

Dr. Varga János – Dr. Garai-Fodor Mónika – Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes

# A magyar KKV-k válságkezelési eljárásai és gyakorlatai a pandémia alatt

## ÖSSZEFOGLALÁS

A koronavírus járvány következtében alig maradt olyan gazdasági szereplő, amely ne szenvedte volna el az azt követően kialakult igen súlyos gazdasági válságot. Ebben az időszakban újfent hangsúlyos kérdés lett, hogy hogyan lehet hatékonyan és megfelelő módon válságot kezelni. Bár 2008-at követően már komoly leckét kaphattunk a gazdasági világválságok természetéből, egyes szereplők még mindig nem tudtak megfelelően felkészülni egy újabb válság átvészelésére. Ma hangsúlyosan nehéz helyzetben vagyunk. Nemcsak a COVID-19 járvány, hanem az orosz-ukrán konfliktus is megnehezíti a gazdasági körülményeket. Ebben a tanulmányban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy hogyan igyekeztek a kisebb vállalkozások reagálni az őket érintő gazdasági kihívásokra. Felmérésünkben a KKV szektor vállalkozásait kérdeztük meg többek között a válságkezelésük módjáról. Jelen tanulmány ennek eredményeit mutatja be.

## BEVEZETÉS

A XXI. századot nagyon nagy várakozások előzték meg. Az új évszázadba lépéstől sokan a gazdasági felvirágzást, a jólét emelkedését és a béke tartósabbá válását várták. Ehhez képest az évszázad éppen egy súlyos terrorcselekménnyel (2001. szeptember 11.), majd komolyabb gazdasági válságokkal érkezett (2008-as válság, COVID-19, energiaválság), így annak első két évtizede meglehetősen kaotikus és nem várt eseményeket hozott. Egyesek szerint túlzottan naiv várakozásokat támasztottunk. A válságok mondhatni természetszerűen térnek vissza, hiszen a gazdaságban is jelen van az örökös ciklikusság (Földi et al. 2013). Növekedések, majd visszaesések követik egymást, unilineáris fejlődésre sohasem volt példa. Az üzleti életben is mindig fennáll a recesszió veszélye, sőt a válságok előfordulása is növekszik (Doern et al, 2019). Ennek bizonyításához elég megtekintünk a világ GDP-jének változását az elmúlt pár évtizedben. Való igaz, emelkedő és visszaeső görbéket látunk folyamatosan, így egyetérthetünk az unilineáris növekedés elutasításával. Az emberiséget ért válságok közül több igen meghatározó a történelmünk során. Bár a legnagyobb válságok között szokás az 1929-33-as válságot emlegetni, a jelenkori válságok (COVID-19 és az energiaválság) nagyságrendileg komolyabb károkat okoztak, mint az eddigiek. A kibontakozóban lévő globális energiaválság hatásait pedig még meg sem tudjuk becsülni, de súlyos károk fognak még jelentkezni az év második felében. A koronavírus válság hatásait viszont már jobban lehet azonosítani.

## COVID-19 PANDÉMIA HATÁSA

A COVID-19 vírus hatással van a világgazdaság fejlődésére, visszaveti azt és világszerte veszélyezteti a kis- és közepes vállal-

kozi szektor túlélését (Aukena et al, 2021). A tanulmány nem véletlenül helyezi a KKV szektort a középpontba. A COVID-19 teljesen megváltoztatta a világot (Lim et al, 2020) (Mckibbin-Fernando, 2020), de a kutatók kiemelték, hogy e változások leggyakrabban éppen a KKV szektort érintették (Latham, 2009.). Annak ellenére, hogy a KKV szektor kulcsszerepet tölt be a gazdaságban, viszonylag kevés kutatást végeztek a gazdasági válságok KKV-kra gyakorolt hatásáról, vagy éppen arról, hogy hogyan tudnak megbirkózni a válsággal (Kahveci, 2021). Az európai statisztikákat áttekintve is tudjuk, hogy a működő vállalkozások 99,9%-át a kis- és közepes vállalkozói szektor teszi ki, míg a GDP előállításához vagy a foglalkoztatáshoz meghatározó mértékben járulnak hozzá (Földi, 2014). A jelenleg is zajló COVID-19 világválság visszafordíthatatlan károkat okozott a vállalkozói szektorban. Nemcsak a multicégek szenvedtek jelentős veszteségeket, hanem a KKV-k közül is azok a cégek, amelyek az úgynevezett szervezetlen szektorhoz tartoznak. A szervezetlen szektor közé azok a gazdasági szereplők sorolhatók, amelyek nem tudtak, nem akartak vagy nem voltak képesek megfelelően előkészülni egy újabb válság hatásainak kivédésére. Ezekből hiányzott a pre- és proaktivitás, a reziliencia, a stratégiai gondolkodás és az elővigyázatos, felelősségteljes menedzsment. A szervezetlen szektort azért érintette rosszabbul a világválság, mert az érintettek többségének nincs alternatív bevétele. Tekintettel arra, hogy a KKV-k lényegesen nagyobb arányban találhatók meg a szervezetlen szektor vállalkozásai között, így ez még inkább szükségessé teszi a KKV-k körében végzett vizsgálatokat, mivel ez a szektor rendkívül ingadozó, sérülékeny, így a gazdaság legkisebb ingadozása is hatalmas veszteséget okoz számukra (Kameldeep, 2021). A globális válságok közül a koronavírus válság a kis- és közepes vállalkozások működését, fennmaradását is erősen kockáztatja (Adam-Alarifi, 2021). Ha a kisebb cégek válságkezelését szeretnénk megvizsgálni, úgy azok viselkedésével, magatartásával és üzleti döntéseinek minőségével kell foglalkoznunk. Az, hogy egy vállalkozás képes-e kezelni a válsághelyzetet, vitathatatlanul a válságra adott válaszában (reakciójában) gyökerezik (Coombs-Holladay, 2002). Ugyanakkor butaságot követnének el abban az esetben, ha a KKV-k válságkezeléséről általánosságban beszélünk.

