

A kis és középvállalkozások által igénybevett külső szakmai segítségnyújtás a pandémia okozta kihívások megoldásában

Dr. Varga János

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

Dr. habil. Garai-Fodor Mónika

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
fodor.monika@kgk.uni-obuda.hu

Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt – A válságok mindig mérföldkövet jelentenek a gazdaságok, így a gazdasági szereplők életében is. Új helyzetek új megoldásokat kívánnak, melyeket az egyének és a szervezetek számos esetben csak áldozatok árán, jelentős változtatások mentén tudnak abszolválni. A legsérülékenyebb réteg e tekintetben a kis- és középvállalkozások szegmense. A válságok nem újkeletűek a világtörténelemben, annak következményeit már korábban is megtapasztalhattuk. A legtöbb tanulópénzt a 2008-as válság során fizettük, így a 2020-ban hozzánk begyűrűző pandémia miatti válság már nem volt meglepő számunkra. A jelen tanulmány célja, hogy bemutassa a kis- és középvállalkozások reagálását a válsághelyzetre, rámutatva a leginkább támogatandó területekre vállalkozástípusonként. Célunk, hogy feltérjünk azokat a kulcsterületeket, melyekre kiemelt figyelmet kell fordítani a vállalkozásoknak annak érdekében, hogy a jelenbeli és a jövőbeli kihívásokkal szemben ellenállóbbak, rugalmasabbak legyenek.

Kulcsszavak – válság, pandémia, COVID-19, KKV szektor.

1 Szakirodalmi áttekintés

A válság minden esetben egy olyan hirtelen és váratlan esemény, amely a szervezetek működőképességének megzavarásával, vagy megakadályozásával fenyeget (Coombs, 2007). Ezek a hatások veszélybe sodorják az üzleti célok elérését, hatást gyakorolnak és kihívások elé állítják a menedzsmentet, és gyors intézkedéseket igényelnek a kezelés szempontjából. Ha vállalati oldalról közelítjük meg a válságkezelés lényegét, akkor az olyan stratégiák kidolgozására kell hogy fókuszáljon az, amelyek minimalizálják a társaság veszteségeit, növelik azok ellenállóképességet, és megoldásokat kínálnak a váratlan válsághelyzetekre. A válságkezeléssel foglalkozó irodalmak olyan stratégiákat javasolnak a válsághatások enyhítésére, amelyek főként a nagyobb vállalkozások esetén alkalmazhatóak, és kevésbé fókuszálnak a kis- és közép vállalkozások helyzetére. A szaktudás hiánya, az erőforrás korlátok, a kisebb piaci erő és alkupozíció sokkal inkább fogékonytá teszi a kis- és közép vállalkozásokat a válságok hatásaival szemben (Herbane, 2010). A 2019-ben berobbant koronavírus járvány hatására bekövetkezett válság, hasonlóan a korábbi válságokhoz hatalmas kihívások elé állította a világgazdaság összes szereplőjét, kezdve a háztartásoktól, az nemzetállamokon át a vállalkozásokig bezárólag. Nemcsak a vállalkozások esetében fogalmazódtak meg az új kihívások, és megoldásra váró problémák, hanem az egyének, és a háztartások szintjén is számos krízishelyzet alakult ki (Csiszárík-Kocsir et al, 2021, Parameswaran, 2021; Bencsik, 2021, Kohlhoffer-Mízser et al, 2020). A gazdasági hatásokon túlmutatva fontos megemlíteni a társadalmi hatásokat is. Kialakult egy félelem, szociális távolságtartás az emberekben, ami rombolta a kapcsolatokat, és a későbbi együttműködést és csapatmunkát is. A vállalkozások új szintre kellett, hogy helyezték a működésüket, kihasználva a digitális világ és az online tér adta lehetőségeket. Válságtapasztalatok szempontjából nem szűkölködik a történelem, ha a megoldásokra és a tapasztalatokra szeretnénk fókuszálni. Számos krízishelyzettel kellett, hogy megbirkózzon a világgazdaság már korábban is. Ebből leginkább kiemelendő a 2008-as válság, amely sok szempontból felhívta a figyelmet a háztartások és a vállalatok sérülékeny területeire. Mielőtt a pandémiával kapcsolatos kutatási eredményeket tárgyaljuk, érdemes néhány gondolat erejéig visszatekinteni a 2008-as válság eseményeire és tanulságaira.

