



**GINOP-5.3.5-18-2018-00012**

## **Vállalkozói generációváltás munkaerőpiaci megoldása az Észak-Magyarországi régióban**

**Vállalkozói felmérés az Észak-Magyarországi régióban működő vendéglátó vállalkozások gazdasági helyzetéről, munkaerőpiaci képességéről és generációváltási problémáiról**



## Tartalom

A TANULMÁNY ELŐZMÉNYEI .....	5
A PROGRAMBAN ALKALMAZOTT ESZKÖZÖK .....	7
A VÁLLALKOZÓI KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS VÁLLALKOZÓI VÁLASZAINAK ÖSSZESÍTÉSE .....	12
I. VÁLLALKOZÁS JELLEMZŐI.....	12
1. A vállalkozás tevékenyége: .....	12
2. A vállalkozás által működtetett vendéglátóhelyek száma:.....	14
3. A vállalkozás mérete és formája:.....	15
4. A vendéglátó egység tulajdonosi helyzete: .....	16
5. A vendéglátó egység nagysága befogadóképesség szerint: .....	17
6. A vendéglátó egység rendelkezik-e kategóriával (osztályba sorolással), hova sorolja magát:.....	19
7. Van-e a vendéglátóhely forgalmát befolyásoló közeli idegenforgalmi látnivaló, attrakció? .....	19
8. A vendéglátó egység nyújt-e kiegészítő szórakozási lehetőséget, szolgáltatást?.....	20
9. A vendéglátó egység biztosít-e kapcsolódó szolgáltatást? .....	22
10. Van-e a vállalkozásnak egyéb speciális jövedelemszerző tevékenysége?.....	23
11. Az elmúlt években sikerült-e a vendéglátó egység fejlesztésében, korszerűsítésében előre lépni?.....	25
12. A megvalósított fejlesztés, korszerűsítés jellege:.....	26
13. A megvalósított fejlesztés finanszírozása:.....	27
14. A vállalkozásban tervez-e további fejlesztéseket, korszerűsítéseket? .....	29
15. Amennyiben saját forrásból fejlesztett akkor az éves árbevétel milyen arányát fordította erre?..	29
16. Az elmúlt években a gazdasági növekedés, bérkiáramlás emelkedésének hatására nőtt-e az éves vendégforgalom? .....	31
17. A növekvő vendégforgalom esetén emelkedett-e az éves árbevétel? .....	31
18. Az elmúlt években mindezek figyelembevételével nőtt-e az egy főre jutó fogyasztás értéke? ....	32
19. A vendéglátó egység rendelkezik-e saját honlappal, facebook vagy instagram oldallal? .....	33
20. A vendéglátó egységet reklámozza, hirdeti-e? .....	34
21. A hirdetésre, marketingre, fordított összegek aránya az árbevétel százalékában.....	35
22. A vállalkozás, vendéglátó egység megismertetése céljából van-e együttműködési kapcsolata? ...	36
II. GENERÁCIÓVÁLTÁSSAL KAPCSOLATOS TERVEKRE VONATKOZÓ KÉRDÉSEK.....	38
1. A vállalkozás tulajdonosi struktúrája és döntési mechanizmusa:.....	38
2. Ha a vállalkozásnak van társtulajdonosa, akkor a társtulajdonos szerepe .....	40
3. Ha társtulajdonos rokon, akkor a rokonság jellege: .....	41
4. A vállalkozás működési időtartama: .....	42
5. Hány évre tervezi még a vállalkozás működtetését személyesen? .....	43
6. A vállalkozás tulajdonosának, működtetőjének életkora? .....	44
7. Ha vállalkozóként a nyugdíjba vonulását tervezi, akkor a szándéka a vállalkozással kapcsolatban: .....	45
8. Szeretné-e, ha a nyugdíjba vonulása esetén a vállalkozás valamilyen formában tovább működne, megmaradna? .....	46

9.	Ha a vállalkozás tovább működtetését szeretné, rendelkezik-e ehhez műszaki, technológiai fejlesztési koncepcióval? .....	46
10.	Ha a vállalkozás további működését szeretné, ehhez rendelkezik-e generációváltási, utódlási stratégiával? .....	47
11.	Mikor esedékes véleménye szerint vállalkozásában a generációváltás, utódlás kérdése? .....	47
12.	Van-e a vállalkozáshoz köthető olyan családtag, társtulajdonos, akinek átadná a vállalkozás működtetését? .....	48
13.	Ha a vállalkozását szándéka szerint átadja, és még nem dönt el az átvevő személye, ki lehet az átvevő? .....	49
14.	Szándékai szerint a végrehajtásához eddig próbálta-e a lehetséges átvevő utódot kinevelni? .....	50
15.	Amennyiben a vállalkozását átadja és az utódot meg tudja határozni, biztosított-e számára szakképesítés megszerzését jelentő tanfolyami részvételt, vagy szakmai továbbképzést? .....	51
16.	Amennyiben vállalkozást további működésére, annak átadására nem lát esélyt, akkor ennek lehetséges okai: .....	51
17.	A vállalkozás működtetésének átadása során tervezi-e résztulajdon megtartását, lenne-e a vállalkozásában társtulajdonos? .....	52
18.	Ha a vállalkozást átadja, kívánja-e segíteni szakmai tanácsadással, mentorálással az átvevőt, ha az igényli? .....	53
19.	A vállalkozás értékesítéséhez, átadásához ismeri-e a vállalkozása piaci értékét? .....	53
20.	A vállalkozás generációváltásának megoldására a szakmában ismer-e külföldi gyakorlatot, példát? .....	54
21.	Ismeretségi köréből, a szakmából ismer-e hazai sikeres vállalkozói generációváltást, átadást? .....	55
22.	A vállalkozás átadásához igényelné-e szakmai érdekképviseleti segítséget? .....	55
23.	A vállalkozása átadásához milyen jellegű szakmai segítséget venne igénybe? .....	56
24.	A vállalkozás átadására hogyan keres külső jelentkezőt? .....	57
25.	Ismeri-e a már többször meghirdetett fiatalok vállalkozóvá válásának uniós forrású támogatási programját? .....	58
26.	Lát-e lehetőséget arra, hogy egy mentorálási folyamatban egy ilyen kezdő vállalkozónak adja át a vállalkozását? .....	59
27.	Véleménye szerint, ha a koronavírus járvány hatására átalakul a munkaerőpiac, visszaesik az idegenforgalom és a vendéglátás, ez a generációváltás lehetőségét hogyan érinti? .....	60
28.	Milyen javaslatai lennének a vállalkozás utódlásához, tovább éléséhez szükséges kormányzati KKV program intézkedéseire? .....	61
III.	A VÁLLALKOZÁS HUMÁNERŐFORRÁS KÉRDÉSEI .....	63
1.	A vállalkozás munkaszervezetét vezetőként, tulajdonosként személyesen irányítja-e? .....	63
2.	A vállalkozás irányítását vezetését megosztja-e tulajdonostárssal, vagy alkalmazottal? .....	63
3.	A vállalkozás működtetésében családtag részt vesz-e? .....	64
4.	A vendéglátó tevékenységhez rendelkezik-e szakmai végzettséggel? .....	65
5.	A vállalkozásban az alkalmazottak száma: .....	66
6.	A vállalkozásában alkalmazott foglalkoztatási formák: .....	68
7.	A vállalkozásnál határozatlan idejű folyamatos munkaviszonyban állók száma és az összes munkavállalóhoz képest aránya: .....	69
8.	A vállalkozásnál munkaviszonyban álló dolgozók itt töltött éveinek átlagos száma: .....	70
9.	Az alkalmazottak korösszetétele jelenleg: .....	71

10.	A vállalkozásnál alkalmazott dolgozók szakképesítésére vonatkozó létszámadat:.....	71
11.	A vállalkozásban alkalmazott bérstruktúra: .....	72
12.	Részt vesz-e tanuló foglalkoztatásban, a szakmai utánpótlás nevelésében gyakorlati képzési helyként? .....	74
IV.	A KORONAVÍRUS JÁRVÁNY VÁHRATÓ HATÁSAI A GENERÁCIÓVÁLTÁSRA .....	76
1.	Milyen mértékben esett vissza a vendégforgalom az elmúlt egy hónapban?.....	76
2.	Felmerült-e a vendéglátó vállalkozás ideiglenes vagy végleges bezárása? .....	77
3.	A forgalom csökkenés és a megváltozott piaci helyzet miatt kellett-e alkalmazottat elbocsátani? ...	78
4.	Rendelkezik-e üzleti koncepcióval a járvány utáni időszakra, szezonra? .....	80
5.	A vállalkozás átmeneti finanszírozására milyen pénzügyi tartalékokkal rendelkezik? .....	80
6.	A járvány miatt gazdasági válság leküzdésére milyen intézkedéseket valósít meg? .....	81
7.	Milyen mértékű forgalomvisszaesésre számít a turizmus, idegenforgalom szakmában a járvány okozta válsága miatt az előző évhez képest? A vendégek aránya az előző évhez (100%) képest: .....	82
8.	Várakozása szerint az előző évhez (100%) képest milyen mértékű lesz a vállalkozás eredményessége, tevékenysége? .....	85
9.	Véleménye szerint a vállalkozásokban eddig keletkezett károk után mennyi időre van szükség az üzletmenet és jövedelmezőség helyreállításához? .....	86
10.	Van-e már kimutatható kára a járvány miatt gazdasági visszaesésből? .....	87
11.	A járvány okozta gazdasági válság csökkentése érdekében hozott kormányzati javaslatok közül élt-e bármelyikkel? .....	87
12.	A vállalkozása milyen kormányzati, állami intézkedéseket javasol a működés fenntartása és a vendéglátó szakmai helyzetének javítása érdekében? .....	88
	A VÁLLALKOZÓI MÉLYINTERJÚ KÉRDÉSEINEK FELDOLGOZÁSA A PROGRAM HASZNOSÍTÁSA CÉLJÁBÓL.....	89





## A TANULMÁNY ELŐZMÉNYEI

A Magyar Kormány KKV fejlesztési stratégiájának is az egyik kiemelt eleme a vállalkozói generációváltás kérdése. Magyarországon az önálló kisvállalkozói szegmens tömeges létrejötte a rendszerváltással egyidőben történt, és akik ebben az időszakban önálló vállalkozást alapítottak, akár társas vállalkozásként, akár egyéni vállalkozóként, napjainkban érik el azt az életkort, amikor nyugdíjba vonulásra, vagy visszavonulásra készülnek. Az ezzel kapcsolatos bizonytalanságot jól mutatja, hogy az érintettek között olyanok is vannak, akik már most is nyugdíjasként viszik tovább a vállalkozást, mert egészségi állapotuk és fizikai erejük lehetővé teszi annak működtetését. A helyzet azonban felveti annak a veszélyét, hogy ahol a vállalkozás tulajdonosa nem gondolkodik a vállalkozása jövőjéről, és az ezzel kapcsolatos utódlási intézkedésekről, ott megszűnhet egy addig eredményesen és jól működő olyan gazdasági vállalkozás, amely nem csak a tulajdonos és családja, de a munkavállalóinak a megélhetését is biztosítja. Ezek a vállalkozások olyan területeken működnek, ahol jellemzően a megszűnő mikro- és kisvállalkozások helyébe nem lépnek multinacionális cégek, ezért előfordulhat, hogy különösen vidéken egy adott település szolgáltatás nélkül marad. Mindez jelentősen befolyásolhatja az adott terület foglalkoztató képességét, a munkahelyek számát, ezért a gazdaság és egyben kormányzati érdek is az egyébként jól működő vállalkozások jövőbeni fenntartása és működésük megőrzése.

A generációváltás problémakörét felkarolta nem csak a kormányzati KKV stratégia, hanem annak végrehajtásában a Vállalkozásfejlesztési Tanács is, ahol több konzultáció is lezajlott érdekképviselők bevonásával a probléma kezelése érdekében. A Vállalkozásfejlesztési Tanácsnak a kisvállalkozói érdekképviselők között tagja a Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviselői Szövetsége KISOSZ, amely országos hálózatával együtt részt vesz a vállalkozások részére nyújtott tanácsadásban és koncepció kialakításában. Egy ilyen kísérleti projektre önálló konzorciumot hoztak létre, amelynek vezetője a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei Kereskedő és Vendéglátó Vállalkozók Érdekképviselői Szervezete, és maga az országos KISOSZ, abból a célból, hogy a vállalkozói generációváltás kérdését egy szűkebb területen, az Észak-Magyarországi régióban és egy szűkebb szakterületen, a vendéglátás, szálláshely szolgáltatás területén megvizsgálják. A program alapja, hogy a konzorciumi partnerek a kereskedelem mellett a vendéglátó szakmában működő egyéni vállalkozók és családi jellegű társas kisvállalkozások érdekképviselőit látják el, ahol ez a vállalkozói forma a legáltalánosabb, és a családi munkára alapozó vállalkozások aránya kifejezetten magas. Az elmúlt években a vendéglátásban működő egységek száma csökkenést

mutat, most már kevesebb, mint 50 ezer vendéglátó egység működik, de ezek több, mint kétharmada KKV körbe tartozik. A náluk megjelenő generációváltási problémával már többen is elkezdtek foglalkozni, így általános az a tendencia, hogy ezen a területen a családi vállalkozások több, mint egyharmada tekinthető generációváltó cégnek, és ezek nagy része nem rendelkezik utódlási stratégiával. Az okok között megállapítható az is, hogy hazánkban nagy gond a generációváltásban szerzett tapasztalat hiánya, de ugyanúgy hiányzik a fiatalok, utódok részéről az elkötelezettség. A szándékok mellett az erre vonatkozó vizsgálatok azt is megállapítják, hogy az utódok képzésére külföldön nagy hangsúlyt fektetnek, hazánkban azonban ez még nem képezi a speciális oktatás részét, és a jogszabályi környezet sem segíti elő ezt a folyamatot. Sok esetben előfordul, hogy az utódok részére a családi vállalkozás nem kínál kellően vonzó perspektívát, a családi cég átvétele helyett többen magas végzettséget biztosító képzést keresnek, majd nagyvállalati háttérrel kívánnak elhelyezkedni a munkaerőpiacon. A konzorciumi partnerek ezen a helyzeten kívánnak javítani, és a terület kiválasztása során szándékukat alátámasztotta, hogy a legtöbb pályakezdő fiatal egyébként hazánkban két megyében él, és közülük az egyik Borsod-Abaúj-Zemplén megye. Ráadásul az Észak-Magyarországi területen, amennyiben egy multinacionális cég vagy hazai nagyvállalkozás megszűnik, akkor az ottani munkahelyek hiánya miatt az alkalmazottak máshol elhelyezkedni nem tudnak.

Az előzőekben rögzített problémák miatt a konzorciumi partnerek azt a célt tűzték ki maguk elé, hogy a vállalkozásoknak nyújtott szakmai segítséggel elősegítsék a vendéglátás, idegenforgalom területén az egységek megmaradását, és a helyi munkahelyek számának fenntartását. Ehhez szükséges megoldásokat biztosítani a vállalkozások konkrét problémáinak feldolgozása útján a vállalkozói generációváltás és utódlás biztos megteremtésére. A generációváltásra kidolgozott program keretében alapvető feltételként és elemként jelent meg az érintett vállalkozói kör helyzetének és igényének felmérése, a programban célzott 150 fős mélyinterjú formájában végzett kérdőíves felmérés elvégzése, és a tapasztalatok tanulmány formájában történő feldolgozása. A problémára felhívják a figyelmet egyrészt szakmai rendezvényekkel, ingyenes képzésekkel és hat hónapon keresztül a régió minden megyeszékhelyén tanácsadói szolgáltatás működtetésével. A jelen tanulmány a mindezek alapján kialakított vállalkozói felmérés kérdőívét és vállalkozói válaszait tartalmazza.



## A PROGRAMBAN ALKALMAZOTT ESZKÖZÖK

A konzorciumi partnerek által megfogalmazott program egyes elemeit már a probléma feltárás és az előzmények megfogalmazása során ismertettük, és ezekről a program keretében kialakított önálló honlap is folyamatos tájékoztatást ad az érdeklődőknek. Meg kell állapítani azt is, hogy a problémakör nem csak a vállalkozásokat és azok tulajdonosait érinti, hanem a vállalkozásoknál alkalmazott munkavállalókat is, hiszen a vendéglátásban nem egyszer tapasztalható, hogy egy vállalkozás úgy újul meg, ha annak szakmai vezető alkalmazottja az önálló vállalkozást átveszi, vagy ő maga indít egy sajátot, a szakmában így lett sok szakácsból, vendéglátó üzletvezetőből önálló vállalkozás. A bevezetőből egyértelmű, hogy ennek első lépcsőfoka a helyi vállalkozások megkeresése a kérdőív kitöltése érdekében.

7

### A programban érintett vállalkozói kör

A program alapvetően az Észak-Magyarországi régiót érinti, ezért a konzorciumi partnerek a folyamatba a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei KISOSZ mellett együttműködő partnerként bevonták a Nógrád megyei és a Heves megyei érdekképviselőket is, és az előzetesen megfogalmazott tervek szerint közösen törekednek arra, hogy a területi megoszlás kiegyenlített legyen. Ennek érdekében mindhárom területi szervezet a konzorciumvezető BAZ megyei KISOSZ irányítása mellett tájékoztatást adott a saját tagságát alkotó vendéglátó vállalkozásoknak a program céljairól, hogy a közreműködésüket és bizalmukat a problémakörhöz megnyerje. A pályázati program szerint 150 vállalkozás megkeresését tervezték a konzorciumi partnerek, ezért a jelen tanulmány ennek a 150 kérdőívnek a feldolgozását és összesített eredményét tartalmazza. Miután a generációváltás a tulajdonosok részére egy személyes kérdés, így a bizalom kialakítása és biztosítása érdekében a kérdőívek feldolgozása anonim kitöltés után történt, és erre nem csak a szervezeteknél egyébként működő adatvédelmi előírások miatt került sor, hanem a minél nyíltabb és együttműködőbb vállalkozói válaszok érdekében is. Így a felvett vállalkozói kérdőívek név nélkül kerültek ahhoz a szakértői körhöz, amelyik az egyes kérdések összesítését, szakmai feldolgozását és a tanulság levonását készítette. A konzorciumi partnerek és a közreműködő szervezetek törekedtek arra, hogy olyan vállalkozások

kerüljenek bevonásra a programba, amelyek minél szélesebb szakmai kört és vállalati nagyságot tudnak megjeleníteni.

### A vállalkozói kérdőíves felmérés tartalma

A vállalkozói kérdőíves felmérést és a tanulmány készítését a konzorciumi partnerek külső szakértői körtől rendelték meg, ezért a projekt indításával egyidejűleg megkezdték a felmérés szakmai tartalmának egyeztetését, illetve a kérdések összeállítását. Ennek során a konzorciumi partnerek természetesen már rendelkeztek elképzelésekkel, amelyeket a vállalkozói tagságukat alkotó vállalkozóktól már ismertek, felhasználták azokat a tapasztalatokat, amelyeket egy-egy már lezajlott vállalkozói generációváltásnál megismertek, illetve támaszkodtak a külső szakértői kör javaslataira. A kérdések összeállításánál figyelembe vették azt is, hogy a KISOSZ részese más kísérleti projekteknek, illetve más régióban is folytatott korábban, illetve a pályázati kiírásra összeállított program keretében ezzel egyidejűleg is folytat felméréseket, és az általános vállalkozói helyzetképhez lehetőleg azonos tartalmú információkat tudjanak benyújtani, hiszen így lehet majd egy-egy program helyi feldolgozása után több régióra kiterjedő, vagy akár országos tapasztalatokat levonni.

A vállalkozói kérdőíves felmérés összeállítása során a korábbi programok és tervek alapján a következő kérdéscsoportokat állapították meg:

1. A kérdések első negyedében összesen 22 kérdéssel a megkeresett vállalkozások általános gazdasági jellemzőit kívánták megtudni a konzorciumi tagok és a szakértők, mert ezek az adatok szükségesek ahhoz, hogy megítélhető legyen a vállalkozás működőképessége, jövedelemtermelő képessége, és ezáltal a lehetséges jövőképe. A konzorciumi tagok ugyanis előzetesen rögzítették, hogy a generációváltás útján azokat a vállalkozásokat célszerű a jövőnek megmenteni, amelyek nem leépülő szakaszban vagy a vállalkozó életkora miatt vegetáló szakaszban vannak, hanem hosszútávon biztosítják az adott területen a foglalkoztatás lehetőségét. Ehhez meg kellett ismerni a vállalkozások általános gazdasági jellemzőit, kiemelten a tulajdonosi formákat, és az eddig előkészített vagy elvégzett fejlesztéseket és a vállalkozás ismertségét is.
2. A kérdések második negyedében konkrét generációváltással kapcsolatos kérdéskört



tervezetek a program megvalósítói és a szakértők, itt általában a tulajdonos szerepével, személyes részvételével, az utódlási koncepciójával és az ehhez szükséges külső segítséggel kapcsolatos kérdéseket fogalmazták meg összesen 28 kérdés keretében.