## A KKV-K ÉS VÁLSÁGMENEDZSMENTJÜK

Tisztába kell tenni több kérdést a KKV-k válságkezelésével kapcsolatban. Egyrészt ezek a cégek rendkívül változatos és különböző iparágakban tevékenykednek. A válság nem volt minden iparágra ugyanolyan hatással. Ugyanerre a következtetésre juthatunk a vállalkozói méret kapcsán is. A nagyobb vállalkozáso-

kat más formában érintette a válság, mint a kisebb társaikat. A tevékenységük jellege éppúgy meghatározza a válság hatását (Juergensen et al, 2020). A fentieket alapul véve azt mondhatjuk, hogy a KKV-k tekintetében igen változatosak voltak a válság hatásai. Abban nincs igazán nagy vita, hogy a szektort alapvetően negatívan érintette a COVID-19 vírus. A kisvállalkozások nemcsak a kevésbé fejlett országokban szenvedtek jelentősebb károkat. A nagy gazdaságok, így USA, Franciaország vagy Japán kis cégei is jelentősen sérültek (Ma et al, 2021). Az Egyesült Államokban a KKV szektor jelentős válsághatást volt kénytelen elszenvedni (Eggers, 2020). A válságkezelés formáját azonban mások is igyekeztek jól elkülöníteni még ezekben az országokban is. Handley és szerzőtársai egy több országot átfoogó elemzést készítettek, amelyben összegezték a COVID-19 pandémiás helyzet hatását számos országban (Handley et al, 2021). Hangsúlyozni kell azt is, hogy nem elég pusztán a külső körülményeket okolni a válság kialakulásáért. A kisebb cégek válságkezelésének vizsgálatakor a külső és belső tényezőket is fel kell tárni (Sgró et al, 2022). A válságkezelés szakirodalmában a KKV-kra fordított korlátozott figyelem lehetséges magyarázatát a KKV-k válságkezelési hatékonyságának kétértelműsége adja. A kisebb cégek meglehetősen kettős képet mutatnak a válságok megjelenésével kapcsolatban. Egyrészt e cégek különösen kiszolgáltatottak a válságokkal szemben, amit a szektor egyik legnagyobb hátrányának is tarthatunk. Ugyanakkor a KKV-k vitathatatlanul rendelkeznek egy komoly előnnyel is a nagyvállalatokhoz képest, ami szintén a méretbeli különbségekből ered (Szakács et al. 2012). Rugalmasságukból és alkalmazkodóképességükből eredően lényegesen gyorsabban tudnak reagálni a változó gazdasági környezetre (Vargo-Seville, 2011). A korábbi években több olyan kutatást is folytattunk, amelyek igyekeztek a kis- és közepes vállalkozások válság- és változásmenedzsmentjével foglalkozni. 2015-ben megjelent írásunkban bizonyítottuk, hogy a KKV szektor egy jelentős része nem készül fel megfelelően a váratlan helyzetekre, nincs előre kidolgozott elővigyázatossági stratégiája és kevesebben készülnek tudatosan egy kedvezőtlen időszakra. Az akkori tanulmányunkban a gazdasági proaktivizmus hiányát emeltük ki. Ez alatt olyan szervezeti tulajdonságok összességét értjük, amelyek képesek átsegíteni a vállalkozást egy esetlegesen bekövetkező kedvezőtlen időszak idején is. A vállalkozást fel kell készíteni arra az időre is, amikor nehezebbek vagy egyáltalán nincsenek meg azok a feltételek, amelyek jelenleg az üzleti sikereit elősegítik. Ugyanakkor azt is láttuk, hogy a 2008-as világválság több vállalkozást felelősebbé és tudatosabbá tett, de ez mindenkire azért nem lett jellemző (Varga-Csizsárik-Kocsir, 2015). Az egyértelműen bizonyítható, hogy a felkészültség, a proaktivitás és a megelőzés fontos eszközök lettek a stratégiai menedzsmentben és a válságokra való tudatos felkészülés elősegíthet átvészelni a nehezebb időszakot. Való igaz, különbséget kell tenni abból a szempontból, hogy a válság hogyan hatott az egyes KKV-kra. Ugyanakkor a hatásokat tekintve több esetben hasonlóságokat is tapasztalhatunk. Több esetben láthatjuk, hogy a válság alapvetően a pénzügyekkel összefüggő területeket érintette. A pénzforgalom hiánya és az ellátási láncok zavarait szinte minden esetben a KKV szektor kritikus körülményei között említhetjük meg (Szakács et al. 2015). Ugyanakkor a digitális átalakulást inkább lehetőségnek tekintették. A digitális átalakulás a legtöbb cégnek lendületet adott. Azok a vállalkozások, amelyek technológia, digitális marketing és inno-

vációk révén a legjobban használták ki a digitális platformokat, megteremtették a siker és a nyereségesség kulcsát (Martuza et al. 2021). Azt lehet mondani, hogy ez utóbbi eszközök fontosak lettek volna minden olyan vállalkozás számára, amelyek szeretnék volna piacaikat visszaszerezni. Ezt azzal tudjuk igazán megerősíteni, hogy maga a fogyasztói társadalom nagy része is okos eszközökön keresztül érhető el, így aligha lehet majd a digitális tétből kimaradnia egy vállalkozásnak (Hossain et al, 2021). A válságkezelést illetően azonban nemcsak a pénzügyi műveltség vagy a digitális átállás hiányát említhetjük meg. Sok esetben a megfelelő menedzsment képességek vagy vezetői tudás is hiányzik a gazdasági szereplőkből (Laitinen-Chong, 1999). A vezetői képességek hiányára már korábban is felhívták a figyelmet. Mindezt a COVID-19 válság is jól érzékeltette. A pénzügyi forrásaik szűkössége és a szaktudás hiánya megnehezíti számukra, hogy válaszoljanak a COVID-19 válság jelentette kihívásokra (Szakács, 2016). Emellett további nehézségek is akadályt gördítettek a KKV válságkezelésének útjába, például a megfelelő humán erőforrás hiánya, a korlátozott vezetői kapacitás, vagy a tudásmenedzsment hiánya (Garengo et al, 2005). A COVID-19 pandémia idején fontossá vált az információs és kommunikációs technológiákba történő befektetés, a digitalizáció és az innovatív tevékenységek (Giotopoulos et al, 2022). Ezek mellett hangsúlyossá vált a megfelelő HR stratégia alkalmazása (például a Home Office és távmunka hatékony alkalmazása), a digitális marketing és az e-kereskedelem. Azok a vállalkozások, amelyek korábban egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben foglalkoztak ezekkel a területekkel, azok nehéz helyzetbe kerültek. Egy olyan cégnek, amely nem állt a digitalizáció magas fokán, problémát jelentett az is, hogy hogyan álljon át rövid idő alatt a jelenléti munkavégzésről a távmunkára. Ugyanakkor a legáltalánosabb válságkezelési eszköznek az azonnali beavatkozást és cselekvést tekinthetjük. A szervezet gyors és azonnal reagálása csökkentheti a kialakult károkat. Egy hagyományos mondás szerint: a haszon learatásához általában cselekvésre van szükség (Klyver-Nielsen 2021). Abban is nagyfokú hasonlóság alakult ki a KKV tekintetében, hogy többen a túlélés érdekében igyekeztek cselekedni és több szempontból is a költségcsökkentés elérése volt az alapvető szempont. Mondhatjuk azt is, hogy a legnépszerűbb válságkezelési eszköznek ezt választották a KKV-k vezetői. Meric tanulmánya szerint a válságban éppen a költségcsökkentő technikák és a terjeszkedési célok helyett a pénzáramlást gyorsító politikák megvalósítása játssza a legfontosabb szerepet (Meric, 2021). Nagyon sok vállalkozás rendkívül sérülékeny és törekeny pénzügyileg. A válságos időszakban éppen a pénzügyi mutatók jelzik leghamarabb a válság hatását, emiatt ezeket minden esetben kulcsteljesítmény indikátornak kell tekintenünk, vagy ha úgy tetszik, a válságmérő mutatók alapvető csoportjának. A válságokra való felkészülés és proaktivizmus azzal vehető kezdetét, hogy a KKV-k vezetői vagy döntéshozói megfelelő pénzügyi műveltséget szereznek, míg vállalkozásukban olyan pénzügyi menedzsment rendszert alakítanak ki, amely segítséget nyújthat a válság hatásainak csillapításában. Egyértelmű és szoros korreláció mutatható ki a válságkezelés hatékonysága és a pénzügyi műveltség között. Ahol a pénzügyi menedzsment gyengébb lábakon áll, ott jó eséllyel gyakrabban fordulnak elő hibás vagy rossz döntések és a válsághoz való alkalmazkodás is nehezebbé válik. A kis- és közepes vállalkozásokról azt tartják, hogy a növekedés hajtómotorját jelentik (Varga, 2021)

