csatornákon keresztül fejtette ki hatását: energiaáremelkedés, alapanyag-áremelkedés, keresletcsökkenés, piacok, ellátási láncok átrendeződése, árfolyamváltozások, kamatemelkedések, szabályozóváltozás, európai uniós források késése.
2. 37 interjúalany közül 32 hangsúlyozta, hogy a válság jelentős mértékben megemelte a költségeit. 11-en az energiaárak emelkedését, 6-an az alapanyagok vagy beszállított szolgáltatások áremelkedését neveztek az elsődleges problémának, 15-en ugyanakkor mindkét költségelem „brutális” növekedésére panaszkodtak. (Közöttük található a válság legnagyobb veszteseseinek mindegyike.)



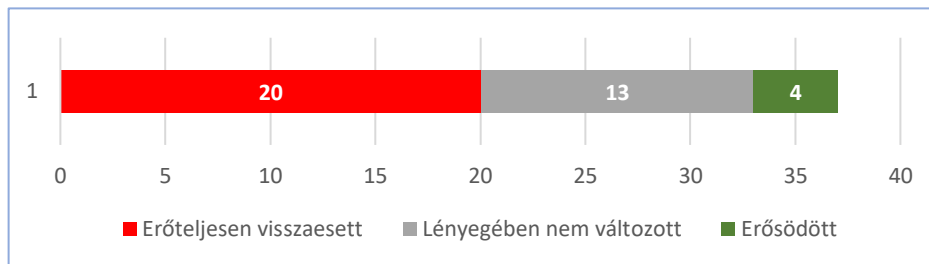
5. ábra: A válság hatása a vállalat költségeire

3. Többen megjegyezték, hogy habár az ellátási láncok töredezettsége 2021-hez képest sokat javult, azonban továbbra is problémának látják a szállítások kiszámíthatatlanságát a vegyipari, fémipari és élelmiszeripari alapanyagok, valamint az elektronikai alkatrészek területén.

„Az a legnagyobb probléma, hogy mi lesz Németországgal. Én aggodalommal nézem azt, amit ott művelnek, gondolkodásban, hozzáállásban... Az a baj, hogy sokan azt hiszik, hogy jó, hát a németeknek baja van, akkor baja van. Dehát nem. Ezer szállal kötődik hozzájuk mindenki. Tehát nem véletlenül Németország és Franciaország az Európai Unió két legnagyobb gazdasága. Hogyha ők nem állítanak elő nagyon sok dolgot, akkor az a terület nem működik. Nem véletlenül van a vegyipar Németországban, mert abban jók.” (31. interjú)

4. A válság másik általános következménye a vállalatok üzleti partnereire, vevőire gyakorolt negatív hatás, azaz a kereslet visszaesése. Húsz cégvezető számolt be arról,

hogy erőteljes mértékű a keresletvisszaesés vevőik körében. Velük szemben mindössze négy olyan céggel találkoztunk, amelyek a válság átrendező hatásai következtében termékeik iránti kereslet növekedését tapasztalták. A többiek (tizenhárman) a válság miatt nem érzékeltek változást termékeik iránti keresletet illetően. Három cégvezető a válság széleskörű hatásmechanizmusa mellett, az európai uniós támogatási programok és források hiányát nevezi meg az őket sújtó keresletvisszaesés fő okának.



6. ábra: Az interjúalanyok termékei iránti kereslet változása a válság következtében

5. Az ukrán és orosz piacok kiesése, partnerek eltűnése interjúalanyaink felénél alig érzékelhető hatást gyakorolt a működésre, a másik felük pedig sem közvetlen, sem közvetett kapcsolatban nem áll ezekkel az országokkal. A legtöbb említés az ukrán mezőgazdasági és acélipari alapanyagok, valamint acéltermékek kiesésének hatásáról szólt, ami a piacokon érzékelhetően emelte az árakat. Interjúalanyaink között kettő olyan cég található, amelyekre az ukrán-orosz háború egyértelműen pozitív hatással van. Egy egyedi gépeket gyártó vállalat az ukrán konkurens kiesése következtében tudott jelentős forgalomnövekedést elérni. Egy magánóvodában pedig nagyobb számban jelentek meg ukrán és orosz gyerekek. Közvetlen üzleti partnere mindössze három cégnek volt Ukrajnából vagy Oroszországból, az onnan származó áruk beszerzése többnyire közvetítőkön keresztül zajlott. A két országban való üzletelésről több válaszadónknak is voltak korábbi tapasztalatai. Mindegyikük átláthatatlanságra, „zűrés viszonyokra” panaszkodott.

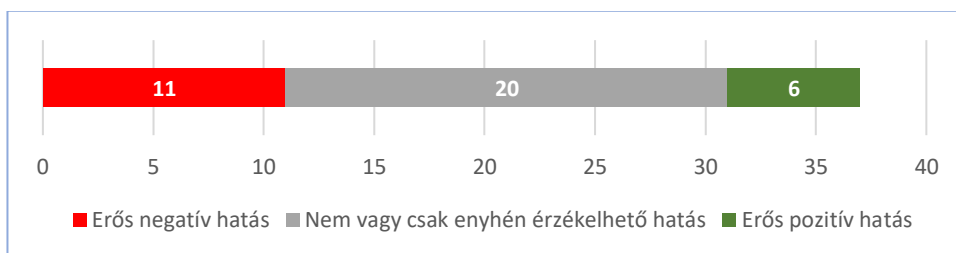
„Ukrajnában nagyon komoly acél alapanyaggyártó kapacitás van. Ennek kiesése némi fennakadást okozott, illetve lassította az acéltermékhez jutást, de mivel mi nem vagyunk olyan nagy felhasználók, ezért nálunk különösebb fennakadást nem okozott, de azért az árakban nagy emelkedések voltak.” (14. interjú)

6. Az árfolyamok volatilis mozgása, elsősorban a forint gyengülése, másodsorban a dollár erősödése tizenegy interjúalanyunkra gyakorolt önmagában is felismerhetően negatív hatást. Ezen vállalatok mindegyike belföldre értékesít, termékükben vagy magas az importból származó alapanyagok aránya, vagy kereskedőként külföldről származó termékeket adnak el a hazai piacon. Hús mintában szereplő vállalat ugyanakkor nem tulajdonított különösebb jelentőséget az árfolyamok ingadozásának. Közéjük tartoznak

például olyan cégek, amelyek termékeiben a külföldi alapanyagoknak alig van súlya. Szintén ide tartoznak azok a vállalatok, akik belföld mellett külföldre is értékesítenek, és a külföldi eredetű alapanyag drágulását exportbevételeik növekedéséből kompenzálni tudják. Vannak olyan cégek is, akik az importdrágulást akár belföldi áraikban is teljes mértékben tovább tudják hárítani (pl. bérnyújtás, kereskedelem). Egy külföldi alapanyagokkal belföldre dolgozó cég eladásaiiban átállt az euró alapú elszámolásra, amit a vevői elfogadtak tőle.