3. A kérdőíves felmérés harmadik negyedében nagyon fontosnak tekintették a konzorciumi partnerek, hogy az adott vállalkozás humán erőforrás hátterével foglalkozzanak, hiszen ez határozza meg, hogy az adott területen milyen foglalkoztató képessége van a vállalkozásnak, és a generációváltás elmaradása milyen mértékben befolyásolhatja a helyi munkaerőpiacot, illetve az ott élők elhelyezkedési képességét. Ezt a problémakört a megállapodás szerint a szakértők 12 önálló kérdésben fogalmazták meg, egy-egy kérdéshez azonban több alkérdés is szerepelhet a témához kapcsolódóan.
4. A kérdések utolsó negyedében egy olyan kérdéskör merült fel, ami a konzorciumi partnere részére a program összeállításakor még nem volt ismert, hiszen a projektnek az ad rendkívüli körülményeket, hogy a támogatási szerződés megkötése és a projekt indítása után jelent meg a világon a koronavírus járvány, amelynek hazai megjelenésével összefüggő intézkedésekre és korlátozásokra 2020. tavaszán került sor. Erre nem csak a világ és hazánk, hanem maga a vendéglátó-turisztikai szakma sem volt felkészülve, hiszen a kijárási korlátozások, a rendezvények tartásának tilalma alapvetően érintette az idegenforgalmi szakmát, a vendéglátóhelyek működőképességét, és a járvány elhúzódása, valamint a szakértők által beígért második vagy harmadik hullám a generációváltást érintő hosszútávú tulajdonosi érdekeket is befolyásolta. Itt a szakértők javaslatára egy 12 kérdésből álló blokk kialakításra került sor, a kérdések pedig megegyeznek a konzorciumi partnerek, illetve országos szövetségük más régióban alkalmazott kérdéseivel, hiszen itt általános cél, hogy a járványhelyzettel összefüggő gazdasági kérdéseket a vendéglátó szakmában össze lehessen hasonlítani a régiók között, és országos szintű következtetéseket lehessen levonni. Az ezzel kapcsolatos szakértői javaslatokat a konzorciumi partnerek elfogadták.



## A kérdező biztosok szerepe - módszertan

A programot lebonyolító konzorciumi partnerek a korábbi kezdeményezések sikertelenségét részben abban látták, hogy a vállalkozások tulajdonosai a hosszútávú terveikről, különösen személyes elképzeléseikről nem szívesen nyilatkoztak külső szakértőnek, és különösen nem jellemző, hogy érdemi és személyes motivációt tartalmazó válaszokat az interneten, vagy írásos megkeresésre megadnak. Ennek megfelelően már a célcsoport kiválasztásánál próbáltak a tagságból, a személyes ismeretség alapján már bizalommal rendelkező vendéglátósokból kiválogatni a célcsoportot, és emellett nagyon fontosnak látták, hogy a kérdezés és válaszadás feltételeinek egy személyes jellegű, intim környezetet biztosítsanak az érdemi információk és a bizalom céljából. Ezért a program alapvető eleme, hogy valamennyi célcsoportos vendéglátó vállalkozást személyesen kell felkeresni egy olyan kérdezőbiztos által, amelyik megfelelő tapasztalatokkal, tudással és szakképesítéssel rendelkezik a vendéglátó és idegenforgalmi szakmáról, emberileg alkalmas interjúk lefolytatására, és ehhez biztosítja az anonim válaszadás lehetőségét. A kérdésekre adott válaszok majdnem teljeskörűsége azt igazolta vissza, hogy ez a módszertan a program eredménye szempontjából működött és sikeresnek mondható. Ehhez persze az is kellett, hogy a szakértő alkalmazkodjon a megkérdezett vállalkozó menetrendjéhez és vállalkozásának működéséhez, azaz szélesfokú alkalmazkodóképességgel rendelkezzen.

10

## A tanulmány következményei

Az előzőekben már leírtak alapján a konzorciumot alkotó érdekképviseltek alapvető szándéka volt a generációváltással életkorilag érintett vállalkozók szándékainak és személyes motivációjának megismerése és feltárása, az általuk felvetett problémák összegyűjtése, hogy az ezzel kapcsolatos tevékenységükhöz segítséget tudjanak nyújtani. A vállalkozások utódlásával kapcsolatban kiemelten fontos kérdés lehet a jelenlegi vállalkozás értékének megállapítása, a benne lévő személyes munka, tapasztalat és emberi kapcsolatrendszer értékelése és az értékének elismertetése, valamint a vállalkozó személyes kötődése. E személyes jellegű problémakörök mellett azonban felmerülhet a résztvevő motivációja és a szakmában való jártassága, és a legfontosabb probléma lehet a vállalkozás

továbbviteléhez szükséges pénzügyi források biztosítása. Ezzel kapcsolatban a felmérés készítésével egyidejűleg már jelentek meg olyan banki konstrukciók, amelyek kifejezetten a generációváltás és vállalkozói utódlás biztosítása céljából az átvevőnek kedvezményes hiteleket kívántak nyújtani, azonban ezek nem voltak igazán sikeresek. A konzorciumot alkotó érdekképviselők ehhez képest egy komplexebb csomagot fogalmaztak már korábban is meg az érdekképviselői munkában, amelynek elemei között szerepelt uniós forrású vissza nem térítendő támogatás, kedvezményes hitel, az átvevő részére támogatott képzés és érdekképviselői segítséggel megvalósuló mentorálás. A teljes szolgáltatási és segítségnyújtási csomag azonban csak akkor lehet sikeres az érdekképviselők meglátása szerint, ha az a vállalkozások véleményén, illetve igényein alapul.

A program során a tanulmány hasznosítását a konzorciumi partnerek több lépcsőfokban kívánták biztosítani, és ennek megvalósítását részben elkezdték. A programban szerepel, hogy a tanulmány ismertetése és az ezzel kapcsolatos konzultáció lehetősége megvalósul a mindhárom régiós megyeszékhelyen megrendezésre kerülő szakmai rendezvényeken, amelyeken egyébként a létszámot a tervezetthez képest a járványhelyzet fogja meghatározni.

A tapasztalatok alapján kerül kialakításra a vállalkozások tulajdonosainak és potenciális utódjául kijelölt alkalmazottainak az ingyenes szakmai továbbképzése a program keretén belül összesen 60 fő részére a régióban, ennek területi eloszlását azonban már az igények fogják meghatározni. A tanulmány nyilvánosságra kerül, a konzorciumi partnerek megjelentetik a programra kialakított önálló honlapon, felhasználják az érdekképviselői munkában a kormányzati és testületi egyeztetéseken, és önálló javaslatokat is megfogalmaznak benne. A legfontosabb azonban, hogy egyedi és konkrét segítségnyújtásra is sor kerüljön, így a projekt időszakának második felében, hat hónapon keresztül ingyenes tanácsadást biztosítanak mindhárom megyeszékhelyen a régióban, ahol a vállalkozások a konkrét egyedi problémájukkal fordulhatnak szakértői segítséghez.

Ezen célok mellett került sor a kérdezőbiztosok által a vállalkozások megkeresésére és a kérdőíves felmérés lebonyolítására.



# A VÁLLALKOZÓI KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS VÁLLALKOZÓI VÁLASZAINAK ÖSSZESÍTÉSE

A bevezetőben leírt munkafolyamat alapján a kérdezőbiztosok minden vállalkozó esetében személyesen találkoztak a vállalkozás tulajdonosával, részletes tájékoztatást adtak számára a program céljairól és a benne alkalmazott eszközökről, biztosították az anonim válaszadás lehetőségét, sok esetben a kérdést és annak indokoltságát megmagyarázták, és a válaszadási alternatívákból történő kiválasztáshoz is a kérdés jellegétől függően segítséget nyújtottak. Ennek köszönhetően a válaszok széleskörűek lettek, és a szakértők egy meghatározott struktúra mentén a válaszokat feldolgozták és összesítették.

12

## I. VÁLLALKOZÁS JELLEMZŐI

### 1. A vállalkozás tevékenyége:

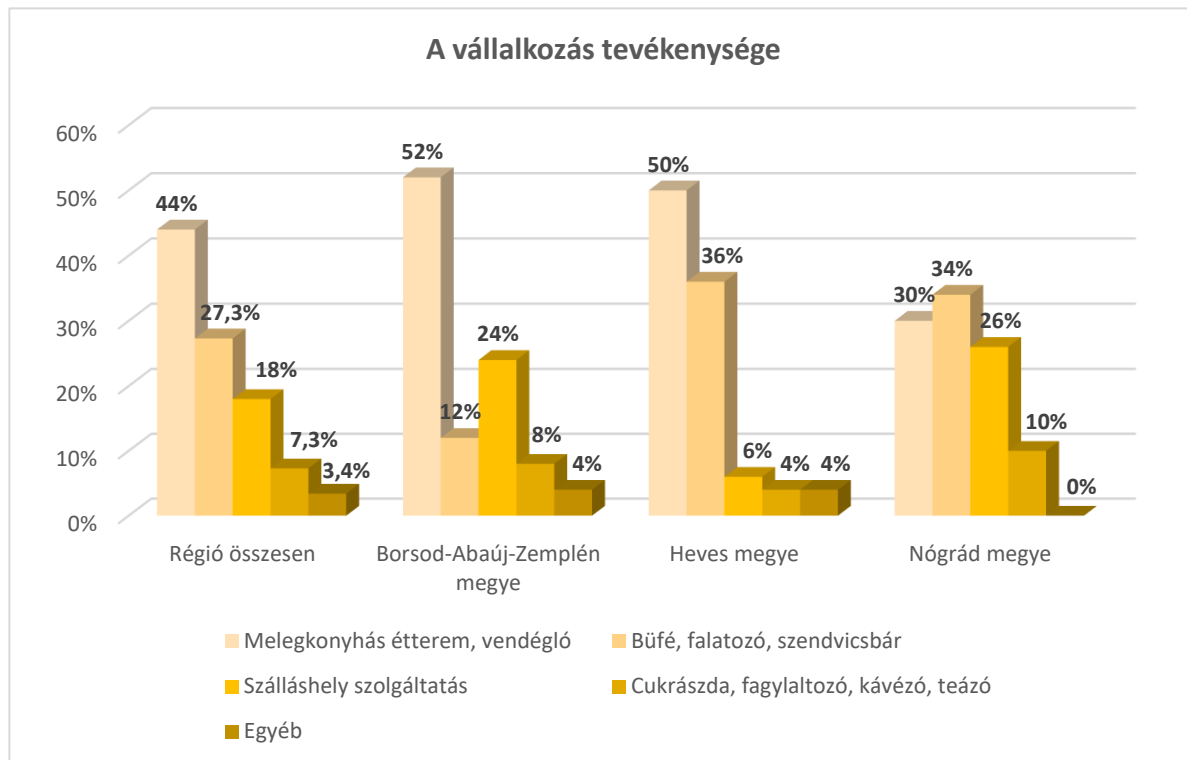
A szakértők a kérdés megfogalmazása mellett nem bízták a vállalkozásokra, hogy saját magukat definiálják, hanem megadták azokat a kategóriákat, amelyek szakmai szempontból kiemelten fontos csoportokat jelentenek. Ezek közül ki kell emelni, hogy a konzorciumot alkotó érdekképviseltek a vendéglátó tagság összetételénél kiemelt figyelmet fordítanak a melegkonyhás étterem, vendéglő üzemeltetőire, mert ezek üzletileg hosszú időtávon működnek, és jellemzően szükséges hozzá egy szakképesített munkavállalói kör, hiszen folyamatosan biztosítani kell a képzett szakácsokat és pincéreket a tevékenységhez. A következő legfontosabb kategória az érdekképviseltek megítélése és tagsága szempontjából a melegkonyha nélküli, de ételt forgalmazó és felszolgáló vendéglátás, mondhatjuk „hidegkonyhai” termékekkel, és ide tartoznak majd a büfék, falatozók, szendvicsbárok. Külön kategóriába rakták a speciálisnak minősített vendéglátó egységeket a szakértők, mert a tematikus szolgáltatással rendelkező termékek alapján egyre elterjedtebb a cukrászda, nyáron a fagyalatozó, illetve önálló kultúrája lett a kávézóknak és teázóknak, ezek egy része valamilyen franchise hálózat keretében, vagy akár önállóan is megjelenik. Ugyanilyen fontos kategória volt a szálláshely szolgáltatással egybekötött vendéglátás, itt a szakértők elsősorban a családi jellegű panziókat várták, valamint biztosítottak egy egyéb kategóriát arra az esetre, ha valamilyen e



kategóriákba nem besorolható egységet találtak. A kategóriák közötti eligazodást a válaszadók számára a kérdezőbiztosok segítették, így azt mondhatjuk, hogy a csoportok kialakulása szakmailag megalapozottnak tekinthető.

A fentiek előre bocsátásával a kérdésre adott válaszokból megállapíthatók az általános trendek, és hozzájuk érdemes megnézni, hogy a régió belül az egyes megyékben vannak-e eltérések. Így a legnagyobb arányban, az összes válaszadó 44%-a régiós szinten a melegkonyhás étterem, vendéglő üzemeltetői közül kerül ki, ezért a válaszok alapján a vállalkozások aránya igazodik az érdekképviseltek tagsági köréhez és elvárásaihoz. A régió belül azonban Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 52%, Heves egyében pedig 50% a melegkonyhás éttermek aránya, míg Nógrádban ez az arány 30%, azaz nem éri el a megkérdezett vállalkozások egyharmadát, és így jön ki a régiós arány. Régiós szinten a második legnagyobb arányt a büfé, falatozó, szendvicsbár, azaz a „hidegkonyhai” vendéglátó egységek alkotják 27,3%-kal, azaz több mint a válaszadók egynegyede tartozik ide. Ha azonban a régió számai mögé nézünk, megállapítható, hogy ez a kategória több, mint a válaszadók egyharmadát jelenti Heves megyében 36%-kal, Nógrád megyében 34%-kal, és ezt a magas arányt régiósan csökkenti Borsod-Abaúj-Zemplén megye 12%-a. A cukrászda, fagyraltozó, kávézó, teázó, vagyis a speciális termékkörű vendéglátás aránya 7,3% régiósan, azonban ezen belül Nógrádban a megkérdezettek 10%-a, Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 8%-a, míg Heves megyében csak 4%-a adja ezt a területet. A szálláshely szolgáltatást a megkérdezett vállalkozások 18%-a adja, de itt is nagyon nagy eltérések találhatóak a régió belül, Borsod-Abaúj-Zemplén megyében és Nógrádban a megkérdezett 150 vendéglősnek közel az egynegyede (Borsod 24%, Nógrád 26%), míg Hevesben mindössze 6%, ami azért különösen érdekes, mert a Heves megyei Egerhez és a fürdőkhöz kapcsolódó turizmus kiemelten magas vendégkört vonz a térségbe, de látható, hogy itt magasabb a nagyobb vállalkozások aránya, amelyek nem szerepeltek a megkérdezettek között. Végül az egyéb kategória régiós szinten 3,4%, csak két régióban belüli megyében Borsod-Abaúj-Zemplénben és Hevesben, ide tartoznak az éttermi mozgó vendéglátás, a drink bár, vagy a presszó üzemeltetői. Mindezekből megállapítható, hogy az első számú célcsoportnak szánt melegkonyhás étterem a legfajsúlyosabb, de a felmérés rálátást biztosít az egyéb kategóriákra is.

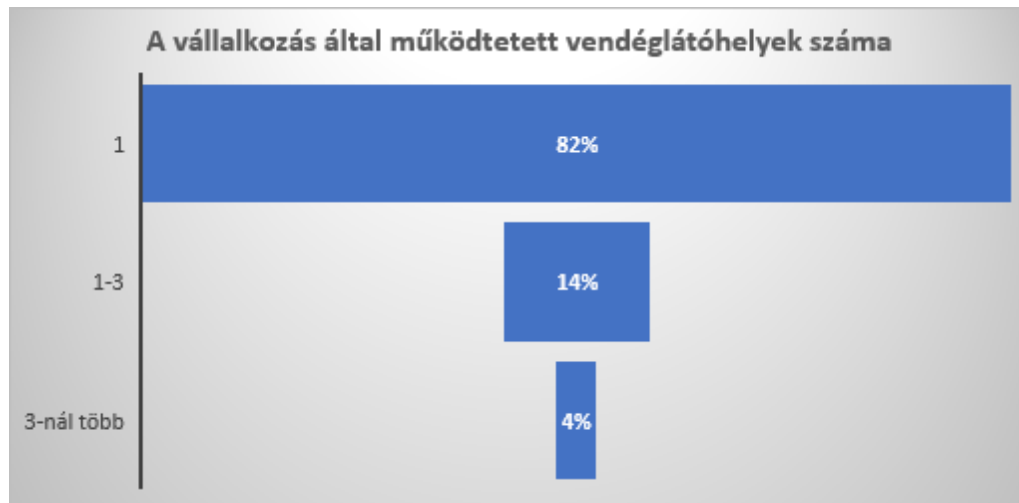




## 2. A vállalkozás által működtetett vendéglátóhelyek száma:

Az előző kérdésben már érintőlegesen felmerült a szálláshelyeknél, hogy a kérdőíves felmérés alkalmas a vendéglátás szakmai koncentrációjának elemzésére is, hiszen arra voltak kíváncsiak, hogy egy-egy vállalkozás az adott térségben hány vendéglátóhelyet működtet. Természetesen ezek aránya és száma rendkívüli mértékben függ az adott település nagyságától, azaz a városi jelleg feltehetően könnyebbé teszi a több egység párhuzamos működtetését, illetve kapcsolódik a helyi idegenforgalmi látványosságokhoz is, ahol akár csak ideiglenes jelleggel, de megéri további egységet üzemeltetni. A megkérdezett vállalkozások válaszai alapján megállapítható, hogy a régióban összesen 82%-ot képviselnek azok a vállalkozások, amelyek csak egy vendéglátóhelyet működtetnek, így döntő többségük családi jellegű mikro- és kisvállalkozás, ahogy azt a konzorciumot alkotó érdekképviseltek eddig is prognosztizálták. Ehhez képest a vállalkozások 14%-a jelezte, hogy 2-3 vendéglátó egységet működtet, ez az aránya régióon belül annyiban változik, hogy Nógrád megyében ide tartozik a megkérdezett vállalkozások 18%-a, és a megyében háromnál több vendéglátóhellyel rendelkező vállalkozás egyáltalán nincs. Régiós szinten összesen 4% azon vállalkozások aránya, amelyek háromnál több vendéglátó egységet működtetnek, ezt két megye adja, a legmagasabb

arány Heves megyében 8%-kal található, azaz itt is visszaigazolódik, amit a korábbi kérdésnél láttunk, hogy Heves megyében magasabb a szakmai koncentráció mértéke.