A szakirodalom több szempontból is csoportosítja a történelemben eddig tapasztalt válságokat. Farkas (2009) a válságok három markáns csoportját nevezi meg a történelem tanulságai alapján:

- klasszikus gazdasági ciklusokra visszavezethető válságok – ahol a fellendülő szakaszban a gazdaság szereplői tőkét halmoznak fel termelésük bővítése érdekében, majd a telítődés után a visszaesés időszakában ugyanezen szereplők jelentős tőkevesztést szenvednek el, majd a piac kitisztul, az egyensúly helyreáll, azaz kezdetét veheti egy új gazdasági ciklus eleje,

- globális világválságok – melyek sokkal többet jelentenek, mint a klasszikus ciklikus válság, hiszen korszakhatárként megfordítják a kapitalizmus addigi menetét, valamint
- csomópontválság – mely a kapitalizmus addigi rendszerének teljes megfordítását jelenti, mely a működési rendszer újragondolását is magában foglalja.

Farkas a fent említett csoportosítása kapcsán kimondja, hogy a 2008-as válság igen újszerű és súlyos válság, azaz globális világgazdasági válság és csomópont válság összefonódása, számos, előre nem látható következménnyel. A történelemben eddig tapasztalt válságok mindegyike valójában valamilyen túltermelési válság volt (Szanyi, 2009). Amikor a gazdaság szereplőinek felfokozott termelése a csúcspontot elérve maximalizálttá vált, elindult egy tisztulási folyamat egy gazdasági válság formájában. A válságok általában együtt jártak egy szerkezeti változással is a gazdaság addigi struktúrájában. Szanyi leszögezi, hogy “Az egyik nagyon fontos eltérés a korábbi nagy válságokhoz képest a gazdaság etikai normáinak erodálódásában keresendő. A válságok kibontakozása idején, főleg a tőzsdeválságok esetében mindig előkerült az etikai elem¹⁰” (Szanyi, 2009, 156. old.).

A 2008-as világgazdasági válságk a kirobbanásakor márt látható volt, hogy egy merőben új helyzetben állnak szemben a világ országai. A hatalmas likviditásbőség miatti amerikai túlfogyasztás, melyet döntő többségében a kínai állampapírvásárlások finanszíroztak, a felhajtott ingatlanárak, valamint a bankrendszer “rejtett bombái”, a sub-prime hitelekre épülő jelzálogkötvények olyan szövevényes kórképet alkottak az egész világra nézve, melynek a gyógyításához nem elegendők a hagyományos módszerek, de a szokásos egy-két éves gyógyulási periódus is elégtelennek mutatkozik.

A 2008-as válság idején három forgatókönyvben gondolkodtak az országok:

- optimista (“V” alakú makropálya): a kormány siekres kiigazításán alapul, mely nemcsak a válság hatásait fogja enyhíteni, hanem megvalósítja a nagy ellátó rendszerek reformját is egyben, és egyben alapján teremt egy olyan hosszú távú növekedési modellnek, mely képes lesz az uniós növekedési ráta akár kétszeresét is meghaladni,
- realista (“U” alakú makropálya): a válság és a költségvetés okozta problémákat sikeresen menedzseli a kormány, azonban az évek óta problémás nagy ellátó rendszereken nem változtat, ez a jelenlegi külső függőségét nem enyhíti az országnak, csupán pillanatnyi megoldást kínál,
- pesszimista (“L” alakú makropálya): a kormány nem képes enyhíteni a válság hatásait sem pillanatnyilag, sem hosszú távon, aminek a következménye akár egy államcsőd, vagy egy valutaválság is lehet.

¹⁰ A kérdőíves kutatásban ezért kérdeztünk rá a „morális válság” értelmezésére is.

A lista azóta kibővült a W alakú válságforgatókönyvvel is, ahol a kezdeti zuhanást egy felemelkedés követi, ami nagyon rövid ideig tart, amit egy ismételt visszaesés követ.