Interjúalanyaink között 6 olyan cég is akadt, akik számára az árfolyamváltozások egyértelműen pozitív, bevételnövelő hatással jártak. Közöttük vannak a szinte teljes mértékben külföldre értékesítő vállalatok. Az amerikai dollár más tartalékvalutákkal szemben kiugró erősödése érdekes módon kettő interjúalanyunk számára is fontos tényezőként jelent meg. Egy budapesti hostelt üzemeltető vállalkozás az európai turisták számának növekedését tapasztalta az euró dollárral szembeni gyengülésének köszönhetően. A fejlett építőipari tervezőszoftvert alkalmazó interjúalanyunk pedig a dollár erősödése miatt is döntött úgy, hogy szolgáltatásaival az amerikai piacon próbál szerencsét. Érdekes módon az árfolyammozgások nyertesek között egy olyan céget is megtalálunk, amely más okok miatt ugyanakkor a válság vesztesei közé sorolható. A hazai sertések feldolgozásával foglalkozó cég gazdálkodása egyik nagy fenyegetésének az olcsó spanyol sertéshús importját tartja. A forint gyengülésével az importverseny ereje némileg enyhült a piacukon.

„Hát, de érint az árfolyammozgás. Az amerikai piacon azért jó dolgozni, mert nem baj, ha nem utalnak határidőre, sőt akár még tíz nappal később is utalt, mi annyival gazdagabbak leszünk, legalábbis az árfolyamnyereség miatt.” (8. interjú)



7. ábra: Az árfolyamváltozások hatása a vállalatok gazdálkodására

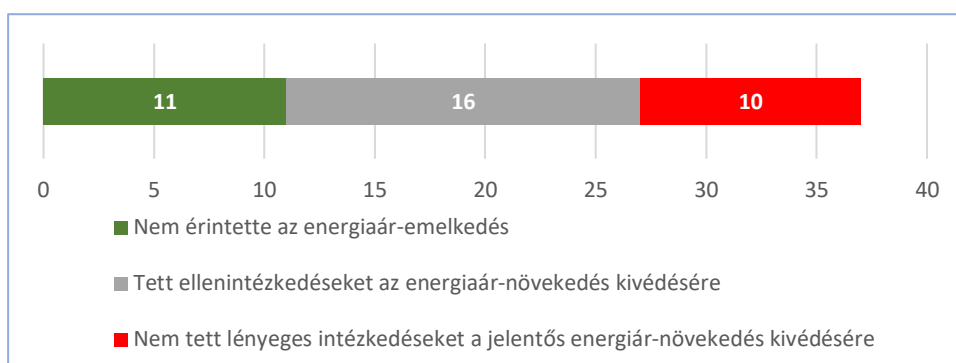
### Válságkezelés

A vállalati válságállóság (reziliencia) egyik fele a külső sokkokra való felkészültség, másik pedig azok kezelésének képessége. A külső sokkokra és válságokra való reagálásnak két szintje van: a gyors, rutinszerű, operatív intézkedések meghozatala, illetve a stratégiai döntések köre. A reziliens reagálóképességhez a szakirodalom általában a rutinszerű, operatív lépéseket szokta sorolni, de szélesebb értelmezésben a válságkezelés részeinek kell tekintenünk a stratégiai jellegű, heurisztikus intézkedéseket is. Ez utóbbiak azok, amelyek a cégek hosszútávú alkalmazkodó és növekedési képességét is befolyásolják.

7. A kutatásunk során megismert vállalatok körében a válságra adott legáltalánosabb operatív menedzserválasz a működés különböző elemein bevezetett spórolás volt. Mindössze 4 interjúalanyunk számolt be olyan üzletmenetről, amely szerint náluk a költségekkel való takarékoság még a válság körülményei között sem játszik szerepet. Mindenki más felülvizsgálta működését és törekedett arra, hogy az eddig megszokott költségeiből lefaragjon.
8. Az energiaárak emelkedésére 37 interjúalanyunkból 26 panaszkodott. Az energiaáremelkedés által okozott költségnövekedés kivédésére ugyanakkor az általános takarékoság mellett, a legtöbb interjúalanyunknak volt specifikus válasza. Többen jelezték, hogy jelenleg még élvezik az energiaszolgáltatókkal megkötött hosszútávú, olcsóbb szerződések előnyeit. 16 cég számolt be arról, hogy az energiaellátását napelem, hőszivattyú, akkumulátorpark, vagy valamilyen más alternatív, energiatakarékos megoldás támogatja vagy már megkezdődött az ilyen energiaforrások kiépítése. Szolgáltatásokkal foglalkozó cégek energiatakarékosági célból ismét alkalmazzák a home office formájában való működést. Tíz interjúalanyunk számára azonban az energiaáremelkedés lényeges ellenintézkedés hiányában, súlyos, nehezen kezelhető problémát jelent.

„Milyen területen jelent meg a válság? Nyilván az energiaárakban nagyon jelentősen. Nálunk azért ez az egyik, ami nagyon kritikus, mert például a hőkezelés, ahol ugye kemencékről beszélünk, olyan, mint otthon a sütő, hogy bekapcsoljuk, megsül benne a tészta például. Itt a fémnél ugyanez van, nagyon magas hőmérsékleten, ezer fokra fel kell melegítenünk egy kemencét és azon a hőn tartani. Ez vagy gázfűtéssel megy, vagy villamos energiával. Tehát nagyon érzékenyek vagyunk a villamosenergia változására.” (14. interjú)

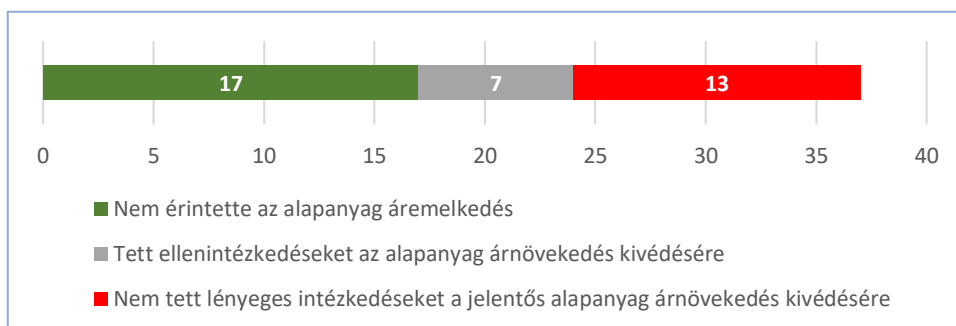




8. ábra: Az energiaár-emelkedések kivédésére tett intézkedések

9. Az alapanyagok vagy igénybe vett szolgáltatások árának növekedését húsz interjúalanyunk nevezte meg súlyos problémaként, de kezelésükre kevesebb feszültségoldó intézkedés született, mint az energiaárak esetében. Hét cégvezető számolt be arról, hogy az alapanyagok árnövekedése miatt jelentősen megnövelte a beszerzéseit, és nagy tételekben raktároz. Ez egyrészt a munka folyamatosságának biztosítása szempontjából fontos, másrészt az árnövekedés miatt pénzügyi befektetésként is kiváló döntésnek bizonyult. Másfajta, kézenfekvő védekezésre, mint például alternatív forrásból történő beszerzésre vagy az alapanyagár miatt végrehajtott termékváltásra, nem utaltak interjúalanyaink. Ennek okai valószínűleg kicsi méretükre, gyenge piaci pozíciójukra is visszavezethetők.