(Lukomska-Szarek et al, 2021), éppen emiatt egyáltalán nem mellékes, hogy ezek a vállalkozások hogyan állják meg a helyüket a krízishelyzetek közepette. Az nem kérdés, hogy ezek a vállalkozások jelentős veszteségeket voltak kénytelenek elszenvedni a legutóbbi válságok közepette (Bartik et al, 2020). Azzal sem nagyon lehet vitatkozni, hogy a világ jelentős átalakulás előtt áll és mindez újabb kihívásokat gördít a kisvállalkozások útjába.

## ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

A koronavírus válság hatását a gazdasági szereplők megkérdezésén keresztül tudjuk leginkább bemutatni. A nem reprezentatív felmérésünkben 161 kis- és közepes vállalkozás vett részt. Kérdőívünket magyar vállalkozások töltötték ki, amelyek nyitott és zárt kérdésekre egyaránt válaszoltak a felmérésben. Az első táblázat bemutatja, hogy milyen arányban vettek részt a vállalkozások a felmérésünkben. Ebből látható, hogy a minta valamivel több mint felét a mikrovállalkozások adták, de szép számmal vettek részt a kis- és közepes cégek is a kutatásban. Hangsúlyoznunk kell, hogy a KKV méretkategóriákat a hagyományosnak tekintett besorolás szerint értelmeztük, tehát a foglalkoztatottak száma, az éves árbevétel és a mérlegfőösszeg alapján különböztettük meg a vállalkozásokat egymástól. A kutatás alapvetően azt a célt szolgálta, hogy megvizsgáljuk azokat a kihívásokat, amelyekkel a vállalkozás szembe találhatja magát a pandémia időszakában. Sajnos kijelenthetjük, hogy a koronavírus még nem tűnt el az életünkben. Folyamatosan hallhatjuk azokat a híreket, amelyek további megbetegedésekről vagy egy újabb esetleges koronavírus járványhullámról szólnak. A veszély még nem múlt el, de eközben az orosz-ukrán konfliktus és az energiaválság is súlyosbítja a helyzetet. Ebben a környezetben rendkívül érdekes kérdés, hogy milyen válaszokat, reakciókat adtak a vállalkozások. A kérdőív 31 kérdést tartalmazott, amely a cégek általános tulajdonságai mellett felméri azok változásmenedzsmenthez, projektmenedzsmenthez vagy éppen a marketinghez való viszonyát a versenyképesség erősítésének függvényében.

## EREDMÉNYEK

A kérdőívben szereplő 31 kérdés közül most azok kerültek kiválasztásra, amelyek a pandémiára való reagáláshoz leginkább köthetők. A fentebb bemutatott szakirodalmi források egyetértettek abban, hogy a KKV szektor számára nagyobb kihívást jelenthet egy ilyen válságszituáció, de egy ütközőpont mégis van a kezükben. Ez pedig a méretnagyságból eredő előny. Kisebb méretük és egyszerűbb szervezeti felépítésük miatt gyorsabban reagálhatnak a környezeti változásokra, nem kötik le őket a bonyolult szervezeti struktúrákat és hierarchiákat, lehetőségük van arra, hogy kísérletezzenek és ha kell gyorsan bevezessenek újabb megoldásokat is. A kis cégek ebből a szempontból előnyben vannak a nagyobb vállalkozásokhoz képest. A kérdőív néhány kérdése a szervezeti változások, reziliencia témakörben tett fel kérdéseket. Az egyik kérdés az volt, hogy mely területen volt a legnagyobb szükség a pandémia miatt a változtatásokra, alkalmazkodásra? Ezt egytől négyig terjedő skálán kellett értékelni soronként, ahol az egyes érték azt jelentette, hogy egyáltalán nem érintette az adott tényezőt a válság, míg a négyes érték szerint a legnagyobb mértékben volt szükség a változtatásra. A következő táblázat kiválóan összefoglalja, hogy mely területeken kellett leginkább alkalmazkodni vagy változtatni.

1. Táblázat: A kutatásban résztvevő minta összetétele

|                  | Gyakoriság | Százalékos arány |
|------------------|------------|------------------|
| Mikrovállalkozás | 92         | 57,1             |
| Kisvállalkozás   | 35         | 21,7             |
| Középvállalkozás | 34         | 21,1             |
| Total            | 161        | 100,0            |

Forrás: saját kutatás, 2022. N=161

A fentebb bemutatott szakirodalmi források is kiemelték, hogy bizonyos területeken szinte mindig érezhető a válságok hatása. Itt említették meg a pénzügyeket. A felmérésben résztvevő cégek is kiemelték, hogy a pénzügyek vonatkozásában szükség volt beavatkozásra, változtatásra. A koronavírus válság a cégek elsődleges vagy kulcstevékenységeit is alapvetően érintette. A sorozatos korlátozások vagy teljes lezárások jelentősen érintették a szállításokat, a logisztikai folyamatokat és a beszerzést is. Számos cég vonatkozásában ezeken a területeken szinte lehetetlenné vált a működés, míg voltak olyan vállalkozások is, ahol éppen, hogy megerősödtek ezek a funkcionális területek. Azt azonban nem lehet vitatni, hogy a logisztika, a beszerzés vagy a vevőkapcsolatok vonatkozásában változtatásokat kellett eszközölni. Talán az sem teljesen meglepő eredmény, hogy a munkaszervezést említették meg a legtöbben olyan területként, ahol a leginkább kellett változtatni. A magyarázatért nem kell messzire mennünk. A távmunka és az otthoni munkavégzés különböző formáinak bevezetése új dimenzióba helyezte a munkaszervezés kérdéseit. Sok vállalkozásnak kellett újszerűen megszerveznie működését, hiszen például a Home Office a korábbi években nem volt jellemző a többségre. Mindezt nemcsak a vállalkozások menedzsmentjének, de a munkavállalóknak is meg kellett szoknia, sőt sokaknak meg kellett tanulniuk azokat a módszereket is, amelyekkel megfelelően tudtak munkát végezni és kommunikálni az online térben. Azt mondhatjuk, az átállás viszonylag gyorsan megvalósult és rendkívül hamar általánossá vált a Home Office jelenség. Több vállalkozásnál be is vált ez a foglalkoztatási forma, hiszen nem kell költséges irodákat fenntartani, csökkennek a rezsidíjak és