A 2008-as válság sok dolgot tanított a világnak. A 2000-es években drámaian megnövekedett hitelkereslethez új pénzügyi termékek és jelzálogportfóliók társultak, amelyeket a bankok a háttérben különböző matematikai képletekkel írtak le. Mivel a matematikai konstrukciók nagyon jól megtervezettek és gyakorlatilag átláthatatlanok voltak, és a hitelbírálók is kiváló befektetési lehetőségként értékelhették őket, a világ minden régiójában vonzó befektetési formának bizonyultak, így a monetáris világ szinte minden szereplője vásárolt belőlük (Király - Nagy - Szabó, 2008). Az új évezred legnagyobb válságának kitörését követően a válság rekordgyorsasággal terjedt el világszerte, minden gazdaságot, régiót magába foglalva, és mindegyiket tönkretéve. A válság a globális pénzpiacoknak köszönhetően elérte az egész világot, annak minden szektorát és szereplőjét. A másodlagos jelzáloghitelek nem új keletű termékek a globális pénzpiacokon, mivel már a múlt évezred végén is népszerűek voltak, és néhány évvel később, 2004-ben virágzásnak indultak. A banki hitelek vonzereje az ingatlanpiac soha nem látott rekordjai által is nőtt, amelyek az árakat az egekbe szöktették, és utat nyitottak a spekulatív befektetések előtt. Az Egyesült Államokban mesterségesen alacsonyan tartott banki alapkamat (1-2%) felerősítette ezeket a folyamatokat, és tovább ösztönözte a lakosságot és a vállalatokat a hitelfelvételre. A pénzügyintézetek nem akarták, hogy a hatalmas banki hiteligényt a kínálat szűkössége csökkentse, ezért a bankhitelek leginnovatívabb formáit indították el a legbonyolultabb matematikai számításokkal alátámasztva - mint később kiderült. A nem drága és bőséges banki hitelkínálat miatt mindenki szívesen jutott hitelhez, beleértve a potenciális, úgynevezett másodrendű adósokat is, akik egyébként nem kaphattak volna hitelt. Ezek az adósok közé tartoztak az alacsony jövedelmű munkavállalók, a nyugdíjasok, de a munkanélküliek is (Fischer-Kócsán, 2008), akiket nem elégséges jövedelmük vagy a stabil jövedelem hiánya miatt nem tekinthettek volna potenciális ügyfeleknek.

2007-re nyilvánvalóvá vált, hogy az új évezred közelgő, első válsága méreteit és hatásait tekintve példátlan. Azt azonban nem állíthatjuk, hogy a globálisan problémákat okozó eseményekből eredő válság jelei egyáltalán megleptek volna bennünket. Elég, ha leemeljük a polcra Hymen Minsky könyvét, és megtaláljuk a válság három jól kiforrott lépcsőfokának elméletét, amelyet Minsky a válságok vizsgálata során fedezett fel. Ha ezeket a lépéseket helyesen ismerjük fel, akkor a válságkitörések megfordíthatók. Minsky a következő lépéseket nevezte meg (Shostak, 2007 alapján)

1. Elmozdulás: egy zavar, egy szokatlan esemény (gazdaságpolitikai fordulat, kamatlábcsökkenés), amely mozgásba hozza a folyamatot.
2. Áremelkedés: kezdetben alig érzékelhető az adott ágazatra jellemző árakhoz képest, de később feltűnő lesz, és a spekulánsok felfigyelnek rá.

3. Hitelboom: a pénzügyi szektor felismeri a nagy keresletet, és a folyamatot olcsó hitelek nyújtásával eszkalálja, és ezzel vonzza az ágazaton kívüli szereplőket, akik a nagyobb profit reményében ebbe az ágazatba fektetik a pénzüket .
4. Túlkereslet: az olcsó banki hitelek miatt a piacok nagymértékben megnőnek, így a szolgáltatók hatalmas nyereségre tesznek szert, ami tovább vonzza a harmadik feleket. Ezen a ponton az árak ellenőrizhetetlenné válnak, és a buborék láthatóvá válik, amely valódi veszélyt hordoz.
5. Eufória: a buborék elérte maximális méretét, és már nem képes tovább terjeszkedni. A szakértők látják a bajt és figyelmeztetnek, de az emberek távol maradnak a rossz hírektől. Az árak az egekbe szöknek, és mostanra az üzleti szakemberek is felismerik a válságot, és abban a pillanatban, hogy a stabilitás megrendül, mindannyian elhagyják a "süllyedő hajót", maguk mögött hagyva a kevésbé hozzáértőket.
6. Profitrealizálás: A buborék kialakulásának ideje alatt egyesek hatalmas profitra tesznek szert, mások viszont csúnyán megbuknak, és ez a vég kezdete.
7. Pánik: a szektor profitrátája drasztikusan csökkenni kezd, váratlanul rossz hírek érkeznek, a szektor "lángol" és mindenki menekül. Pánik tör ki, mindenki menekülni akar, de nincs hová menekülni.

