

SASS MAGDOLNA–GÁL ZOLTÁN–S. GUBIK ANDREA–  
SZUNOMÁR ÁGNES–TÚRY GÁBOR

## A koronavírus-járvány kezelése a külföldi tulajdonú magyarországi vállalatoknál

A koronavírus-járvány által okozott gazdasági visszaesés eltérő módon érintette az egyes vállalatokat. Kutatásunk a világjárványnak a Magyarországon működő külföldi tulajdonú autóiipari és elektronikai leányvállalatokra gyakorolt hatására koncentrálna. Tizenöt vállalat képviselőivel készített interjúk alapján elemezzük, hogy a járvány milyen mértékben hatott ezekre a vállalatokra, milyen válságkezelő intézkedéseket vezettek be, és mennyire támaszkodtak az elérhető állami támogatásokra. Eredményeink nagyrészt összhangban vannak a nemzetközi szakirodalom megállapításaival, de néhány új elemmel is kiegészítik azokat. Többek között megállapítjuk, hogy nemcsak az ágazat, hanem a tevékenység jellemzői is fontosak a járvány gazdasági hatása szempontjából, illetve azt is, hogy a külföldi tulajdonú leányvállalatok ritkán szorulnak állami pénzügyi támogatásra. Magyarországon – akárcsak más országokban – az elbocsátás valóban a válságkezelés utolsó eszköze, miközben a válságkezelésben a vállalati szintű szolidaritás erősödésének jelei is kimutathatók.\*  
Journal of Economic Literature (JEL) kód: F23, H12, L62, L63.

### Bevezetés

Bő két év távlatából egyértelműen kijelenthető, hogy a koronavírus-világjárvány súlyos és hosszú távú következményekkel jár mind a gazdaságokra, mind pedig az azokban működő vállalatokra nézve. E következmények ugyanakkor különböző mértékben érintették az egyes iparágakat, országokat és vállalatokat, és a különböző gazdasági szereplők különbözőképpen reagáltak a visszaesés következményeire.

\* A szerzők köszönettel tartoznak az anonim lektornak a cikkhez fűzött megjegyzéseiért, javaslataiért.

*Sass Magdolna* igazgató, KRTK Világgazdasági Intézet (e-mail: sass.magdolna@krtk.hu).

*Gál Zoltán* tudományos főmunkatárs, KRTK Regionális Kutatások Intézete; egyetemi tanár, PTE Közgazdaságtudományi Kar (e-mail: galz@rkk.hu).

*S. Gubik Andrea* egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.

*Szunomár Ágnes* kutatócsoport-vezető, KRTK Világgazdasági Intézet; egyetemi docens, BCE (e-mail: agnes.szunomar@uni-corvinus.hu).

*Túry Gábor* tudományos munkatárs, KRTK Világgazdasági Intézet.

A kézirat első változata 2022. február 9-én érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.6.758>

Tanulmányunk célja – kapcsolódva a vonatkozó szakirodalomhoz és az abban elemzett főbb területekhez –, hogy egyrészt bemutassa a világjárványnak a Magyarországon működő külföldi tulajdonú autóiipari és elektronikai vállalatokra gyakorolt gazdasági hatását, másrészt feltárja és összehasonlító módon elemesse a kutatásba bevont vállalatok válságkezelési módszereit. Annak érdekében, hogy részletesebb, a meglévő szakirodalmi eredményekkel összevethető információkat tudjunk gyűjteni, kutatásunk során 15 külföldi tulajdonú vállalat képviselőivel készített interjúra támaszkodunk. Eredményeink nagyrészt összhangban vannak a nemzetközi szakirodalom megállapításaival, ugyanakkor azonosítottunk néhány sajátos tényezőt is. Megállapítottuk, hogy nemcsak az ágazat, hanem maga az iparági szegmens és az abban végzett tevékenység is befolyásolja a járvány hatását. Továbbá azt találtuk, hogy az általunk vizsgált összes vállalat pénzügyileg stabil maradt a járvány okozta válság körülményei között is. Így számukra az állami támogatás inkább kiegészítő előny volt, semmint a túlélés eszköze. További érdekes megállapítás a járvány okozta válság alatt megerősödő szolidaritás, amely Magyarországon vállalati szinten az utóbbi időben nem volt jellemző.

A cikk felépítése a következő: a szakirodalom szisztematikus áttekintésére támaszkodva külön fejezet mutatja be, hogyan hatott a világjárvány a vállalatokra, milyen szerepe volt az állami támogatásnak, s milyen vállalati szintű válságkezelési megoldások születtek. Röviden foglalkozunk azzal is, hogy a válságok másképpen hatnak-e a külföldi tulajdonú vállalatokra, mint a hazai tulajdonban lévőkre. Az alkalmazott módszertan ismertetését követően interjúink alapján bemutatjuk a világjárvány okozta visszaesés vállalatokra kifejtett hatását, illetve azt is, hogy milyen válságkezelő intézkedések születtek, s milyen mértékű volt az állami támogatások felhasználása. Végül összegezzük megállapításainkat, továbbá kitérünk a lehetséges jövőbeli kutatási irányokra is.

## A szakirodalom áttekintése

A nemzetközi és hazai szakirodalom bőséges információt tartalmaz, sok vizsgálatot közöl a különböző válságok gazdasági szektorokba, vállalatokba gyűrűző hatásairól, illetve számos elemzés látott már napvilágot a koronavírus-járvány hatásairól is. Tanulmányunkban éppen ezért külön figyelmet szentelünk a szakirodalom különböző területeinek. Először is azoknak a kutatásoknak az eredményeit foglaljuk össze, amelyek azt vizsgálták, hogy a különböző válságok máshogyan hatnak-e a külföldi tulajdonú vállalatokra, mint a hazai tulajdonban működő társaikra. Másodszor, egyre több tanulmány foglalkozik azzal, hogy a koronavírus-járvány hogyan hatott a különböző cégekre, és melyek azok a fő tényezők, amelyekről ez a hatás függ. Továbbá számos elemzés született a vállalatok világjárvány során életbe léptetett válságkezelési intézkedéseiről és az állami támogatásokról a világgazdaságban és az egyes országokban. Harmadszor, a cikkek egy része kifejezetten a magyarországi hatásokkal, megoldásokkal kapcsolatban tesz megállapításokat.

### *A válságok hatása a külföldi tulajdonú vállalatokra*

Bár a közvetlen összehasonlítás az egyes válságok eltérő jellege és hatásai miatt nem teljesen releváns, de a szakirodalom szerint a külföldi tulajdonú vállalatok általában jellemzően sikeresebben vészelik át a válsághelyzeteket, mivel pénzügyileg stabilabbak, mint hazai társaik. Egy másik oka ennek, hogy többféle inputforráshoz is hozzáférnek, ami által minimalizálni tudják az ellátási láncban bekövetkező zavarokat (lásd például *Athukorala* [2003]). Ugyanakkor a külföldi tulajdonú vállalatok is ki lehetnek téve a különféle válságok nagyobb mértékű hatásainak, mivel 1. méretük, illetve több országban való jelenlétük miatt a válsághatások eltérő időzítéssel jelentkezhetnek náluk, illetve 2. a termékeik iránti kereslet általában érzékenyebben reagál a gazdasági ciklusokra, ami növeli sebezhetőségüket (*Markusen* [2002]). Néhány tanulmány (például *Alvarez–Görg* [2007]) szerint a külföldi tulajdonú vállalatok válságra való sikeresebb reagálása és a válság utáni gyorsabb talpra állása a multinacionális vállalatok tulajdonosi előnyeinek tudható be. Ezek ugyanis lehetővé teszik számukra, hogy jól reagáljanak a váratlan piaci eseményekre, és viszonylag gyorsan alkalmazkodjanak az új piaci feltételekhez, különösen, ha motivációjuk nem függ a helyi piactól. Tény ugyanakkor az is, hogy a negatív eseményekre adott gyors reakcióik akár destabilizáló hatással is lehetnek a fogadó gazdaságra. Igaz, ezeket a reakciókat számos további tényező befolyásolja, például a leányvállalat helyzete a multinacionális vállalat hálózatában, a nemzetközivé válás szintje, a működés ágazata vagy a befektető hazája.

Kutatási témánk szempontjából a 2008–2009-es pénzügyi válság hatásait vizsgáló szakirodalom számos hasznos megállapítással szolgálhat, bár újfent érdemes hangsúlyozni a pénzügyi válság eltérő jegyeit a koronavírus-járvány gazdasági hatásaihoz képest. A multinacionális vállalatok leányvállalatai ugyanis viszonylag gyorsan alkalmazkodtak a 2008–2009-es válsághoz, összehasonlítva helyi társaikkal. Egyrészt, a válságból való gyorsabb kilábalás szempontjából a termelési és pénzügyi kapcsolataik a helyi partnercégek számára is előnyösek lehetnek. Másrészt, a leányvállalatok közül azok, amelyeket anyavállalataikhoz erősebb vertikális termelési és pénzügyi kapcsolatok fűztek, nagyobb alkalmazkodó- és ellenálló képességet (rezilienciát) mutattak (*Alfaro–Chen* [2012]). A globális értéklánchoz kapcsolódó tevékenységek és leányvállalatok tehát sikeresebben vészelték át a 2008–2009-es válságot, mint a globális értéklánckhoz nem kapcsolódó társaik.

Más empirikus tanulmányok ugyanakkor a válsághelyzetekben mutatott viselkedést tekintve nem találtak jelentős különbségeket a külföldi és a hazai tulajdonú vállalatok között. Például a 2008–2009-es válságot követően a leányvállalatok nem bizonyultak rugalmasabbnak, mint a hazai cégek Írországbán (*Godart és szerző-társai* [2011]) vagy Chilében (*Alvarez–Görg* [2007]). Más tanulmányok arra hívják fel a figyelmet, hogy a külföldi és a hazai tulajdonú vállalatok viselkedése bizonyos területeken eltérhet egymástól, míg más területeken hasonlóan viselkednek. *Varum–Rocha* [2011] szerint a 2008–2009-es recesszió alatti foglalkoztatásnövekedés tekintetében például a hazai és a külföldi tulajdonú cégek között nem volt jelentős különbség, de a cégek árbevételének növekedése már különbözött egymástól, ez utóbbi a külföldi

tulajdonú cégek esetében ugyanis nagyobb volt. Összességében tehát a szakirodalom következtetései nem egyértelműek a külföldi és a hazai tulajdonban működő vállalatok eltérő viselkedését illetően.