2. Táblázat: Hol volt szükség a változtatásra leginkább a pandémia miatt (1 = egyáltalán nem érintette, 4 = teljes mértékben érintette)?

|                         | Átlag         | Szórás         |
|-------------------------|---------------|----------------|
| <b>Pénzügy</b>          | <b>2,2857</b> | <b>1,13153</b> |
| Szervezetfejlesztés     | 2,1056        | 0,97213        |
| <b>Kommunikáció</b>     | <b>2,2795</b> | <b>1,10233</b> |
| <b>Munkaszervezés</b>   | <b>2,5839</b> | <b>1,13225</b> |
| Digitális átállás       | 2,1801        | 1,15590        |
| Marketing               | 1,8571        | 0,94774        |
| <b>Vevőkapcsolatok</b>  | <b>2,3727</b> | <b>1,07133</b> |
| <b>Beszerzés</b>        | <b>2,2671</b> | <b>1,11668</b> |
| Logisztika              | 2,1553        | 1,08143        |
| <b>Stratégiaalkotás</b> | <b>2,2112</b> | <b>1,01495</b> |
| Projektmenedzsment      | 1,9876        | 1,01850        |
| Zöld átállás            | 1,5652        | 0,84987        |

Forrás: saját kutatás, 2022 N=161

hely szabadul fel sok esetben a szervezeteknél. A Home Office előnyeinek és hátrányainak vizsgálata nem képezi a tanulmány tárgyát, de pro és kontrát egyaránt fel lehetne sorolni mellette és ellene is.

A koronavírus helyzet egy másik fontos dolgot is alapvetően bizonyítani tudott. A válságos időszakban mindig sokkal nehezebb stratégiai tervekben gondolkodni. Tekintettel arra, hogy a válság idején még bizonytalanabbak a gazdasági körülmények, így rendkívül nehéz előre jelezni a közeli vagy távoli kilátásokat (utóbbit meg szinte lehetetlen). A válaszadók meg is erősítették, hogy a pandémiás időszakban a megadott tényezők közül a stratégiaalkotás tekintetében is szükséges volt a változtatásokra. Igazából mi éppen ezt a tényezőt vártuk első helyre, hiszen, ha válság idején valamit biztosan változtatni kell, az a stratégia. Nem ez lett végül az első, de ennek is megvan a magyarázata. Tekintettel arra, hogy nincs minden vállalkozásnak stratégiája, így nem véletlen, hogy nem ezt jelölték meg a leginkább változtatott területként. Az is érdekes eredmény lett, hogy a marketing, a projektmenedzsment vagy a zöld átállás vonatkozásában kellett a legkevésbé változtatniuk. Ebből számunkra igazán a marketing jelent talán némileg meglepetést, hiszen válság idején is szükséges lenne még vevőket találni. A projektmenedzsment és a zöld átállás azonban nem volt meglepetés. A hazai kis- és közepes vállalkozások nem alkalmaznak széles körben projektmenedzsment megoldásokat a működésük során. A KKV szektorban kevesebb projekt-szemléletű vállalkozást találhatunk. Mivel több helyen nincs is igazán kiforrott projektmenedzsment rendszer, így azon a területen nyilván nem tudnak változtatni, amivel nem is rendelkeznek. Ugyanakkor bár nem a leginkább változtatott területek között szerepel, de ott találhatjuk a szervezetfejlesztést, a digitális átállást is a 2.00 feletti értékek között. Ez azt jelenti, hogy ezeken a területeken is már kellett valamelyest változtatni, tehát ezekre is volt érdemi hatása a COVID-19 pandémiás helyzetnek. A szervezetfejlesztést is magasabb értékkel vártuk a kutatás megkezdése előtt. Ennek az az oka, hogy a válság idején egy jól végrehajtott szervezetfejlesztési projekt sokat segíthet a válság hatásainak csillapításában. Ugyanakkor ez csak olyan vállalkozásoknál működhet jól, amelyek számára nem idegenek ezek a folyamatok. Mind a projektmenedzsment, mind a változásmenedzsment olyan szervezeteknél lehet igazán eredményes, amelyek szervezeti kultúrája maximálisan támogatja és elősegíti az ilyen jellegű folyamatokat. A hazai KKV szektor széles körben még nem alkalmazza ezek módszereit, de az tény, hogy bizonyos vállalkozások éltek a szervezetfejlesztés lehetőségével. Ha válságkezelésről beszélünk, úgy nemcsak a költségcsökkentést kell mérlegelni, hanem a teljes vagy részleges megújulását is. Igyekezni kell megtalálni azokat a folyamatokat, ahol változtatásra, modernizációra, fejlesztésre van szükség és ebben segíthet a szervezetfejlesztő szemlélet is. Kutatásunkban arra a kérdésre is választ próbáltunk találni, hogy van-e összefüggés a szervezeti méret és az egyes területek pandémia általi kitettsége között. A következő táblázat ennek egyértelmű bizonyítékát adja. A pénzügyek tekintetében leginkább a mikrovállalkozásoknál volt legnagyobb hatása a pandémiának és itt kellett leginkább változtatnia a cégeknek. Ennek magyarázata újfent egyszerű. A mikrovállalkozások méretükből eredően sok olyan funkcionális területtel nem rendelkeznek, mint nagyobb társaik. A pénzügy azonban egy mikro-cég vonatkozásában is fontos, hiszen ezen keresztül tudja legin-