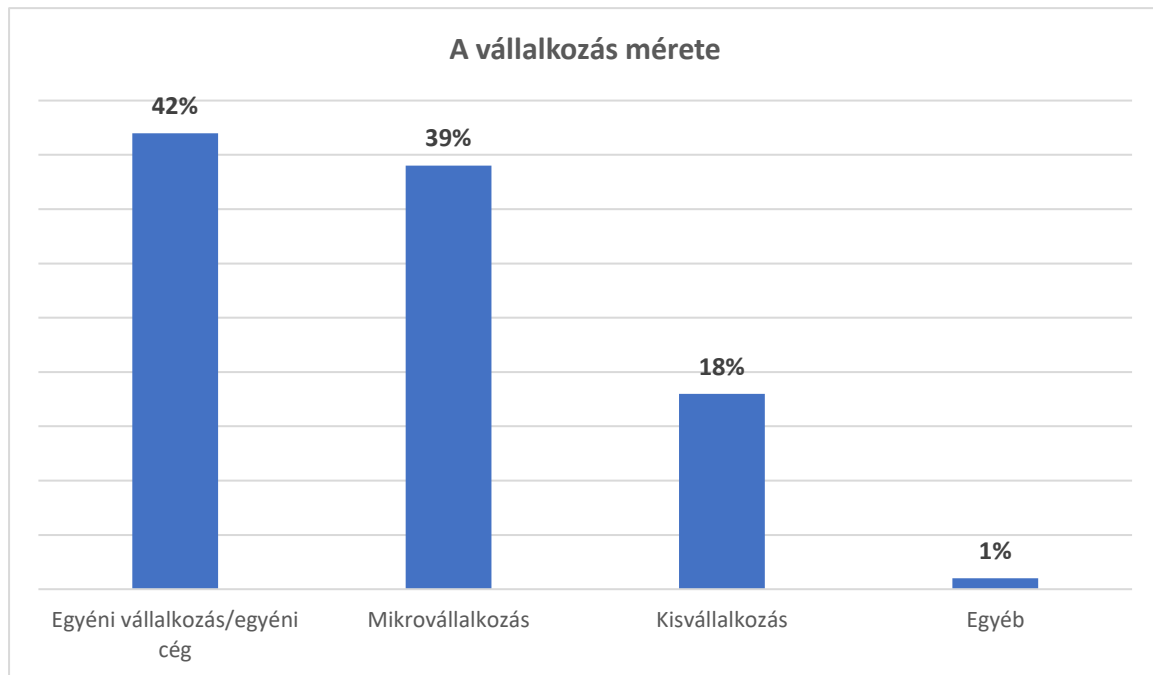


15

### 3. A vállalkozás mérete és formája:

Az előző kérdéstől eltérően a szakértőket itt az érdekelte, hogy a cég nagysága alapján meg lehessen határozni a foglalkoztatóképességet és a munkaerőpiaci helyzetet, hiszen a vállalalkozási nagyság definíciójának része, az egyébként e körben értelmezhetetlen árbevételi szint mellett az alkalmazottak száma. E kategóriában régióiban a vállalkozások 39%-a családi jellegű társas vállalkozás formában működő 10 fő alatti mikrovállalkozás, így amikor a foglalkoztatási helyzetet és a generációváltás problémáit nézzük, akkor döntően erről a kategóriáról beszélünk. Jóllehet ennél magasabb arányt képviselnek 42%-kal az egyéni vállalkozók, és ide tartoznak az egyéni cégeként működő vállalkozások is, azonban itt a vendéglátó egység teljes mértékben a vállalkozó személyéhez kapcsolódik, annak életpályájához, életkorához, így ezeknél kisebb a valószínűsége annak, hogy generációváltás történik, és még kisebb, hogy ez külső személynek történő átadással valósul meg. A megkérdezettek 18%-a minősül kisvállalkozásnak, azaz legalább 10 főt foglalkoztat és legfeljebb 50-et, ezek sorsa, különösen egy kistéleplési működés esetén a környezetének egyik legfontosabb foglalkoztatási kérdését vetheti fel. Így a konzorciumot alkotó érdekképviselők e vállalkozói körrel kapcsolatban a konkrét tanácsadás és felmérés szükségességét hangsúlyozták. A fennmaradó 1%-ot jelentette az 50 fő feletti közép vállalkozásnak minősülő szálláshelyet is biztosító egység, amely a régióban egy megyére, azaz Heves megyére jellemző, és itt már leírtuk korábban, hogy a három megye közül a régió belül itt

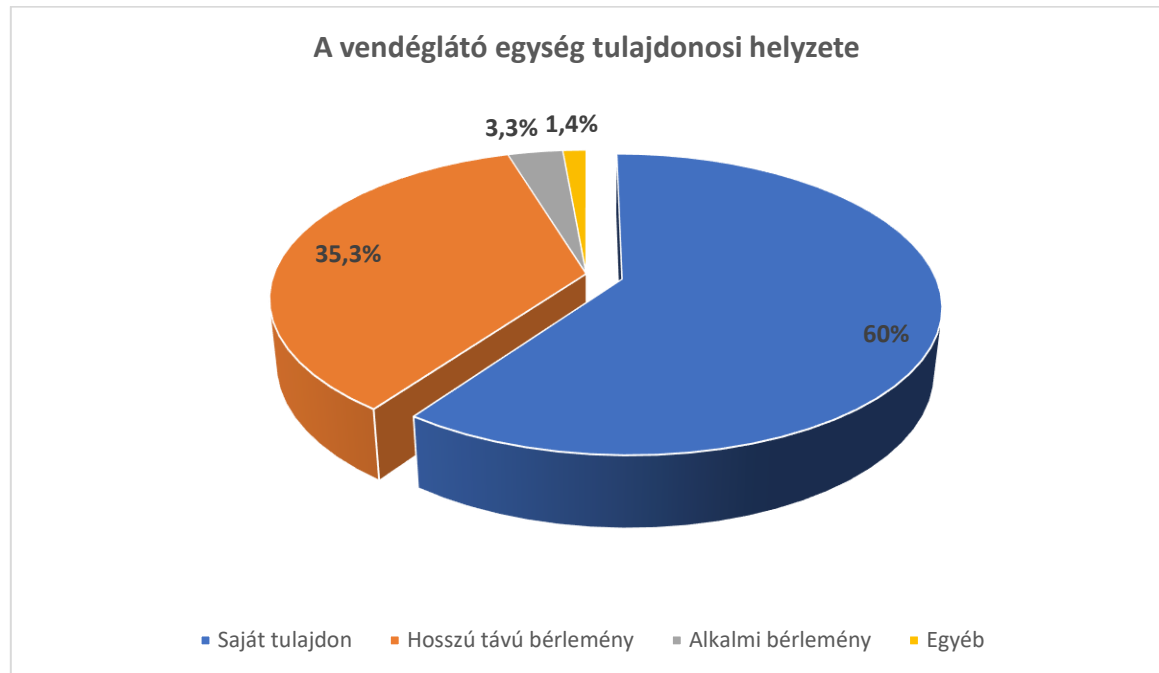
található meg leginkább valamilyen formában a szakmai koncentráció.



#### 4. A vendéglátó egység tulajdonosi helyzete:

A szakértők a vendéglátó egység tulajdonosi helyzetére azért kérdeztek rá, mert a jövőkép és a generációváltás egyik alapvető szempontja, hogy a vállalkozás a saját tulajdonában működik-e, vagy bérleményben. Bérlemény esetén könnyen átadható a vendéglátó egység, hiszen a vállalkozás marad a bérlő, legfeljebb annak tulajdonosa változik, de egyébként is a szerződés módosítása viszonylag egyszerű lehet. A generációváltás szempontjából sokkal fontosabb kérdés a saját tulajdon, hiszen amennyiben nem családon, vagy rokoni körön belül történik a vállalkozás átadása és az utód kiválasztása, akkor a vendéglátóegységen kívül az annak helyet biztosító ingatlan tulajdonjogi helyzetét is valamilyen szinten szabályozni kell. E kérdéskörben pedig különös súlya van annak, hogy mennyiben szorul felújításra vagy korszerűsítésre a vendéglátó egység, hiszen átvétel esetén lehet, hogy ezeket idegen tulajdonban kell végrehajtani. Ez egy olyan problémakör, ahol az utódlás kérdésében sokkal magasabb és alaposabb szakmai segítségre szorulnak a vállalkozások a konzorciumot alkotó érdekképviseltektől, mint bérlemény esetében, így az a megállapítás született, hogy míg a vendéglátó szakmára vonatkozó minden fejlesztési és foglalkoztatási kérdésben előnyt jelent, ha valaki saját tulajdonban működik, a jelen felmérés alapját képező generációváltás problémájának szempontjából

előnyt jelent a bérleményben való működtetés. A kategóriákra adott konkrét válaszok alapján megállapítható, s ez egyben a probléma fentiekből fakadó nehézségeit is jelzi, hogy 60%-ban működnek a vendéglátó egységek saját tulajdonban, 35,3%-ban hosszú távú, 3,3%-uk pedig alkalmi bérleményen, azaz bérleményben működők aránya 38,6% együttesen. A fennmaradó 1,4% egyéb üzemeltetési formában működik, ez kizárólag Borsod-Abaúj-Zemplén megyében merült fel, és a kérdezőbiztosok szerint az elintézési mód súlyossága a bérleményekhez hasonlóan alakul, azaz idegen tulajdonnak minősül.

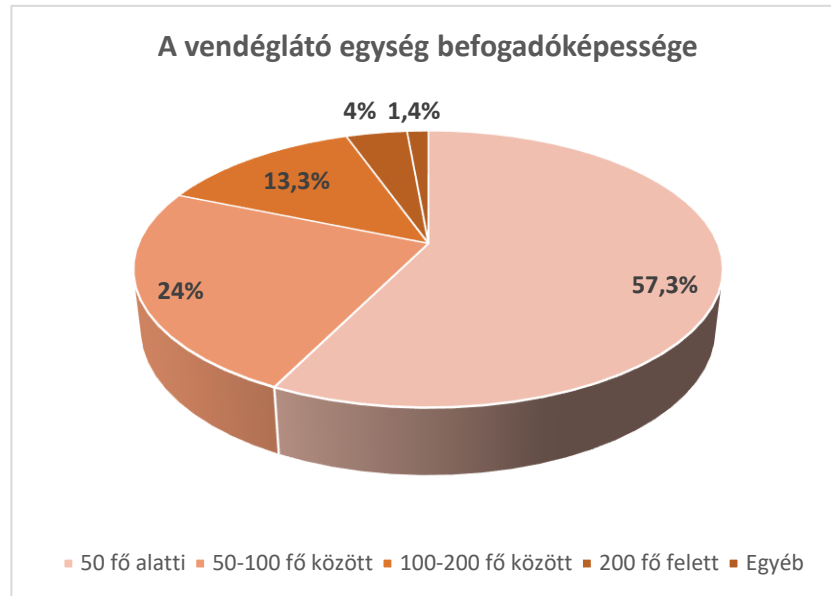


17

## 5. A vendéglátó egység nagysága befogadóképesség szerint:

A vendéglátó egység befogadóképességének nagysága a szakértők szerint azért nagyon fontos, mert egyrészt a nagysághoz kapcsolódik egy munkavállalói kör, amellyel a kiszolgálást biztosítani lehet, másrészt minél nagyobb a vendéglátó egység befogadóképessége, vélhetően annál nagyobb szerepet játszik a vendégkör kiszolgálásában, ezáltal felértékelődik, és érdekesebb a hosszútávú működtetést biztosítani. Így alapvetően magasabb arányban szerepelhetnek a generációváltás során átadásra kerülő vendéglátó egységek között a nagyobb befogadóképességűek, bár megjegyzendő, hogy ez csak egy irányvonal, hiszen rendkívüli mértékben függ a település nagyságától, ahol az egység működik, illetve az adott területen a konkurens vendéglátó

egységek számától. Így a befogadóképesség meghatározása a probléma szempontjából nem jelent éles határvonalat, csak valószínűsít döntési folyamatokat. A kérdésre adott válaszok alapján megállapítható, hogy a régióban összesen a vállalkozások 57,3%-a 50 fő alatti vendéglátó egység, azaz a jellemzően családi jellegű kisvendéglő. A régión belül



egyébként ez a kategória Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 72%-ot jelent, úgyhogy ebben a megyében a kisvendéglők aránya a megkérdezettek között még magasabb. A vállalkozások 24%-át képviselik azok a vendéglátó egységek, amelyek 50 és 100 fő

18

közötti befogadóképességgel rendelkeznek, azaz régiós szinten a megkérdezettek közel egynegyedét adják. Ha megyei bontásban nézzük, a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei kis méretű vállalkozás itt kompenzálódik azzal, hogy míg Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 16% az 50 és 100 fő közötti befogadóképesség, addig Heves és Nógrád megyékben egyaránt 28-28%. A megkérdezett válaszadók 13,3%-a régiós szinten 100 és 200 fő közötti befogadóképességű vendéglátó egységet működtetnek, és az előzőekben említett kompenzáció Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vonatkozásában itt is igaz, hiszen az átlag úgy jön ki, hogy Nógrádban 20%, Hevesben 16%, míg Borsod-Abaúj-Zemplén megyében csak 4% vállalkozói kör tartozik ide. E három kategóriában a fentiek szerint kiegyenlítődek az arányok, ehhez képest közel azonos arányú, régiós szinten 4% a 200 fő feletti befogadóképességű vendéglátó egység, és volt közel 2% amelyik nem tudta definiálni magát ebben a kérdésben, illetve nem válaszolt szakmai jellegénél fogva (mozgó vendéglátás, alkalmi terasz, stb.)

## 6. A vendéglátó egység rendelkezik-e kategóriával (osztályba sorolással), hova sorolja magát:

A szakértők a kategóriába vagy osztályba sorolással kapcsolatban a problémát egyszerűen megválaszolhatónak tartották, még akkor is, ha vannak olyan speciális termékkörű egységek, mint a franchise rendszerben működő kávézó, teázó vagy fagyaltzó, de a válaszokból az derült ki, hogy a régi hagyományos kategóriák mellett megjelentek a speciális oklevelekkel, napraforgókkal, vagy egyéb jellemző ábrával minősített egységek, és itt már az is problémát jelentett, hogy az osztályba sorolásnál az alacsonyabb osztály jelenti a magasabb színvonalat, míg ezeknél a szimbólumoknál pont fordítva, az alacsonyabb napraforgós egység a szolgáltatás színvonalának visszafogottságára utal. Ezért a szakértők a megadott válaszok alapján készítettek egy összesítést, azonban megállapították azt is, hogy ezek a válaszok kizárólag arra alkalmasak, hogy egy általános képet mutassanak, de az összehasonlíthatatlanság következtében sok esetben következtetések a generációváltás szempontjából nem vonhatók le.

19

Megnevezés	Borsod-Abaúj-Zemplén megye	Heves megye	Nógrád megye	Észak-Magyarországi régió
Közép kategória	8%	0%	0%	2,7%
IV. osztály	8%	28%	10%	15,3%
III. osztály	44%	54%	56%	51,3%
II. osztály	24%	18%	34%	25,3%
4 napraforgós	8%	0%	0%	2,7%
3 napraforgós	8%	0%	0%	2,7%

## 7. Van-e a vendéglátóhely forgalmát befolyásoló közeli idegenforgalmi látnivaló, attrakció?

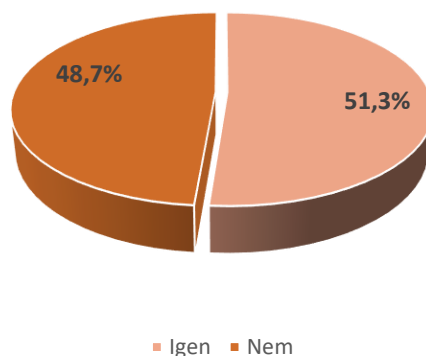
A vendéglátó egység forgalmát és vendégkörét alapvetően befolyásolhatja, hogy milyen környezetben található, mert ez nem csak egy garantált vendégkört jelenthet az adott turisztikai attrakció látogatottsága miatt, hanem sok esetben kapcsolódni is lehet a területi, vagy térségi komplex fejlesztési programokhoz, és közös marketing



tevékenységhez. Az Észak-Magyarországi régióban ez a kérdés azért nagyon fontos, mert több helyen jelentős turisztikai fejlesztések valósultak meg az elmúlt években, Heves megyében jellemzően Egri vár és környéke, valamint a gyógyfürdők, és az Északi-középhegység kirándulólhelyei biztosítanak vonzerőt, Nógrád megyében a történelmi emlékek, a Nógrádi várromok fejlesztése mellett az Ipoly vidéki határmenti természetvédelmi terület fejlesztése is vonzerőt gyakorol, Borsod megyében pedig a Bükk fennsík, Lillafüred, vagy a Miskolctapolcai barlangfürdő képvisel olyan idegenforgalmi attrakciót, amelyik megemeli a várható forgalmat, a vendégek számát. Az idegenforgalmi látnivalók és attrakciók fontosságát a megkérdezett vállalkozások összesen 51,3%-a jelölte meg környezetében, míg 48,7%-uk ilyenell környezetében nem rendelkezik. Ehhez kapcsolódott egy olyan alkérdés is, hogy a közelben vagy környezetében lévő idegenforgalmi attrakció vagy látnivaló befolyásolja-e a nyitvatartást, illetve a forgalom

20

A vendéglátóegység közelében található idegenforgalmi látnivaló, attrakció



növekedéséhez hozzájárul-e. Itt a régióon belül érdekes területi elhatárolódások vannak, Heves megyében a megkérdezett vállalkozások 88%-a jelezte, hogy működésében vendégforgalmában kötődik valamilyen idegenforgalmi látnivalóhoz, és csak 12% jelezte, hogy nem. Ez az arány Nógrád megyében valamivel alacsonyabb, hiszen

ott a megkérdezettek 80%-a jelezte a kötődését az attrakciókhoz és 20% nem. Borsod-Abaúj-Zemplén megyében vélhetően nem a turisztikai látványosságok helyszínén működnek azok a vállalkozások, amelyek a kérdőíves felmérésben részt vettek, mert gyakorlatilag a válaszadókból egyértelműen senki nem jelezte, hogy környezetének idegenforgalmi látványosságához vagy attrakciókhoz kötődne.

## 8. A vendéglátó egység nyújt-e kiegészítő szórakozási lehetőséget, szolgáltatást?

A vendéglátó egységek, amennyiben nem kapcsolódnak helyi idegenforgalmi vagy turisztikai látnivalóhoz, attrakcióhoz, úgy rászorulnak arra, hogy maguk határozzák meg azokat a kiegészítő és a vendégek szórakoztatását biztosító eszközöket, amelyekkel a vendégkör létszáma bővíthető. Ez két oldalról is jelentkezik a



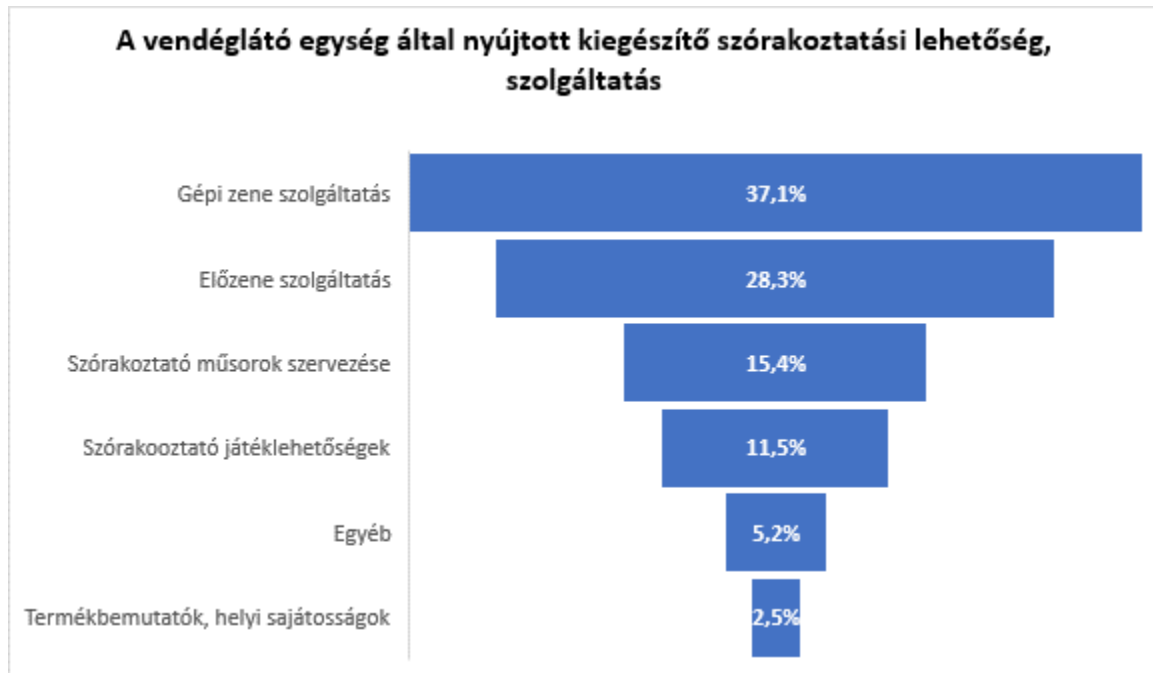
működtetésben, vannak olyan szolgáltatások és sajátosságok, amelyek többletbevételt generálnak, és vannak olyanok, amelyek hozzájárulnak az ott tartózkodás időtartamához, a fogyasztáshoz és a szórakozás minőségéhez, de működtetésük alapvetően csak költségekkel jár. Tekintettel arra, hogy nagyon sokszínű lehet az a megoldás, hogy a vállalkozók milyen eszközöket találnak ki, így a kérdezőbiztosok különböző kategóriákban tették fel a kérdést, és biztosították a válaszadás lehetőségét azért, hogy a vendéglátó egységek által nyújtott kiegészítő szolgáltatásról értékelést lehessen készíteni.