### *A koronavírus-járvány hatása*

A koronavírus-járvány gazdasági hatását a nemzetközi szakirodalom három fő területen elemzi: 1. hogyan hatott a világjárvány a cégekre, és milyen tényezők befolyásolják ezt a hatást; 2. milyen szerepet játszik az állami támogatás a gazdasági visszaesés vállalati szintű kezelésében; 3. hogyan kezelik maguk a vállalatok a járvány következményeit. Ugyanakkor érdemes megjegyezni, hogy a különféle vizsgálatok általában nem különítik el a koronavírus-járvány hatásait a más tényezők által okozott visszaesésektől. Pedig a mélyben hosszabb távú trendek (például a protekcionizmus erősödése, technológiai változások, a fenntarthatósági követelmény előtérbe kerülése) is munkálnak (*Kalotay–Sass [2021]*), amelyeket ideiglenesen elfed vagy éppen felerősít a világjárvány, és vannak „egyszeri”, a járvány vagy a mélyben ható trendek hatásait erősítő történések (például az Ever Given konténerszállító hajó elakadása a Szezi-csatornában vagy a 2021. júliusi németországi árvizek pusztítása). Cikkünkben mi sem törekedtünk az egyes hatások „szétszalazására”, inkább leíró módon és összegezve vizsgáljuk a világjárvány alatti történések következményeit.

### *A vállalatokra gyakorolt heterogén hatások magyarázó tényezői*

A világjárvány a világgazdaságban összességében igen negatívan érintette a vállalatokat, amint azt az összehasonlító (például *Apedo-Amah és szerzőtársai [2020]*, *Tressel–Ding [2021]*) és az országtanulmányok (például *Bartik és szerzőtársai [2020]* az Egyesült Államok esetében, *Shen és szerzőtársai [2020]* Kína vagy *Tourek [2021]* Ruanda esetében) mutatják. Ugyanakkor a világjárvány okozta visszaesésnek a vállalatok teljesítményére gyakorolt hatása heterogén, különböző tényezőktől függ. A szakirodalom megállapításai néhány közös elemet hangsúlyoznak, bár vannak egymásnak ellentmondó eredmények is. *Golubeva [2021]* például kiemelte, hogy a világjárvány okozta válság hatása a vállalati teljesítményre bizonyos vállalat-specifikus, pénzügyi és országspecifikus tényezőktől, például az ágazattól, a vállalat méretétől, az exportban való részvételtől és a vállalatok termékei iránti piaci kereslettelől függ. A visszaesés negatív következményeinek vállalati szintű kezelése szempontjából a tőketartalékok, a készpénzegenleg és az adósságfinanszírozás elsődleges fontosságú, míg a kormányzati támogatás hatása nem jelentős. Az országspecifikus jellemzők is számítanak a járvány vállalati szintű hatása szempontjából, különösen a fejlettségi szint és a vállalatirányítási architektúra.

A járvány okozta válságnak a vállalati teljesítményre, ellenálló képességre és fenntarthatóságra gyakorolt hatását befolyásoló egyéb vállalati szintű stratégiai tényezőket és jellemzőket *Obrenovic és szerzőtársai [2020]* vizsgálta. Ezek a tényezők többek

között a következők: a hálózatos szerkezet, az osztott vezetés, az adaptív kultúra, a tájékozottabb és decentralizáltabb döntéshozatal, valamint a meglévő pénzügyi vészhelyzeti tervek. Kína, Dél-Korea és Szingapúr tapasztalatai alapján a rezilienciát, a stratégiai aktivitást, a vállalkozói készséget és az innovációt emelik ki mint a válság leküzdését vállalati szinten segítő tényezőket (*Liu és szerzőtársai [2020]*). Más tanulmányok rámutatnak a vállalatok további fontos jellemzőire, amelyek befolyásolják a visszaesés hatását: a nemzetközivé vált cégek általában mélyebben érintettek, de jobban is kezelik a válságot, mint nem nemzetköziesedő társaik (*Borino és szerzőtársai [2021]*, *Mirodout [2020]* vagy *Zhang [2021]*), de a vállalat mérete is számít, mivel a kisebb cégeket általában jobban sújtja a válság (*Apedo-Amah és szerzőtársai [2020]*, *Bartik és szerzőtársai [2020]*, *Gu és szerzőtársai [2020]*).

A világválság vállalati szintű hatásának heterogenitását számos további tanulmány is alátámasztja. *Gu és szerzőtársai [2020]* dokumentálta, hogy a kínai Szucsouban a magánvállalkozásokat erősebben érintette a visszaesés, mint az állami tulajdonú és külföldi tulajdonú cégeket. *Saurav és szerzőtársai [2021]* kimutatta, hogy bár a fejlődő gazdaságokban működő multinacionális vállalatok leányvállalatainak túlnyomó többségét negatívan érintette a világválság, de a válságból való kilábalás révén fokozatos javulás tapasztalható. A globális értékláncokban való részvétel meghatározó jellegét dokumentálta *Waldkirch [2021]*: az általa vizsgált fejlett és fejlődő gazdaságokban a külföldi tulajdonú, a globális értékláncokra jobban támaszkodó cégeket a többi vállalatcsoporthoz képest erősebben érintette a világválság okozta visszaesés.

Egyes szerzők felhívják a figyelmet azon vállalatok eltérő „gondolkodásmódjára”, amelyek jól tudták kezelni a válsághelyzetet. Vagyis azok a vállalatok, amelyek sikeresen reagáltak a világválságra, a válságot jellemzően lehetőségnek tekintették: új iparágakba fektettek be (*Zou és szerzőtársai [2020]*), marketinginnovációt – például új értékesítési módot – vezettek be (*Marques Santos és szerzőtársai [2021]*), vagy megváltoztatták a termékösszetételüket (*Apedo-Amah és szerzőtársai [2020]*).

Számos szerző szerint az iparági különbségek is számítanak, a világválság ugyanis az egyes iparágakra eltérő hatással volt. Egyes szegmensek, például a szállodaipar vagy a légi közlekedés jelentős visszaesést szenvedett el, míg más iparágak mérsékelt növekedést könyvelhettek el (*Bloom és szerzőtársai [2021]*). Ezt az ágazatközi újraelosztást *di Mauro–Syverson [2020]* is kiemeli, hozzátéve, hogy a koronavírusosokra reagáló állami támogatási politikák által vannak hatással a folyamatra, hogy a versenyképes, magas termelékenységű vállalkozások helyett ágazati szempontokat vesznek figyelembe, így az állami támogatások befolyásolhatják a vállalkozások versenyképességét. *Maliszewska és szerzőtársai [2020]* modellszámítások révén is rámutatott erre az ágazati hatásra. Az ágazati különbségek miatt a gazdasági visszaesés nagyobb lehet az eltérő ágazati összetételű országokban, például azokban, amelyek jobban függnek a kereskedelemtől, vagy ahol a turizmus kulcsszerepet játszik.

A világválság hatása szempontjából további befolyásoló tényezőt jelent a vállalat pénzügyi helyzete. *Tressel–Ding [2021]* megállapította, hogy mind a feltörekvő piacokon, mind néhány nagyobb és fejlett gazdaságban a sokkal rövidebb távú hatása a cégek készpénzgyenlegére és a működési nyereségből a kamatkidadások kifizetésére való

képességre igen súlyos, mivel az adóssággal rendelkező, nem pénzügyi vállalatok jelentős hányada likviditási nehézségekkel szembesül. Sok cég esetében ez az adósságállomány növekedését okozhatja. Míg a fizetőképességi kockázatok és az adósságtörlesztési kockázatok általában néhány ágazatra koncentrálnak, addig a likviditási és hitelfelvételi igények már szélesebb körben elterjedtek az iparágak között, ami a pandémiát megelőző időszakhoz képest alacsonyabb beruházásokban nyilvánulhat meg (*Bénassy-Quéré és szerzőtársai* [2021]). Ugyanakkor a vállalat pénzügyi helyzete szempontjából a méret is számít: a kisebb cégek általában súlyosabb pénzügyi korlátokkal szembesülnek, rövidebb ideig rendelkeznek elegendő készpénzpufferrel, és a fejlett országokban a koronavírus-járvány során még nagyobb valószínűséggel mentek csődbe (*Apedo-Amah és szerzőtársai* [2020]). Természetesen a pénzügyi nehézségek mértéke az ágazattól is függ. A világiárvány által jobban érintett szolgáltató- és termelővállalatok esetében ez egyértelműen magasabb.

**AZ ÁLLAMI TÁMOGATÁSOK SZEREPE** • A kormányok világszerte különböző intézkedéseket vezettek be a bajba jutott vállalatok megsegítésére. *Blanchard és szerzőtársai* [2020] megállapításai szerint a cégeknek nyújtott fizetőképességi és likviditási támogatás kulcsfontosságú volt a járvány kezdetén. Ugyanakkor jelzik, hogy a támogatásnak a termelés leállását követő időszakban is folytatódnia kell a termelési és a pénzügyi stabilitás fenntartása és a források reallokációja érdekében, ideiglenes bértámogatások és hitelgaranciák formájában. Megjegyzik, hogy a korábban felhalmozott adósságok kezelése összetett és költséges lesz, és hogy ehhez az életképes, de fizetéseképtelen cégek szerkezetátalakítási terveire, valamint ideiglenes bértámogatásokra van szükség. Ökonometria elemzésében ugyanakkor *Golubeva* [2021] azt találta, hogy a válság negatív pénzügyi következményeinek vállalati szintű enyhítése szempontjából a tőke-hozzájárulások, a készpénzgyenleg és az adósságfinanszírozás elsődleges fontosságúak, míg a kormányzati támogatás hatása nem bizonyul jelentős finanszírozási forrásnak. Ennek oka, hogy azt a legveszélyeztetettebb és nem a legéletképesebb vállalatok vehették igénybe.

A növekvő munkanélküliség arra kényszerítette a kormányokat, hogy különböző megoldásokat alkalmazzanak a munkavállalók foglalkoztatásának folyamatos fenntartása érdekében, ilyen például a rövid távú munkarend, a szolidaritási alapok, az adóhalasztás vagy más típusú állami támogatások (lásd például *Osuna-García Pérez* [2021] Spanyolország esetében vagy *Bénassy-Quéré és szerzőtársai* [2021] Franciaország esetében), így próbálva csökkenteni a munkahelyvesztések számát. Ezek a megoldások országonként eltértek. *Demmou és szerzőtársai* [2021] hangsúlyozza a munkaerőköltségek lefaragásának fontosságát annak érdekében, hogy minél kevesebb cég váljon fizetéseképtelenné. Mivel a cégek a negatív sokkokra sok esetben a bérkifizetések csökkentésével reagálnak – a rövidített munkaidő, a rövid futamidejű szerződések megújítása vagy elbocsátások révén –, ezért az állami támogatás a rövidített munkaidő bevezetésének lehetőségéből, adóhalasztásokból és adókedvezményekből áll.