kább értékelni a saját teljesítményét. A pénzügyek tekintetében tehát a mikro-cégeknek kellett leginkább beavatkozni a pandémia alatt, de ez nem jelenti azt, hogy a nagyobb cégeknek ez háttérbe szorult. A szervezetfejlesztés a kis- és közepes vállalkozások kapcsán igényelt nagyobb változtatásokat. Ez némileg meglepő eredmény, hiszen éppen a kisebb cégek esetén lenne könnyebb egy szervezetfejlesztési projekt megvalósítása. A magyarázat e mögött ismét egyszerű. A mikro-cégek kevésbé foglalkoznak a szervezetfejlesztéssel módszeresen. A nagyobb vállalkozások már tudatosan hajtanak végre ilyen projekteket, sőt többen még tanácsadókat, külső szakértőket is igénybe szoktak venni. Nem ritka a belső szervezetfejlesztés sem. Fontosságát a nagyobb méretű cégek egyértelműen kiemelték. Ugyanez mondható el a kommunikációról is. Az érdekes, hogy a közepes vállalkozásoknál ez 2,7-es érték, míg a kisvállalkozásoknál csak 2,2. Ebből a szempontból nagyobb a különbség a kis és a közepes vállalkozások között. Ugyanakkor mindkét méretkategóriába tartozó válaszadók megerősítették, hogy ezen a területen is változtatásokra volt szükség. Nem meglepő módon a legmagasabb értékeket a munkaszervezés kapcsán láthattuk. A közepes vállalkozásoknál ez elérte a 3-as értéket, tehát itt kellett a leginkább változtatni az összes megadott tényező közül. A magyarázat egyszerű. A közepes vállalkozásnál dolgozik a legtöbb munkavállaló, itt található a legtöbb részleget vagy divíziót. Ebből az okból kifolyólag érthető, hogy ezeknél a cégeknek kellett a legtöbb követ megmozgatni. A munkaszervezés azonban cégmérettől függetlenül mindenhol változott, így azt valamennyi méretkategóriában 2.00 érték felett láthattuk. Szintén látványos különbséget vélhetünk felfedezni a digitális átállás tekintetében. Itt a mikro-cégek esetében nem értük el a 2.00 értéket, míg a közepes vállalkozásoknál ez közel 3.00-as érték volt. Ez egyértelműen megvilágítja azt is, hogy hol használnak inkább digitális megoldásokat és hol jellemzőbb a digitalizáció. A marketing nem jelentett kulcsterületet a változtatások során a pandémia időszaka alatt és ebben nem is voltak annyira éles különbségek a méretcsoportok között, mint például a digitalizáció kapcsán. Az érdekesség inkább az, hogy a vállalkozások bíztak a korábban alkalmazott marketing megoldásokban és nem törekedtek a marketingkonceptió megváltoztatására. A vevők mindhárom méretkategóriába tartozó vállalkozások számára fontosak és ezt jól tükrözik 2.00-es értékek feletti válaszok. Ez azt sugallja, hogy a vevőkapcsolatok vonatkozásában a pandémiás helyzet hatására többnyire változtatásokra, alkalmazkodásra volt szükség. A vevőközpontúság minden sikeres és előnyre törekvő vállalkozás számára elsődleges szempont. Ezt a tényezőt vártuk az első helyek egyikére és a munkaszervezés után ez volt a második leginkább változtatott tényező. Ezzel a felmérésben résztvevő cégek igazolták is, hogy fontosak számukra a vevők, de most a pandémiás helyzetben a munkaszervezés és az operatív feladatok ellátása a COVID-19 idején még ennél is nagyobb változtatásokat követeltek meg. Szintén nem volt meglepő eredmény a beszerzés, a logisztika területekre adott 2.00 feletti érték minden méretkategória vonatkozásában. Arra azért lehetett számítani, hogy a mikrovállalkozások vonatkozásában nem lehet majd olyan széles logisztikai tevékenységről beszélni. Ugyanakkor mindenkinek vannak valamilyen beszállítói vagy értékesítési kapcsolatai, amelyeket a COVID-19 járvány alapvetően érintett. A nagyobb vállalkozások a tevékenységük sokszínűsége és a működésük komplexitása tekintetében értelemszerűen több beszállítói, lo-

giztikai és értékesítési partnerrel rendelkeznek, így ezek nagyobb arányban jelöltek meg ezeket, mint a változtatásban érintett területeket. A stratégiaalkotás szerepéről már tettünk említést. A kis- és közepes vállalkozások nagyobb arányban rendelkeztek olyan stratégiákkal, amelyeket meg kellett változtatni. Ezt alá is támasztják a 2.3-as és 2.4-es értékekkel. A mikro-vállalkozások közül is többen jelezték, hogy kellett a stratégián változtatni a pandémia alatt, de voltak olyan cégek is, amelyek egyáltalán nem változtattak ezen. Ennek két lehetséges magyarázata van. Vagy tökéletes stratégiai tervvel rendelkeztek a kérdőíves felmérés idején vagy nem rendelkeztek egyáltalán stratégiai elképzelésekkel. Eddigi kutatásaink inkább az utóbbit tudják alátámasztani. A változásmenedzsment mellett nagyon fontos versenyképességi tényezőnek tartjuk a hatékony projektmenedzsment működtetését. Ha válságra kerül sor, a projektmenedzsment is rendkívül sokat segíthet a tervezésben, a felkészülésben, a kockázatok azonosításában és menedzsmentjében, a válságteamek felállításában, az új célok megfogalmazásában, az ütemezésben és sok egyéb más területen is. Nagyon sok hasznos képességet halmozhat fel az a vállalkozás, amely folyamatosan fejleszti magát a projekt- vagy a változásmenedzsment területén. A kérdőívben résztvevő vállalkozások is alátámasztották, hogy inkább kis- és közepes vállalkozásokra jellemző a projektmenedzsment megoldások alkalmazása. A pandémiás időszakban leginkább ezeknél a cégeknél

kellett változtatásokat eszközölni a projektmenedzsment tekintetében. A mikro-vállalkozások vonatkozásában ez nem érte el a 2.00-es értéket, így ott kijelenthetjük, hogy a pandémia miatt inkább nem kellett változtatásokat eszközölni. Valószínűleg azért, mert nincs is igazából olyan projektmenedzsment rendszer, amin változtatni lehetett volna. Ugyanezt a megállapítást tehetjük a zöld átállást illetően is. A zöld átállás, vagy zöld transzformáció az elmúlt időszak divatos kifejezésévé vált. Ugyanúgy, ahogy az a digitális transzformáció kapcsán is megemlíthető. Mindkettő fontos stratégiai prioritássá vált az EU-s szakpolitikákban, de azt kell mondanunk, hogy általános és globális trendekké is kinőtték magukat. A digitalizációt a rohamos technológiai fejlődés táplálja, míg a fenntarthatóságot az üvegházhatás erősödése, a globális felmelegedés és a biodiverzitás romlása is erősen sürgeti. Ezek egyben fontos versenyképességi tényezők is, tehát nemcsak nemzetgazdasági vagy integrációs szinten fontosak, hanem vállalati szinten is. A cégeknek többet kell majd beruháznia ezekbe a területekbe, ha nem szeretnének érezhető lemaradásba kerülni. A kérdőív ezen pontjára adott válaszok tökéletesen mutatják, hogy a válaszadók milyen viszonyban vannak a zöld átállás kérdésével. Ezen a területen egyetlen méretkategóriába tartozó vállalkozásoknál sem érték el a 2.00-ás értéket, ami azt jelenti, hogy ezen a területen kellett a legkevesebbet változtatni. A mikro-vállalkozásoknál ez olyannyira alacsony, hogy csupán az 1.4-es