„Az üzemanyag áremelkedést ki lehet gazdálkodni. Nem azt mondom, hogy örömteli esemény, de közel sem olyan, mint az alapanyag áremelkedés. Az energiával meg úgy vagyunk, hogy hála Isten minden épületünket, minden objektumunkat napelem-parkkal láttuk el, tehát gyakorlatilag mi nem nagyon érzünk ebből a gáz és villanyár emelkedésből semmit se. Tehát én azt gondolom, hogy ha nézem az összes tényezőt, akkor pont az energiaválság az, ami a legkevésbé érint bennünket. De a legnagyobb gond, és ez szerintem agyonvágja az ágazat jó részét, az az építőanyag áremelkedés.” (12. interjú)



9. ábra: Az alapanyag áremelkedés kezelésére tett intézkedések

10. A költségtakarékosság mellett, a másik széleskörűen használt operatív válságkezelő lépés a vállalkozások részéről értékesített termékeik, szolgáltatásaik árának emelése. Az áremelések tekintetében a különbség a cégek között abban áll, hogy a költségek emelkedését milyen mértékben voltak képesek az árakban tovább hárítani. Az általunk megismert vállalatok között 16 olyan akadt, amelyek költségnövekedésüket szinte teljes, vagy akár azt meg is haladó mértékben elismertették árakban.

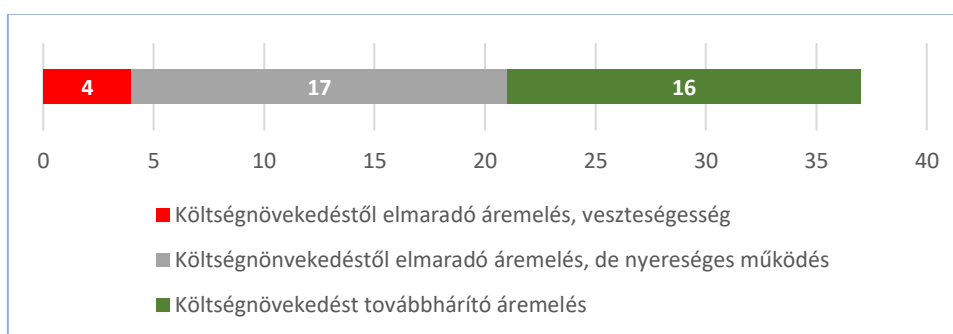
„Hát a reagálás csak az lehetett, hogy emelték az árakat. Erre mi is úgy reagáltunk, hogy emeltük mi is az árakat, és úgy gondolom, hogy aki felé emeltük, az is úgy reagált rá, hogy tovább emelte, ameddig lehetett. Ezeket azért nem vittük túlzásba. Tehát úgy gondolom, hogy csak annyit emeltünk, amennyit nagyon fontos volt. És ezt a partnerek megértették, és elfogadták.” (24. interjú)

Az inputköltségeket tovább hárítók között azonban olyanok is vannak, amelyeknél az áremelés nem a piaci erő jele, hanem tevékenységük jellegéből fakadóan kénytelenek a költségek áthárítására. Ilyenek például a kereskedő és a bányászati cégek. Ők viszont az áremelések miatt általában a kereslet visszaesésével szembesültek.

„Ellenállás lenne, de hiába áll ellen, a következőt tudom neki mondani: Vagy ennyi, vagy nem csinálom meg, mert nekem nem éri meg. Tehát a csörömpölés kedvéért nem csinálom.” (31. interjú)

Interjúalanyaink több mint fele (21 cég) költségeinek növekedésétől jelentős mértékben elmaradó áremelést tudott csak végrehajtani. Azoknál, ahol mindez a forgalom visszaesésével is járt, és/vagy alacsony jövedelmezőségű üzleti modell mellett következett be, a működés gyakran veszteségbe csúszott. Négy interjúalanyunk számolt be ilyen súlyos helyzetről.

„Mert itt sokszor az is a baj, hogy mi hiába szeretnénk árakat emelni, a vevőink, a piac nem fogadja el az áremeléseket, és akkor utána az ember mit csinál? Gondolom, hogy mit csináljak, abbahagyjam, vagy veszteséggel értékesítsem. Mert ha nem viszem neki az árut, elveszítem a piacot. Az a baj, hogy sokszor olyan üzletbe is belemegyünk, vagy tovább megyünk, amiről tudjuk, hogy egy fillér haszon nem lesz belőle, sőt, lehet, hogy deficitet okoz, de mennünk kell tovább előre, mert elveszítjük ezeket a piacokat. Belekényszerülünk egy veszteséges gazdálkodásba. Egy idő után ez a történet tönkreteszi a vállalkozást.” (35. interjú)



10. ábra: Áremelés és profitabilitás

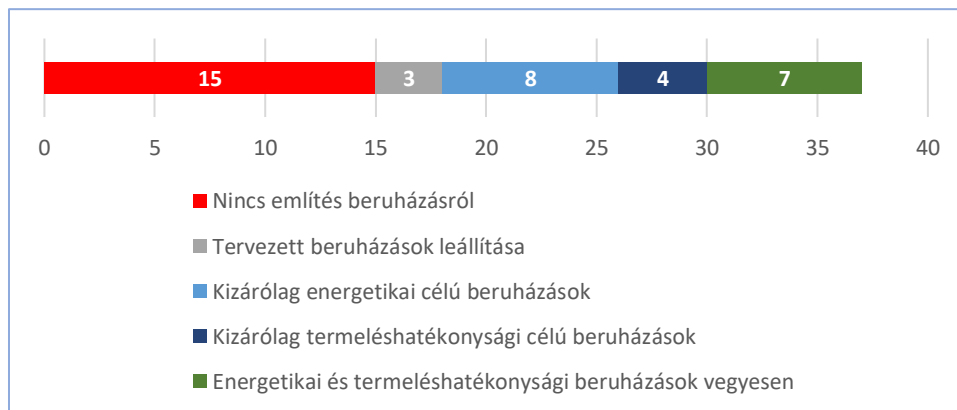
11. Interjúalanyaink között kilenc olyan cég van, amelyek általában hosszútávú (1-3 éves) projektekre szerződnek le vevőikkel. Ezek a partnerek gyakran erős multinacionális cégek, amelyek szerződéses feltételeikben nem szívesen adnak teret beszállítók áremelési törekvéseinek. Az általunk felkeresett cégek között tipikusan a gép-, acél-, hulladék- és építőipari vállalatok vannak ilyen beszállítói kapcsolatban. Az általunk megismert hulladékkipari cégek ezt a viszonyt megfelelően kezelni tudják, mert nincsenek kiszolgáltatott piaci pozícióban a megrendelőik felé. A többi vállalat esetében azonban a hosszabb átfutású szerződések komoly veszélye az, hogy az időközben bekövetkező költségemelkedéseket az értékesítési árban már nem lehet elismertetni. Kevés interjúalanyunk számolt be olyan szerződésről, amiben részteljesítésenkénti elszámolásra és kifizetésre nyílt lehetőség. A többéves szerződésekkel működő üzlettípusba sorolható kilenc cég közül hatnál a bekövetkezett hirtelen alapanyag- és energiaár-növekedések a szerződések rugalmatlansága miatt jelentősen rontották a jövedelmezőséget.

