

Innovatív megoldásokra kényszerítette a járvány a cégeket

A járványhelyzettel járó erősen korlátozott mozgástér és a fenyegetettség innovatív megoldásokra kényszerítette a cégeket, és megerősödtek a kooperációra épülő hálózatok – állapítja meg a Budapesti Metropolitan Egyetem professzora által vezetett kutatás.

A COVID-19 járvány – az egészségügyi rendszerek leterheltségével, a határok bezárultával, a szolgáltatások korlátozásával – egyik pillanatról a másikra mindenki életét megváltoztatta. A cégek különböző stratégiákkal igyekeztek alkalmazkodni a válsághelyzethez. Dr. habil. Noszka Erzsébet professzor, a Metropolitan Egyetem tanára, a METU Üzleti Tudományok Intézete oktatója, munkatársai és hallgatói bevonásával azt vizsgálta, hogy a cégek milyen válaszokat adtak a kihívásokra, miképp formálódott a szervezeti magatartásuk, és milyen stratégiákkal igyekeztek védekezni, felszínen maradni.

„A járvány első szakasza a vizsgált cégek körében mindössze néhány hétre okozott bénultságot. A túlélési ösztön mindenkiben munkált, de a pandémia miatti rendkívüli intézkedések behatárolták mozgástérüket. Azok a cégek, amelyek nem az abszolút passzivitást – a szüneteltetést vagy a megszűnést – választották, tipikusan háromféle módon reagáltak.

A **visszavonulók** új tevékenységbe kezdtek, és ennek érdekében átcsoportosították erőforrásaikat. Erre azok kényszerültek, amelyeknek profil szerinti tevékenységüket részben vagy egészben szüneteltetniük kellett – ide tartozik például a turizmus, a vendéglátás, az ügyfelek jelenlétét is igénylő szolgáltatások nagy része, illetve bizonyos kereskedelmi tevékenységek.

Ilyen volt például a kisvárosi magántaxis, aki helyi vendéglőknek étel-házhozszállítást ajánlott, a kiszállítási útvonalak optimális megtervezésében pedig informatikus fia segített, aki a határzár miatt itthon töltött szabadsága után nem tudott németországi munkahelyére visszatérni. Később a fiatalember elkezdte apja cégét fejleszteni, sőt új üzletágban gondolkodni, és így, az egyszemélyes KATA-s taxis, a későbbiekben már - web-shop jelleggel – komplexebb logisztikát szolgáltató kis céggé nőtte ki magát. Ez az eset egyik jó példája annak, hogy a családokon belüli generációk, szükség szülte együttműködése olyan digitális fejlesztéseket hozhat, ami egy-egy vállalkozás életében addig elképzelhetetlen volt.

Hasonló stratégiát követett a vidéki varroda, amely főként németországi gyermekruhaboltok beszállítójaként megrendelés nélkül maradt. Ők erőforrásaikat átcsoportosítva védőmaszkok és -kesztyűk varrására álltak át, amelyek egy részét egészségügyi és szociális intézményeknek ajánlották fel. Mindez fenntartotta a folyamatos működést, és a jótékonyágnak köszönhetően az addig alig ismert cég népszerűsége is óriásit nőtt. Az önkormányzat felajánlott nekik egy helyiséget kedvezményes bérleti díjjal, így mintaboltot tudtak nyitni. Ma már elsősorban nem „beszállítók”, hanem önálló kereskedelmi tevékenységet is folytatnak.

A szintén, egy vidéki településen bezárni kényszerülő, családi tulajdonú virágüzlet a házuk mögötti kertben lévő melegházban zöldségpalántákat kezdett nevelni, illetve idősebb emberek számára felajánlotta elhanyagolt konyhakertjeik megművelését – ebben a környéken munka nélkül maradtakat is alkalmazni tudták. 2021 tavaszától tevékenységüket kibővítették: az egyes, általuk megmunkált kertekből a zöldségféléket értékesítésre át is veszik, és virágüzlet helyett a helyben termesztett árukra alapozva zöldség-gyümölcsüzletet nyitnak.