A legnagyobb arányt a válaszok közül a zeneszolgáltatás biztosította, az élőzene támogatásának szükségességét egyébként a már a médiában sok szakértő felvetette a hagyományok megőrzése céljából. Mellette általánossá vált, és elsősorban a fiatalabb korosztályt célozza meg a gépi zene szolgáltatás, így megállapítható, hogy ez a kettő képviseli az összes válasz 34%-át, azaz egyharmaduk a megkérdezetteknek. Ezen belül régiós szinten 19,3% biztosít gépi zene szolgáltatást, és 14,7%-uk élőzene szolgáltatást, ez utóbbiban a döntő többség állandó stabil zenészekkel vagy zenekarokkal dolgozik együtt. A megkérdezettek 8%-a biztosítja vendégei részére szórakoztató műsorok szervezését, itt jellemzően felmerülnek a humorista estek, művészek, illetve írók vendéglátása. A megkérdezett vendéglátó vállalkozások 6%-a biztosít szórakoztató játéklehetőséget a vendégek részére, és a régión belüli eltérésre jellemző, hogy amíg Borsod-Abaúj-Zemplén megyében szórakoztató műsort nem szervez senki, addig a játéklehetőséget itt biztosítják legmagasabb arányban. A vállalkozások 1,3%-ánál fordul elő termékbemutató, helyi sajátosságok értékesítéssel egybekötött bemutatkozó rendezvénye vagy estje, ez a régión belül azonban kizárólag Heves megyében általános és a bortermelő vidékhez kapcsolódik. A megkérdezett vállalkozások 2,7%-a jelölt meg egyéb vendéglátó helyi specialitást, ezek közé sorolták a náluk biztosított képzéseket és csapatépítő tréningeket, amelyekhez a feltételek adottak, valamint egyéb rendezvényszervezéseket, mint például esküvői helyszín biztosítása.

Végül meg kell jegyezni, hogy legnagyobb arányt, 48%-kal azok képviselik, akik ilyen szórakozási lehetőségeket szervezeten nem biztosítanak a vendégkör részére.

Az alábbi diagram azoknak a vállalkozásoknak az arányát mutatja, amelyek biztosítanak vendégeik részére valamilyen kiegészítő szórakozási lehetőséget:

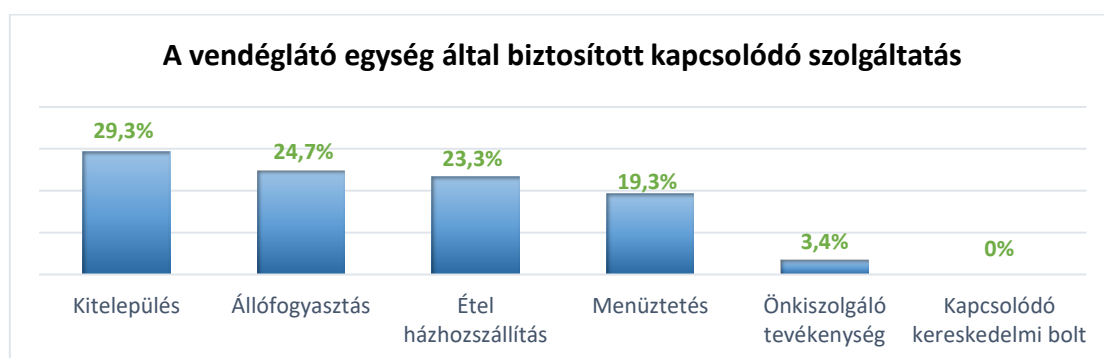




## 9. A vendéglátó egység biztosít-e kapcsolódó szolgáltatást?

A vendéglátó egység forgalmának növeléséhez nem csak kiegészítő szórakozási lehetőségekkel, és a környezeti attrakciókkal lehet hozzájárulni, hanem a szolgáltatás keretén belül az új vagy kiegészítő kapcsolódó szolgáltatások bevezetésével. Ez a kérdés a legtöbb vállalkozás esetében nem volt olyan hangsúlyos korábban, mint amennyire felértékelődött a 2020 tavaszán bekövetkezett koronavírus járvány miatt elrendelt korlátozások időszakában. Ez az időszak arra indította a vállalkozásokat, hogy próbáljanak meg olyan eszközöket kitalálni és alkalmazni, amelyekkel a vállalkozás fenntartása különleges körülmények között is biztosítható. Nyilvánvalóan amelyik vendéglátó egység egy ilyen szolgáltatás feltételrendszerét kialakította, az hosszútávon a működőképesség fenntartására nagyobb esélyt adott magának, mint azok, amelyek erre nem szántak energiát. Bár a szakértők és kérdezőbiztosok erre különböző alternatívákat és lehetőségeket megfogalmaztak, erre szinte nem volt szükség, mert a vendéglátó vállalkozások maguktól e kategóriákon belül mozogtak. A pozitív választ adók közel egyharmada, régiós szinten 29,3%-uk biztosított rendezvényszervezést, vagy térségi rendezvényekhez kitelepülést, az az érdekes, hogy ezt az arányt szinte valamennyi megyében ugyanilyen nagyságban határozták meg, azaz nincs eltérés a régió belül a megyék között. A második legfontosabb szolgáltatási csomag az álló fogyasztásra a pulton keresztüli kiszolgálás, és egyre gyakoribb a vendéglátó vállalkozásnak az a működési

mechanizmusa, hogy van olyan melegkonyhás étterem, ahol hagyományos asztalnál történő ülőfogasztást és az elkülönített pultnál az elvitel lehetőségét, állófogasztást is ugyanaz a konyha biztosítja. A pozitív választ adók közül a megkérdezettek 24,7%-a, azaz közel egynegyedük biztosítja ma már ezt a lehetőséget, és ez szintén majdnem azonos a megyékben, talán Heves megyében valamivel magasabb. A pozitív választ adottak 23,3%-a ráállt arra, hogy vállalja az étterem a házhozszállítást, kiszállítást, ez a működési mechanizmus a már említett járványhelyzetben elrendelt kijárási korlátozások és kötelező zárvatartás időszaka alatt jelentősen felértékelődött. Jellemzően ez a nagyvárosi környezetben még erősebb, ezért nem meglepő, hogy a régió belül Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a legmagasabb ennek az aránya 28%-kal, de a másik két megyében is 20% fölötti. Bár korábban a magyar családoknál hagyományos volt az otthon főzés és melegétellel való ellátás, ma már vidéken is egyre gyakoribb, hogy a vendéglátó vállalkozások heti étrend alapján a környéken élők részére menüztetést biztosítanak, ez adja a megkérdezett vállalkozásoknál a kiegészítő szolgáltatás 19,3%-át, azaz a régió belül egységesen valamennyi megyében a vendéglősök ötöde vállal folyamatos menüt. Ennek nyilvánvalóan alacsonyabb a jövedelmezősége, viszont egy stabil vendégforgalmat generál. A válaszadók 3,4%-a jelölte meg, hogy önkiszolgálóan is lehet nála fogyasztani, azonban ez a régióban belül eltér, mert Heve megyében a kérdezők nem találtak ilyet, a másik két megyében pedig igen. Végül meg kell jegyezni, hogy a korábbi években vidéken nagyon sokszor előfordult, hogy egy épület hasznosítása során egy kézben összpontosult a vendéglátó egység és egy kiskereskedelmi bolt működtetése, a felmérésben résztvevő 150 vállalkozás esetében azonban a kérdező biztosok egy ilyen sem találtak, ezért vélhetően ennek a szakmán belül a támogatottsága megszűnt.



## 10. Van-e a vállalkozásnak egyéb speciális jövedelemszerző tevékenysége?

A szakértők az előző kérdésekkel körbejárták azokat a lehetőségeket, amelyekkel a vendégforgalomban a

jövedelem kiegészítése, a vendégek számának bővítése a szakmán belül biztosítható. A vállalkozások jövőképe és üzleti értéke szempontjából azonban nagyon fontos kérdés, hogy végez-e más kiegészítő jövedelemszerző tevékenységet az adott vállalkozás, azaz amennyiben a vendéglátás nem hozza a szükséges árbevételt, úgy a vállalkozás működtetése más úton biztosítható-e. A kérdés megfogalmazása során még nem volt látható a koronavírus járvány korlátozó intézkedéseinek a hatása, de ez pont ráirányította a vállalkozók figyelmét arra, hogy a túlélés szempontjából fontos, hogy a vállalkozás fennmaradását korlátozott zárvatartás mellett más tevékenységből lehet-e biztosítani. E kérdésnek a generációváltás szempontjából azért van jelnetősége, mert egy többlábon álló vagy kiegészítő lábakkal megerősített vállalkozás átvételére magasabb az esély, mintha kizárólag egy tevékenységgel rendelkezik. Ezt a vállalkozások nagy része a megkérdezett körben még nem valósította meg, hiszen 88%-uk tevékenysége kifejezetten a vendéglátó szakmához kapcsolódik, azaz ezen kívül jövedelemszerző tevékenységet nem végez, és mindössze 12%-uk jelezte, hogy van egyéb vállalkozási tevékenységük a vállalkozás mellett, és ennek legnagyobb mértéke Borsod-Abaúj-Zemplén megyében található a régiós adaton belül.



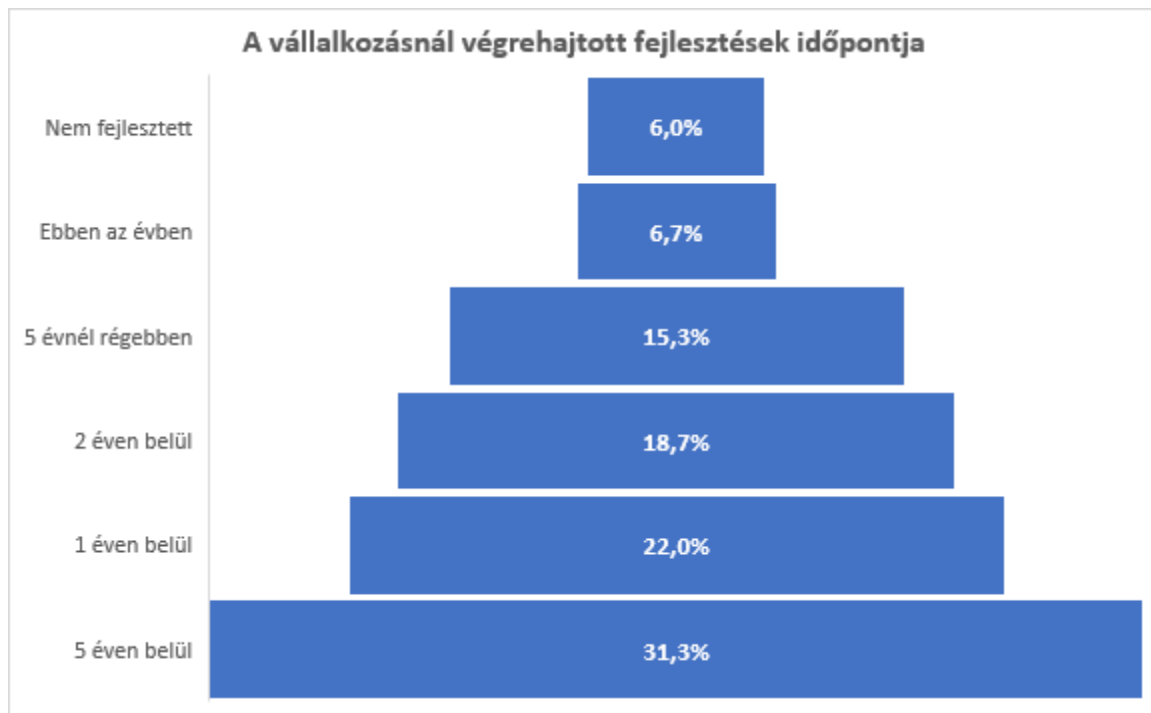
## 11. Az elmúlt években sikerült-e a vendéglátó egység fejlesztésében, korszerűsítésében előre lépni?

A vendéglátó egység üzleti értékét alapvetően meghatározza, hogy ez elmúlt időszakban sikerült-e korszerűsíteni, fejleszteni, ezért kiemelten fontosnak tartották a szakértők, hogy rákérdezzenek ennek az időtávjára. Az elmúlt időszakban a médiában rengeteget lehetett olvasni arról, hogy hazánkban megnőtt az eltöltött vendégéjszakák száma, valamint az idegenforgalom-turizmus húzó ágazattá vált, azaz az átlagot meghaladó mértékben fejlődött. Ebben nagy szerepe volt azon turisztikai fejlesztések körének, amelyek az országban mindenhol megvalósításra kerültek, ezért sok esetben a környezet, a turisztikai attrakciók, a látványosságok fejlesztése szinte kikényszerítette a környéken működő vendéglátó vállalkozások fejlesztését is. Ezért nem véletlen, hogy a válaszadóknak mindössze 6%-a jelezte azt, hogy a vendéglátó egység fejlesztésében, korszerűsítésében nem tudott előre lépni, 94%-uk viszont az elmúlt időszakban a szakmai színvonal növelése érdekében végrehajtott fejlesztéseket.

Az időtartamok vonatkozásában megállapítható, hogy a válaszadók közel egyharmada, azaz 31,3%-a jelölte meg, hogy ez a korszerűsítés vagy fejlesztés az elmúlt 2-5 éven belül történt. A második legnagyobb arányt azok a vállalkozások képviselik 22%-kal, amelyek egy évben belül hajtottak végre korszerűsítést vagy fejlesztést. A harmadik legnagyobb arányt a két éven belüli fejlesztést végrehajtók képviselték 18,7%-kal a régióban. A régióon belül ha az egyes megyéket nézzük, akkor megállapítható, hogy az új fejlesztésekben magasabb arányt képviselnek a vállalkozások Heves megyében, mint a másik két megyében. A fentiekhez képest ugyanis 15,3%-a a vállalkozásoknak jelezte, hogy 5 évnél régebben végzett korszerűsítést vagy fejlesztést, de a régiós adatok mögött Borsod-Abaúj-Zemplén megyében egy közel egyharmados arány mutatkozik, míg Heves megyében nem adtak erre pozitív választ, azaz mindegyik megkérdezett vállalkozó ennél frissebb fejlesztést hajtott végre. Bár tematikailag a viszonylag friss fejlesztésekhez kapcsolódik, de régiós összesített adatokban a pozitív válaszadók legkisebb százalékát képviselik 6,7%-kal amelyek ebben az évben hajtottak végre fejlesztést.

A végrehajtott fejlesztések és korszerűsítések területén külön vizsgálatot igényelne, hogy ebben milyen szerepet játszottak a hazai turisztikai fejlesztési források, illetve az Európai Unió támogatási lehetőségei.

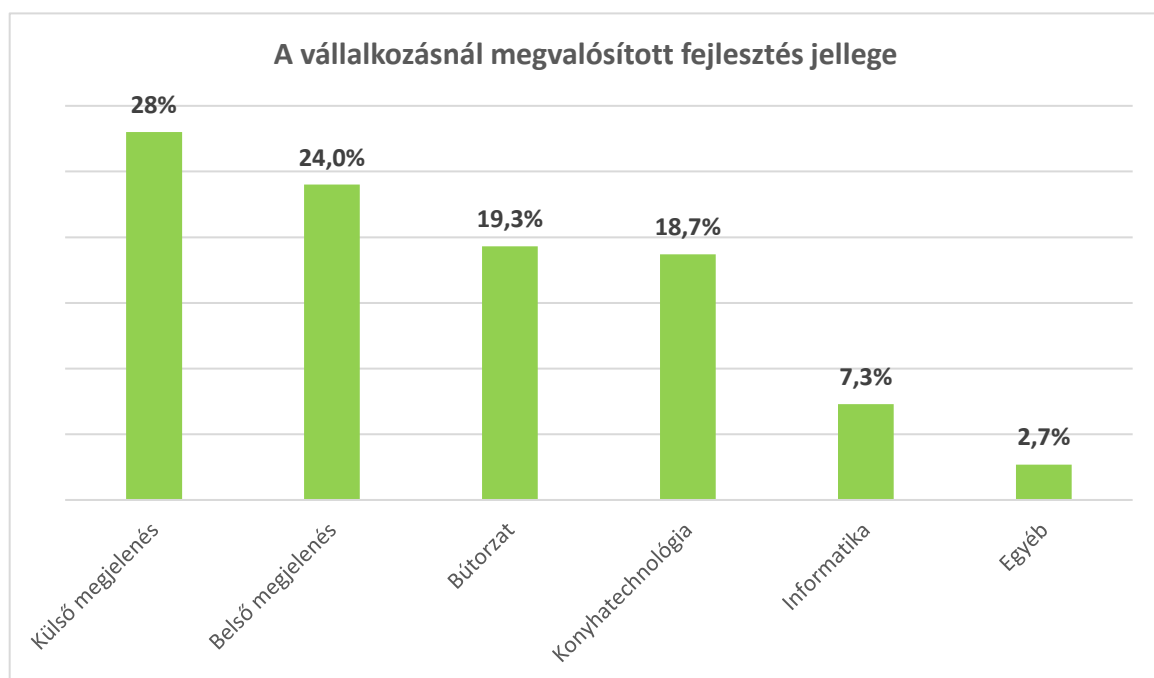




## 12. A megvalósított fejlesztés, korszerűsítés jellege:

A fejlesztések korszerűsítések időtávja mellett nagyon fontos volt a szakértők számára a korszerűsítés vagy fejlesztés jellege, mert ezek meghatározzák a technológiai hátteret, amely a jövedelmezőséget befolyásolja, illetve a külső- és belső megjelenést, amelynek a vendégkör vonzásában van jelentősége. Így meg is határoztak olyan kategóriákat, amelyekkel a megkérdezett vállalkozások a megvalósított beruházásaikat besorolhatták. A megkérdezett vállalkozások legnagyobb hányada, azaz 28%-uk régiós szinten a vendéglátó egység külső megjelenését, homlokzatát és állagát korszerűsítette, azaz a vendég bevonzásának szempontjait helyezte előtérbe, vagy a meglévő egység tekintetben korszerűsítésre szorult. A külső mellett a második legnagyobb tétel, és a válaszadók közel egynegyedét, azaz 24%-tát jelenti, azon vendéglátó egységek köre, amelyek a vendéglők beltéri megjelenését és dizájn elemeit cserélték, korszerűsítették, vagy felújították. A harmadik nagy tétel a vendéglátó egység bútorzatának felújítása, korszerűsítése, vagy cseréje volt, és érdekes módon itt a három megyében közel azonos 20% mértékű a vállalkozások aránya, amelyek így fejlesztettek, a régiós összesített átlag pedig a válaszadók 19,3%-át jelenti. Közel ennyien, 18,7% jelölte meg a konyhatechnológia fejlesztését, ebben feltehetően szerepet játszott az is, hogy a médiában különböző főzőműsorok és a kiszolgálást biztosító konyhatechnológiai eszközök nagy

népszerűségnek örvendenek, és sok ismeretet átadnak, feltehetően hozzájárulnak ahhoz, hogy a figyelem az alkalmazott technológiai eszközökre is irányul. Bár a megkérdezettek pozitív válaszaik között 7,3%-kal jelentősen alacsonyabb arányban szerepel az informatikai fejlesztés, de feltehetően ez összefüggésben van a szakmában a pénztárgépek kötelező adóhatósági online bekötésével, illetve idén a számla adatszolgáltatás kötelező elrendelésével. Végül a szakértők biztosítottak egy ún. egyéb gasztronómiai fejlesztés a válaszadási lehetőségek között, és ezt a válaszadók 2,7%-a jelölte meg. A megkérdezettek által adott fejlesztési formák egyben elősegíthetik a következő 2021-2027 költségvetési ciklus uniós forrású pályázataik között a turisztikai jellegű támogatási igények meghatározását.