„Ami a probléma, hogy hosszú átfutású projekteknel nekünk leginkább multinacionális ügyfeleink vannak. Mi itt kértünk az alkatrészekre árajánlatot, és mikor kész vannak a tervek, akkor könnyen lehet, hogy húsz százalékkal drágább az alkatrész. Azt viszont nem tudjuk már érvényesíteni az ügyféllel szemben. Mert ő leszerződött velünk egy fix árba. Egy multinacionális cégnek meg nem mondhatom, hogy figyelj már, nekem ennyivel drágább lett. Ez farag le az eredményünkből.” (5. interjú)

12. A válság kihívásaira interjúalanyaink leggyakoribb hosszútávú, stratégiai jellegű válaszaik beruházásokban, fejlesztésekben öltönek testet. 19 cégvezető számolt be éppen folyamatban lévő/befejeződő, vagy rövidesen induló beruházásról. Közülük 15 esetben teljesen vagy részben energiamegtakarításra irányuló beruházásról van szó (napelem, hőszivattyú, alternatív energiatermelő rendszerek beállítása, stb.), 11 esetben a fejlesztések részben vagy egészben a hatékonyabb termelést szolgálják (termékfejlesztés, hatékonyabb gyártás, csomagolás, olcsóbban üzemelő járművek, új üzemépületek, stb.). A kutatás során három olyan esettel is találkoztunk, ahol a menedzserek a válság következtében korábban eldöntött beruházások elhalasztásáról döntöttek.

Az energiamegtakarítási célú beruházások mindegyike megújuló energiát alkalmazó megoldásokat alkalmaz (napelemek, hőszivattyú, termelés során keletkező hő felhasználása, elektromos járművek, hulladékok elégetése), amiben a válság zöld átmenetre gyakorolt hatása figyelhető meg. A termelést szolgáló beruházások többségére viszont az jellemző, hogy kevésbé a mennyiségi növekedést, inkább a hatékonyságot és a piaci pozíció stabilizálását szolgálják. A kutatás során megismert beruházási elképzelések tehát elsősorban nem mennyiségi, hanem minőségi, túlélésre koncentráló választ igyekeznek adni a válság kihívásaira.

„Ha lesz pályázat, akkor veszünk egy olyan gépet, ami összeszedi a szőlővesszőt, és olyan kazánokat fogunk behelyezni, vagy pluszba berakni, amik ezt el fogják majd tüzelni. És akkor 150 hektár saját szőlőből meg lesz az évi tüzelőnk, tehát ilyen is van. Csak hát én most magam ebbe egyedül nem ruházok be. Vannak még terveink napelemparkról, meg akkumulátorparkról, de ehhez is várok valami támogatáslehetőséget. Ha ez megvalósul, akkor ezzel mi a fűtést kilőjük. És akkor mi már jók vagyunk, a fűtéssel jók leszünk, három-négy év múlva már.” (34. interjú)



11. ábra: A válság hatása a beruházásokra

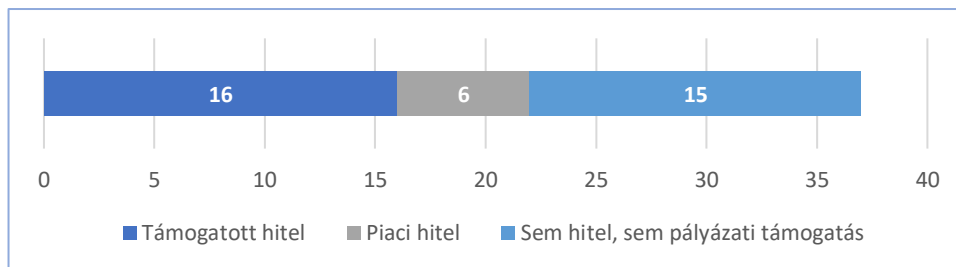
13. A felkeresett cégek finanszírozásában szintén megmutatkoznak a válságkezelés üzletpolitikai különbségei. Interjúalanyaink között 15 olyan akadt, amelyek sem működési, sem fejlesztési céljaik finanszírozására nem vesznek igénybe hitelt, vagy vissza nem térítendő támogatást. Ennek azonban nem hitelképességi akadályai vannak. Sokuknak nincs is szükségük külső forrásokra, mások üzletpolitikai okokból nem szeretnek tartozni senkinek. Vannak olyanok is, akik versenytorzítónak tartják a támogatott finanszírozások különböző fajtáit.

„Én akkor sem fogok hitelt felvenni, hogyha csak száraz kenyeret eszik az egész családom, vagy én akár tíz évig is. Én hitelt nem veszek föl.

Megtakarításom annyi van, hogy a legeslegrosszabb esetben bő fél évig hitel, illetve mindenféle külső segítségforrás nélkül fenn tudom tartani a vállalkozást. Még egyszer mondom úgy, hogy semmi egyéb külső forrást ne kelljen igénybe vennem.” (6. interjú)

Az a 22 interjúalanyunk, akik alkalmanként vagy rendszeresen igénybe vesznek hitelt, ha teheti, támogatott hitelprogramokhoz fordul. A legnépszerűbbek a Széchenyi Kártya különböző fajtái, amit 13 vállalkozó említett. Közülük hárman a GINOP-8.3.5-18 („nulla százalékos”) forgóeszközhitelt is igénybe vették. Két nagyobb méretű cég vezetője Exim hitel felvételéről számolt be, valamint említésre került az MNB Növekedési Hitelprogramja is. Hat interjúalanyunk korábban piaci feltételű hitelekkel finanszírozta magát és így lépett bele a válságidőszakba. Volt közülük, aki most a brutális banki kamatokra panaszkodott, mások üdvözlötték a kkv-kra kiterjesztett kamatstop intézkedést. Interjúalanyaink közül hárman számoltak be vissza nem térítendő támogatás felhasználásáról, ez minden esetben bankhitelek felvételével is együtt járt. A megismert történetekből az esetek túlnyomó többségében stabil finanszírozási háttér bontakozik ki. Interjúalanyaink nem panaszkodtak forráshoz jutási nehézségekre, a pályázati támogatások megjelenését sürgették néhányan.