Az **állóháborút** folytatók körében a megrendelések visszaesése, a nemzetközi értékláncok logisztikai akadályai okoztak átmeneti nehézséget – a legtöbb vizsgált középvállalkozás rendelkezett elég tartalékkal ahhoz, hogy a járvány miatti kapacitáscsökkenés veszteségeit elviselje. Több cég válságterveket dolgozott ki, hogy megtarthassák az eddig foglalkoztatott munkaerőt – a költséghatékonyság érdekében átszerveztek, elbocsátások helyett a jövedelmeket csökkentették, biztosították a home office-t vagy digitalizáltak. Ez utóbbit a családi cégeknél gyakran az X vagy Z generációhoz tartozók szorgalmazták, ami a generációváltási folyamatot is előre vitte.

Egy helyi sörfözde például – miután saját sörbárját be kellett zárnia, és a környékbeli vendéglők is megszűntek rendszeres megrendelők lenni – online megrendelés alapú házhoz szállításra állt át. Ebben a családi céget működtető apa németországi munkavállalásból hazalátogató, de járvány miatt itthon rekedt, közösségi médiában jártas lánya segített. A sörüzemben a prémium termékeket csökkentett üzemmódban megtartották, a gyártósorokon felszabadult kapacitást pedig alacsonyabb áron előállítható termékváltozattal töltötték ki. Így a járványhelyzethez illeszkedő, kedvezőbb árú termékeik vonzóbbak lettek a helybelieknek, illetve a környező élelmiszerboltoknak is.

A **kitörési stratégiát** folytatók magas szinten felkészült, fejlesztő szakemberek segítségével képesek voltak diszruptív innovációval reagálni. Ők merőben új, sok esetben épp a járvánnyal kapcsolatos korlátozások – például a home office-ban dolgozókat segítő megoldások – és sürgős igények – védekezés, gyógyítás – miatt fejlesztettek ki új terméket, esetleg üzletágot.

Ilyen volt a 3D nyomtatóval készült arcvédő plexi maszkok gyártása, a magyar fejlesztésű lélegeztetőgép, a technológiák átalakításával gyártásra kerülő kézfertőtlenítők, a járványban megbetegedettek gyógyulását vagy a védőoltások kifejlesztését szolgáló megoldások. De nagy volt a kereslet az elektronikus aláírás és okoszerződések, a távoli elérhetőséget biztosító, biztonságos adatmegosztást támogató rendszerek, a felhőalapú adattárolási megoldások vagy az üzleti adatok védelmére specializálódó kiberbiztonsági megoldások alkalmazásfejlesztései iránt.

Meglódultak az agráriumban is a digitális alkalmazások: a munkaerő-ellátottság nehézségei például egyre több innovatív közepméretű birtokot készített automatizált öntözési rendszer kiépítésére, drónokkal történő permetezésre vagy precíziós talajművelésre. Így tett az a birtoktulajdonos cég, amely kibővítette, és megerősítette digitális technikával szabályozott melegházi zöldségtermesztését, és kecskefarmja tejtermékeivel összekötötte kifejlesztette - a járvány alatt - a megrendelhető házhoz szállítást. Egy húsipari családi cég pedig webáruházat nyitott, és annak teljes logisztikáját egy fulfillment – azaz a webáruház-tulajdonostól a teljes logisztikai folyamatot átvevő – szolgáltatóval oldotta meg. Így viszonylag gyorsan tudott olyan korszerű házhozszállítási megoldásokat kínálni, amellyel az egyéni fogyasztókat is el tudta érni.

„2020 nyara után mindinkább világossá vált, hogy a vírus hosszabb távon is velünk marad. Sok cégnek a COVID-19 előtti forgalomra, jövedelemre alapvető változtatás nélkül semmi esélye, így a kivárák számukra a megszűnést jelentheti. Ebben a helyzetben azok járnak jobban, akik új lehetőségeket, megoldásokat, utakat keresnek” – összegezte a kutatás eredményeit Noszkay Erzsébet.

Vizsgálati módszer: mélyinterjúk a járvány első hónapjaitól 2020 decemberéig (összesen 65 cég az ország különböző régióiból, a kiválasztás kritériuma: különösen veszélyeztetett

ágazatba tartozók, új megoldásokat/innovatív/kreatív kiutakat választók, tudás és tudástőke tényezőikre fokozottabban támaszkodó cégek).