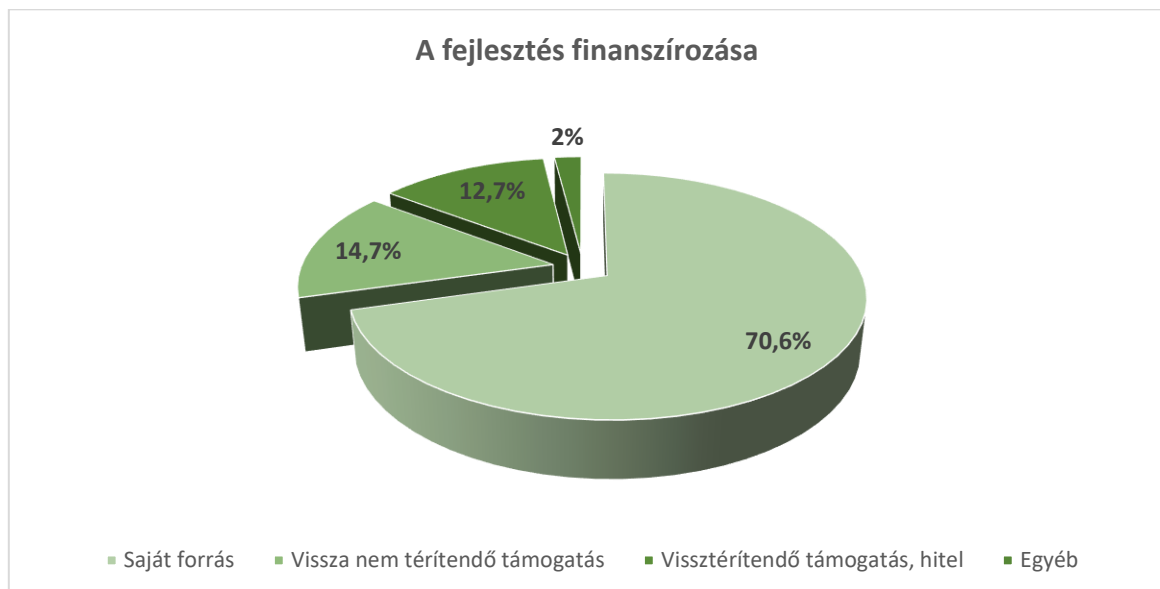


### 13. A megvalósított fejlesztés finanszírozása:

A kérdés feltevése a fejlesztés, korszerűsítés jellege mellett a tevékenység forrásaira irányult, és értelemszerűen azokra a vendéglátó vállalkozásokra vonatkozik, amelyek végrehajtottak bármilyen jellegű beruházási tevékenységet. Ez egyben az előző kérdés záró megállapításához is kapcsolódik, hiszen választ ad arra, hogy az előző uniós költségvetési ciklus pályázati forrásait milyen mértékben sikerült felhasználni, illetve milyen külső segítséget tudtak a vállalkozások igénybe venni. Ehhez képest megállapítható, hogy az elmúlt időszakban a szállodákhoz képest a vendéglátó szakma

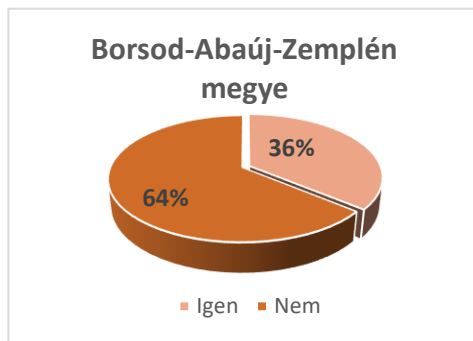


eladósodottsága alacsonynak mondható, hiszen a legnagyobb arányban, 70,6%-ban a fejlesztéseket saját forrásból biztosították. A második legnagyobb tétel a vissza nem térítendő uniós forrású, vagy egyéb hazai támogatási források köre volt, régiós szinten 14,7%-kal, és a régión belül megállapítható egyébként, hogy a pályázati források hasznosítása Nógrád megyében volt a legmagasabb, hiszen ott a válaszadók 26%-a jelölte meg ezt a forrást. Az Európai Unió támogatásai után a szakértők rákérdeztek azon vállalkozások arányára, amelyek a fejlesztéshez, beruházáshoz kedvezményes, akár kamatmentes, vagy piaci alapú banki hitelt, vagy visszatérítendő támogatást, azaz hitel jellegű forrást vettek igénybe, ezek aránya régiós szinten 12,7%, de a régión belül itt is vannak eltérések, mert Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a hitel jellegű források igénybevételére mindössze 4% adott pozitív választ. A szakértők biztosítottak egy egyéb kategóriát, és itt megjelent a tanulók után járó eszközvásárlási lehetőség, mint fejlesztési forrás, de ez széleskörben nem jellemző.

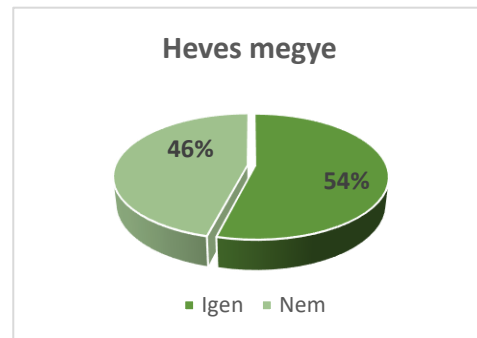




#### 14. A vállalkozásban tervez-e további fejlesztéseket, korszerűsítéseket?

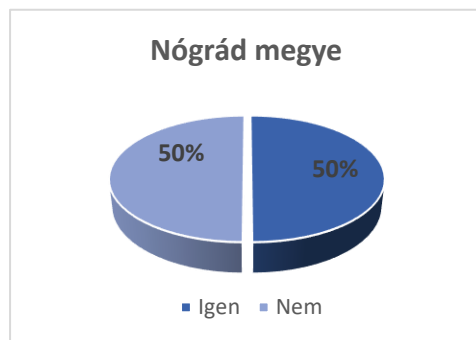


Az eddigi kérdések a már megvalósított fejlesztésekhez kapcsolódnak, de a



generációváltás és a vállalkozói utódlás szempontjából a további fejlesztési, korszerűsítési

lépések is kiemelten fontosak. Ezért a szakértők megkérdezték, hogy a vállalkozások terveznek-e a közeljövőben további fejlesztéseket, vagy korszerűsítéseket, és erre a vállalkozásoknak kevesebb, mint a fele 46,7%-a adott pozitív választ, és a régió



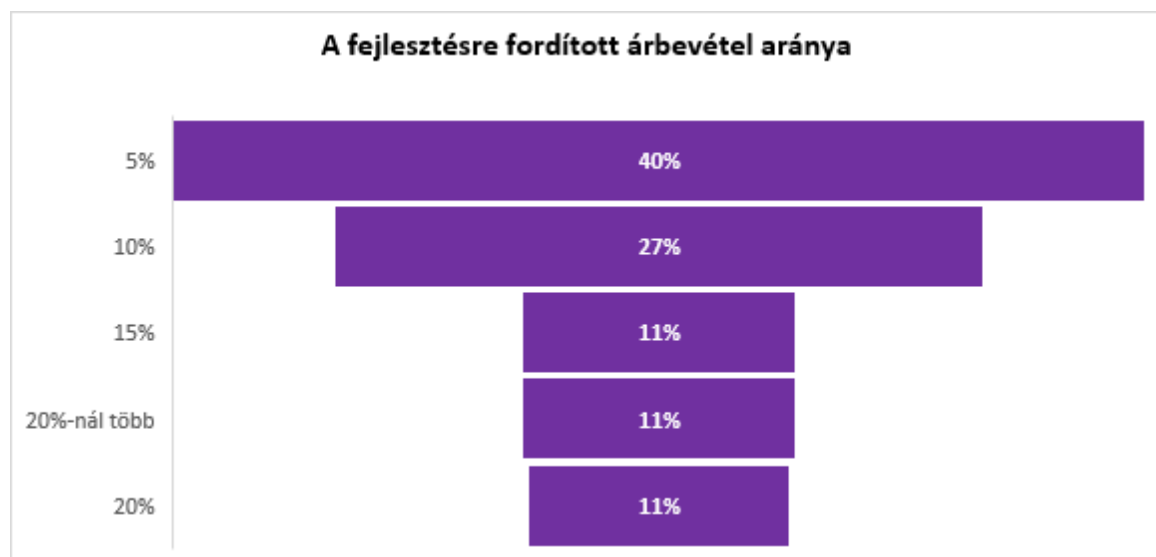
belül a három megyéből Borsod-Abaúj-Zemplén megye adta a legkisebb arányt a fejleszteni szándékozók között. A vállalkozások 53,3%-a, azaz valamivel több, mint a fele nem tervez korszerűsítést és az az arány Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a régiós átlagot meghaladja. A személyes interjú során a vállalkozások arra is adtak választ, hogy milyen jellegű fejlesztést, korszerűsítést terveznek, de

gyakorlatilag megmaradtak azok a kategóriák, amelyeket a már megvalósult beruházásoknál rögzítettünk, így továbbra is egyes vendéglátóegységekre vár még a konyha korszerűsítése, technológiai fejlesztés, a külső homlokzat megújítása, belső megjelenés átalakítása és bútorcsere, informatikai fejlesztés, és a korábban kategóriába nem soroltak között szerepel teraszfelújítás, szálláshely kialakítás, vagy adott esetben büfékocsi vásárlás. Ezekre azért kérdeztek rá a kérdezőbiztosok, mert egyúttal jelzik, hogy az adott vállalkozás tulajdonosának milyen jövőbeni elképzelései vannak, hiszen ezek a megmaradást, a fejlődést szolgálják, azaz növelik a vállalkozás értékét.

#### 15. Amennyiben saját forrásból fejlesztett akkor az éves árbevétel milyen arányát fordította erre?

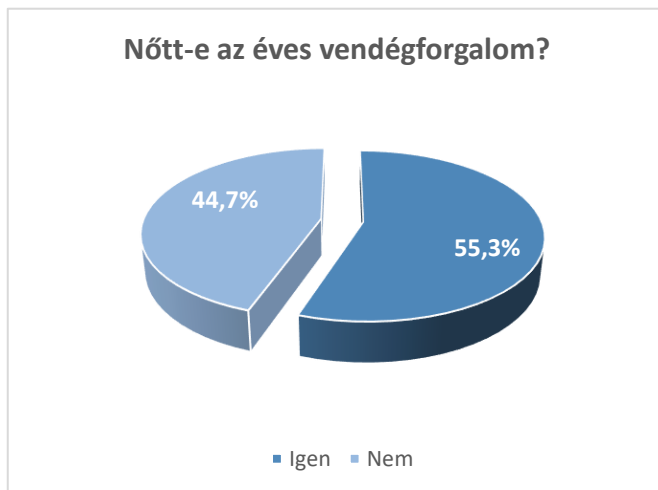
A korábbi kérdésekből megállapítható, hogy a megkérdezett vendéglátó vállalkozások majdnem háromnegyede saját forrásból fejlesztett, ezért megpróbálták a szakértők arra is rákérdezni, hogy ez az árbevétel milyen

arányát jelentette a beruházás során. A felvetett kategóriák egyben visszajelzik a szakma jövedelemtermelő képességét is, hozzátevé azt, hogy ez nem az éves jövedelmezőséget mutatja, hiszen a saját forrás felhasználása részben történhet az előző években képződött nyereség, vagy eredménytartalék terhére is, illetve a vállalkozó a már osztalékként kivett jövedelmét is részben visszaforgathatja fejlesztésre. Tekintettel arra, hogy ez a vállalkozások egyéni döntése és személyes anyagi helyzetekre vonatkozott, ezért a szakértők megpróbálták olyan átlagszámmal dolgozni, amely ezt a személyes adatokat is tartalmazó elemzést kikerüli. Így általánosságban az állapítható meg a válaszokból, hogy a megkérdezett vállalkozások 40%-a fordította az árbevétel 5%-át saját forrású fejlesztésre, a többihez vagy az előző évek tartalékai, vagy egyéb források biztosítása vált szükségessé. 26,7%-uk fordította az éves árbevétel 10%-át fejlesztésre vagy beruházásra, és ahogy a mértékek emelkednek, vagy az arányok jellemzően jelentősen csökkentek. Az éves árbevétel 15%-a több év átlagában a vállalkozások 11,3%-ára jellemző, a 20% az 10,7%-ra, és e felett 11,3% fordított fejlesztésre. Ezzel együtt megállapítható egyébként, hogy az arányok és a mértékek fordított arányos mozgása nem olyan jelentős különbségeket mutat, mint sok más fejlesztési területen. Ezzel együtt iránymutató lehet az érdekképviseltek részére az is, hogy a vállalkozásoktól a további fejlesztésekre milyen mértékű saját forrás várható reálisan, és milyen arányt kell képviselni az uniós pályázati forrásokból történő támogatásnak, vagy a támogatott hiteleknek.



## 16. Az elmúlt években a gazdasági növekedés, bérkiáramlás emelkedésének hatására nőtt-e az éves vendégforgalom?

A kérdés megfogalmazása előtt a szakértők rögzítették, hogy a turizmus-idegenforgalom adatainak elemzése során már megállapításra került, hogy a vendégéjszakák számának növekedésével párhuzamosan jelentősen nőttek a fogyasztásra költött és a vendéglátásban hasznosuló források, amelyhez hozzájárult a SZÉP kártya fejlesztése és az egyes kereteinek emelése. Ezért a felmérés készítői arra voltak kíváncsiak, hogy ez a gazdasági növekedés és az általános irányszámok érvényesültek-e a vidéki vendéglátásban, azaz a megnövekedett bérkiáramlás hozott-e pozitív eredményt. A kérdezőbiztosok a válaszok mellett kértek egy átlagos becslést is minden egyes vállalkozástól, hogy a növekedés mértéke az éves vendégforgalomban mekkora volt. Ahogy a szakértők a makrogazdasági adatokból várták, a megkérdezett vállalkozások



regións szinten 55,3%-a pozitív választ adott arra a kérdésre, hogy az éves fogalom az elmúlt évek gazdasági növekedésének hatására emelkedett-e. 44,7%-uk erre nemleges választ adott, és külön tanulmányt mérné, hogy ezek a turisztikai fejlesztésekkel, új attrakciókkal kapcsolatban kerültek-e hátrányosabb helyzetbe, vagy a

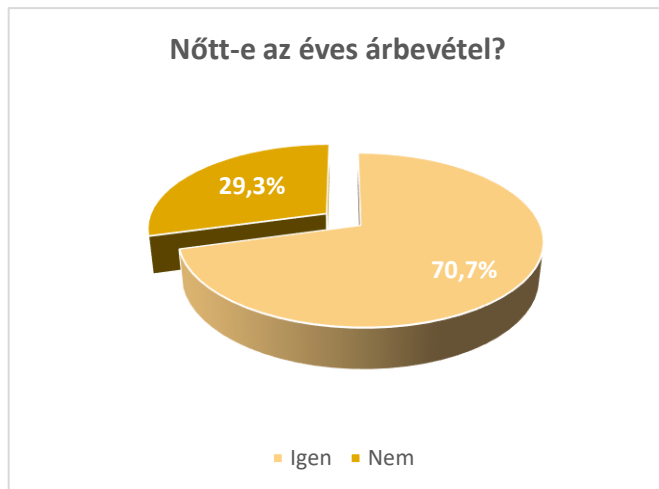
vendégforgalom növekedésének elmaradása egyéb okokra vezethető-e vissza.

A pozitív választ adók meghatározták a vendégfogalom éves növekedésének mértékét is náluk, ez átlagosan a pozitív választ adóknál 18,3%, ami a nemzetgazdasági GDP növekedési átlagot jelentős mértékben meghaladta.

## 17. A növekvő vendégforgalom esetén emelkedett-e az éves árbevétel?

A korábbi kérdés a vendégek számát, azaz a vendégforgalmat kérdezte, de a vállalkozások számára fontosabb, hogy a vendégkör növekedése hozzájárult-e az éves árbevétel emelkedéséhez. Az árbevétel növekedése természetesen több tételből is összetevődhet, hiszen akkor is emelkedik, ha a vendégszám nem változik, de áremelkedések folytán az infláció hatásai önmagukban megemelik az értéket. Ezért nem véletlen, hogy az

árbevétel emelkedését a vállalkozások magasabb aránya jelezte, vissza, mint az előző kérdésben a vendégforgalom növekedését. A kettő adat közötti különbség jelenti a



szakmában az árak és egyéb feltételek változását a vendégforgalom mellett. Mindezek alapján a kérdésre magasabb arányú pozitív választ kaptak a szakértők, azaz a megkérdezett vendégösök 70,7%-a igazolta vissza az éves árbevétel emelkedését, míg csak 29,3%-a jelezte, hogy az éves árbevétel nem emelkedett, és a

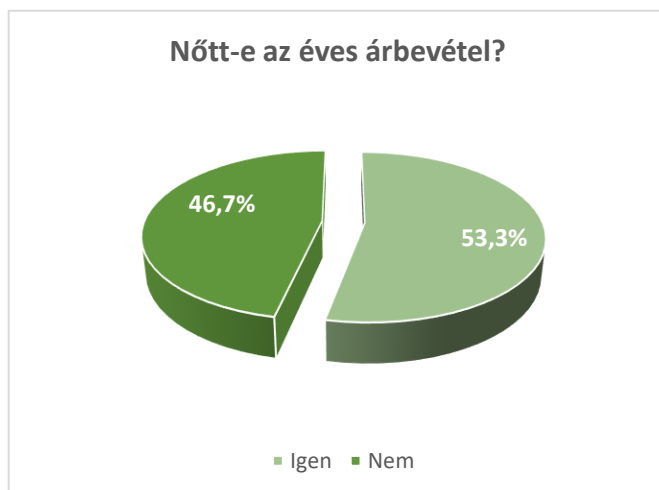
32

régiós számon belül valószínűleg ezt erősítették jelentősen azok a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások, ahol az árbevétel stagnálását, vagyis nem emelkedését 42% választotta.

A szakértők itt is rákérdeztek az éves árbevétel átlagos emelkedésének mértékére, ez régiósan összesen 15,46%, a régióon belül pedig a legmagasabb mérték Nógrád megyében 18,2%, mert feltehetően, ahogy a vendéglősök is jelezték, itt volt a legalacsonyabb a bázis.

### 18. Az elmúlt években mindezek figyelembevételével nőtt-e az egy főre jutó fogyasztás értéke?

A tanulmány már foglalkozott az előző kérdésekkel kapcsolatosan azzal, hogy több tényezőtől tevődik össze a vállalkozás vendégforgalmának és árbevételének együttes



növekedése, ezért arra is kíváncsiak voltak, hogy nőtt-e az egy főre jutó fogyasztás mértéke. Ennek azért van külön érdekessége a felmérés szempontjából, mert a

szakértők  
több

anyagban is megállapították, hogy a devizahiteles problémákkal küzdő magánszemélyek helyzetének rendeződése után szép lassan visszatért az emberek bizalma az eladósodással és fogyasztással kapcsolatban, azaz megnőtt azoknak az aránya, akik bátrabban költötték jövedelmüket fogyasztási cikkekre, és utazásaik során hitelforrásokat is igénybe vettek. Mindezek alapján a szakértők azt várták, hogy nem csak a vállalkozás számaiban, hanem az egy vendégre jutó fogyasztás mértékében is ezek a pozitív folyamatok visszaköszönnék. A kérdésre adott válaszokból az derül ki, hogy a pozitív választ adók aránya az éves vendégforgalom kérdésének válaszaival szinte azonos, hiszen a megkérdezettek 53,3%-a jelezte, hogy az egy főre jutó fogyasztás mértéke nálá növekedett, és csak 46,7%-a, hogy nem.

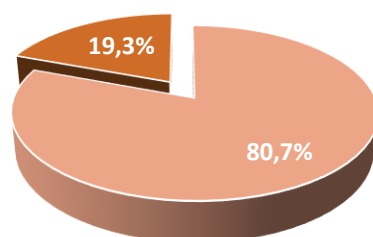
Az átlagos mértéket a szakértők itt is megpróbálták megállapítani, és bár a válaszok sok bizonytalanságot tartalmaztak, a pozitív választ adó vállalkozások becslései alapján az egy főre jutó fogyasztás átlagosan régiós szinten 12,15%-ban emelkedett. A régión belül a három megye közül itt is Nógrád megyében volt a legmagasabb az emelkedés, vélhetően az alacsony bázis miatt, ahogy azt a megyei vendéglátósok megjegyezték.