„Hát akkor odafigyeltünk, hogy voltak ilyen alacsony kamatozású hitelek. Látszott az infláció, vagy legalábbis én biztos voltam benne. És akkor fölvevünk egy pár ilyen hitelt. Nem volt rá szükségünk, de fölvevünk, hátha kell, tulajdonképpen ennyi. Bőséges pénzügyi környezetben dolgozunk.” (10. interjú)



12. ábra: Külső finanszírozás

- Interjúalanyaink válaszai alapján a jelenlegi válság nem hozott változást a munkaerő COVID-19 válság idején is megfigyelhető prioritizálásában. A jó munkatársakat a vezetők cégük egyik legnagyobb értékének tekintik, és a végsőkig meg akarják tartani. Lehetséges leépítésről mindössze öt (többségében nehéz helyzetben lévő) menedzser beszélt, de ők is csak a helyzet további romlása esetén nyúlnának ehhez a megoldáshoz. A vezetők közel fele sikerességük egyik legfontosabb tényezőjeként beszélt a jó minőségű munkaerő megszerzéséről és megtartásáról. Hárman a válság pozitív hatásaként érzelték, hogy az elmúlt hónapokban korábban elérhetetlen minőségű munkavállalók is felbukkantak a látóköriükben. A válságkezelés kapcsán tíz cégvezető

hangsúlyozta, hogy a magas inflációt le kell követnie a dolgozók bérezésében, hogy biztosítsa a hatékony működést.

„Elbocsátani? Nem, nem, nem! Ezt hál’ Istennek még nem kellett meglépni, én nem is szeretném. Inkább megpróbálok még kevesebb hasznot realizálni, de nem tehetem meg, már a megrendelésállomány miatt sem, hogy létszámot építsek le. Másrészt meg amúgy is viszonylag kihegyezett létszámmal dolgoztunk. Én nem tervezek, nem is tudok tervezni leépítést.” (6. interjú)

15. A válság kezelésére bevezetett hosszútávú, stratégiai jellegű intézkedések interjúalanyaink életében gyakran új piacra való belépésnek vagy új termékek bevezetésének formájában valósultak meg.

Hat cég számolt be arról, hogy a válságkezelés keretében új piacra lépett be. Közülük a leglátványosabb az építőipari tervező szoftverekkel dolgozó cég amerikai piacra történő betörése, de ide sorolható az is, hogy a barkácsáru kereskedelemmel foglalkozó vállalkozó a válság első jeleire kurrens termékekből halmozott fel készleteket, amit kereslet berobbanásával jó áron értékesített. A vizsgált vállalkozások között vannak példák szolgáltató cégek új területekre való behatolása is.

„A válság érdekes módon nekem forgalomnövekedést okozott. Minden változásban komoly piaci lehetőség van, és ez teljesen igaz. Egy példát mondok. Óriási készletben voltak kandallóink, kályháink, tűzhelyeink, kazánjaink. Mi már korábban felvásároltuk ezeket, most már nem is lehet venni. Amikor mindenki látta, hogy kandallót kell venni, arra nekünk már készleteink voltak, komoly kereskedők meg akkor már nem kaptak eleget. A másik példa, hogy nagyon sok elektromos hőszigetelőt vettünk, mert tudtuk, hogy a gáz sokkal jobban drágul, mint a villany, tehát logikus, hogy elektromosan nagyon sokan fognak fűteni. Ez is bejött.” (18. interjú)

11 interjúalanyunk esetében a válságkezelés új termék vagy szolgáltatás bevezetésével járt együtt. Több olyan cég is van, amelyeknél az új termékek fejlesztése a normál üzletmenet része, azonban vannak olyanok is, ahol kifejezetten a nehézségekből való előre menekülés miatt került rá sor. Öt interjúalanyunk nyilatkozott arról, hogy korábban folytatott ugyan K+F tevékenységet, de a válság idején erre nem látnak lehetőséget. Nyolc cégnél ugyanakkor a válság körülményei között is zajlik az innovációs termékfejlesztés.

„Nem a válság miatt hajtunk végre termékfejlesztéseket, hanem általában a vevői megkereséseinken, a vevői igényeken múlik az, hogy milyen irányba fejlesztünk.” (15. interjú)



„Hosszútávon alapvetően egyébként úgy kezeljük a válságot, hogy szélesítjük a termékpalettát alkoholmentes irányba, és tapogatózunk exportlehetőségek után.” (37. interjú)

16. Amikor a beszélgetések során arra terelődött a szó, hogy milyen külső segítségre lehet interjúalanyainknak szüksége, a cégvezetők az állam szerepével kapcsolatos véleményüket osztották meg velünk. Ebben a kérdésben mindenkinek volt véleménye, válaszadóink gyakran két-három dologgal kapcsolatban is kifejtették az állami beavatkozásokról szóló álláspontjukat. Fontosabb témakörök szerint rendezve a vélemények az alábbiak szerint alakultak:

Az állam szerepe	Említések száma (db)
Pályázatos fejlesztési támogatásokra és a napelemtelepítések támogatására lenne szükség	12
A támogatott hitelek biztosítása nagyon fontos	10
Állam ne avatkozzon be a gazdaságba támogatásokkal, helyette teremtsen kiszámítható viszonyokat, működjön hatékonyan, csökkentse az adókat, fizessen időben, nyilvános információkkal segítse elő a partnerkeresést, hálózatosodást	10
A rezsitámogatás fontos segítség	6
Bértámogatás kellene	6
Piacvédelemre lenne szükség a hazai termelés erősítéséhez	2

4. táblázat: Az állam szerepének megítélése az interjúk alapján

A kormányzati intézkedések és a közigazgatás minőségéről, valamint a vállalkozásfejlesztő, válságkezelő programok megítéléséről markáns, egymásnak ellentmondó vélemények hangzottak el. A megkérdezett menedzserek jelentős része például folyamatosan várja a vissza nem térítendő támogatási pályázatok kiírását, és tervezett beruházásait igyekszik ezekkel összehangolni. Mások haragszanak a pályázatokra, mert torzítják a versenyt a támogatásból kimaradókkal szemben. Az ellentétes álláspontok néha még ugyanannak a menedzsernek a véleményén belül is megjelennek.

„Egy olyan pályázat, amiben 35 százalékot lehetne pályázati forrásból fedezni, az biztos, hogy jól jönne. De ha teljesen őszinte lennék, akkor én

leállítanám az egész uniós támogatási rendszert. Adócsökkentés helyette az sokkal jobb lenne. Na de most ez csak egy leányálom.” (5. interjú)

A támogatott hitelek elérhetőségét még azok a menedzserek is pozitívan említették, akik az állami beavatkozásokat ellenzik. Úgy tűnik, a hiteltámogatás sokak fejében nem számít piactorzító beavatkozásnak.

„- Kaptuk ezt az ingyen hitelnek csúfolt dolgot. Részben abból csináltunk meg a fejlesztéseket, és azoknak a visszafizetése történik most. Hogyha jól csináljuk, akkor utána megint tudnánk hitelt felvenni, de ebben a kamatkörnyezetben talán nem annyira cél a hitelfelvétel.

- Kérnétek az államtól valamit?

- Hagyjon békén!” (2. interjú)

Az adóztatás megítélése szintén ellentmondásos. Több interjúalany úgy vélekedett, hogy az elmúlt évek jelentős lépései miatt további adócsökkentésre már nincsen lehetőség. Mások az ÁFA és a bérterhek további mérséklését szorgalmazták.