Az állami támogatás fontosságára világít rá *Bénassy-Quéré és szerzőtársai* [2021], kiemelve, hogy Franciaországban állami támogatás nélkül sokkal több cég vált volna

fizetéképtelenné. A probléma ugyanakkor az, hogy az állami támogatás nem védi szisztematikusan sem a termelékenyebb, sem a kevésbé termelékeny vállalatokat, valószínűleg azért, mert a támogatást nagyon széles körben nyújtották. *Bighelli és szerzőtársai* [2021] szerint ugyanakkor az állami támogatást meglehetősen hatékonyan osztották el, nagyrészt a közepesen termelékeny cégek számára. A járványnak a termelékenység növekedésére gyakorolt negatív hatása azonban nagy volt, mivel a termelékenyebb cégek relatíve kisebb mértékű támogatásban részesültek.

VÁLLALATI SZINTŰ VÁLSÁGKEZELÉS • Empirikus elemzések szerint miközben a világgjárvány példátlan sokkot okozott a munkaerőpiacon, a vállalatok általában tartózkodtak az elbocsátásoktól, vagy legalábbis kísérletet tettek munkavállalók megtartására (*Fujita és szerzőtársai* [2020], *Apedo-Amah és szerzőtársai* [2020]), inkább (fizetett) szabadságra küldték őket, vagy csökkentették a munkaidőt, esetleg a béreket (*Meyer és szerzőtársai* [2020]). A kilátástalan helyzetbe vagy csődbe jutó cégeknek azonban el kellett bocsátaniuk alkalmazottaik egy részét, ahogy azt a növekvő munkanélküliségi adatok is alátámasztják. *Coibion és szerzőtársai* [2020] szerint például az Egyesült Államokban 2020-ban, a járvány első hónapjában a becsült munkahelyvesztések száma nagyobb volt, mint a teljes 2008–2009-es válság idején, ami jelzi a világgjárvány által okozott gazdasági visszaesés és a pénzügyi válság már említett eltérő természetét.

A világgjárvány idején a digitális megoldások szinte minden vállalat működésében megjelentek (*Pla-Barber és szerzőtársai* [2021], *Apedo-Amah és szerzőtársai* [2020], *Kuriakose-Tran* [2020], *Mont és szerzőtársai* [2021]), a különböző méretű és a különböző országokban működő vállalatok esetében eltérő mértékben (*Apedo-Amah és szerzőtársai* [2020]). A világgjárvány a távmunka fokozódásához (*Foss* [2021], *Zou és szerzőtársai* [2020]), a távoli üzleti tárgyalási modellek és a távoli munkaerő-toborzás (*Zou és szerzőtársai* [2020]), illetve az e-kereskedelem intenzívebb használatához (*Andrews és szerzőtársai* [2021]) vezetett. Az alkalmazások, az intranet, a közösségi média, az online kommunikációs platformok és más online megoldások bekerültek a napi üzleti rutinokba (*Foss* [2021], *Obrenovic és szerzőtársai* [2020], *Andrews és szerzőtársai* [2021]). Az ilyen típusú intézkedések jelentős hatással voltak a cégek mindennapi működésére, s úgy tűnik, hogy e változások egy része akár hosszú távon is fennmaradhat, akár hosszú távon is befolyásolhatja a teljesítmény ellenőrzésének és jutalmazásának, valamint a munkavállalók együttműködésének módját (*Foss* [2021]).

A koronavírus-járványt megelőző világgjárványok alatti szervezeti válaszlépésekről korlátozott számú kutatás létezik, ezek közül kiemelhetők a 2003-ban kezdődő SARS-ra (*Henderson-Ng* [2004], *Johnson Tew és szerzőtársai* [2008]) és az Ebolára (*Shin és szerzőtársai* [2018]) vonatkozó vizsgálatok. E kutatások főként olyan speciális ágazatokra összpontosítanak, mint a turizmus vagy az egészségügy. Ami a koronavírus-járvány hatását illeti, ma még nehéz megítélni, hogy hosszabb távon is hatással lesz-e a vállalatok átszervezésére. Jelenleg annyit tudunk, hogy sok szervezet a fent említett „digitalizációval” reagált, azaz a termékek és szolgáltatások kommunikációjának és nyújtásának digitális eszközökre való átállásával (*Mont és szerzőtársai* [2021]). Mások „erőltetett szolgáltatásinnovációra” kényszerültek, azaz kényszerből

tettek lépéseket az üzleti modellek átalakítására a különböző erőforrás- és működési korlátok között (Heinonen–Strandvik [2020]).

A fentiek mellett ugyanakkor fontos megemlíteni a vállalatok annak érdekében tett erőfeszítéseit is, hogy sikeresebben reagáljanak a jövőbeli váratlan eseményekre. A vilá járvány hatására ugyanis a vállalati előrelátást támogató megoldások intenzívebb használata várható. Ilyenek többek között a kockázatfigyelő rendszerek, üzletmenet-folytonossági tervek, forgatókönyvek és stressztesztek, valamint a különböző digitális megoldások folyamatos használata (Pla-Barber és szerzőtársai [2021], Foss [2021], Liu és szerzőtársai [2020], Mysore–Usher [2020], Tressel–Ding [2021]).

### *A koronavírus-járvány hatása a magyar gazdaságra*

A vilá járvány okozta gazdasági válság a magyar gazdaságot és a Magyarországon működő cégeket súlyosan érintette. A járvány gazdasági hatása alapvetően hasonló volt az egész kelet-közép-európai régióban, különösen a visegrádi országokban. Ennek oka, hogy a visegrádi országok a külkereskedelmükön keresztül magas szinten kapcsolódtak mind az európai gazdaságba, mind a világgazdaságba, illetve hasonlóan magas az autóiipari integrációjuk is (Dániel és szerzőtársai [2021]). A különböző iparágak és alágazatok Magyarország esetében is különböző kockázatokkal szembesültek a vilá járvány során (Juhász–Szabó [2021]). Az autóiipar exportja jelentősen visszaesett (Várhegyi [2021]). Az exportorientált külföldi tulajdonú vállalatok azonban nagyobb visszaesést és gyorsabb talpra állást tapasztaltak a magyar tulajdonú vállalatokhoz képest (Köllő–Reizer [2021]).

A vilá járvány a hazai munkavállalókat is negatívan érintette. 2020 első két negyedében különösen a frissen végzett, fiatal munkavállalók és a szakképzetlen dolgozók szenvedtek súlyos csapást, miközben a munkaidő 6 százalékos csökkenése volt tapasztalható (Köllő–Reizer [2021]), és a reálbérek növekedése lelassult (Várhegyi [2021]). Növekedett a távmunka és a digitális megoldások használata, ami azonban elsősorban a (magasan) képzett munkavállalók számára volt elérhető (Köllő–Reizer [2021]). Empirikus vizsgálatok szerint Magyarországon jelentős különbségek vannak egyrészt a kis- és középvállalatok, másrészt a nagyvállalatok, illetve a külföldi tulajdonú vállalatok válságkezelése között az emberierőforrás-menedzsment (HR) területein: a kis- és középvállalatok sokkal gyakrabban folyamodtak elbocsátásokhoz, bércsökkentéshez és bérbefagyasztáshoz, és összességében is drasztikusabb lépéseket tettek, mint nagyobb és/vagy külföldi tulajdonú társaik (Pató és szerzőtársai [2021]). A HR jelentősége minden vállalatnál megnőtt abban a tekintetben, hogy ezekben a zavaros időkben támogató környezetet biztosítsanak a munkavállalók számára (Pató és szerzőtársai [2021]). A számos kockázattípus egyidejű megjelenésének körülményei között a leghatékonyabb válságkezelési technikáknak azok bizonyultak, amelyek elsősorban a munkavállalók jólétére helyezték a súlyt (Juhász–Szabó [2021]). Nagy és szerzőtársai [2021] szerint ugyanakkor Magyarországon a bértámogatások csekély mértékűnek bizonyultak, bár viszonylag rugalmas szabályozás jellemezte azokat (Csiki [2020]).



## Módszertan

Kutatásunk során az elemzéshez szükséges információkat vállalati interjúk segítségével gyűjtöttük össze, ugyanis a koronavírus okozta válság hatásával és kezelésével kapcsolatos különböző elemekről jelenleg csak ily módon volt lehetőség mélyreható információkat szerezni. Az egységes kérdőív alapján készített, féligstrukturált interjúkra 2021 márciusa és augusztusa között került sor. Mintánkban 15 Magyarországon működő autógyártó vagy elektronikai leányvállalat szerepelt. Az elemzett iparágakat azért szűkítettük le, hogy az iparági sajátosságok hatását valamennyire kezelni tudjuk. A vizsgált 15 vállalat között hét német, két amerikai, két kínai és egy-egy francia, japán, osztrák és svájci multinacionális vállalat magyarországi leányvállalata található. A vizsgált vállalatok nagy része több magyarországi telephelyen is működik. Kilenc vállalat az autógyártásban, hat pedig az elektronikai iparban tevékenykedik (egy-egy vállalat a mintánkban elektronikai alkatrészeket és komponenseket gyártanak autókhoz, ami a két vizsgált iparág szoros kapcsolatát és összefonódását mutatja). Az interjúkat vezető beosztású menedzserekkel készítettük.

A magyarországi leányvállalat főbb jellemzőire és működésére vonatkozó kérdések mellett a kérdőívünkben a következő, Covid-19-hez kapcsolódó kérdések kaptak helyet.

1. Volt-e hatása a koronavírus-járványnak a vállalaton belüli munkaügyi kapcsolatok alakulására? Kellett-e elbocsátaniuk, szabadságra küldeniük dolgozókat, csökkenteni a munkaidőt, vagy valamilyen más módon eltérni a normál működéstől? Az anyavállalat adott-e közvetlen utasításokat vagy javaslatokat ezen a téren? A vállalati munkavállalók képviselőivel történt-e egyeztetés?

2. Milyen vírusvédelmi intézkedéseket vezetett be a vállalat? Ezek a vírusvédelmi intézkedések hogyan hatottak a hatékonyságra? Áll-e rendelkezésre adat a rendes három vagy két műszakos munkarendben (nem a leállások idején) kiesett alkalmazottak számáról?

3. Igényelt, illetve kapott-e állami segítséget vagy pénzügyi támogatást a vállalat a magyar kormánytól? Ha igen, milyen támogatást?

4. Hogyan fog változni a működési környezet, a vállalatok és vállalkozások belső működése a világjárvány után a járvány előtti időszakhoz képest?