**3. táblázat: Hol változtattak a KKV-k leginkább méretük alapján az egyes tényezőkben? (1 = egyáltalán nem érintette, 4 = teljes mértékben érintette)?**

|                       |                  | Átlag         | Szórás  | F      | Sig.         |
|-----------------------|------------------|---------------|---------|--------|--------------|
| Pénzügy               | Mikrovállalkozás | <b>2,4348</b> | 1,17954 | 1,883  | 0,155        |
|                       | Kisvállalkozás   | 2,0857        | 1,12122 |        |              |
|                       | Középvállalkozás | 2,0882        | 0,96508 |        |              |
|                       | Total            | 2,2857        | 1,13153 |        |              |
| Szervezettefejlesztés | Mikrovállalkozás | 1,8804        | 0,84959 | 6,178  | <b>0,003</b> |
|                       | Kisvállalkozás   | 2,3714        | 1,00252 |        |              |
|                       | Középvállalkozás | <b>2,4412</b> | 1,10621 |        |              |
|                       | Total            | 2,1056        | 0,97213 |        |              |
| Kommunikáció          | Mikrovállalkozás | 2,1304        | 1,08149 | 3,498  | <b>0,033</b> |
|                       | Kisvállalkozás   | 2,2571        | 1,01003 |        |              |
|                       | Középvállalkozás | <b>2,7059</b> | 1,16851 |        |              |
|                       | Total            | 2,2795        | 1,10233 |        |              |
| Munkaszervezés        | Mikrovállalkozás | 2,3043        | 1,13621 | 7,092  | <b>0,001</b> |
|                       | Kisvállalkozás   | 2,9143        | 1,01087 |        |              |
|                       | Középvállalkozás | <b>3,0000</b> | 1,04447 |        |              |
|                       | Total            | 2,5839        | 1,13225 |        |              |
| Digitális átállás     | Mikrovállalkozás | 1,8478        | 1,00477 | 13,802 | <b>0,000</b> |
|                       | Kisvállalkozás   | 2,2857        | 1,22646 |        |              |
|                       | Középvállalkozás | <b>2,9706</b> | 1,08670 |        |              |
|                       | Total            | 2,1801        | 1,15590 |        |              |
| Marketing             | Mikrovállalkozás | 1,8261        | 1,01211 | 0,181  | 0,834        |
|                       | Kisvállalkozás   | 1,8571        | 0,77242 |        |              |
|                       | Középvállalkozás | <b>1,9412</b> | 0,95159 |        |              |
|                       | Total            | 1,8571        | 0,94774 |        |              |

|                    |                  | Átlag         | Szórás  | F     | Sig.         |
|--------------------|------------------|---------------|---------|-------|--------------|
| Vevőkapcsolatok    | Mikrovállalkozás | 2,2283        | 1,01747 | 2,103 | 0,125        |
|                    | Kisvállalkozás   | <b>2,6286</b> | 1,00252 |       |              |
|                    | Középvállalkozás | 2,5000        | 1,23705 |       |              |
|                    | Total            | 2,3727        | 1,07133 |       |              |
| Beszerzés          | Mikrovállalkozás | 2,2065        | 1,12453 | 1,205 | 0,302        |
|                    | Kisvállalkozás   | <b>2,1714</b> | 0,98476 |       |              |
|                    | Középvállalkozás | 2,5294        | 1,21194 |       |              |
|                    | Total            | 2,2671        | 1,11668 |       |              |
| Logisztika         | Mikrovállalkozás | 2,0543        | 1,04160 | 1,603 | 0,205        |
|                    | Kisvállalkozás   | 2,1429        | 1,03307 |       |              |
|                    | Középvállalkozás | <b>2,4412</b> | 1,21084 |       |              |
|                    | Total            | 2,1553        | 1,08143 |       |              |
| Stratégiaalkotás   | Mikrovállalkozás | 2,0978        | 0,99515 | 1,426 | 0,243        |
|                    | Kisvállalkozás   | 2,3143        | 0,99325 |       |              |
|                    | Középvállalkozás | <b>2,4118</b> | 1,07640 |       |              |
|                    | Total            | 2,2112        | 1,01495 |       |              |
| Projektmenedzsment | Mikrovállalkozás | 1,8587        | 0,97869 | 2,106 | 0,125        |
|                    | Kisvállalkozás   | 2,0571        | 1,02736 |       |              |
|                    | Középvállalkozás | <b>2,2647</b> | 1,08177 |       |              |
|                    | Total            | 1,9876        | 1,01850 |       |              |
| Zöld átállás       | Mikrovállalkozás | 1,4348        | 0,78872 | 2,579 | <b>0,079</b> |
|                    | Kisvállalkozás   | <b>1,7429</b> | 0,95001 |       |              |
|                    | Középvállalkozás | 1,7353        | 0,86371 |       |              |
|                    | Total            | 1,5652        | 0,84987 |       |              |

Forrás: saját kutatás, 2022 N=161

értéket tudtuk kimutatni. Tekintettel arra, hogy számos KKV még nem igazán rendelkezik zöld jellegű projektekkel vagy feladatokkal, így ezen a területen aligha kellett most érdemben beavatkozniuk. Ugyanakkor némileg meglepő, hogy a kis- és a közepes vállalkozások vonatkozásában sem volt érdemi változtatás. Ennek magyarázat kétrétű. Egyrészt ezek között is találunk sok olyan céget, amely nem foglalkozik érdemben még ezzel a területtel. Másik részük egyszerűen csak háttérbe sorolta most ezeket és fontosabb területekre, feladatokra koncentráltak. A vállalkozások számára most inkább azok a területek értékelődtek fel és ott változtattak a leginkább, ahol valóban a legsürgetőbb volt:

- munkaszervezés
- vevőkapcsolatok
- pénzügy

### KÖVETKEZTETÉSEK

Kutatásaink már nem első alkalommal foglalkoztak a válságkezelés kérdéskörével. Több korábbi felmérésünk és publikációnk is kiemelten kezelte a KKV-k helyzetét, tekintettel arra, hogy ezek a vállalkozások képzik a legnagyobb arányt a gazdaságban [25]. Ez a teljes EU vonatkozásában megállja a helyét. Mind a GDP-hez, mind pedig a foglalkoztatáshoz jelentős mértékben járulnak hozzá, így egyáltalán nem mellékes kérdés, hogy ez a szektor hogyan teljesen vagy hogyan érinti őket egy gazdasági válság. Tanulmányunk elején kiemeltük, hogy a válságok természetüknél fogva visszatérő jelenségek. Ez azt jelenti, hogy a gazdaságban és a szervezeteknél is az a természetes állapot, ha növekedések és visszaesések változtatják egymást. Nincs egyenletes fejlődés, ahogy nincs egyenletes növekedés sem. Valami mindig megtöri a lendületet és mondhatni egy növekedési időszak után szinte törvényszerű a megtorpanás vagy rosszabb esetben a visszaesés. A válságok természetével vagy a gazdaság működésének mechanizmusával mindenkinek tisztában kell lennie. 2015-ös cikkünkben ezt ki is emeltük és felhívtuk a figyelmet arra is, hogy a vállalkozásoknak mindig, minden körülmények között készülnie kell egy esetleges kedvezőtlen időszakra. Ha minden rendben, akkor is fel kell készülni egy rosszabb helyzet bekövetkeztére. Mindig kell egy B terv vagy olyan stratégia, amely segítséget nyújthat egy válsághelyzet kezelésében. A válságmenedzsmentet éppen akkor kell leginkább folytatni, amikor nincs is válságban a szervezet. Ekkor van idő a felkészülésre, van idő a gondolkodásra, tervezésre, tartalékolásra, az esetleges járható utak kidolgozására. Ilyenkor lehetőség van a szervezeti kultúra válságálló jellegének erősítésére, a munkatársak felkészítésére és bevonására. Sok eszköz és folyamat adódik ilyenkor, amit a preventív válságkezelés kapcsán alkalmazni lehet. A 2008-as válságot követően többen azért aktívabban elkezdtek foglalkozni ezzel a kérdéssel és igyekeztek is felkészülni. Ez azonban még így sem jelentette a vállalkozói szektor többségét. Az új kihívások, köztük a COVID-19 pandémia, az orosz-ukrán konfliktus és az energiaválság meglehetősen súlyos csapást gyakorolt így is a vállalkozások túlnyomó többségére. Egyelőre nem látszik a folyamat vége, hiszen újabb COVID járványhullámok fenyegetnek, ráadásul küszöbön áll egy élelmiszerválság is. Nem lesz egyszerűbb a KKV-k helyzete, ez már bizonyosan látszik. Ha eddig nem volt fontos valakinek a megfelelő válság- és változásmenedzsment, akkor a következő időszakban biztosan az lesz. Kérdőív felmérésünkben töb-

bek között a COVID-19 helyzetre fókuszáltunk. Szerettük volna megvizsgálni, hogy a COVID-19 pandémiás helyzet következtében mely tényezőkben kellett leginkább változtatnia a hazai vállalkozásoknak. Nem meglepő módon a munkaszervezésben, a vevőkapcsolatokban és a pénzügyekben kellett leginkább változtatniuk és ez szinte minden méretű KKV-ra igaz volt. Természetesen bebizonyosodott az is, hogy kisebb cégek kevésbé járnak élen olyan területeken, mint például a szervezetfejlesztés, a projektmenedzsment vagy a zöld átállás. A digitalizáció vonatkozásában a kis- és közepes vállalkozásoknak lényegesen többet tettek, mint a mikrocégek. Főként a kis- és közepes vállalkozásoknál kellett leginkább a változtatás az egyes területeken a pandémia idején. Ez azért volt némileg meglepő eredmény, mert nem igazolódott be az a feltételezés, hogy a legkisebb cégek élvonalai a változásoknak. Bár a szakirodalom is megerősítette, hogy a kis cégek előnye éppen a méretükben rejlik, ezáltal gyorsan és könnyen változtatnak, a felmérésben résztvevő cégek közül éppen a nagyobb mérettel rendelkező vállalkozások változtattak többet és több területen is tették azt. A felmérés és a tanulmány konklúziója, hogy a KKV szektor valóban sok területen változtatott a pandémiás időszak alatt és ezek közül is főleg a közepes cégek jártak élen a nagyobb változtatásokkal. A COVID-19 pandémia őket kényszerítette jobban a változtatások útjára lépni. A kutatás egyben arra is választ adott, hogy a pandémiás helyzet nem volt pozitív hatással a zöld transzformációra, hiszen ezen a területen inkább nem változtattak a cégek. Vagy nincs elég zöld projekt, vagy egyáltalán nem volt fontos most a vállalkozásoknak, hogy ezzel a területtel is foglalkozzanak. Inkább azok a területek kaptak fókuszot, amelyek a fennmaradáshoz vagy a túléléshez jobban hozzájárulhatnak. Emiatt talán nem meglepő, hogy a munkaszervezés, a vevőkapcsolatok vagy a pénzügy került a válság által leginkább érintettek közé. A kutatás arra is rávilágított, hogy a válaszadók között érdemes megvizsgálni az egyes méretkategóriákra jellemző válaszokat is, mert egy közepes vállalkozás máshogy reagál a válságra, mint egy kisvállalkozás (vagy egy mikro). Erre legkiválóbb példát a szervezetfejlesztésnél vagy a digitális átállásnál láthattunk. Amíg ezek a területek a közepes cégeknél hangsúlyosan jelentek meg, addig a mikro-vállalkozások alig változtattak ezekben a pandémia hatására. Ez azt feltételezi, hogy a mikro-vállalkozások nem nyúltak a szervezetfejlesztéshez vagy a digitális transzformációhoz a pandémia eddigi időszaka alatt. A kutatás folytatására nagy szükség lesz, hiszen pillanatnyilag nem úgy tűnik, hogy a válságjelenségek csillapodni fognak. Kedvezőtlen időszak van kilátásban ezt követően is, így segítségre lesz szüksége a vállalkozásoknak ahhoz, hogy sikeresebben és eredményesebben küzdhessenek a válságok negatív hatásaival szemben. E cégek versenyképessége pedig kulcskérdés lesz a jövőben is.

### KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

*A tanulmány a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal Tudományos és Technológiai Együttműködési programjának támogatásával készült.*

### IRODALMI FELDOLGOZÁS

ADAM, N.A. – ALARIFI, G. (2021): Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of Inno-*