„Nem hiszem, hogy lehet még adót csökkenteni. Mi elfogadjuk ezt az adópolitikát, hogy a fogyasztást terhelje az adó. Ezért nem hiszem, hogy csökkenteni fogják az élelmiszer áfáját, ahogy kinézem a politikusainkból, nem gondolom, hogy engednek. Pedig jó lenne, az sokat érne.” (10. interjú)

Sok panasz hangzott el a gyors állami válságkezelő intézkedésekre, mert azok egyes csoportok számára erősítik a válság keltette kiszámíthatatlanságot (KATA szigorítása, cégautóadó emelése, napkollektor hálózati csatlakozás szigorítása). A gázfogyasztást kompenzáló pályázati rendszer nagyon nagy segítség, de az igénylése olyan bürokratikus, hogy alig teljesíthető.

„Tisztességes fix, kiszámítható szabályozás, ez az, ami nincs. De EU-s szinten sincs. Miért kell az elektromos áramot a gázhoz kötni? Miért kell a gázt tőzsdei árhoz kötni? És miért kell a gázarat rángatni? Sajnos nagyon rossz véleménnyel vagyok a magyar közigazgatásról és a magyar szabályozásról. Hát én már elég idős vagyok, hogy ezt elmondhassam, és ez mindenre érvényes. A bíróságot is beleveszem a közigazgatásba. Szörnyű, szörnyű!” (26. interjú)

„Hát most is csökkentettek adót. Folyamatosak az intézkedések. Én ebből nem mondanám azt, hogy nem csinálják jól, de a világpiacon trendek egy ilyen kis országot azért uralnak. Szóval nem tudsz elmenni amellett, hogy elszálltak a hitelkamatok, meg elszálltak a keresztárfolyamok. Ezzel kormányzati szinten egy ilyen kis ország nem tud mit kezdeni, sodródni fog az árral. De én gondolom azt, hogy ki lesz itt találva egyébként az, hogy hogy lehessen újra finanszírozni a vállalkozói szférát.” (7. interjú)

### Nyertesek és vesztesek

A felkeresett cégek működési környezete, gazdasági helyzete és üzletpolitikája eltérő módon befolyásolta a válság hatásmechanizmusát és következményeit.

17. Interjúalanyaink piaci pozíció szempontjából történő kategorizálását elsősorban az alapján végeztük el, hogy milyen az értékláncokon belüli helyzetük, illetve vannak-e az adott cégnek olyan erős, saját termékei, amelyek segítségével érvényesíteni tudják érdekeiket üzleti partnereikkel, vevőikkel szemben. A válságról szóló beszélgetéseink alapján úgy látjuk, hogy a megismert 37 mikro-, kis- és középvállalatból 32 kissé gyengébb, vagy kimondottan gyenge piaci pozícióban van üzleti partnereivel szemben. A vevőkkel és beszállítóikkal folytatott alkuk során céljuk a stabil működéshez szükséges nyereségesség biztosítása. Gazdálkodásuk a stabil működéshez szükséges beruházások és tartalékok képzésével együtt is viszonylag szerény profitráta mellett zajlik. Akik közülük hosszabb értékláncok részét alkotják, azok is a lánc alacsony hozamot biztosító pontjain helyezkednek el.

„Mi most az utolsó három-négy évben kimondottan úgy dolgozunk, hogy megnyeri a közbeszerzést valamelyik nagy. Most ez lehet magyar, vagy lehet külföldi, és mi alvállalkozóként bemegyünk alá. Annyi előnyünk van, hogy mi ennyien vagyunk, meg nagyon jók a referenciáink, tehát velünk nem úgy ülnek le tárgyalni, mint azzal, akivel épp a piacon találkoznak. Tetejébe van olyan cég, akivel több, mint húsz éve együtt dolgozunk. Van, amikor konzorciumba is megyünk velük.” (12. interjú)

Ebből a 32 vállalatból ugyanakkor 17-et nem viselt meg különösebben a válság következtében lezajlott többcsatornás költségnövekedés és/vagy keresletcsökkenés. Nyereségük nem változott lényegesen, vagy csak kismértékben csökkent, gazdálkodásuk a válságelőtti helyzethez hasonlóan stabil. Ezt azonban szerencsés piaci környezetüknek, viszonylag védett rés piacuknak, stabil megrendeléseiknek, esetleg költségtakarékos működésüknek, nem pedig termékeikhez köthető piaci pozíciójuknak köszönhetik.

„Azt látom, hogy a mi tevékenységünk egy nagyon érdekes, izgalmas niche terület, amit egy vidéki háziorvos talált ki.” (3. interjú)

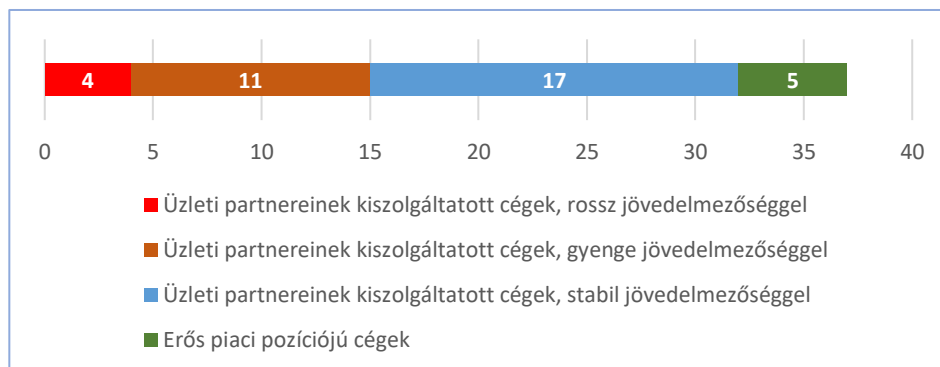
Az alacsony piaci pozícióval bírók közé sorolt cégek közül 11 vállalat esetében a válság már a jövedelmezőség jelentős mértékű csökkenését is eredményezte, náluk a profit szinte teljesen eltűnt, vagy veszteségbe is csúszott a működés. Ezek a cégek mind a beszállítóiktól, mind a vevőiktől kénytelenek átvállalni a válság jövedelemcsökkentő hatásának jelentős részét. Üzleti partnereikkel szembeni stratégiai mozgásterük kicsi, válságkezelő lépéseikben elsősorban a költségtakarékosságra koncentrálnak.

Azt látni kell, hogy a nagy szereplők a piacon, a nagykereskedők azzal vissza tudnak élni, hogy olyan légkondicionált raktárkapacitásokat építettek ki Németországban, hogy legalább három évig simán el tudják raktározni az árut. Tehát a nagykereskedők ezt kihasználják. De igazándiból azt remélem, hogy ez nem jó senkinek, mert kezdenek elfogyni azok a cégek, akik hajlandóak a gyógynövényekkel foglalkozni, főleg itt Magyarországon.” (36. interjú)

A kutatásban részt vevő cégek között négy olyat azonosítottunk be, amelyek a válság jelenlegi szakaszában erős veszteségbe csúsztak bele, és jelenleg is kiszolgáltatottak az üzleti partnereiken keresztül megnyilvánuló költségnövekedésnek és a keresletcsökkenésnek. Ide soroltuk a válság veszteseként kategorizált három céget, továbbá egy egyszemélyes szolgáltató vállalkozót, aki mérete és az általa nyújtott szolgáltatás jellege alapján is erősen kiszolgáltatott nagyvállalati megrendelőinek.