Az interjúkon alapuló, vállalati esettanulmányokra támaszkodó módszertannak értelemszerűen megvannak az előnyei és hátrányai is. Előnye, hogy az interjúk révén részletes mennyiségi és minőségi adatokkal rendelkezünk az elemzett területekről és a tényezők időbeli alakulásáról. Hátránya ugyanakkor a mintában szereplő vállalatok kis száma és az a tény, hogy mintánk nem reprezentatív, ezáltal nem teszi lehetővé következtetéseink általánosítását. A mintánk ugyan valóban nem reprezentatív, bár jó lefedettséggel rendelkezik abban a tekintetben, hogy Magyarország különböző régióiból, különböző méretű, különböző tevékenységű és szegmensű, valamint különböző végső befektető szerinti vállalatokból származó külföldi tulajdonú vállalatokat tartalmaz. Meg kell még jegyeznünk, hogy eredményeink annyiban sem általánosíthatók, hogy nem adnak képet a magyarországi vállalatok járványkezeléséről, hiszen

csak a külföldi tulajdonban működő cégekre koncentrálunk. Ezzel együtt ezeknek a vállalatoknak a viselkedése szintén nem ad képet az anyavállalatok globális stratégiájáról, hiszen a magyarországi leányvállalatok speciális szerepet játszanak ezekben a globális értékláncok körül szerveződő vállalati hálókbán.

Vállalati mintánk jellemzőit az 1. táblázat mutatja be.

### 1. táblázat

A kutatás keretében készített interjúk jellemzői

| A vállalat sorszáma | Magyarországi alapítás/felvásárlás éve | Belépési mód  | Foglalkoztatottak száma jelenleg | Interjú típusa |
|---------------------|--|---|----------------------------------|----------------|
| 1.                  | 1991                                   | zöldmezős   | 3 300                            | telefonos      |
| 2.                  | (1989) 2016                            | felvásárlás<br>(korábban csak tulajdonosi részesedés) | 391                              | telefonos      |
| 3.                  | 1991                                   | zöldmezős   | 2 800                            | telefonos      |
| 4.                  | 1993                                   | zöldmezős   | 12 226                           | online         |
| 5.                  | 1989                                   | zöldmezős   | 534                              | telefonos      |
| 6.                  | 1990                                   | zöldmezős   | 4 243                            | online         |
| 7.                  | 1991                                   | zöldmezős<br>(közös vállalat)                         | 1 405                            | online         |
| 8.                  | 2017                                   | felvásárlás<br>(eredetileg zöldmezős)                 | 2 000                            | online         |
| 9.                  | 2000                                   | zöldmezős   | 4 000                            | online         |
| 10.                 | 2005                                   | zöldmezős   | 2 800                            | személyes      |
| 11.                 | 2017                                   | barnamezős és<br>zöldmezős                            | 290                              | online         |
| 12.                 | 2001                                   | zöldmezős   | 3 900                            | online         |
| 13.                 | 2020                                   | zöldmezős   | 50                               | online         |
| 14.                 | 1991                                   | zöldmezős és felvásárlás                              | 1 000                            | online         |
| 15.                 | 1990                                   | felvásárlás   | 1 400                            | személyes      |

*Forrás:* saját összeállítás a kutatás keretében készített vállalati interjúk alapján.

## A világválság gazdasági hatása és válságkezelés a magyar leányvállalatoknál

A mintánkban szereplő 15 vállalatot összességében kevésbé érintette negatívan a válság, mint a többi magyarországi vállalatot. Mérlegadataik alapján hét vállalat árbevétele nőtt 2020-ban 2019-hez képest; a legnagyobb éves növekedés 42 százalékos, míg a legnagyobb csökkenés 21 százalékos volt. Mintánk átlaga +4 százalék volt, míg a Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint a magyar gazdaságban a vizsgált két iparágban 1,4 százalékos visszaesés volt tapasztalható. Valójában szinte minden

válaszadó arról számolt be, hogy a járványhelyzet nem okozott jelentősebb visszaesést a vállalatuknál, sőt sok esetben a hatékonyság is nőtt ebben az időszakban. Kivételt csupán egy német vállalat jelentett (5.), amely a viszonylag nagymértékű visszaesés okaként a nyersanyaghiányt és a munkafolyamatok lelassulását jelölte meg. A mintánkban szereplő japán vállalat viszont (3.) még létszámcsökkentés mellett is képes volt fenntartani a termelési szintet. Figyelembe véve, hogy a vizsgált iparágakban tevékenykedő vállalatok nem mindegyikére igazak a fenti, hatékonyságnövekedésre vonatkozó megállapítások, feltételezünk egy enyhe szelekciós torzítást, vagyis azt, hogy a sikeresebb cégek voltak nyitottabbak az interjúkra, így arányaiban többet találunk ezekből vállalati mintánkban.

### *A járvány gazdasági hatását vállalati szinten befolyásoló tényezők*

Tekintettel arra, hogy valamennyi vizsgált vállalat két (összefonódó) iparágban tevékenykedik, és erősen nemzetköziesedett (a legalacsonyabb export/árbevétel arány 62 százalék, a legmagasabb 98 százalék, a minta egyszerű átlaga pedig 83 százalék), az iparágak és a nemzetközivé válás szintje alapján nyilvánvalóan nem tudunk különbséget tenni közöttük. Elemzésünk szerint ugyanakkor nem csak az iparág számít: ha közelebről megvizsgáljuk az egyes vállalatok által végzett tevékenységeket, akkor a két elemzett iparágban különbséget tehetünk egyrészt a magas hozzáadott értékű, a vevő egyedi igényei alapján történő gyártás, másrészt a magasan szabványosított tömegtermelés között. Mintánkban négy, az előbbi típusú tevékenységekre szakosodott vállalkozás nem szenvedett veszteséget. Ezzel szemben jellemzően a tömeggyártó cégek voltak azok, amelyek jelentősebb veszteséget könyveltek el a világvárvány alatt. Mivel a vállalat mérete és a tevékenység között összefüggés van (a tömeges, szabványosított termelés a foglalkoztatottak számát tekintve nagyobb vállalati mérettel társul), a vállalat mérete és a veszteségek mértéke között is összefüggést találtunk. Továbbá azon vállalatok, amelyek termékei iránt a piaci kereslet jelentősen megnőtt a világvárvány ideje alatt (például egészségüggyel kapcsolatos elektronikai termékek), szintén azok közé tartoztak, amelyeknek a vizsgált időszakban növekedett az árbevételük. Ez a folyamat a mintánkban szereplő egyik vállalat esetében teljes mértékben, egy másik vállalat esetében pedig részben volt megfigyelhető. Tehát a tevékenység típusa és a piaci szegmens is számít.

Az interjúk során gyűjtött tapasztalatok alapján az is megállapítható, hogy a világvárvány vállalatokra gyakorolt hatása nagymértékben függ attól, hogy az adott vállalat mióta működik Magyarországon, és/vagy mennyire tekinthető fiatalnak/idősnek a vállalat, illetve annak leányvállalata. Azt tapasztaltuk ugyanis, hogy a működés kezdeti szakaszában lévő vagy nemrégiben érkezett, esetleg új tevékenységet mostanában megkezdett vállalatok esetében a világvárvány kisebb valószínűséggel térítette el a vállalatot a már kialakult működési szokásaitól, azaz a járvány során nem került sor jelentősebb változtatásokra. Ezeket a vállalatokat viszonylag friss, modern, rugalmasabb működési mód jellemzi, amely már *ab ovo* magában foglal digitalizációs megoldásokat (*online* munkavégzést, *home office*-t stb.), azaz azokat a munkamódszereket, amelyek segítségével jobban lehetett alkalmazkodni a világvárvány okozta kihívásokhoz. Ezzel

szemben azok a külföldi tulajdonú vállalatok, amelyek régebb óta működnek Magyarországon, és jóval korábban kialakult a működési módjuk, a világvárvány idején gyakrabban tértek el megszokott – sokszor régimódi – működési mintáiktól. Sokuk kénytelen volt új programokat, megoldásokat, technikákat kezdeményezni. Ez utóbbi esetek többségében azonban a világvárvány nem a kiváltó ok, hanem inkább lehetőség volt az ilyen jellegű változtatások megvalósítására.

### *A vállalatok válaszai a járvány gazdasági következményeire*

A mintánkban szereplő külföldi tulajdonú vállalatoknak a járvány okozta visszaesésre adott válaszait két szempont figyelembevételével elemeztük: igénybe vették-e az elérhető állami támogatások valamelyikét, és milyen típusú intézkedéseket hoztak a válság kezelése érdekében.

AZ ÁLLAMI TÁMOGATÁS FELHASZNÁLÁSA • Amint a szakirodalomból is kiderült, az európai kormányok számos intézkedést vezettek be a járvány által negatívan érintett vállalatok megsegítésére. Az Európai Unió irányelveivel összhangban ugyanakkor az állami támogatás célja nem csupán a világvárvány által leginkább sújtott kritikus gazdasági ágazatok védelme, hanem az eszközök, technológiák és infrastruktúra, valamint mindenekelőtt a munkavállalók és munkahelyeik védelme is volt. Így történt Magyarországon is, a gazdaságvédelmi akcióterv keretében a kormányzati támogatási programok célja jellemzően többes volt, s kiterjedt a munkavállalók foglalkoztatásának fenntartására, a bérek szinten tartására és az elbocsátások elkerülésére vagy legalábbis mérséklésére, valamint új munkahelyek teremtésére is. Az állami támogatásokkal kapcsolatos eddigi tapasztalatokkal összhangban feltételezhető, hogy a magyar kormány támogatási rendszerei elsősorban a nagyvállalatok, különösen a külföldi tulajdonú, exportorientált nagyvállalatok számára voltak előnyösek (lásd például *Éltető–Antalóczy* [2017]).

A kutatásunkban elemzett iparágakban működő nagyvállalatok három főbb területen igényelhetek támogatást a magyar kormánytól, ezek:

1. az úgynevezett *Kurzarbeit*, azaz állami támogatás a munkavállalók csökkentett munkaidős foglalkoztatással történő megtartása érdekében;
2. K + F + I-bértámogatás, azaz kutatók és fejlesztők három hónap időtartamú bértámogatása minden ágazatban, de különösen a kutatás- és innovációintenzív szektorokban tevékenykedő vállalatok számára;
3. pénzügyi, hitelgarancia- és likviditási támogatások, például a versenyképességet növelő állami támogatás, amelyet a vállalat hatékonyságát és termelékenységét növelő beruházásokra lehet fordítani; hitelgaranciák a cégek számára; nagyvállalatok kártalanítása a koronavírus-járvány miatt elszenvedett károkért, illetve a magyar kormány által a vírus terjedésének korlátozására bevezetett intézkedések esetleges hatásaiért.