- vation and Entrepreneurship volume 10, Article number: 15 (2021)
- AUKENA, H.E. – ARDAKANIB, M.F. – CARRAHERC, S. – AVORGANID, R.K. (2021): Innovation among entrepreneurial SMEs during the COVID-19 crisis in Iran. *Small Business International Review* ISSN: 2531-0046 SECTION: Research Articles VOL. 5. Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.26784/sbir.v5i2.395>
- BARTIK, A.W. – BERTRAND, M. – CULLEN, Z. – GLAESER, E.L. – STANTON, S. (2020): The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. Vol. 117. No. 30. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
- COOMBS, W.T. – HOLLADAY, S.J. (2002): Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), pp. 165-168.
- DOERN, R. – WILLIAMS, N. – VORLEY, T. (2019): Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31, 400–412.
- EGGERS, F. (2020): Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*. Vol. 116. August 2020. pp. 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- FÖLDI, K. (2014): Kereskedelmi márkás élelmiszerek vizsgálata Kelet-Magyarországon. In: Lukovics, Miklós; Zuti, Bence (szerk.) *A területi fejlődés dilemmái Szeged, Magyarország : Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar* (2014) 379 p. pp. 289-305., 17 p.
- FÖLDI, K. – LÁSZLÓ, É. – SZŰCS, R. – MÁTÉ, Z. (2013): A munkaerőpiacon szükséges nyelvi kompetenciák feltérképezése kvalitatív eszközökkel. *Szolnoki Tudományos Közlemények XVII*. 2013. november 21. 140-151. p. ([http://www.szolnok.mtesz.hu/sztk/kulonszamok/2013/2013-17-12-Foldi\\_K\\_et\\_al.pdf](http://www.szolnok.mtesz.hu/sztk/kulonszamok/2013/2013-17-12-Foldi_K_et_al.pdf)) „Szolnoki Tudományos Közlemények” on-line folyóirat, ISSN 2060-3002
- GARENGO, P. – BIAZZO, S. – BITITCI, U. S. (2005): Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *Wiley International Journal of Management Reviews*, 7(1), pp. 25-47.
- GIOTOPOULOS, I. – KONTOLAIMOU, A. – TSAKANIKAS, A. (2022): Digital responses of SMEs to the COVID-19 crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 2 August 2022 ISSN 1355-2554.
- HANDLEY, K. – MOLLOY, C. – FAULKNER, L. (2021): Crisis in small business: a literature review. March 2021 University of Newcastle, United Kingdom. UK. 2021.
- HOSSAIN, R.M. – AKHTER, F. – SULTANA, M.M. (2021): SMEs in Covid-19 crisis and combating strategies: A systematic literature review (SLR) and a case from emerging economy. *Operations research perspectives*. Vol. 9. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2022.100222>
- JUERGENSEN, J. – GUIMON, J. – NARULA, R. (2020): European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses Springer Link. *Journal of Industrial and Business Economics* volume 47, pp. 499–510.
- KAHVECI, E. (2021): Surviving COVID-19 and beyond: a conceptual framework for SMEs in crisis. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 167-179. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13020>
- KAMELDEEP, S. (2021): Impact of Covid-19 on SMEs Globally. *SHS Web of Conferences* 129, 01012 (2021) Volume 129. 2021. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112901012>
- KLYVER, K. – NIELSEN, S.L. (2021): Which crisis strategies are (expectedly) effective among SMEs during COVID-19? *Journal of Business Venturing Insights*. Vol. 16. 2021.
- LAITINEN, E.K. – CHONG, H.G. (1999): Early-warning system for crisis in SMEs: preliminary evidence from Finland and the UK. *Journal of small business and enterprise development*. ISSN:1462-6004, 1 March, 1999.
- LATHAM, S. (2009): Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms. *Journal of Small Business Management*, 47(2), 180–201. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00267.x>
- LIM, D. – MORSE, E.A. – YU, N. (2020): The impact of the global crisis on the growth of SMEs: A resource system perspective. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. Vol. 38. Issue 6. pp. 492-503. <https://doi.org/10.1177/0266242620950159>
- LUKOMSKA-SZAREK, J. – MARTYNKO, A. – WARZECHA, Z. (2021): Management under Crisis Conditions – the Impact of the COVID-19 Pandemic on the Formation of Respondents’ Opinions within the e-commerce Market, in Poland. *Acta Polytechnica Hungarica*. Special issue on management studies. Vol. 18. Issue No. 11. 2021. DOI: 10.12700/APH.18.11.2021.11.14
- MA, Z. – LIU, Y. – GAO, Y. (2021): Research on the impact of COVID-19 on Chinese small and medium-sized enterprises: Evidence from Beijing. *Plos One*. Research Article. Published: December 9, 2021. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257036>
- MCKIBBIN, W. – FERNANDO, R. (2020): The economic impact of COVID-19. *Economics in the Time of, COVID-19*, (2020)
- MERIC, E. (2021): Suggestions for SMEs as they emerge from crisis periods. Cases on small business economics and development during economic crises. DOI: 10.4018/978-1-7998-7657-1.ch011
- MURTAZA, S. – MOLNÁR, E – SZAKÁCS, A. (2021) Digital heroin – the impact of digital gadgets on developing minds an empirical study on growing children of lahore. – *CONTROLLER INFO IX.*: 1, pp. 55-58. Paper: 10.24387/CI.2021.1.10
- SGRÒ, F. – PALAZZI, F. – CIAMBOTTI, M. – GABBIANELLI, L. (2022): Causes of corporate crisis: an investigation on Smes to support the learning process. *Small Business*. Vol. 3. <https://doi.org/10.14596/pisb.2856>
- SZAKÁCS, A. – HORVÁTHNÉ KÖKÉNY, A. – SZAKÁCS, ZS. (2015): Pénzügyi és fogyasztóvédelmi tudatosság a magyar lakosság körében. In Ferencz Á. (szerk) *II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia, Kecskemét, Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar* 916.p. pp.900-904.
- SZAKÁCS, A. – SZAKÁCS, ZS. – SZABÓ, A.(2012): A mezőgazdasági gépvásárlás valamint üzemeltetés a megújuló energiaforrások és a felelősség biztosítások tükrében In: Magda, Sándor; Dinya, László (szerk.) *Zöld gazdaság és versenyképesség? : XIII. Nemzetközi Tudományos Napok : a tudományos napok előadásai és poszterei : Gyöngyös, 2012. március 29-30. = Green economy and competit-*

- iveness? : 13th International Scientific Days : presentations and posters of scientific days : Gyöngyös, March 29-30, 2012 = Grüne Ökonomie und Wettbewerbsfähigkeit? : XI-II. Internationale Wissenschaftliche Tagung : Vorträge und Poster der wissenschaftliche Tagung : Gyöngyös, 29-30. März 2012 Gyöngyös, Magyarország : KRF, (2012) pp. 1318-1324., 7 p.
- SZAKÁCS, A. (2016): A pénzügyi tudatosság fontossága napjainkban In: Árpási, Zoltán; Bodnár, Gábor; Gurzó, Imre (szerk.) A magyar gazdaság és társadalom a 21. század globalizálódó világában I. kötet : „30 éves a békéscsabai felsőoktatás” jubileumi konferencia Békéscsaba, Magyarország: SZIE Gazdasági, Agrár- és Egészségtudományi Kar (2016) 247 p. pp.198-203.6p.
- VARGA, J. – CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. (2015): A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben. Tanulmánykötet – Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V., Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management. Budapest, Hungary
- 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. Special issue on management studies. Vol. 18. Issue No. 11. 2021. DOI: 10.12700/APH.18.11.2021.11.12
- VARGO, J. – SEVILLE, E. (2011): Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining. International Journal of Production Research, 49(18), pp. 5619–5635.