Bélyácz – Pintér (2011) az alábbi megnyilvánulásait tartja a legfontosabbnak (a teljesség igénye nélkül) a jelenlegi válság kapcsán:

- hitelek formaváltozása,
- buborékképződés majd kipukkadás,
- túlzott tőkeáttétel,
- kockázatok alulértékelése,
- asszimmetrikus információáramlás,
- transzparencia hiánya,
- elégtelen kontrollmechanizmusok,
- félrevezető számviteli gyakorlat.

Számos kutatás bizonyítja, hogy a válságok minden vállalati méret esetén károsak, de leginkább sérülékenynek a kis- és közép vállalkozások mondhatók (Varga, 2021; Youn et al, 2015). Éppen ezért ezek a szervezetek azok, amelyek külső segítség nélkül nem tudják kezelni, és túlélni a hasonló helyzeteket. Nagyon fontos, hogy a krízishelyzet során a vállalkozások kellő figyelmet fordítsanak a menedzsmentre, és a kommunikációra, annak érdekében, hogy a jövőbeli működőképességünk megmaradjon. Éppen ezért szükséges az, hogy külső tanácsadók, segítők avatkozzanak be a folyamatba. A kis- és középvállalkozói réteget azért tekintjük sérülékenyebbnek, mert számos erőforrás korláttal, gyenge piaci pozícióval, és jelentős függőségekkel kell hogy működjön (Hong et al, 2012). A Kkv-k esetén egy kisebb pénzügyi veszteség, az értékesítési volumen visszaesése, a finanszírozási nehézségek, humán erőforrás problémák gyakran

végleges megszűnéssel járhatnak, éppen ezért nagyon fontos, hogy ezeket időben kezeljék, és felismerjék a problémákat és a Következményeket. Nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy mindezek a kihívások a menedzsment oldalán is nyomást jelentenek (Tóth et al, 2022). Számolni kell a vezetők pszichológiai terhelésével, a kihívások okozta stressz helyzettel, ami szintén jövőbeli negatív hatásokkal járhat (Leung et al, 2015). Jelen tanulmány arra kíván fókuszálni, hogy a magyar kis és közép vállalkozások hogy el válaszoltak a válság, így a pandémiás helyzet kihívásaira, honnan kértek segítséget a helyzetek megoldása tekintetében.

2 Anyag és módszer

Primer kutatásunk keretében hazai vállalkozásokat kérdeztünk meg a koronavírus okozta legfőbb kihívásokról, az arra adott válaszokról és eredményeikről. A kérdőív témakörei az alábbi nagy területek érintették: szervezeti változások, reziliencia, projektszemlélet elemzése, digitális megoldások vállalaton belüli szerepe és hatása. A mintavétel önkényes formában zajlott, előtesztelt sztenderdizált kérdőív segítségével CAPI interjúk formájában, összesen 161 értékelhető kérdőívet kaptunk. A kvantitatív eredmények feldolgozása SPSS 22.0 szoftvert felhasználásával valósult meg. A tanulmányban ismertetésre kerülő, nominális mérési szinteken megvalósított összefüggés-vizsgálatk esetén Pearson-féle Chi-négyzet szignifikancia értéke alapján állapítottuk meg a két változó közötti összefüggés meglétét ($\text{sig} \leq 0,05$). A belső összefüggések feltáráshoz pedig a korrigált, sztenderdizált reziduumok (Adj.R) értékeit vettük figyelembe. (Sajtos-Mitev, 2007; Malhotra-Simon, 2009). A kutatás során célunk volt annak vizsgálata, hogy mely vállalati területeken vettek igénybe külső, szakértői segítségnyújtást a pandémai hatására bekövetkezett változások, nehézségek kezelése érdekében a hazai vállalkozók.