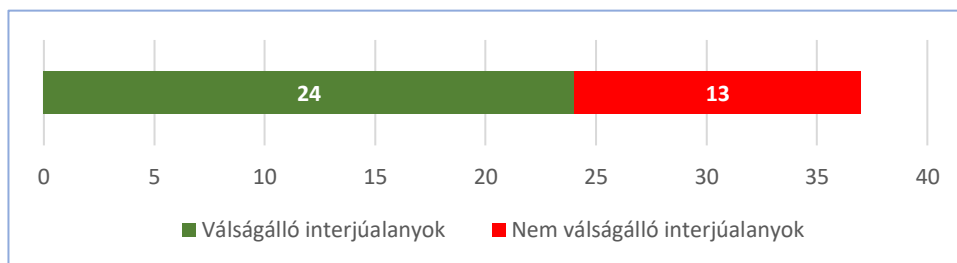
Találkoztunk ugyanakkor öt olyan vállalattal is, amelyek üzleti partnereikkel folytatott alkukban olyan komoly erővel rendelkeznek, ami akár a költségnövekedést meghaladó áremelésekre, vagy előnyös szerződési feltételek kiharcolására is mozgásteret biztosít a számukra. Ezek a cégek láthatóan nem a szerencsés körülmények, hanem hatékony működésük, saját termékeik és reputációjuk alapján tettek szert arra piaci pozícióra, amivel meg tudják védeni profitjukat, ki tudják használni versenytársaik gyengeségét, és ezáltal volumenben, nyereségességben is növekedni tudnak. Ebbe a csoportba tartozik egy külföldi versenytársakat külföldön és belföldön is legyőző élelmiszeripari termelő, egy szintén mindkét piacon győztes hulladékfeldolgozó, egy belföldön piacvezető és külföldön is sikeres építőipari tervezési szolgáltató, egy speciális építőipari termékeket gyártó és kivitelező cég, valamint egy speciális piacot kiszolgáló, budapesti fine dining étterem. Erősnek megismert interjúalanyaink példája azt mutatja, hogy a komoly piaci erő nem kizárólag a külföldön is aktív, vagy erős versenypiacokon működő cégek sajátossága lehet, de kétségtelenül gyakran együtt jár ezekkel a tényezőkkel.

„Itthon, mi vagyunk a legjobbak. Ezt most mindenféle nagyképűséggel, és anélkül is mondom. Itthon még a külföldiekkel sem kell versenyeznünk, mert általában minket hívnak.” (8. interjú)



13. ábra: Az interjúalanyok piaci pozíciója

18. A válságállóság vagy reziliencia szűkebb értelmezés szerint azt a vállalati képességet jelzi, amely szerint a szervezet készen áll arra, hogy nagyobb kihívásokra válaszolni tudjon, illetve a kihívások ellenére erőforrásai mozgósításával képes marad különböző funkcióinak fenntartására. A válságállóság a legtöbb megfigyelt cégnél a korszerű gépparkban, korábban felépített, takarékos energetikai rendszerekben, számottevő pénzügyi- vagy tulajdonosi tartalékokban, továbbá stabil vagy diverzifikált vevőkörben nyilvánul meg. 37 interjúalanyunk közül 24 olyan található, akik korábbi fejlesztéseik révén 2022-ben már rendelkeztek korszerűsített gépparkkal és energiatakarékos rendszerekkel. Többségüknél ehhez hozzáadódik értékesítési piacaik védettsége és stabilitása, valamint a többhavi működést biztosító pénzügyi tartalékok különböző formái. 13 interjúalanyunk esetében azonban a fenti tényezők egyike sem volt megfigyelhető számottevő mértékben.



14. ábra: Az interjúalanyok válságállósága

19. A kutatás keretében nyolc olyan cégvezetővel beszélünk, akikre a válság hatásai és az arra adott válaszok összességében pozitív következményekkel jártak. Ezek a vállalatok a piaci turbulenciákból már most érzékelhetően megerősödve, árbevétel és profitnövekedéssel kerülnek ki. Némelyiküknél ez pusztán abból adódott, hogy a válság megnövelte termékeik, szolgáltatásaik iránti keresletet. (Erre példa a budapesti hostelszolgáltatással és a használt laptopok kereskedelmével foglalkozó cég.)

„Pontosan azok vagyunk, akik ennek a válságnak a haszonélvezői. Nekünk nincsen wellness részlegünk, nincsen éttermünk, nincs egy csomó olyan tevékenységünk, ami költségnövelő része lehetne a szálláshelyeinknek. Mi tökéletesen, pontosan azt a piacot fedjük le, ami nagyon dübörög most a világon, meg Budapesten.” (2. interjú)

Más esetekben a negatív hatások a versenytársaknál jelentkeztek, ezért az ebből származó relatív versenyképességnövekedés interjúalanyainknál növekedési hatással járt (termálvízzel fűtött szálláshelyszolgáltatás, ukrán beszállítóktól függő versenytársakkal rendelkező egyedi gépgyártó).

„Van egy svéd cég, aki krómozott rudakat gyárt nekünk. Ebben a termékben erősek voltak az ukrán gyártók is. Mi most nagyon nagyot

lendültünk, mert versenytársaink ukrán beszállítói kiestek. Nem tudom, a svédek hogy csinálják, de nem drágultak a többi versenytárssal. A versenytársaink viszont sokkal többet drágultak, mint mi. És most van egy nagyon jó minőségű termékünk, és árban is jók vagyunk.”(5. interjú)

Vannak olyan cégek is, amelyek piaci pozíciója önmagában a válság hatására nem változott a versenytársakhoz képest, de a kihívásokra olyan kompetitíven reagáltak, amivel a változásokat növekedési tényezővé tudták alakítani (építőipari tervező cég, építőipari gyártó és kivitelező vállalat, élelmiszeripari gyártó, kertészeti és barkácsárú kereskedő).

„Egyébként mi a válság alatt is beruháztunk. Tehát abszolút arra készülünk, hogyha itt új lehetőségek nyílnak, akkor legyen kellő gyártókapacitásunk. Még most is, jövőre is vásárolunk új csomagológépsorokat. Mostanra már régebbi gépeinket szinte mind lecseréltük modernebbre, hatékonyabbra, mivel egyre inkább drágul a munkaerő, ezért fontos az, hogy minél jobbak, minél termelékenyebbek legyünk.” (15. interjú)

A 37 megfigyelt cégből 25 beszámolója szerint a válság negatívan érintette ugyan a gazdálkodásukat, de ezeket a hatásokat kezelni tudják, a válsághelyzet nem veszélyezteti a fennmaradásukat.