Interjúink alapján megállapítható, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok többsége nem küzdött jelentős likviditási problémákkal, pénzügyi pufferük stabilabb volt,

mint például a magyar kis- és középvállalati szektor esetében. Az előbbi megállapításból következően tehát nem a multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai voltak az állami támogatások elsődleges célcsoportjai, ugyanakkor e vállalatok – elsősorban méretük és munkaerő-állományuk miatt – a kormány munkahely-megtartó programjának fontos pillérét jelentették. E vállalatok az állam által nyújtott támogatások közül jellemzően a *Kurzarbeit* és/vagy a K + F + I-bértámogatást vették igénybe a leggyakrabban.

A fentieknek megfelelően a legnagyobb autóipari vállalatok és beszállítók többsége is részesült a *Kurzarbeit*-támogatásban, és K + F + I-munkáltatóként mindannyian igénybe vették a K + F + I-támogatási programot is. Ez a mintánkban szereplő autóipari vállalatok többségére is igaz: különösen az autóipari beszállítók igényelték a részmunkaidős bértámogatást. Erre jellemzően akkor került sor, amikor az ellátási láncban bekövetkezett zavarok a termelési kapacitás csökkenéséhez vezettek. Több, a mintánkban szereplő autóipari leányvállalat számára a K + F + I-munkahelyekre vonatkozó támogatási program választása is kézenfekvő volt a K + F-részleg megléte vagy nagyobb létszámú mérnöki személyzet foglalkoztatása esetén. Interjúink ugyanakkor egyedi esetekre is rávilágítottak: az egyik autóipari vállalat (1.) 2020 júniusában igényelt állami támogatást, amelynek keretében augusztus és október között kaptak bértámogatást a mérnöki területre. Ennek eredményeként az anyavállalat új projekteket telepített át Magyarországra, így a leányvállalat pozíciói megerősödtek az adott vállalatcsoporton belül. Bár költségcsökkentő intézkedéseket vezettek be, a 2020-as év végén béremelésre és bónuszfizetésre is sor került. Összességében tehát a magyar állami támogatás segítette a teljes multinacionális vállalat versenyképességének megőrzését is. Egy másik autóipari vállalat (3.) mintegy 100 mérnök munkatársa számára igényelt K + F + I-bértámogatást, amelyet – a mérnökök bére mellett – a teljes gyártási folyamatra is fordítottak.

Több esetben nem a leány-, hanem az anyavállalat döntött arról, hogy az adott leányvállalat folyamodjon-e állami támogatásért, illetve voltak olyan esetek is, amikor a támogatás igénybevétele nem igazán volt sikeres. Az interjúalanyok meglehetősen kritikusak voltak: kiemelték a rövid távú munkaidő-támogatási rendszer rugalmatlanságát és túladminisztrált jellegét, ami néhány, rugalmasabb keretek között működő cég számára lehetetlenné tette a támogatás igénylését. A csökkentett munkaidő támogatását például egy Tier 2 autóipari beszállító vállalat (2.) is igénybe vette. Ugyanakkor ez a támogatás a folyamatos működés és a biztos megrendelések miatt nem volt igazán jelentős a vállalat számára. Sőt a csökkentett munkaidős foglalkoztatás támogatása által megkövetelt részmunkaidős foglalkoztatásra való átállás a gyártósoron problémákat okozott, mivel a csökkentett munkaidő miatt ugyanannyi megrendelést rövidebb idő alatt kellett legyártani.

Más vállalatok pedig egyáltalán nem igényeltek állami támogatást, ami többféleképpen is magyarázható. Két kínai tulajdonú leányvállalat (10. és 11.) például azért nem igényelt állami támogatást, mert egy külföldi országban állami támogatásért folyamodni egy külföldi kormányhoz nem igazán felel meg a kínai üzleti kultúrának. Ez esetükben sokkal inkább annak beismerése lenne, hogy a leányvállalat és annak vezetése nem működik megfelelően. Érdekes módon a svájci tulajdonú elektronikai

vállalat (13.) sem kért a támogatásokból, mivel az anyavállalat még a saját hazájában sem szívesen vesz igénybe állami támogatásokat. Egy amerikai elektronikai cégnél (8.) az állami rész munkaidős bértámogatást azon dolgozók esetében használták fel, akiknek amúgy sem kellett teljes munkaidőben dolgozniuk. Ezenkívül bevezettek egy háromalkalmas félnapos képzést is, amelyhez szintén bértámogatást kaptak.

Összefoglalva kijelenthető, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok esetében nem a pénzügyi, hitelgarancia- és likviditási támogatások bizonyultak a legjelentősebbnek, hanem – összhangban *Demmou és szerzőtársai* [2021] már idézett megállapításaival – a munkahelyvédelmi bértámogatások: a nagyobb méretű, jelentősebb foglalkoztató vállalatok a csökkentett munkaidős foglalkoztatás támogatását, a többi vállalat jellemzően a K + F + I-munkahely-támogatást vette igénybe. A vállalatok egyik további fontos válságkezelési intézkedése a bérállomány csökkentése. Így a rövidített munka formájában nyújtott közvetlen állami támogatások elengedhetetlenek a munkahelyek stabilitásának megőrzéséhez. Ez különösen azokban az ágazatokban igaz, amelyeket leginkább érintettek az ellátási láncok akadozásának problémái.

A szakirodalommal összhangban (*Golubeva* [2021]) az állami támogatás hatása ugyanakkor nem bizonyult jelentős finanszírozási forrásnak a mintában szereplő magyarországi leányvállalatok számára, mivel e támogatások elsősorban a legkiszolgáltatottabb, nem pedig a legéletképebb cégeket célozták. Vizsgálatunk eredményei ugyanakkor azt is bizonyítják, hogy a multinacionális cégek leányvállalatainak támogatásán keresztül az állami támogatás nagy részét nem a likviditási gondokkal küzdő vagy a legrosszabb pénzügyi helyzetben lévő vállalatok kapták. A vizsgált külföldi tulajdonú vállalatoknak nem volt valós igényük a likviditási támogatásra, a bértámogatások pedig sokkal inkább csak egy pluszeszközt, bónuszt jelentettek, semmint a túlélés eszközt. Ez egyszersmind rávilágít egy létező problémára is, vagyis arra, hogy a magyar gazdaság duális szerkezetéből adódóan az állami támogatás nem védte szisztematikusan az inkább rászoruló hazai tulajdonú vállalatokat, mert a támogatás igen széles kört érintett. Így a külföldi tulajdonú vállalatok – még ha számukra ez nem is volt életbevágó – stratégiai fontosságú nagy foglalkoztatóként vehették igénybe ezt a támogatást.

#### VÁLSÁGKEZELÉSI INTÉZKEDÉSEK VÁLLALATI SZINTEN

*Szervezeti megoldások.* A vizsgált vállalatok jelentős részénél a világjárvány okozta válsághelyzetet hivatalos vagy informális szervezeteken keresztül kezelték, mely szervezetekben a munkavállalók vagy képviselőik is jelen voltak. Ahol a munkavállalói képviselőnek volt valamilyen intézményes formája – akár üzemi tanács, akár szakszervezet –, ott folyamatos konzultációkra került sor, függetlenül a vállalat származási országától, méretétől és tevékenységétől. Egy cég kivételével ez volt a helyzet a mintában szereplő valamennyi leányvállalat esetében. Néhány vállalatnál (6., 7., 12., 14.) még külön formális szervezetet (például Covid-bizottságot, vészhelyzeti akciócsoportot) is létrehozta a vírushelyzet kezelésére. Más vállalatoknál a már meglévő szervezeteket használták fel a munkavállalók és a vezetők közötti koordináció céljaira.

*Megelőző intézkedések a fertőzések elkerülésére.* Valamennyi vállalat követte az előírásokat a vírusvédelmi intézkedések tekintetében, és igyekezett a lehető legnagyobb mértékben betartani a távolságtartásra vonatkozó szabályokat, ami a gyártósorok mellett

dolgozó kékgalléros munkavállalók esetében nagyobb kihívásnak bizonyult. Néhány vállalatban a maszkok, kesztyűk és rendszeres fertőtlenítés mellett plexifalat is emeltek a dolgozók közé. A fehérgallérosok esetében a megoldás mindenhol hasonló (és egyszerűbb) volt: minden vállalat különböző digitális megoldásokat vezetett be. A leggyakoribb megoldás – azokon a munkahelyeken, ahol ez megvalósíthatónak bizonyult – az otthoni munkavégzés (*home office*) volt. A megbeszéléseket *online* tartották, és minden vizsgált vállalat arról számolt be, hogy a külföldi utazások száma is jelentősen csökkent. Jellemzően ezeket is *online* megbeszélésekkel helyettesítették.

A *home office* mértékét befolyásolta a tevékenység jellege, de a vezetőség (tulajdonos) távmunkával kapcsolatos felfogása is. Több olyan megkérdezett vállalat volt – köztük az összes kelet-ázsiai vállalat –, ahol a távmunka lehetőségét idővel csökkentették, vagy a lehető leghamarabb megszüntették, és a munkát visszaterték a korábbi kerékvágásba (2., 3., 8., 10., 11.). Az egyik kínai vállalat esetében (10.) a kínai munkavállalók jellemzően folyamatosan bejártak dolgozni a *home office* idején is, ami szintén a személyes jelenléttel történő munkavégzés iránti elkötelezettségre utal. Az interjúkból azonban az is kiderült, hogy az anyavállalatok nem feltétlenül követték ugyanazt a gyakorlatot minden leányvállalatuk esetében. Az egyik kínai vállalat (10.) interjúalánya például arról számolt be, hogy miközben a járványhelyzet javulásával nekik vissza kellett térniük az irodai munkavégzéshez, az anyavállalat észak-európai leányvállalatánál továbbra is vannak *home office* megoldások. A másik kínai vállalat (11.) egyik képviselője szintén megerősítette az eltérő gyakorlat meglétét, de elmondta, hogy esetükben a *home office* megszüntetéséről nem központi utasítás, hanem a regionális központ döntött. Ezek a példák arra utalhatnak, hogy a magyar munkaerőpiac gyengeségeit (gyengébb munkavállalói alkupozíció, kevésbé fejlett munkaerőpiac) a vállalatok még mindig ki tudják használni.