3 Eredmények

A minta többsége, 57,1%-a mikro vállalkozás, 21,7 % a kis- és 21,1% a középvállalkozás aránya a mintában. A megkérdezett vállalkozások 41,6%-ának a fővárosban van a székhelye, 40,4%-a városi székhelyű, és mindössze 18% működik valamilyen hazai falura bejegyzett székhellyel. A vállalkozások 40,4%-a 15 évnél több ideje működik. A mintának 31,7%-a 5-15 éve működő vállalat és 28%-a pedig 5 éven belül került megalapításra. A mintába bevont vállalkozások az eredmények szerint leginkább a digitális átállás kérdéskörében kértek külső, szakértői segítséget. Úgy tűnik ez az a terület, mely kapcsán a legkisebb tapasztalattal rendelkeznek a mikro-kis- és középvállalkozások hazánkban.

A stratégiaalkotás, a marketing és a projektmenedzsment voltak azok a területek, melyek esetén a legkevésbé volt jellemző a külső segítség igénybe vétele. Bár a stratégia alkotás általában belső, vállalati kompetencia, mégis a hosszabb távra tervezés azt gondoljuk igényli az objektív szemléletet, a helikopter effektusból történő probléma-analízist, melyet sok esetben csak külső tanácsadó, szakértő tud biztosítani. A marketing és a projektmenedzsment is szintén azon területek közé tartozik, melyek sok esetben nem kapnak kellő figyelmet és hangsúlyt egy vállalkozás életében. Ezen területek speciális szakértői kompetenciákat kívánnak, mégis sok vállalkozás – és eredményeink is ezt erősítik meg – gondolja azt, hogy ezen területeket „házon belül” is sikerrel lemenedzseli. Az eredmények, vagy épp azok elmaradása készletti, jellemzően utólag a vállalkozásokat arra, hogy ezen a szemléleten változtassanak. Az eredmények fényében azt láthatjuk, hogy ezeket a menedzsment területeket még mind a mai napig, a válság igen markáns negatív hatásának ellenére sem kezelik kellően fókuszált területekként.

Területek	igénybe vettem	részben igénybe vettem	egyáltalán nem vettem igénybe
Pénzügy	10,6	24,8	64,6
Szervezetfejlesztés	6,2	11,8	82,0
Kommunikáció	6,8	16,8	76,4
Munkaszervezés	6,2	16,1	77,6
Digitális átállás	11,2	14,3	74,5
Marketing	5,6	20,5	73,9
Vevőkapcsolatok	6,2	11,2	82,6
Beszerezés	8,1	18,6	73,3
Logisztika	8,1	15,5	76,4
Stratégiaalkotás	5,0	14,3	80,7
Projektmenedzsment	5,6	13,7	80,7
Zöld átállás	7,5	8,7	83,9

1. ábra: Külső segítségnyújtás igénybe vétele a kihívások kezelése során vállalati területek szerint

Forrás: saját kutatás, 2022 N=161

Megvizsgáltuk, hogy van-e összefüggés az adott vállalkozás mérete és aközött, hogy a koronavírus okozta változások esetén mely területen igényelték külső, szakértői segítséget a vállalkozások. A szervezetfejlesztés esetén találtunk szignifikáns kapcsolatot a két változó között (sig<=0,05).

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2022/1. kötet
Az üzleti szervezetek túlélési esélyei napjaink legújabb kihívásainak idején

Külső szakmai segítség területe		Vállalkozás mérete			Total	
		mikro vállalkozás	kis-vállalkozás	közép-vállalkozás		
Szervezetfejlesztés	igen, igénybevettem	Count	4	2	4	10
		sor%	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		Adjusted Residual	-1,1	-0,1	1,5	
	részben igénybevettem	Count	4	9	6	19
		sor%	21,1%	47,4%	31,6%	100,0%
		Adjusted Residual	-3,4	2,9	1,2	
	nem vettem igénybe	Count	84	24	24	132
		sor%	63,6%	18,2%	18,2%	100,0%
		Adjusted Residual	3,6	-2,3	-1,9	
Total		Count	92	35	34	161

2. ábra: Külső szakmai segítség igénybevétele a szervezetfejlesztés terén a vállalkozás mérete szerint
Forrás: saját kutatás, 2022 N=161, Chi-négyzet próba, sig =0,004