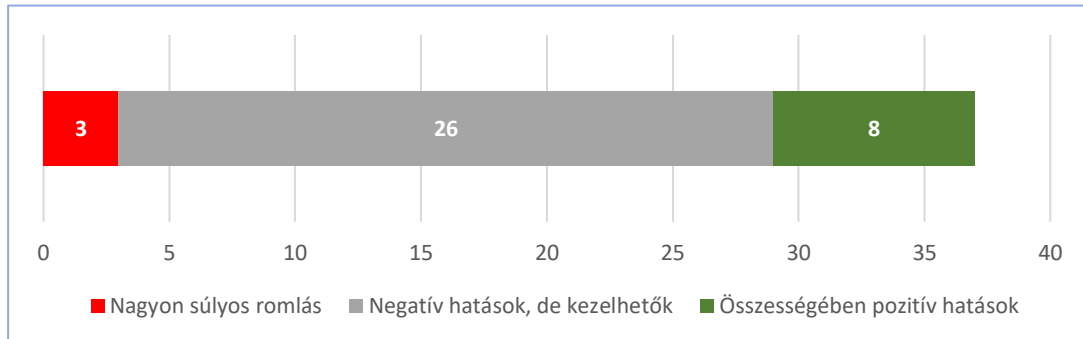
„Tehát nem gyártunk veszteségesen, de minimális haszonnal tudunk most működni. Most az az üzletpolitikánk, hogy a vevőket megtartva, nem a nagy profitról szolt a cég bevétele. Bár eddig sem volt nagy profitunk. Most így próbálunk talpon maradni. Vannak megtakarításaink is.” 23. interjú

Az általunk megismert cégek között sajnos 3 olyan is van, amelyek a válság hatására nehéz, csődközeli helyzetbe kerültek. Közülük 2 cég hosszú ideje sikeresen működött a saját piacán, minőségi termékeket, szolgáltatásokat állítottak elő. Költségeik emelkedése azonban most olyan aránytalan terhet helyezett rájuk, hogy azt erős tartalékok hiányában nem biztos, hogy el tudják majd viselni. Egyikük, egy minőségi sütőipari termékeket gyártó cég, erősen kitett az energia- és az alapanyagárak emelkedésének, miközben a termékeik iránti fogyasztói kereslet nagyon érzékeny. A másikat, egy speciális termékkel foglalkozó vállalkozást a költségemelkedések mellett a KATA szabályozás módosulása is sújtotta. Eddig igénybe vett, KATA formájában működő külső szolgáltatói vagy eltűntek a piacról, vagy jelentősen megdrágultak. A harmadik nehéz helyzetbe kerülő cég évek óta alacsony profitráta és adósságok mellett működött. A tartalékok hiánya, az eladósodottság és minimális jövedelmezőség megszűnése nehezen kezelhető helyzetet teremtett a számára.

„Hát az, hogy még talpon vagyunk '91 óta, több válságot átéltünk, ez válságtűrés. De ilyen reménytelen helyzetben még nem voltunk.



Legfeljebb a saját boltjainkra alapozva tudunk fennmaradni, mert enni mindig kell az embereknek. Ezen az alapon leépítésekkel, magunkat összehúzza, várunk, míg fönt tud maradni a cég.” (29. interjú)



15. ábra: A válság hatása a cégek gazdasági helyzetére

20. Az általunk megfigyelt körben a válsággal való küzdelem sikere nem mutatkozik ágazat- vagy földrajzi piacfüggőnek. Az általában nehéz helyzetűnek tartott ágazatokban (turizmus, építőipar, élelmiszeripar) egyaránt találunk sikeres és nehézségekkel küszködő cégeket is. A vállalati tevékenységek fókuszát részletesebben vizsgálva, azonban behatárolható néhány olyan szakágazat vagy részpiac, ahol a válság a szereplők túlnyomó többségére súlyos hatással van. Az általunk megismert piacok között ilyennek bizonyult a friss pékáruk gyártása, valamint a könyvkiadói tevékenység. Az első esetben az energia és alapanyagárak robbanása, a második esetben a papír- és nyomdaköltségek emelkedése, továbbá a korábban KATA formájában bedolgozó grafikusok, tördelők, olvasószerkesztők költségeinek megemelkedése jelentette a költségoldali problémát, amihez a lakossági fogyasztók keresletének erőteljes csökkenése társult.

A válság terjedésének különböző csatornái és a hatások súlyossága a cégek földrajzi piacaival sem mutatnak kapcsolatot. Mind a hazai regionális, mind országos, mind pedig nemzetközi földrajzi piaci méretekben értékesítő vállalatok között találunk például csődközelsbe kerülőkre, enyhén érintettekre és nyertesekre.

21. A válság cégek gazdasági helyzetére gyakorolt hatása az adott vállalat piaci pozíciójával és válságállóságával egyértelműen pozitív összefüggésben áll. Az erős piaci pozíció és a válságálló körülmények (energiatakarékos rendszerek, korszerű géppark, pénzügyi tartalékok) eleve korlátozzák a válság negatív hatásainak érvényesülését, miközben megnövelik a menedzsment mozgásterét a kihívásokra adott megfelelő válaszokhoz.

Az általunk megismert erős piaci pozícióval rendelkező cégek közül, egy kivételével, mindegyik a válság nyerteséi közé sorolható. A fennmaradó, fine dining éttermi vállalkozás működését, ha nem is érintette pozitívan, de összességében változatlanul hagyta a válság. Azon cégek szinte mindegyike, amelyek viszonylag stabil vevőkörrel, beépített energiatakarékos rendszerekkel és pénzügyi tartalékokkal rendelkeznek,

kisebb profitsökkenéssel úszta meg a válság eddigi eseményeit. A nehéz helyzetbe került három vállalat között ugyan van olyan, amelyiknél napelemrendszerek és korszerű gépek is találhatóak, a vevők felé fennálló kiszolgáltatott pozíció azonban megnehezíti a jelentős költségnövekedés kezelését. A komolyabb beruházások nagy része az erős vagy viszonylag stabil piaci pozíciójú és válságálló cégeknél történik, az új termékek vagy új piacok bevezetése pedig kizárólag ehhez a körhöz kapcsolható

A piaci pozíció ereje, a válságállóság és a megfelelő menedzsmentválaszok összességében megalapozhatják egy cég válságbeli sorsát, de a megismert történetekben olyan speciális hatásokra is van példa, amik képesek ettől eltéríteni az eredményt akár pozitív, akár negatív irányba. Ez a jelenség a COVID válság idején is megfigyelhető volt – a válság sokszor nem válogat, gyakran nem kíméli a korábban sikeres cégeket sem. A válságot összességében nyertesként megélő interjúalanyaink közül nyolcból négy cég nem tartozott az erős piaci pozíciójú csoportba, de közepes pozíciójuknak, válságálló helyzetüknek, a válságra adott működőképes válaszaiknak és esetenként a szerencsének köszönhetően sikeressé tudtak válni.