Az interjúk során a távmunka két negatív oldala is felmerült. Az egyik vélemény szerint a *home office* lelassíthatja a munkafolyamatokat (5., 9., 10.); a másik vélemény szerint a távmunka esetében a lojalitás kérdése is kritikus kockázati tényezővé válhat (1.). Több vállalat is beszámolt a munkavállalók változó igényeiről (1., 6., 14.), illetve arról, hogy a koronavírus-járvány hatására megnőtt a munkavállalók távmunka iránti igénye is. Így – a fent már említett hátrányok ellenére is – a vállalatok könnyebben engedtek a munkavállalók otthoni munkavégzés folytatására vonatkozó kéréseinek, legalább bizonyos munkanapokon. A kínai és japán vállalatokra ez a megoldás – a járványhelyzet enyhülésével – kevésbé volt jellemző.

*Leányvállalati autonómia.* Interjúink során azt is vizsgáltuk, hogy a leányvállalatok önállóan hoztak-e döntéseket a válságkezelési és a munkavállalók védelmében hozott intézkedésekről, vagy az anyavállalat utasítására cselekedtek. Ennek kapcsán azt találtuk, hogy míg a vállalatok egy része részletes utasításokat kapott az anyavállaltól (1., 9., 12.) vagy a regionális központtól (10.), addig mások (6., 14.) csupán irányelveket, minimumszabályokat kaptak, amelyeket rugalmasan a helyi helyzethez igazíthattak. Sőt néhány vállalat (3., 4.) saját maga dönthetett, s a döntésről tájékoztatta az anyavállalatot. A több ezer alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalatoknál (például 4., 6.) az interjúalanyok nagyobb önállóságról számoltak be. Különbség mutatkozott ott, ahol a magyar leányvállalatok nagyobb autonómiát élveztek (például 5.), illetve

ahol nem vezették be a nemzetközi vállalatokra jellemző központosított normákat (ott ugyanis a döntéshozatal is autonóm volt).

*Elbocsátások nélkül.* A magyarországi válságkezelés összhangban volt azzal, amit más, a szakirodalomban elemzett országok esetében is láthattunk (például *Apedo-Amah és szerzőtársai* [2020], *Meyer és szerzőtársai* [2020]): a munkavállalók elbocsátása csupán a legvégső megoldás volt. Az általunk vizsgált vállalatok is mindent megtettek annak érdekében, hogy megtartsák alkalmazottaikat. Ez részben a feszített magyar munkaerőpiaci helyzettel, a magyarországi munkaerőhiánnyal és a munkavállalók vállalatspecifikus tudásának növekvő jelentőségével magyarázható: alapvetően minden cég munkaerő- és szakemberhiánnyal küzd, és nem szívesen válik meg dolgozóitól. A vállalatok gyakran a szabadságok kiadásának előrehozásával vagy a munkaidő csökkentésével próbálták elkerülni az elbocsátásokat, ami összhangban van *Köllő-Reizer* [2021] megfigyeléseivel is. Ahol elbocsátásokra került sor (5.), ott is elsősorban azoktól a kollégáktól váltak meg, akikkel a vállalat korábban sem volt elégedett. A vizsgált japán vállalat (3.) csak a kölcsönzött munkaerőtől kényszerült megválni (attól sem saját döntése, hanem a munkaerő-kölcsönző cég intézkedései nyomán), miközben a bevezetett új és innovatív megoldások eredményeként még e létszámcsökkentés ellenére is képes volt fenntartani a termelési szintet.

Az általunk megfigyelt folyamat összhangban van azzal az elméleti megközelítéssel (*Jaimovich-Siu* [2012]), amely szerint a világvárványt követően a vállalkozások az addig megszűnő munkahelyeket nem töltik be újra, az újonnan alkalmazott megoldásokat viszont megtartják. Ahol a vállalati stratégia a saját mellett a kölcsönzött munkaerőre is támaszkodott, ott a bérelt munkavállalókat jellemzően lecserélték, vagy számukat csökkentették. Ez alapvetően ott volt lehetséges, ahol szakképzett és szakképesítés nélküli (betanított) munkaerőt is alkalmaznak egyszerre, mivel elsősorban az utóbbiak esetében kerül sor ügynökségeken keresztül történő bérlésre. Tapasztaltunk ettől némileg eltérő kihívásokat is: bizonyos termékszegmensekben (például haszongépjárművek beszállítói, elektromosjármű-gyártók stb.), ahol a válság ellenére is nőttek a megrendelések (például 7., 11., 13.), nem a rendelkezésre álló munkaerő lekötése jelentette a problémát, hanem a betegség miatt kieső munkavállalók pótlása.

A szolidaritás különböző formáit láttuk az általunk vizsgált vállalatok vezetősége, illetve dolgozói részéről, ami Magyarországon a korábbi évekhez képest mindenképp változást jelez (*Frege-Tóth* [1999]). Egy német vállalat (4.) arról számolt be, hogy annak érdekében, hogy finanszírozni tudják a leállás alatti fizetett szabadságokat, és ezzel elkerüljék az elbocsátásokat, a dolgozók lemondtak a 13. havi fizetésükről. Az egyik kínai vállalat (10.) a leállás alatt néhány alkalmazottját különböző hatékonyságnövelő képességekre küldte. Egy másik vállalatnál (14.) a felső vezetés is néhány napos fizetés nélküli szabadságot vett ki, hogy az így megtakarított pénz felhasználásával megtarthassák a fizikai dolgozókat. Egy további vállalat (8.) a műszakok szervezésénél figyelembe vette a munkavállalók igényeit annak érdekében, hogy az egyik szülő mindig otthon lehessen (a szülők felváltva dolgozhattak), illetve *home office*-t biztosított a terhes nők számára. Volt olyan vállalat is (11.), amely maszkokat biztosított nemcsak a vállalat dolgozói, hanem a vállalatnak otthont adó város lakosai számára is. Ezek a gyakorlatok arra utalnak, hogy a munkavállalók és a vezetőség felismerték



a kollektív érdekeket, és ennek alapján kölcsönösen együttműködtek egymással. Ezek az eredmények valamilyen szinten egybecsengenek *Pató és szerzőtársai* [2021] következtetéseivel: a vállalatok számára lényeges, hogy válságok és visszaesések idején támogató környezetet biztosítsanak a munkavállalók számára.

*Szervezeti változások.* A világjárvány a bezárásokat/leállásokat követő időszakban is hatással volt a munkaszervezésre: a vizsgált japán vállalat (3.) például két műszak helyett továbbra is egy műszakban termelt (ennek részben a nyersanyaghiány volt az oka), több megkérdezett vállalatnál pedig váltakozó munkacsoportokkal dolgoztak (például A/B heti felosztás), vagy úgynevezett kontaktusbuborékokat hoztak létre (ahol a munkavállalók nagyon kevés emberrel – és mindig ugyanazokkal – vannak szorosabb munkakapcsolatban), valamint számos más olyan intézkedést hoztak, amely csökkentette a munkavállalók közötti kontaktusok számát. Ahol a K + F szerepe egyébként is kiemelt jelentőségű volt, ott a munkaszervezést úgy alakították át, hogy a hangsúlyt a gyártásról a K + F-tevékenységekre helyezték. Ez egyértelműen tükröződik az állami támogatások fent leírt felhasználásában, négy vállalat (2., 8., 9., 10.) kivételével, ahol is a támogatást a K + F-munkavállalók béreinek támogatására fordították.

Azoknál a vállalatoknál (például 4.), ahol magasan képzett munkavállalókat alkalmaznak, és a gyártási folyamat standardizált, ott a betegség vagy karantén miatt kieső alkalmazottakat a rendelkezésre álló munkaerő rugalmas átcsoportosításával pótolták. Néhány vállalat a leállásokat arra használta, hogy átalakításokat hajtson végre. Ezek az átalakítások jellemzően még a világjárvány előtt eltervezett átszervezések vagy hatékonysági tervek megvalósítását jelentették, amelyekre azonban korábban nem volt elegendő idő. A japán vállalat (3.) mérnökei a leállás alatt a hatékonyságnövelő megoldásokon dolgoztak, egy német vállalat (14.) pedig az időt olyan feladatok elvégzésére használta fel (például raktárátrendezés), amelyek már esedékesek voltak, de időhiány miatt addig elmaradtak. Több vállalat arról is beszámolt, hogy a korábban tervezett átszervezéseket a világjárvány ellenére is elvégezték (10.), új projekteket indítottak (8.), vagy a termelési bázist bővítették (11.). Összességében tehát a világjárvány nem volt jelentős hatással a vállalatok rövid távú terveire.

*Hatás a munkavégzés jövőjére.* A világjárvánnyal összefüggésben valamennyi interjúalanyunk hangsúlyozta a rugalmasság, a hatékonyság és a digitalizáció növekvő jelentőségét, és kiemelte, hogy vállalatuk igyekszik beépíteni a világjárvány során bevezetett megoldások hasznos elemeit a tartós működési struktúrába is. A digitális megoldások használata a megkérdezett vállalatoknál egyre elfogadottabbá vált. A világjárvány első időszakában például az egyik külföldi tulajdonú vállalat (1.) mérnök alkalmazottai átlagosan heti 2-3 napot töltöttek a munkahelyükön, míg a járvány későbbi időszakában (2021 májusában) már csak heti másfél napot. Az automatizálás folytatását ugyanakkor csak egy vállalat (6.) említette, ennek oka nagy valószínűséggel az, hogy ennél a vállalatnál a magasan képzett munkaerőt igénylő monoton feladatok magas munkaerő-fluktuációt okoznak, ezért a vállalat megpróbálja kiváltani az élőmunkát.

Ami a koronavírus-járvány hosszú távú hatásait illeti, a legtöbb megkérdezett vállalat úgy látja, hogy a járvány hatására a digitalizáció és az automatizálás felgyorsul, és a jövőben a vállalatok rugalmasabbak lesznek. Ezzel kapcsolatban több interjúalanyunk is felhívta a figyelmet a magyar oktatási rendszerrel szemben megjelenő, egyre

élesebb kihívásokra. A vállalatok többsége arra számít, hogy a *home office* hosszú távon fennmarad, s a nemzetközi kommunikációban a világvárvány elmúltát követően is az *online* megbeszéléseket részesítik majd előnyben. Az egyik német vállalat (15.) az üzleti utak csökkenését a fenntarthatóság felé tett fontos lépésnek tekinti, de más vállalatok is hangsúlyozták, hogy a helyi és nemzetközi partnerekkel való *online* találkozók a korábbiakhoz képest gyakoribbak lesznek.

## Következtetések

A koronavírus-járvány és annak gazdasági következményei a világon mindenhol hatással voltak az egyes nemzetgazdaságok, szektorok, illetve vállalatok működésére. Elemzésünkben a járványhelyzetet követő gazdasági válság hatásaira és a válságkezelés érdekében hozott intézkedésekre helyeztük a hangsúlyt a magyarországi külföldi tulajdonú autóiipari és elektronikai leányvállalatok esetében. Eredményeink sok szempontból alátámasztották a szakirodalomban leírtakat, azonban bizonyos területeken kiegészítettük a korábbi kutatási eredményeket.