### 19. A vendéglátó egység rendelkezik-e saját honlappal, facebook vagy instagram oldallal?

A turisztikai és idegenforgalmi szakmában az utazás szervezők azt állapították meg, hogy sok esetben tevékenységük vendégkör hiányában kezd kiürülni, mert az utazni szándékozók vagy szállás és étkezési helyet keresők első körben már a korszerű internetes eszközökkel próbálnak meg tájékozódni. A tendencia alapján a szakértők számára egy fontos információval bírt, hogy az adott vendéglátóegység mennyire ismert és milyen eszközöket próbál alkalmazni ahhoz, hogy a népszerűségét és az ismertségét növelje. Ehhez kapcsolódik még egy generációs probléma is, különösen a járványhelyzet hatására azt állapították meg, hogy a különböző vendéglátóhelyeken étkezők és általában

az utazók között egyre több a fiatal felnőtt korosztályú, azaz csökken az átlagos életkor, és erre a korosztályra az a jellemző, hogy korszerű

Rendelkezik-e honlappal, facebook vagy instagram oldallal?



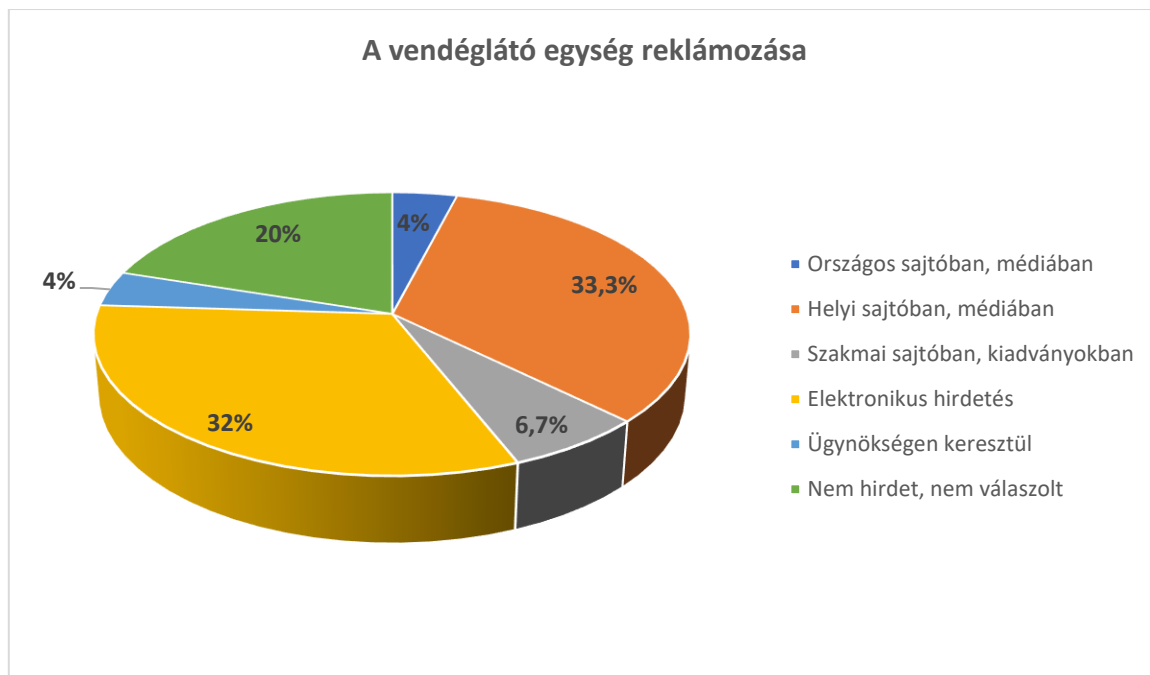
■ Igen ■ Nem

infotechnológiai eszközök alkalmazásával keresi meg a célállomásokat. Erre a vendéglátó szakmának fel kell készülni, ezért nagyon fontos egy vállalkozás értékének meghatározásakor, hogy hogyan lehet elérni az alapvető információkat róla. Az informatika fejlődésének következtében már nem csak információszerzésre használják ezeket az eszközöket, hanem rendezvények esetében regisztrációra, vendéglátóegység esetében asztalfoglalásra, vagy étel előrendelésre is lehetőség nyílt, és ezáltal a forgalom bővíthető. Mindezekre tekintettel a szakértők a vendéglátó szakma felkészültségét akarták vizsgálni ezzel a kérdéssel. A választ adó vállalkozások 80,7%-a azaz több, mint háromnegyede visszajelezte, hogy saját honlapot üzemeltet, vagy facebook, vagy instagram oldallal rendelkezik, azaz a legkorszerűbb eszközökkel próbálja az egységet elérhetővé tenni. A szakértők megjegyezték egyébként, hogy amennyiben a generációváltás miatti utódlás problémáival foglalkozunk, úgy várható az is, hogy egy új generációs fiatal vállalkozó az adott vendéglátó egységről az első tájékozódást az interneten folytatja le.

## 20. A vendéglátó egységet reklámozza, hirdeti-e?

Ezzel a kérdéssel a szakértők arra voltak kíváncsiak, hogy a vendéglátó egység milyen marketing eszközökkel próbálja meg a népszerűsítését és a vendégkört biztosítani, hiszen ahogy jeleztük, az elmúlt időszakban a digitális fejlődés hatására egyre többen tájékozódnak marketing eszközök útján. Ezt egyébként uniós és hazai források is segítik, hiszen a kormány már az elmúlt években meghirdette a „Digitális állam” és a „Digitális jólét” programokat, azaz ösztönzi nem csak a magánszemélyeket, hanem a vállalkozásokat is ezen eszközök használatára. Érdekes azt is megfigyelni, hogy az internetes eszközök terjedése ellenére a vendégkör mennyire a helyi környezetből, vagy térségből való, és ezt nagyon jól visszaigazolja az igénybe vett médiaeszközök aránya és nagyságrendje. Mindezek alapján nem meglepő, hogy a válaszok alapján a vállalkozások egyharmada, azaz 33,3%-a lakókörnyezete szerinti helyi sajtóban és médiában hirdeti magát, azaz elsősorban a környékbeli vendégek részére próbál vonzerőt kifejteni. Az előzőekben leírt digitális fejlődést igazolja vissza, hogy közvetlenül e mögött a második 32%-kal az elektronikus hirdetés útján (banner, spot, egyéb) történő hirdetést alkalmazó vállalkozások állnak. Ezekhez képest az egyéb marketing eszközök elenyészőek, 4% hirdeti magát újságokban, szakcikkeken keresztül, de egy sem a külföldi médiában vagy szaksajtóban, és ugyancsak 4% a hazai országos sajtóban vagy médiában. Náluk valamivel több, a vállalkozások 6,7%-a az egyre divatosabbá váló

szakmai kiadványokban vagy sajtóban jelentet meg magáról valamit, e szakmai lapokra jellemző, hogy viszonylag szűkebb az olvasói köre, és azoknak a száma, akik innen próbálnak meg konkrét fogyasztási lehetőségekről tájékozódni. A vendéglátó egység reklámozása mellett a megkérdezettek 20%-át adják azok a vállalkozások, amelyek reklámozási, hirdetési tevékenységet nem végeznek vagy ezek között egy-egy nem is akart erre válaszolni.

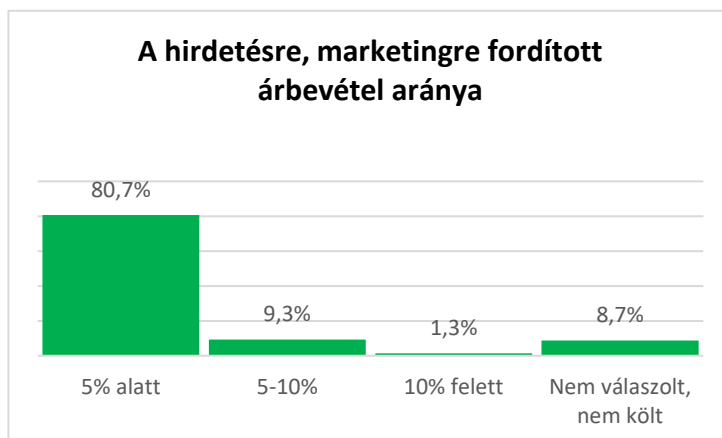


35

## 21. A hirdetésre, marketingre fordított összegek aránya az árbevétel százalékában

A szakértők az előző kérdésben az eszközökre kérdeztek rá a 150 vállalkozás esetében, ebben a kérdésben pedig az erre fordított költségek nagyságrendjére voltak kíváncsiak. Tekintettel arra, hogy az egyes médiaeszközök árai területenként is eltéréseket mutatnak, ezért nem abszolút összegben, hanem a vállalkozás árbevételének százalékában látták célszerűnek azt a mértéket meghatározni, hogy milyen arányban fordít népszerűsítésre az adott vállalkozás forrásokat.

A kérdésre egyáltalán nem válaszolt a megkérdezett





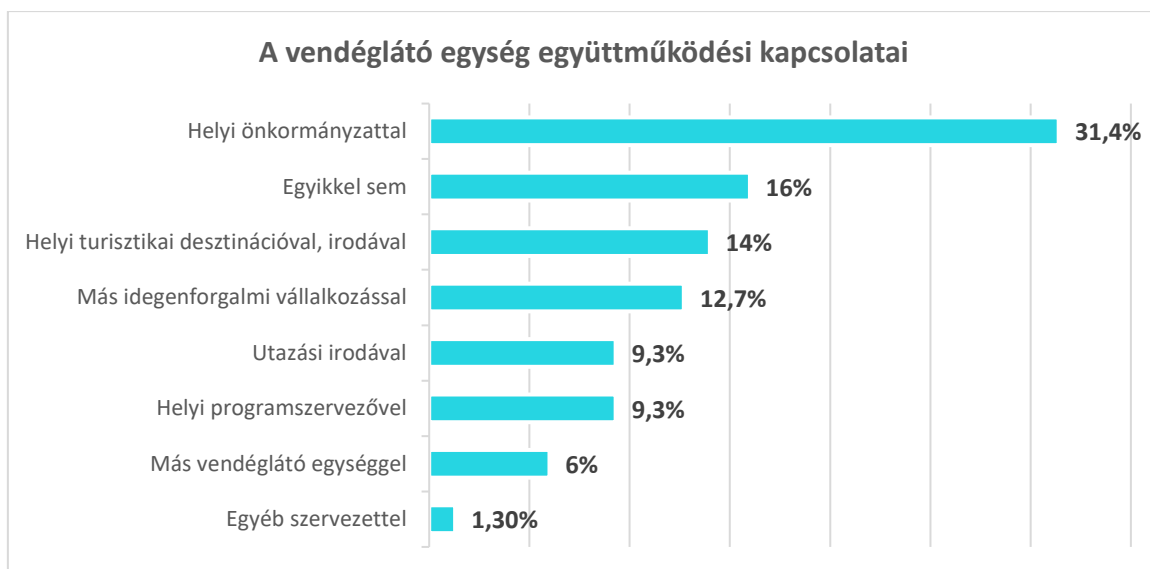
vállalkozások 8,7%-a, ezek egy része nem tudta nevesíteni és megbecsülni, illetve köztük voltak azok, akik egyáltalán nem akartak marketingre pénzt áldozni. A fennmaradó, azaz pozitív választ adó vállalkozások közül a döntő többség, azaz a vállalkozások 80,7%-a az éves árbevétel 5%-a alatt fordít marketingre és hirdetésre. Jelentősen kisebb azoknak az aránya 9,3%-kal, amelyek az árbevétel 5 és 10%-a közötti arányban költenek marketingre, és 10%-fölött mindössze a megkérdezett vállalkozások 1,3%-a.

## 22. A vállalkozás, vendéglátó egység megismertetése céljából van-e együttműködési kapcsolata?

Az előző kérdés a vállalkozások egyéni marketing tevékenységére kérdezett rá, annak eszközeire, és a ráfordított költséghányadokra. Ebben a kérdésben a szakértők arra voltak kíváncsiak, hogy milyen mértékben hajlandóak a vendéglátó vállalkozások együttműködésre abból a célból, hogy közös marketinggel, hirdetésekkel növeljék a vendégkört. A kérdés felvetése azért is érdekes, mert választ ad arra, hogy mennyiben érdemes egy-egy turisztikai látványosság köré, valamilyen attrakció vagy fejlesztési program keretében közös marketinggel és a vállalkozások együttműködésével tervezni, hiszen ott költséghatékonyabban lehet magának a vállalkozásnak is a reklámot, népszerűsítést biztosítani. A kérdésekre adott válaszokból az állapítható meg, hogy a vállalkozások 16%-a semmilyen együttműködési élő kapcsolattal nem rendelkezik, azaz kizárólag egyedül próbál a piacon megélni. Talán nem meglepő módon a régiós adatok elemzése során megállapítható, hogy Heves megyében a legkevesebb azoknak az aránya, amelyek nem dolgoznak másokkal együtt. Az együttműködés lehetőségeivel kapcsolatban a szakértők felállítottak különböző kategóriákat, és az állapítható meg, hogy az egyes szervezeti típusokkal milyen arányban működnek együtt a megkérdezett vendéglátó vállalkozások. Már korábban jeleztük, hogy a megkérdezett vállalkozások egy része a területi, térségi, vagy települési szinthez tartozik, ezért nem meglepő, hogy a megkérdezett vállalkozások 31,4%-a a helyi önkormányzattal működik együtt, és az önkormányzaton keresztül próbál ismeretségre, vendégforgalom bővítésre szert tenni. Ez azt bizonyította, hogy a digitális fejlődés ellenére, a vállalkozások döntő többsége még a lokális piacon látja megélhetésének biztosítását. Ennek megfelelően jelentősen kisebb arányban, de azért a második helyen szerepel a helyi turisztikai desztinációval, irodával való együttműködés 14% mértékben, amelyik kapcsolódik a helyi szervezetrendszerhez, de célja már a lokális vendégforgalmon kívüli vendégkör megszerzése. Ennek már egy nyitottabb és a működési térséghez kevésbé kapcsolódó esete a más idegenforgalmi vállalkozással történő együttműködés, ennek aránya régiós szinten 12,7%, ezeknek a vállalkozásoknak a bevallott célja, hogy a



társaságot vagy területet felkereső nem helyi turistákból vendégfogalmat bővítenek. Ehhez a folyamathoz kapcsolódik, 9,3%-os arányban az utazási irodákkal való tartós együttműködés, valamint ugyancsak 9,3%-kal a helyi programszervezőkkel történő együttműködés. A szakértők rendkívül pozitív tapasztalata, hogy bár a vendéglátóegységek egymásnak konkurenciát jelentenek, ennek ellenére 6%-uk visszaigazolta, hogy más vendéglátó egységgel együttműködik, azaz a tartósan ott tartózkodó nem helyi lakosok esetében ajánlják egymást, és több külföldi idegenforgalmi területhez hasonlóan lehetőséget biztosítanak az együttműködő partnerek az egység szórólapjainak kihelyezésére is. Végül létezik egy csekély mérték 1,3%-ban, ahol a megadott kategóriákba nem sikerül besorolni az együttműködést, ez az egyéb szervezettel meglévő kapcsolatrendszer, mértéke elenyésző.

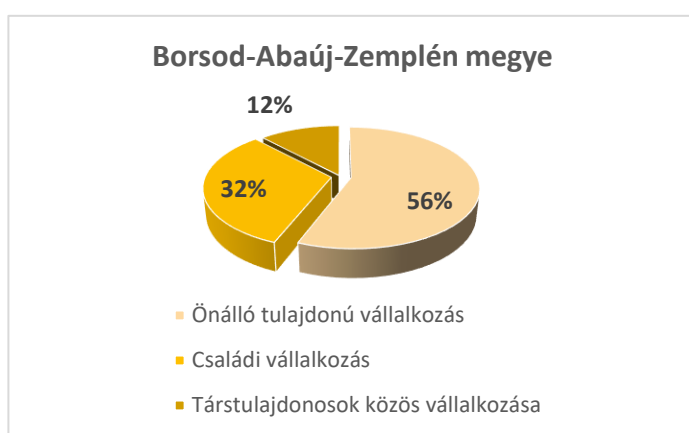


## II. GENERÁCIÓVÁLTÁSSAL KAPCSOLATOS TERVEKRE VONATKOZÓ KÉRDÉSEK

### 1. A vállalkozás tulajdonosi struktúrája és döntési mechanizmusa:

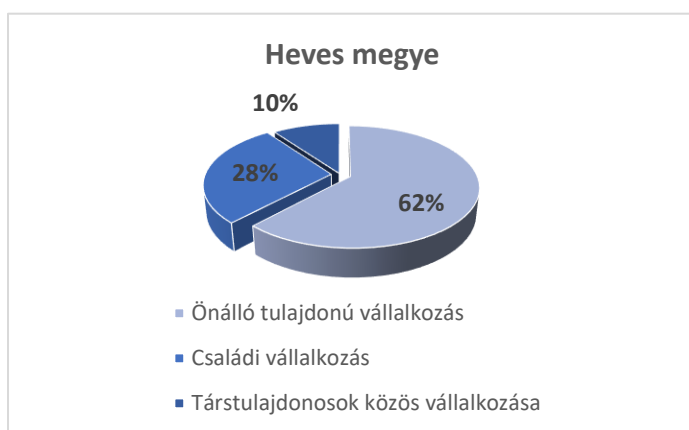
A vállalkozói generációváltással kapcsolatos döntési jogosultság a vállalkozás tulajdonosát illeti, ezért rajta múlik, hogy a vállalkozásnak van-e jövőképe, és átadási stratégiája, vagy a tulajdonos személyéhez kötve a vállalkozásból visszavonulás esetén maga a vállalkozás is megszűnik-e. Már korábban az anyagban szerepelt, hogy ez a személyhez kötöttség különösen erős ott, ahol egyéni vállalkozóként, vagy egyszemélyes

38



döntési jogosultsággal rendelkező önálló tulajdonú vállalkozásként működik a vendéglátó egység, és itt értelemszerűen a jövőbeni megmaradás céljából és az utódlás kérdésében személyes és többszöri konzultációra van szükség a vállalkozóval. Jobb a

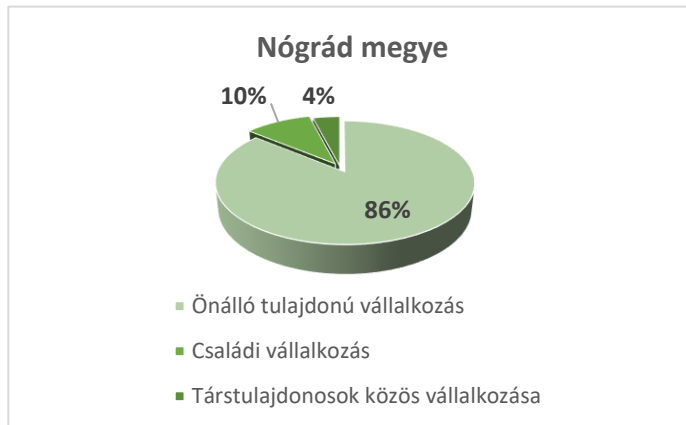
helyzet a generációváltás szándéka és döntéshozatala szempontjából, hogy ha nem kizárólag az alapító és működtető vállalkozó személyes kompetenciája a vállalkozás jövőjének eldöntése, hanem ez megoszlik akár családtagokkal és a fiatalabb generációval, akár családon kívüli társtulajdonossal. A szakértők a feladatok



meghatározása és az ezzel kapcsolatos intézkedési javaslatok megfogalmazása miatt ennek tisztázását a generációváltással kapcsolatban elsőszámú kérdésnek tekintették, és a probléma nagyságát a kérdésre adott válaszok