Az eredmények szerint azt láthattuk, hogy az adott területen külső segítségnyújtás igénybe nem vettek között a mikro vállalkozások voltak az elvárthoz képest nagyobb arányban jelen. A kisvállalkozások pedig az adott területen részben külső szakértői segítséget igénylők között mutattak az elvárthoz képest nagyobb arányt. Az összes többi esetben a nem volt statisztikailag igazolható összefüggés a vállalkozás mérete és az igénybe vett külső szolgáltatás területe között. Megvizsgáltuk azt is, hogy van-e összefüggés a vállalkozás „életkora” (működési ideje) és aközött, hogy a koronavírus okozta változásokat külső, szakértői segítséggel oldotta e meg. Ez esetben a pénzügyi területen találtunk egyedül szignifikáns kapcsolatot két változó között (sig<=0,05).

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2022/1. kötet
Az üzleti szervezetek túlélési esélyei napjaink legújabb kihívásainak idején

Igénybe vett külső szolgáltatás területe		Működési tapasztalat			Total	
		5 évnél kevesebb	5-15 év	15 évnél több		
Pénzügy	igen, igénybe vettem	Count	4	9	4	17
		sor%	23,5%	52,9%	23,5%	100,0%
		Adjusted Residual	-0,4	2,0	-1,5	
	részben igénybe vettem	Count	18	9	13	40
		sor%	45,0%	22,5%	32,5%	100,0%
		Adjusted Residual	2,8	-1,4	-1,2	
	nem vettem igénybe	Count	23	33	48	104
		sor%	22,1%	31,7%	46,2%	100,0%
		Adjusted Residual	-2,2	0,0	2,0	
Total		Count	45	51	65	161

3. ábra: Külső szakmai segítség igénybevétele pénzügyi kérdések terén a vállalkozás működési ideje szerint

Forrás: saját kutatás, 2022 N=161, Chi-négyzet próba, sig =0,02

Azt tapasztalhattuk, hogy a nagyobb működési tapasztalattal rendelkező vállalkozások vették kevésbé igénybe a külső segítségnyújtást e téren.

4 Konklúziók

Összességében azt tapasztalhattuk, hogy a pandémia okozta változások, kihívások kezelése során nem volt jellemző a külső segítség igénybevétele a hazai mikro- és kis-középvállalkozás körében. Leginkább a digitális átállás kérdéskörében kértek külső, szakértői segítséget a mintába vont vállalkozások, mely azt sejteti, hogy e területen bírnak a legkevesebb releváns szakmai tapasztalattal a hazai vállalkozók.

A vizsgálataink kimutatták, hogy a szervezetfejlesztés terén igénybe vett külső segítség leginkább a kisvállalkozásokra volt jellemző. A pénzügyi területen a kisebb tapasztalattal rendelkező, „fiatalabb” vállalkozások vették igénybe

jellemzően a külső szakértői segítséget. A marketing, a projektmenedzsment és épp a stratégiaalkotás voltak azok a területek, melyek esetén a külső, tanácsadói segítség igénybevétele a legkevésbé olt jellemző.

Ezt nagy problémának tartjuk, ugyanis ezen területeket kifejezetten jellemzője a folyamatos változás, ezen területek esetén van az egyik legnagyobb szükség a változásokhoz való gyors és szakszerű alkalmazkodásra. Bármennyire is ismerője egy adott vállalkozó, vállalkozás az adott piacnak, mivel az folyamatosan változik, így sok esetben érdemes, hasznos és hosszú távon mindenképp kifizetődő a külső szakmai segítség igénybe vétele. Ugyanis különösen a mikor és kkv-k esetén nem jellemző az, hogy egy-egy területre egy-egy szakértőt vállalaton belül foglalkoztatni tudjanak. Ezekben a vállalkozási formákban azt tapasztaljuk, hogy egy-egy munkavállalót több területre egyaránt és egyszerre használnak, ami sok esetben előnyös és költséghatékony megoldás tud lenni. Egy ilyen globális válság és változás kezelése esetén, mint amit a pandémia jelentett, azt gondoljuk, ez a munkaszervezés nem hoz kellő szakmai eredményt és hosszú távon mindenképp hátrányosabb helyzetet, versenyelőny veszteséget jelent a vállalkozás számára. A kutatás korlátozza, hogy csak a mikor-kis-és középvállalkozásokra koncentrált a felmérés, melyet a jövőben a szakami összehasonlíthatóság kibővítése érdekében szeretnénk a nagyobb vállalatok, multinacionális cégek irányába kiterjeszteni. A kutatás folytatásában tervezzük továbbá a digitalizáció és a digitális átállás kérdéskörének árnyaltabb elemzését, tekintettel arra, hogy úgy tűnt e területen rendelkeznek a legkisebb tapasztalattal a hazai mikor-kis-és középvállalkozások.