Először is rávilágítottunk arra, hogy nemcsak az iparág, hanem azon belül a külföldi tulajdonú leányvállalatok által végzett tevékenység jellege is meghatározó: az alacsonyabb hozzáadott értékű, tömegtermelésre szakosodott vállalatok termelése nagyobb mértékben csökkent, mint más, specializáltabb, magasabb hozzáadott értéket előállító cégeké. Továbbá a leányvállalat kora is fontosnak bizonyult, mivel az újonnan alapított cégek a járvány okozta válság ellenére is megvalósították korábbi fejlesztési terveiket, akár a céghálózaton belüli pénzügyi átcsoportosítások árán is. Ezek a vállalatok eleve „modernebb” megoldásokkal rendelkeztek, így kisebb erőfeszítést igényelt részükről a válság kezelése. Másodszor, azt is megállapítottuk, hogy a K + F + I-bértámogatás néhány esetben „kilépett eredeti medréből”, és a kapcsolódó tevékenységek Magyarországra történőallokálásával segítette a külföldi multinacionális vállalatok versenyképességének fenntartását. Ehhez tehát részben a magyar állam által nyújtott támogatásokat használták fel. Harmadszor, vállalati szinten számos hasonlóságot találtunk a válságkezelésben és a különböző munkavállalói és vezetői csoportok közötti fokozott szolidaritás területén is. Negyedszer, egyértelműen megállapítottuk, hogy a vizsgált külföldi tulajdonú vállalatok mindent megtettek annak érdekében, hogy elkerüljék a munkaerő-leépítést, és csak a szükséges elbocsátásokat hajtották végre. Valójában a munkaviszony megszüntetése tűnik a válságkezelő intézkedések közül az utolsó eszköznek. Ez részben a magyarországi feszített munkaerőpiaci helyzettel magyarázható, de a munkavállalókra való fokozott figyelem jeleként is értelmezhető.

A vizsgált vállalatok esetében kijelenthetjük, hogy a koronavírus-járvány nem változtatta meg jelentősen szervezeti gyakorlataikat, azaz a járványhelyzet nem vezetett teljes átszervezéshez. A bekövetkezett változások azonban sok hasonlóságot mutatnak: szinte minden vállalat *home office* megoldásokat vezetett be a fehérgallérosok számára, s számos egyéb területen is digitalizált. Természetesen a gyártóüzemek és a kékgalléros munkavállalók ebből a folyamatból kevésbé részesülhettek, bár voltak kivételek, azaz vállalatok, ahol a digitalizációs megoldások a fizikai állományt is

érintették. A leállások során, illetve a csökkentett műszak alatt a mérnökök és technikusok hatékonyságnövelő megoldásokon dolgoztak. Ezeket a programokat gyakran már korábban megtervezték (a fent említett munkaerőhiány miatt), de időhiány miatt folyamatosan elhalasztották. Ezek a hatékonyságnövelést szolgáló programok valószínűleg a járványhelyzet elmúltával is folytatódni fognak.

Ami a jövőbeli kutatási irányokat illeti, még nem tudni, hogy a járvány idején bevezetett innovatív megoldások – mint például a *home office* – hosszú távon fenntarthatók-e, és ha igen, milyen hatással lesznek a termelékenységre, a vállalat iránti lojalításra, valamint az érintett munkavállalók gondolkodásmódjára. Éppen ezért érdemes lehet 5-10 év múlva újra megvizsgálni a most elemzett vállalatokat és figyelemmel kísérni, hogy a jelenlegi innovatív megoldások sikeresnek bizonyultak-e, és/vagy új típusú innovációkat vezetnek-e be. Hasonlóképpen, sok függ attól, hogy a világjárványnak mennyi ideig lesz közvetlen vagy közvetett gazdasági hatása, ami szintén befolyásolhatja a kutatásba bevont vállalatok kilátásait. Az interjúalanyok nagy része említette a világjárvány következtében az ellátási láncban keletkezett zavarok okozta termeléskiesést. Célszerű lehet külön kutatást szentelni az ellátási nehézségek következtében fellépő áruhiány alakulásának és az erre adott vállalati reakcióknak is. Egy 2022-ben véget érő világjárvány esetén a mostani megállapításaink valószínűleg helytállóak, azonban egy elhúzódó világjárvány – és annak hosszú évekig tartó gazdasági hatása – esetén nehéz megbecsülni a következményeket.

Kutatásunkban két iparág külföldi tulajdonú magyarországi leányvállalatait vizsgáltuk. Így eredményeink kevésbé általánosíthatók, és megközelítésünk éppen ezért több irányban is bővíthető. Először is, érdekes lenne összehasonlítani a külföldi tulajdonú vállalatok járványhelyzet alatti tapasztalatait és viselkedését a hazai tulajdonú vállalatokéval. Másodsor, vizsgálatunk kiterjeszhető a tágabb kelet-közép-európai régióra is, azaz magyarországi eredményeink összevethetők például a Csehországban, Lengyelországban és Szlovákiában található külföldi tulajdonú vállalatokra vonatkozó kutatási eredményekkel. Harmadsor, kutatásunk európai, amerikai és kelet-ázsiai vállalatok leányvállalatait vizsgálta, ugyanakkor hasznos lehet egy mélyebb elemzés végzése az egyazon háttérű – például kelet-ázsiai – vállalatok esetében. Negyedszer, a vizsgálatba más szektorokat is bevonva kiterjeszhető az iparági megközelítés is. Ötödször, a kutatás megközelítése az országról akár az egyes vállalatokra is áthelyezhető, azaz az is kutatható, hogy a vállalatok eltérő módon cselekedtek-e például a különböző országokba telepített leányvállalataik esetében.

### Hivatkozások

- ALFARO, L.–CHEN, M. X. [2012]: Surviving the global financial crisis: foreign ownership and establishment performance. *American Economic Journal: Economic Policy*, Vol. 4. No. 3. 30–55. o. <https://doi.org/10.1257/pol.4.3.30>.
- ALVAREZ, R.–GÖRG, H. [2007]: Multinationals as stabilizers? Economic crisis and plant employment growth. Central Bank of Chile, Working Paper, No. 412. <https://doi.org/10.2139/ssrn.981164>.

- ANDREWS, D.–CHARLTON, A.–MOORE, A. [2021]: Covid-19 and the continued labour reallocation to productive and tech-savvy firms. Centre for Economic Policy Research Policy Portal, VoxEU.org, szeptember 22. <https://voxeu.org/article/covid-19-and-continued-labour-reallocation-productive-and-tech-savvy-firms>.
- APEDO-AMAH, M. CH.–AVDIU, B.–CIRERA, X.–CRUZ, M.–DAVIES, E.–GROVER, A.–IACOVONE, L.–KILINC, U.–MEDVEDEV, D.–MADUKO, F. O.–POUPAKIS, S.–TORRES, J.–TRAN, T. T. [2020]: Unmasking the Impact of COVID-19 Businesses: Firm Level Evidence from Across the World. Policy Research Working Paper, No. 9434. World Bank Group, Washington, DC. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9434>.
- ATHUKORALA, P. [2003]: FDI in crisis and recovery: Lessons from the 1997–1998 Asian crisis. *Australian Economic Review*, Vol. 43. 197–213. o. <https://doi.org/10.1111/1467-8446.t01-1-00051>.
- BARTIK, A. W.–BERTRAND, M.–CULLENC, Z.–GLAESER, E. L.–LUCA, M.–STANTON, C. [2020]: The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 117. No. 30. 17656–17666. o. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>.
- BÉNASSY-QUÉRÉ, A.–HADJIBEYLI, B.–ROULLEAU, G. [2021]: French firms through the COVID storm: Evidence from firm-level data. VoxEU.org, április 21. <https://voxeu.org/article/french-firms-through-covid-storm>.
- BIGHELLI, T.–LALINSKY, T.–DI MAURO, F. [2021]: Covid-19 government support may have not been as unproductively distributed as feared. VoxEU.org, augusztus 19. <https://voxeu.org/article/covid-19-government-support-may-have-not-been-unproductively-distributed-feared>.
- BLANCHARD, O.–PHILIPPON, T.–PISANI-FERRY, J. [2020]: A New Policy Toolkit Is Needed as Countries Exit COVID-19 Lockdowns. Peterson Institute for International Economics, Policy Brief 20-8. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/237647/1/1726773043.pdf>.
- BLOOM, N.–BUNN, P.–MIZEN, P.–SMIETANKA, P.–THWAITES, G. [2021]: The impact of Covid-19 on productivity. VoxEU.org, január 18. <https://voxeu.org/article/impact-covid-19-productivity>.
- BORINO, F.–CARLSON, E.–ROLLO, V.–SOLLEDER, O. [2021]: International firms and Covid-19: Evidence from a global survey. CEPR Press, COVID Economics, No. 75. 30–45. o. <https://cepr.org/sites/default/files/CovidEconomics75.pdf>.
- COIBION, O.–GORODNICHENKO, Y.–WEBER, M. [2020]: Labour markets during the Covid-19 crisis: A preliminary view. VoxEU.org, április 20. <https://voxeu.org/article/labour-markets-during-covid-19-crisis-preliminary-view>.
- CSIKI GERGELY [2020]: Rendkívüli hitelek, példátlan pályázati források, bértámogatás. Így küzd Magyarország a járvány hatásai ellen. *Portfolio.hu*, május 6. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200506/rendkivuli-hitelek-peldatlan-palyazati-forrasok-bertamogatasi-gy-kuzd-magyarorszag-a-jarvany-hatasai-ellen-430174>.
- DÁNIEL ZOLTÁN ANDRÁS–MOLNÁRNÉ BARNA KATALIN–MOLNÁR TAMÁS [2021]: Koronavírus-járvány a V4-országokban – társadalmi, gazdasági hatások, regionális összefüggések, kormányzati beavatkozások. *Területi Statisztika*, 61. évf. 5. sz. 555–576. o. <https://doi.org/10.15196/TS610501>.
- DEMMOU, L.–CALLIGARIS, S.–FRANCO, G.–DLUGOSCH, D.–MCGOWAN, M.–SAKHA, S. [2021]: Insolvency and debt overhang following the COVID-19 outbreak: Assessment of risks and policy responses. OECD Economics Department Working Papers, No. 1651. OECD Publishing, Párizs, <https://doi.org/10.1787/18151973>.