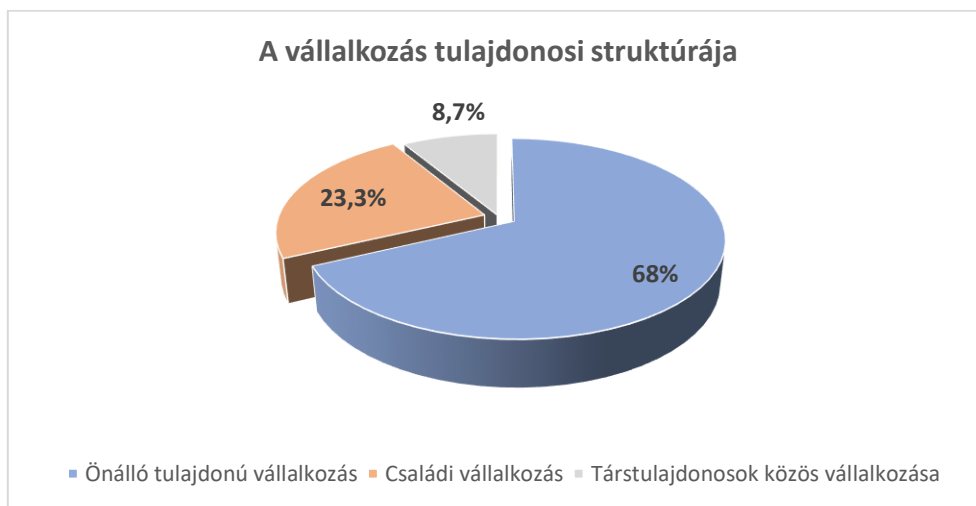
visszaigazolták. Megállapítható a válaszokból, hogy régiós szinten az önálló tulajdonú vállalkozások aránya 68%, azaz több mint a megkérdezettek kétharmada, de ezen belül az egyes megyék eltérő képet mutatnak. Önálló tulajdonú vállalkozás Borsod-Abaúj-Zemplén

megyében a megkérdezettek 56%-a, azaz alig több mint a fele, közelít a régiós átlaghoz Heves megye 62%-kal, illetve ez az általános jellemző Nógrád megyében, ahol a 86%, a



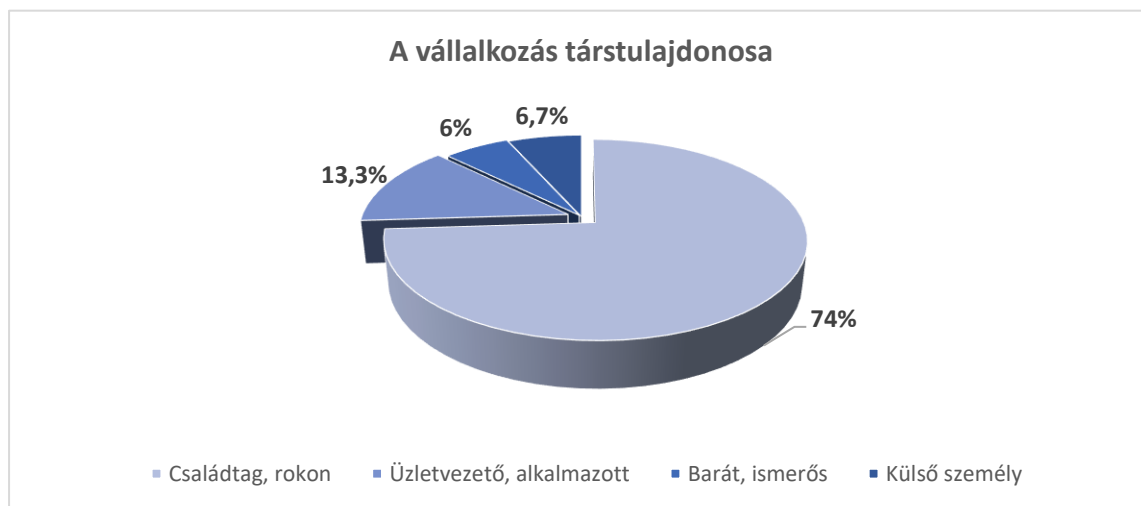
megkérdezetteknek több mint háromnegyedét jelenti. A második helyen régiós szinten és mögötte az egyes megyékben is a családi jellegű vállalkozás található 23,3%-kal, azaz régiós téren közel egynegyedük, és ezen belül, ha a megyéket nézzük, akkor a válaszadók közel egyharmada

32%-kal található Borsod-Abaúj-Zemplén megyében, 28% ez az arány Heves megyében és mindössze 10% Nógrád megyében. A legalacsonyabb mértékben az a jellemző, hogy társtulajdonosok közös vállalkozásáról beszélünk, ez a régió szintjén az összes válaszadók 8,7%-a, de az előző arányokból következik, hogy Nógrád megyében mindössze 4% Heves megyében 10% és Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 12%. Ez az adatsor azt igazolja vissza, hogy a megkérdezett vendéglátó vállalkozói körben a személyes tulajdonosi kompetencia nagyon erős, Nógrád megyében döntő többségnek tekinthető, és ezt kiegészíti a családtagok bevonása a vállalkozásba, azaz alapvetően egy személyen, vagy családjával kiegészítve rajta múlik a vállalkozás jövőbeni létezése.



## 2. Ha a vállalkozásnak van társtulajdonosa, akkor a társtulajdonos szerepe

Az előző kérdésben már leírt szakmai indokok alapján társtulajdonosok esetén kiemelten fontos, hogy milyen mértékű személyi kötődésről beszélhetünk mind a vállalkozáshoz, mind pedig a működtető tulajdonos vállalkozó személyéhez. Ezért arra kérdeztek rá a szakértők, hogy a családi jellegű és társtulajdonosok közös vállalkozása kategóriában összesen a társtulajdonosok közül hogyan alakulnak az egyes személyek emberi kapcsolatai. Nyilvánvalóan a legtávolabbi kapcsolatot a külső személy jelenti, akinek emberi személyes kapcsolata feltehetően nem olyan erős a tulajdonossal, ezt követi, aki barát vagy ismerős, de szintén nem tartozik a családhoz. Külön kategóriaként határozták meg azokat a személyeket, akik ugyan a családhoz nem tartoznak, de a vállalkozás működtetésének szerves részei, azaz hosszú ideje akár üzletvezetőként, akár egyéb kulcspozícióban, de magában a vállalkozásban dolgoznak, a tevékenységet átlátják, és a működtetésben eddig is a saját pozíciójuknál fogva szerepet vállaltak. A korábbi adatokból nyilvánvaló volt, hogy a társtulajdonos a legtöbb esetben valamilyen családtag vagy egyéb rokon, régiós szinten a válaszadók 74%-a ezt adta meg, és ez Heves megyében még ennél is magasabb, az ottani válaszadók 82%-ával. A második helyre a válaszadók 13,3%-ával az üzletvezető, vagy egyéb kulcspozícióban lévő alkalmazott kategória került, és ennek az az érdekessége, hogy az alkalmazottal való jó személyi kapcsolat Nógrád és Borsod-Abaúj-Zemplén megyében erős, hiszen a válaszadók 20-20%-a választotta ezt a lehetőséget, azaz ott az alkalmazott társtulajdonossá vált. Heves megyében viszont ilyen



vállalkozást nem találtunk. 6,7%-kal szerepel régiós szinten az egyéb külső személy, ilyen társtulajdonos Heves megyében szintén nincs, de Nógrád és Borsod-Abaúj-Zemplén megyében eléri a 10% mértéket. Ezt kiegyensúlyozva 6%-kal szerepel régiós szinten az egyéb barát vagy ismerős, azaz a társtulajdonosok pozíciója mögötti személyes

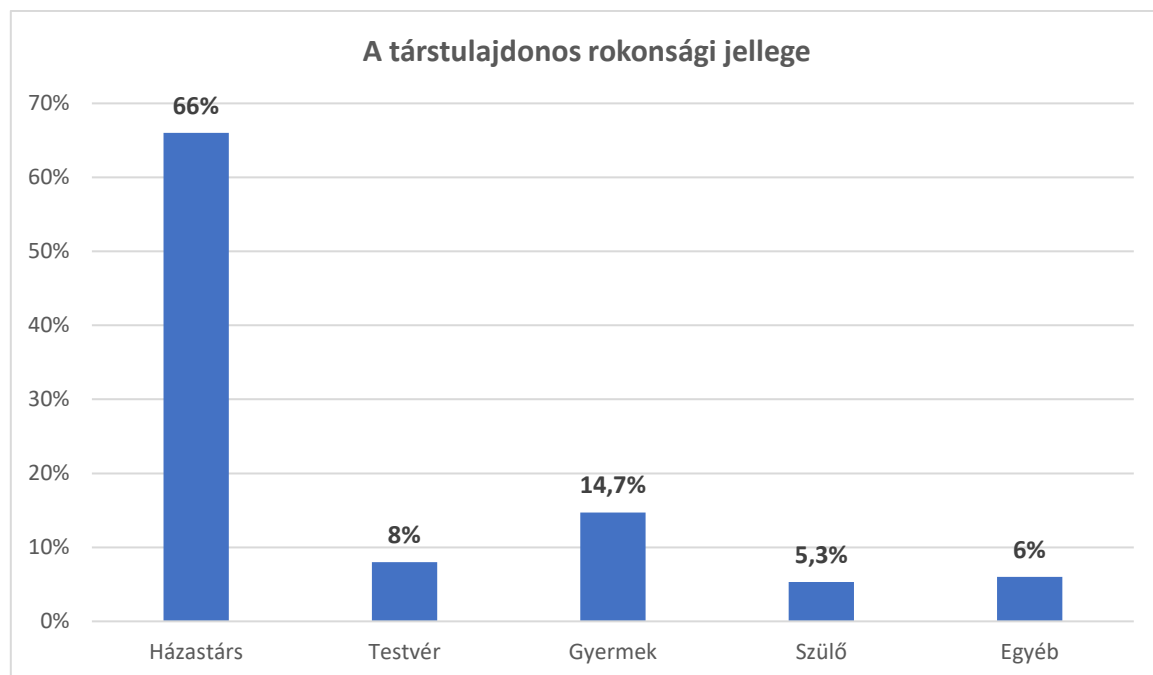
kapcsolat, de ez Heves megyében a legmagasabb 18%-kal, ezért vélhető, hogy a különböző megyékben az interjú végző kérdező biztosok nem tudták teljesen elhatárolni, hogy a barát vagy ismerős, és a külső személy közül melyiket érdemes választani, ezért a két kategóriát párhuzamosan kezelték az értékelés során.

### 3. Ha társtulajdonos rokon, akkor a rokonság jellege:

A társtulajdonos rokoni pozícióját a szakértők azért is kívánták elemzeni, mert ezek közül a házastárs feltehetően korban és élethelyzetben az alapító és működtető tulajdonoshoz áll közel, ezért a vállalkozás jövőbeni továbbvitele tőle nehezen várható. Ehhez képest a szakértők külön kíváncsiak voltak arra, ahol látható, hogy a vállalkozásban már a leszármazottak, a gyermekek részt vesznek, hiszen itt feltételezhető, hogy minden további nélkül lezajlik a generációváltás és a következő korosztály átveszi és tovább viszi az üzletet. Ehhez képest speciális eset a testvér szerepe a vállalkozásban, hiszen azonos generációba tartoznak a tulajdonossal, de ennek ellenére lehetnek eltérő élethelyzetben, egészségi állapotban, vagy lehetnek a testvérnek saját leszármazottai, ezért a generációváltás kérdéskörében önálló pozíciónak tekinthető. A kérdésre adott válaszok alapján régiós szinten a válaszok 66%-a a házastársat jelölte meg a rokonok közül társtulajdonosnak, azaz több mint a kétharmaduk esetében férj-feleség együttesen viszi a vállalkozást. Ez az arány Nógrád megyében a legmagasabb 88%-kal, ezért ott döntő többségnek tekinthető, míg Heves megyében 64%, és Borsod-Abaúj-Zemplén megyében csak 46%. A rokonság foka alapján a második helyen a szakértői anyag készítői szempontjából legfontosabb kategória végzett, azaz a gyermekek, leszármazottak régiós szinten 14,7% arányban szerepelnek a megkérdezettek vállalkozásaiban társtulajdonosként, ez Nógrád és Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 10-12%, de Heves megyében eléri a 22%-ot, azaz itt mutatkozik a legtöbb lehetőség a vállalkozások átadására a következő generációnak. Harmadik helyen szerepel a kategóriák közül a testvér átlagosan régiósan 8%-kal, ami a régió belül Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 12%, Heves megyében 10%, viszont Nógrád megyében abszolút nem jellemző, a megkérdezett megyei 50 vállalkozó esetében mindössze 2%-nál fordult elő. Érdekességként feltették a szakértők a szülői pozíció kérdését is, ennek régiós aránya 5,3%, hiszen ahol a szülők a társtulajdonosok, ott feltehetően lezajlott a generációváltás és a fiatalok viszik tovább a vendéglátó egységet, azaz a projekt szempontjából tennivaló nincs. Egyéb oldalági rokon lehetőségét senki nem választotta, egyéb távolabbi rokon kategória kizárólag Borsod-



Abaúj-Zemplén megyében jelent meg, és régiós átlagban 6%-ot képvisel.

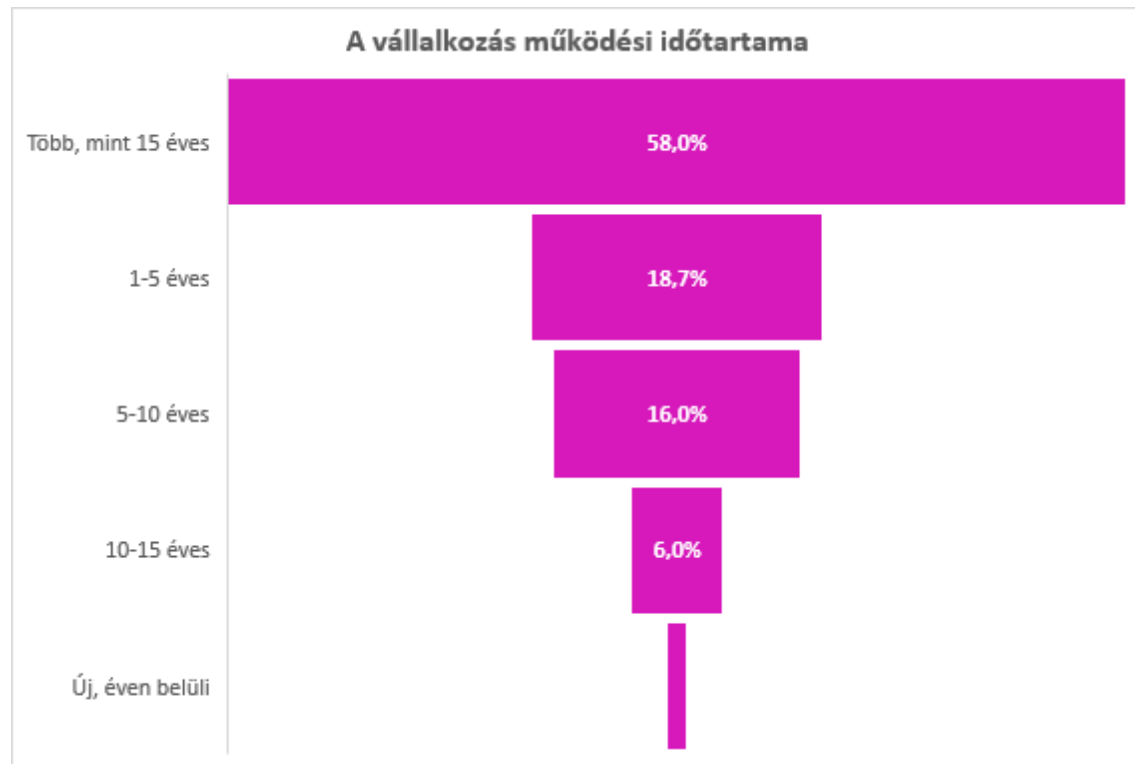


42

#### 4. A vállalkozás működési időtartama:

A vállalkozás jövőképe és életképességének megítélése szempontjából a szakértők nagyon fontos kérdésnek tekintették a vállalkozás működési időtartamának meghatározását. Bár a hosszú távon működőképes vendéglátóegység jövőjét nem biztosítja a múltja, ha a vállalkozóban nincs hajlandóság az átadásra, egyszemélyi tulajdonos és személyéhez kötött az egység. A direkt összefüggés hiánya azonban nem akadályozza meg a szakértőket abban, hogy ebből legalább trendeket megállapítsanak. A kérdéshez a szakértők különböző kategóriákat állítottak fel, és ebből megállapítható, hogy legnagyobb arányban a több, mint 15 éves vállalkozási múlttal rendelkező vendéglátó egységek szerepelnek, régiós szinten 58%-ban. Ez az arány Nógrád megyében 78%, míg Heves megyében csak 46%, Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 50%, azaz e két megyében a vállalkozásoknak közel fele. Így is megállapítható azonban, hogy az egész régióra az a jellemző, hogy a megkérdezett 150 vállalkozás több mint fele, majdnem kétharmada hosszútávú és eredményes működést tud felmutatni. Mögöttük a legnagyobb kategóriát az 1-5 éves működést felmutató vállalkozások adják, régiós átlagban 18,7%-kal, itt csak azt érdemes megemlíteni, hogy a mérték Nógrád megyében a legalacsonyabb

14%-kal, és ez a régió belüli megyei különbségek értékelésénél lehet fontos. A harmadik kategória az 5-10 éves vállalkozói múlt, illetve működés 16%-kal, de itt Nógrád megyéből pozitív választ nem kaptunk, az átlaghoz csak a másik két megye válaszai járulnak hozzá. A negyedik kategória a 10-15 év közötti vállalkozások aránya, ez régiós szinten 6%. Végül vannak új, éven belüli vállalkozások, ezek értelemszerűen még nem érintettek a generációváltás kérdésével, hiszen frissek, a mértékük régiós szinten mindössze 1,3%.



43

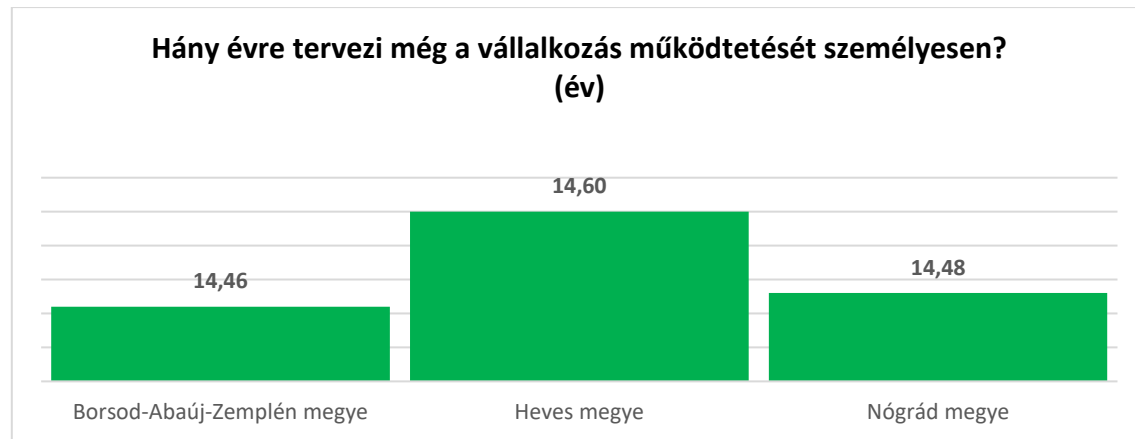
A generációváltással kapcsolatos elsődleges kérdések alapján az egyértelműen megállapítható, hogy a régiós jellegzetességek mellett Nógrád megyében erősebb a feladat, mert ott koncentráltabb a tulajdonosi struktúra, nagyobb mértékben jellemző az egyszemélyi vezetés, vagy házastárssal közösen alapított vállalkozás, és ezek működnek a legrégebb óta, azaz itt a generációváltás várhatóan rövid időn belül bekövetkezik.