Hivatkozások

- [1] Bencsik, A. (2022): Knowledge Management Challenges during COVID-19, *Acta Polytechnica Hungarica* 19(7), pp. 107-126.
- [2] Bélyácz, I., Pintér, É. (2011): Egy különös pénzügyi válság rendhagyó tanulságai, *Hitelintézeti Szemle*, 2011/5. szám, pp. 465. – 480.
- [3] Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, pp. 163-176.
- [4] Csiszárík-Kocsir, Á., Garai-Fodor, M., Varga, J. (2021): What has become important during the pandemic? - Reassessing preferences and purchasing habits as an aftermath of the coronavirus epidemic through the eyes of different generations, *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(11), pp. 49-74.
- [5] Farkas, P. (2009): A jelenlegi világgazdasági válság jellegéről – Egy nem neoliborális vázlat, in: *Világgazdasági válság 2008-2009 – Diagnózisok és kezelések* (szerk.: Magas, I.), 131.-146. oldal, Aula Kiadó, 2009.
- [6] Fischer, É., Kóczán, G. (2008): Rendkívüli hatósági intézkedések és tanulságaik a jelzálogpiaci válság kapcsán, *MNB-tanulmányok*, 72. szám, Magyar Nemzeti Bank

- [7] Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International small business journal*, 28(1), pp. 43-64.
- [8] Hong, P., Huang, C., Li, B. (2012). Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study. *International Journal of Business Excellence*, 5(5), pp. 535-553.
- [9] Király, J., Nagy, M., Szabó, E.V. (2008): Egy különleges eseménysorozat elemzése – a másodrendű jelzáloghitel – piaci válság és (hazai) következményei, *Közgazdasági Szemle*, 55. évfolyam, július – augusztus, pp. 573.-621.
- [10] Kohlhoffer-Mizser, C., Molnár, B. (2020). Konfliktuskezelés mediációval a veszélyhelyzet idején - a kevesebb több? In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században X./2.* 103–113.
- [11] Leung, G. M., Ho, L. M., Chan, S. K., Ho, S. Y., Bacon-Shone, J., Choy, R. Y., Fielding, R. (2005). Longitudinal assessment of community psychobehavioral responses during and after the 2003 outbreak of severe acute respiratory syndrome in Hong Kong. *Clinical Infectious Diseases*, 40(12), pp. 1713-1720.
- [12] Malhotra, N.K., Simon J. (2009): *Marketingkutatás*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [13] Parameswaran, H. (2021): Flexible Work Designs, as a Strategic Tool for Twenty-First-Century Intricacies: A Descriptive Analysis amongst Healthcare Employees in the United Arab Emirates, *Acta Polytechnica Hungarica* 18(11), pp. 135-150.
- [14] Sajtos L., Mitev A. (2007): *SPSS Research and Data Analysis Manual, SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, SPSS Research and Data Analysis Manual Budapest: Alinea Kiadó*
- [15] Shostak, F. (2007): The Hyman Minsky theory does not explain the current financial crisis, *BrookesNews.Com*, 2007.12.03. http://www.brookesnews.com/070312minsky_print.html, letöltve: 2008.03.04.
- [16] Szanyi, M. (2009): Válság és etika, in: *Világgazdasági válság 2008-2009 – Diagnózisok és kezelések* (szerk.: Magas, I.), 147.-173. oldal, Aula Kiadó, 2009.
- [17] Tóth, Zs., Józsa, L., Seres Huszárik, E. (2022): Business Culture and Behavioral Characteristics, *Acta Polytechnica Hungarica*, 19 (7), pp. 69-86.
- [18] Youn, H., Hua, N., Lee, S. (2015). Does size matter? Corporate social responsibility and firm performance in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 51, pp. 127-134.
- [19] Varga, J. (2021): Defining the Economic Role and Benefits of Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the 21st Century with a Systematic Review of the Literature, *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(11), pp. 209-228.