- DI MAURO, F.–SYVERSON, C. [2020]: The COVID crisis and productivity growth. VoxEU.org, április 16. <https://voxeu.org/article/covid-crisis-and-productivity-growth>.
- ÉLTETŐ ANDREA–ANTALÓCZY KATALIN [2017]: National Trade and FDI Policies in the Era of Global Value Chains: the Example of the Visegrad Countries. Megjelent: *Latoszek, E.–Procsek, M.–Dziembała, M.–Masłoń-Oracz, A.–Kłós, A.* (szerk.): *European Security and Stability in a Complex Global Order: the Case of Neighbourhood Policy*. Dom Wydawniczy Elipsa, Varsó, 202–215. o. <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/15090>.
- FOSS, N. J. [2021]: The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs. *Journal of Management Studies*, Vol. 58. No. 1. 268–272. o. <https://doi.org/10.1111/joms.12643>.
- FREGE, C. M.–TÓTH ANDRÁS [1999]: Institutions Matter: Union Solidarity in Hungary and east Germany. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 37. No. 1. 117–140. o. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00121>.
- FUJITA, S.–MOSCARINI, G.–POSTEL-VINAY, F. [2020]: The labour market policy response to COVID-19 must save aggregate matching capital. VoxEU.org, március 30. <https://voxeu.org/article/labour-market-policy-response-covid-19-must-save-aggregate-matching-capital>.
- GODART, O.–GÖRG, H.–HANLEY, A. [2011]: Surviving the Crisis: Foreign Multinationals vs. Domestic Firms in Ireland. IZA DP, No. 5882. *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit*. <https://ftp.iza.org/dp5882.pdf>.
- GOLUBEVA, O. [2021]: Firms' performance during the COVID-19 outbreak: international evidence from 13 countries. *Corporate Governance*, Vol. 21. No. 6. 1011–1027. o. <https://doi.org/10.1108/cg-09-2020-0405>.
- GU, X.–YING, S.–ZHANG, W.–TAO, Y. [2020]: How Do Firms Respond to COVID-19? First Evidence from Suzhou, China. *Emerging Markets Finance and Trade*, Vol. 56. No. 10. 2181–2197. o. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1789455>.
- HEINONEN, K.–STRANDVIK, T. [2020]: Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*, Vol. 32. 101–112. o. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>.
- HENDERSON, J. C.–NG, A. [2004]: Responding to crisis: severe acute respiratory syndrome (SARS) and hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 6. No. 6. 411–419. o. <https://doi.org/10.1002/jtr.505>.
- JAIMOVICH, N.–SIU, H. E. [2012]: The Trend is the Cycle: Job Polarization and Jobless Recoveries. NBER Working Paper, No. 18334. <http://www.nber.org/papers/w18334>.
- JOHNSON TEW, P.–LU, Z.–TOLOMICZENKO, G.–GELLATLY, J. [2008]: SARS: lessons in strategic planning for hoteliers and destination marketers. *International Journal of Contemporary Hospital Management*, Vol. 20. No. 3. 332–346. o. <https://doi.org/10.1108/09596110810866145>.
- JUHÁSZ PÉTER–SZABÓ ÁGNES [2021]: A koronavírus-járvány okozta válság vállalati kockázati térképe az első hullám hazai tapasztalatai alapján. *Közgazdasági Szemle*, 68. évf. Különszám, 126–153. o. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.k.126>.
- KALOTAY KÁLMÁN–SASS MAGDOLNA [2021]: Foreign direct investment in the storm of the COVID-19 pandemic and the example of Visegrad countries. *Acta Oeconomica*, Vol. 71. 73–92. o. <https://doi.org/10.1556/032.2021.00030>.
- KÖLLŐ JÁNOS–REIZER BALÁZS [2021]: A koronavírus-járvány első hullámának hatása a foglalkoztatásra és a vállalatok árbevételére. *Közgazdasági Szemle*, 68. évf. 4. sz. 345–374. o. <https://doi.org/10.18414/ksz.2021.4.345>.

- KURIAKOSE, S.–TRAN, T. [2020]: Impacts of COVID-19 on Firms in Malaysia. Results from the 1st Round of COVID-19 Business Pulse Survey. World Bank, Washington, DC. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34965>.
- LIU, Y.–LEE, J. M.–LEE, C. [2020]: The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business and Management*, Vol. 19. 1–21. o. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>.
- MALISZEWSKA, M.–MATTOO, A.–VAN DER MENSBRUGGHE, D. [2020]: The potential impact of COVID-19 on GDP and trade: A preliminary assessment. The World Bank, Policy Research Working Paper, No. 9211. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9211>.
- MARKUSEN, J. R. [2002]: *Multinational firms and the theory of international trade*. The MIT Press, Cambridge, MA, <https://doi.org/10.7551/mitpress/4797.001.0001>.
- MARQUES SANTOS, A.–HAEGEMAN, K.–MONCADA-PATERNÒ-CASTELLO, P. [2021]: The impact of Covid-19 and of the earlier crisis on firms' innovation and growth: a comparative analysis. *JRC Working Papers on Territorial Modelling and Analysis*, No. 3. European Commission, Sevilla, <https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc125490.pdf>.
- MEYER, B. H.–PRESCOTT, B.–SHENG, X. S. [2020]: The Impact of the COVID-19 Pandemic on Business Expectations. Federal Reserve Bank of Atlanta Working Paper Series, Working Paper, 2020-17a, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3690489>.
- MIRODOUT, S. [2020]: Resilience versus robustness in global value chains: Some policy implications. *VoxEU.org*, június 18. <https://voxeu.org/article/resilience-versus-robustness-global-value-chains>.
- MONT, O.–CURTIS, S. K.–PALGAN, Y. V. [2021]: Organisational Response Strategies to COVID-19 in the Sharing Economy. *Sustainable Production and Consumption*, Vol. 28. 52–70. o. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.03.025>.
- MYSORE, M.–USHER, O. [2020]: Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center. McKinsey and Company, Risk Practice, március 16. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/responding-to-coronavirus-the-minimum-viable-nerve-center>.
- NAGY KATALIN–MATHEIKA ZOLTÁN–PALÓCZ ÉVA [2021]: Kopint-Tárki Zrt.: Lassú lesz a kilábalás a pandémiás időszakból. *Külgazdaság*, 65. évf. 3–4. sz. 21–31. o. <https://doi.org/10.47630/KULG.2021.65.3-4.21>.
- OBRENOVIC, B.–DU, J.–GODINIC, D.–TSOY, D.–AAMIR, M.–KHAN, S.–JAKHONGIROV, I. [2020]: Sustaining enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic: enterprise effectiveness and sustainability model. *Sustainability*, Vol. 12. No. 15. 1–27. o. <https://doi.org/10.3390/su12155981>.
- OSUNA, V.–GARCÍA PÉREZ, I. J. [2021]: Temporary layoffs, short-time work and COVID-19: The case of a dual labour market. *Applied Economic Analysis*, <https://doi.org/10.1108/AEA-06-2021-0118>.
- PATÓ GÁBORNÉ SZÜCS BEÁTA–DAJNOKI KRISZTINA–KOVÁCS KLAUDIA–KÖMÜVES ZSOLT SÁNDOR–GROTTE JUDIT–SZABÓ SZILVIA–KUNOS ISTVÁN–METSZÓSY GABRIELLA–HEGEDŰS HENRIK–KARÁCSONY PÉTER–POÓR JÓZSEF [2021]: A HR válasza a koronavírus-járvány által okozott kihívásokra. *Vezetéstudomány*, 52. évf. 8–9. sz. 2–17. o. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.09.01>.
- PLA-BARBER, J.–VILLA, C.–NARULA, R. [2021]: Governance of global value chains after the Covid-19 pandemic: A new wave of regionalization? *Business Research Quarterly*, Vol. 24. No. 3. 204–213. o. <https://doi.org/10.1177/23409444211020761>.

- SAURAV, A.–KUSEK, P.–KUO, R.–VINEY, B. [2021]: The Impact of COVID 19 on Foreign Investors: Evidence from the Quarterly Global MNE Pulse Survey for the Fourth Quarter of 2020. World Bank Group, március, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35321>.
- SHEN, H.–FU, M.–PAN, H.–YU, Z.–CHEN, Y. [2020]: The impact of the COVID-19 pandemic on firm performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, Vol. 56. No. 10. 2213–2230. o. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785863>.
- SHIN, Y. A.–YEO, J.–JUNG, K. [2018]: The effectiveness of international non-governmental organizations' response operations during public health emergency. Lessons learned from the 2014 Ebola outbreak in Sierra Leone. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 15. No. 4. 650. o. <https://doi.org/10.3390/ijerph15040650>.
- TOUREK, G. [2021]: How the COVID-19 Pandemic Affected Rwandan Businesses: Findings from Phone Surveys. *Private Enterprise Development in Low Income Countries (PEDL) C-19 Note, ERG 7791*. <https://pedl.cepr.org/publications/how-covid-19-pandemic-affected-rwandan-businesses-findings-phone-surveys>.
- TRESSEL, D.–DING, X. [2021]: Global Corporate Stress Tests. Impact of the COVID-19 Pandemic and Policy Responses. *IMF Working Paper, WP/21/212*. <https://doi.org/10.5089/9781513590820.001>.
- VÁRHEGYI ÉVA [2021]: Pénzügykutató Zrt.: Elhúzóó járvány, lassú kilábalás. *Külgazdaság*, 65. évf. 3–4. sz. 37–53. o. <https://doi.org/10.47630/KULG.2021.65.3-4.37>.
- VARUM, C. A.–ROCHA, V. C. B. [2011]: Do foreign and domestic firms behave any different during economic slowdowns? *International Business Review*, Vol. 20. No. 1. 48–59. o. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.06.001>.
- WALDKIRCH, A. [2021]: Firms around the World during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Economic Integration*, Vol. 36. No. 1. 3–19. o. <https://doi.org/10.11130/jei.2021.36.1.3>.
- ZHANG, H. [2021]: The Impact of COVID-19 on Global Production Networks: Evidence from Japanese Multinational Firms. *ERIA Discussion Paper, No. 364*. [https://www.eria.org/uploads/media/discussion-papers/ERIA-Research-on-COVID-19/The-Impact-of-COVID-19-on-Global-Production-Networks\\_Evidence-from-Japanese-Multinational-Firms.pdf](https://www.eria.org/uploads/media/discussion-papers/ERIA-Research-on-COVID-19/The-Impact-of-COVID-19-on-Global-Production-Networks_Evidence-from-Japanese-Multinational-Firms.pdf).
- ZOU, P.–HUO, D.–LI, M. [2020]: The impact of the COVID-19 pandemic on firms: a survey in Guangdong Province, China. *Global Health Research Policy*, Vol. 5. No. 41. <https://doi.org/10.1186/s41256-020-00166-z>.