## 5. Hány évre tervezi még a vállalkozás működtetését személyesen?

A tulajdonosi pozíció és vállalkozási múlt mellett a szakértők számára nagyon fontos kérdés volt a vállalkozással kapcsolatos jövőkép megítélése, ezért tették fel azt a kérdést, hogy személyes közreműködéssel még hány évig tervezik a vállalkozást. Itt átlagszámokat kaptak a szakértők, amelyek mögött nyilván konkrét egyedi élethelyzetek és várakozások

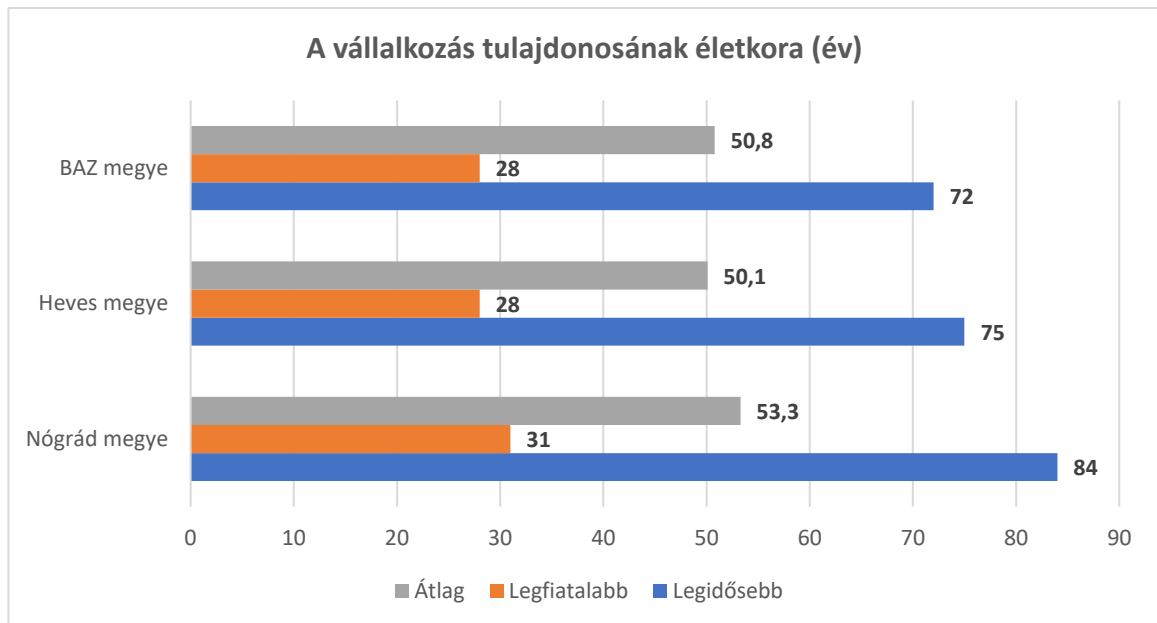


szerepelnek, ezért minden különösebb részletezés nélkül csak annyit lehet megállapítani, hogy a régióban a megkérdezettek átlagosan még több mint 14 évig tervezik a működést, beleértve az újakat és a generációváltáson már átesett vállalkozásokat is. Ez a mutató egyben csak azt jelzi vissza, hogy érdemes fenntartani ezeket a vendéltó vállalkozásokat, mert hosszútávon életképesek.



## 6. A vállalkozás tulajdonosának, működtetőjének életkora?

A jövőkép szempontjából célszerűnek látszott egy személyes kérdés feltétele is, azaz a vállalkozás tulajdonosának, működtetőjének az életkorára kérdeztek rá a kérdezőbiztosok, hiszen ez a generációváltás aktualitását is jelzi, az átlag életkor a 150 érintett vállalkozás közötti arányokat jelzi vissza, de ezen belül jelentős eltérések vannak. A régióban összesen a vendéglátó szakmában a tulajdonosok átlagéletkora 51,4 év. Az átlagéletkor mellett meg kell állapítani, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a legfiatalabb 28 éves, és a legidősebb megkérdezett 72 éves, nyilván a fiatalabb generációnál az utódlás kérdése már megoldott, a legidősebb esetében pedig napi kérdés a generációváltás megoldása. Még aktuálisabb a kérdés Heves megyében ahol a legfiatalabb szintén 28 éves volt, de a legidősebb 75 éves, és ugyancsak a korosztályi problémák súlyosságát mutatja, hogy Nógrád megyében a legfiatalabb 31 éves, ahol egyébként a családon belüli utódlás lezajlott, de a legidősebb 84 éves, ahol a vállalkozásról várhatóan rövid időn belül dönteni kell. A konzorciumot alkotó érdekképviseltek a személyes tanácsadás és konzultáció keretében nyilván azokat a vállalkozásokat keresik meg első körben, ahol a magas tulajdonosi életkor a jellemző, figyelembe véve az egyéni egészségi állapotot, munkabírást és az ehhez köthető személyes érzékenységet is.

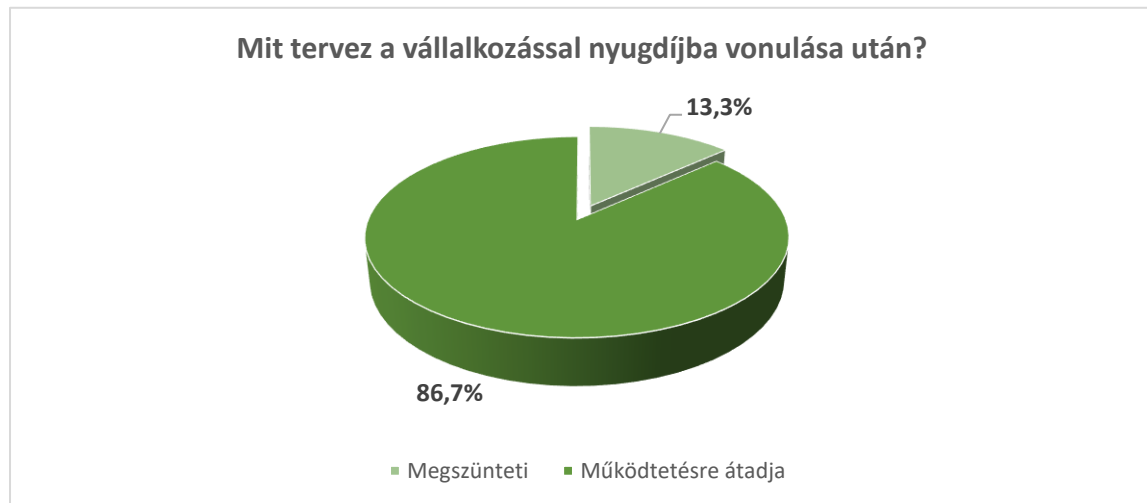


Bár vidéken a vendéltő szakmában sokan úgy tartják, hogy erős a férfiak dominanciája, a megkérdezettek esetében a 150 vállalkozás tulajdonosa között régiós szinten 55,3% volt a férfiak és 44,7% a nők aránya, a kérdés azért lehet fontos, mert eltérő a nyugdíjba vonulás lehetősége a két nem esetében.

## 7. Ha vállalkozóként a nyugdíjba vonulását tervezi, akkor a szándéka a vállalkozással kapcsolatban:

A következő kérdésben a szakértők arra voltak kíváncsiak, hogy ha közel van a vállalkozással kapcsolatos döntés meghozatalának a szükségessége életkor és a jövőbeni tervek miatt, akkor a vállalkozó hogyan gondolkodik az általa létrehozott vendéglátó egység jövőjéről. A generációváltás szempontjából itt várakozáson felül pozitív válaszokat kaptak a kérdezőbiztosok, mert a régióban összesen a nyugdíjba vonulást vagy visszavonulást tervező vállalkozók 86,7%-a nyilatkozott úgy, hogy szeretné, ha az egysége a jövőben is működne, és szívesen átadná a vállalkozását megfelelő szakember kezébe. A 86,7%-on belül megyei szinten még ennél is magasabb az arány Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 92%-kal, illetve Nógrád megyében 90%-kal. A fentiekből az is következik, hogy határozottan mindössze a válaszadók 13,3%-a nyilatkozott úgy, hogy a vállalkozást meg kívánja szüntetni. A konzorciumot alkotó érdekképviseletek következő időszakban várható feladatai közül így ki kell emelni az átadni tervezett vállalkozások megmentésének végrehajtását, illetve a megszüntetést tervezőkkel még további

konzultációk lefolytatását, hátha érdemes az adott vendéglátó egységet egyéb okok miatt (település ellátása, turisták fogadása, stb.) fenntartani.



46

#### 8. Szeretné-e, ha a nyugdíjba vonulása esetén a vállalkozás valamilyen formában tovább működne, megmaradna?

Az előző kérdéssel szinkronban van, hogy konkrét személyes szándékok és tervek nélkül örülne-e a vállalkozó, ha egy működő vendéglátó egységet hagyna maga után, és ezért a további működéshez fűződik-e érzelmi érdeke, szándéka. A személyes kötődést jól mutatja, hogy az előző válaszokkal szinkronban a válaszadók 83,3%-a szeretné, ha bármilyen formában, akár nélküle is, de működne tovább vendéglátó egység, és csak 16,7%-a az, akit ez nem érdekel.

#### 9. Ha a vállalkozás tovább működtetését szeretné, rendelkezik-e ehhez műszaki, technológiai fejlesztési koncepcióval?

Az előzőekben a vállalkozók szándékaira próbáltak választ találni a szakértők, ezt követően azonban olyan konkrét kérdést tettek fel, amely már a végrehajtásra és a szándékok erősségére vonatkozott. Ennek első eleme, hogy a további működtetéshez rendelkezik-e a vendéglátó egység műszaki, technológiai fejlesztési koncepcióval, azaz a hosszútávú jövőképhez tartozik-e egy fejlesztési igény és elvárás. A működtetés átadását és egyébként a jövőbeni működést váró vállalkozások arányához képest itt már a pozitív válaszok aránya jelentősen alacsonyabb, régiós szinten a

megkérdezett 150 vállalkozó, közel kétharmada, azaz 65,3%-a nyilatkozott úgy, hogy jövőbeni fejlesztési konkrét elképzelésekkel, sőt mögötte fejlesztési koncepcióval rendelkezik. A maradék 34,7% ilyen koncepcióval akkor sem rendelkezik, terveket nem készített, ha egyébként a vendéglátó egység fennmaradásának örülne, vagy ebből a célból valakinek azt átadná.

## 10. Ha a vállalkozás további működését szeretné, ehhez rendelkezik-e generációváltási, utódlási stratégiával?

47

Az előző kérdéshez képest a jövőbeni koncepciók területén a szakértők konkrétan kíváncsiak voltak arra, hogy a vállalkozás rendelkezik-e generációváltási vagy egyéb utódlási stratégiával, azaz van-e konkrét elképzelése arról, hogy a jövőbeni működtetést hogyan képelné. A kérdésre a megkérdezett vállalkozók 60%-a válaszolt régiós szinten



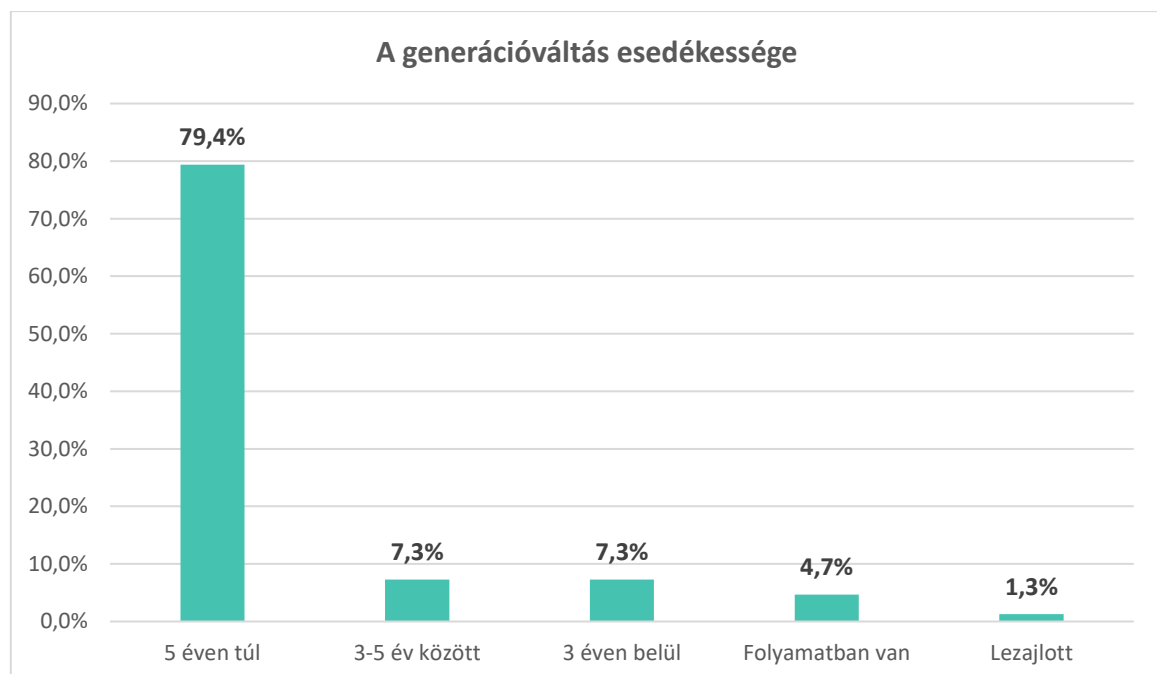
úgy, hogy rendelkezik ilyen koncepcióval, a régión belül az arány Nógrád megyében a legmagasabb 72% mértékkel, Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 60%-os és Heves megyében a legalacsonyabb az önálló koncepció az utódlásra 48%-kal. A szakértők azt állapították meg, hogy számukra ez a legfontosabb arány,

mert a pozitív választ adott vállalkozások lehetnek az igazi sikerrel kecsegtető együttműködő partnerek a legbonyolítás során.

## 11. Mikor esedékes véleménye szerint vállalkozásában a generációváltás, utódlás kérdése?

A fentiek után a szakértők azt is tudni szeretnék volna, hogy a vállalkozás tulajdonosának véleménye szerint a vállalkozásában mikor lehet esedékes a generációváltás vagy utódlás lebonyolítása, itt elsősorban a szándékokra kérdeztek rá, hiszen ezt pontosan előre a vállalkozások sem tudták megmondani, csak a szándékaik szerinti megközelítést jelezték. A

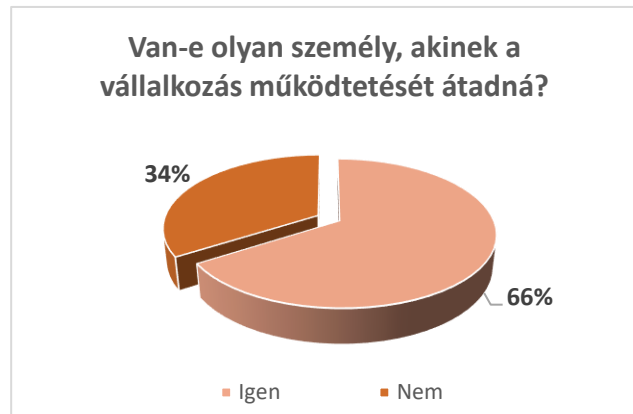
probléma nehéz megoldása miatt és a saját munkaerőképesség megmaradásában bízva a megkérdezett 150 vállalkozás közel háromnegyede, azaz régiós szinten 79,4%-uk ezt 5 évre, vagy annál nagyobb időtávra tervezi. A második és harmadik kategóriát egyaránt 7,3%-kal a 3 éven belül vagy a 3-5 év közötti időszakra eső generációváltással kapcsolatos várakozás jelenti. A projekt számára rendkívül fontos, hogy a megkérdezett vállalkozások 4,7%-a nyilatkozott úgy, hogy a generációváltás náluk folyamatban van, azaz nem csak koncepcióval rendelkeznek, de a jogi és gazdasági kérdések elrendezését intézik, sőt 1,3%-uk esetében nyilatkoztak úgy, hogy a generációváltás lezajlott. A fentiek alapján megállapítható, hogy a projekt időzítése a rövidtávon előkészítés alatt álló generációváltás és utódlás szándéka miatt időszerű, és a szakmai segítségnyújtásra fel kell készülni.



## 12. Van-e a vállalkozáshoz köthető olyan családtag, társtulajdonos, akinek átadná a vállalkozás működtetését?

A generációváltással kapcsolatban az egyik legfontosabb kérdés, hogy van-e olyan személy, akár családtag, akár alkalmazott, akár társtulajdonos, a vállalkozó környezetében, akinek a vállalkozás működtetését átadná. Ez a kérdés azért is nagyon fontos, mert korábbi felmérések szerint a megkérdezett vállalkozásokra jellemző, hogy különösen a házastársak által működtetett vendéglátó egységekben a gyermekek és leszármazottak más irányú szakmai tanulmányokat folytattak, majd munkaviszony

keretében máshol próbáltak elhelyezkedni, azaz nagyon alacsony volt a gyermekek átvételi szándéka a szülők vállalkozására. Ez akkor is igaz, ha egyébként minden megkérdezett vállalkozó, mint szülő a legszívesebben a gyermekének adná át a vállalkozást, azonban sok esetben erre a leszármazott részéről nem mutatkozik



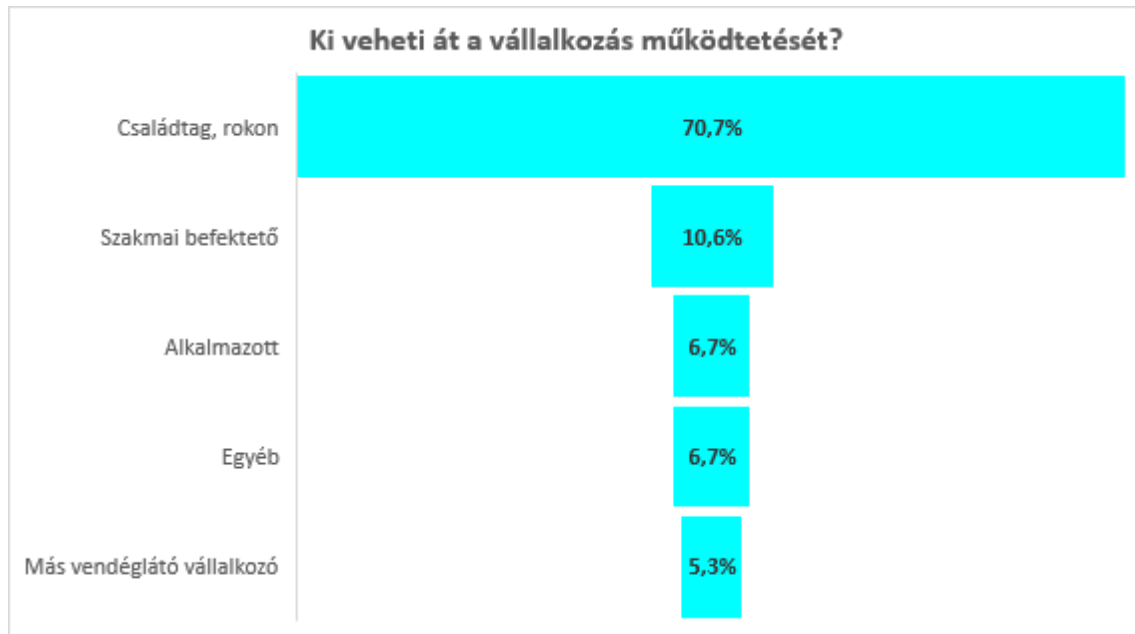
igény. A kérdésre a vállalkozások kétharmada, azaz régiós szinten 66%-a válaszolta azt, hogy egyébként lenne a családban vagy a környezetében olyan személy, akinek a vállalkozását szívesen átadná.

49

### 13. Ha a vállalkozását szándéka szerint átadja, és még nem dönt el az átvevő személye, ki lehet az átvevő?

Az előző kérdéshez kapcsolódva arra voltak a kíváncsiak a szakértők, hogy amennyiben a vállalkozó a vendéglátó egységét szándéka szerint át kívánja adni, de még nem dönt el az átvevő személye, milyen lehetőségeket lát a potenciális átvevő kiválasztására, azaz egy előre felsorolt csoportosítás alapján ki lehet az utódja. Itt értelemszerűen a legnagyobb arányt a családtagok és rokonok jelentik, az összes válaszadó 70,7%-a ezt jelölte meg, és érdekes módon mögötte 10,6%-kal a szakmai befektető megelőzi az alkalmazotti kört, vagy az egyéb ismerősöket is. A régiós átlagon belül ki kell emelni, hogy a szakmai befektetők elvárt aránya Heves megyében a legmagasabb 18%-kal, ez feltehetően a Heves megye, a borászathoz kapcsolódó falusi vendéglátás és a termálturizmus miatt végrehajtott fejlesztések hatása a területen. A megkérdezettek 6,7%-a mondta azt, hogy a vállalkozásban eddig is dolgozó alkalmazott lehet az átvevő, de érdekes módon a régiós adatokon belül Nógrád megyében erre egy pozitív választ sem kaptak a szakértők, és ez részben visszaigazolja, hogy a megyében az átlaghoz képest erősebb a személyes tulajdonosi irányítás és a vállalkozás ügyei feletti kompetencia, ezt nem osztják meg sem társakkal, sem beosztottakkal. A negyedik helyen e körben a más ismerős vendéglátó vállalkozó szerepel 5,3%-kal, azaz a vállalkozást megszüntetni kívánó szívesen megkeresne egy szakmabelit egységének átadására. Végül régiós szinten a válaszadók 6,7%-

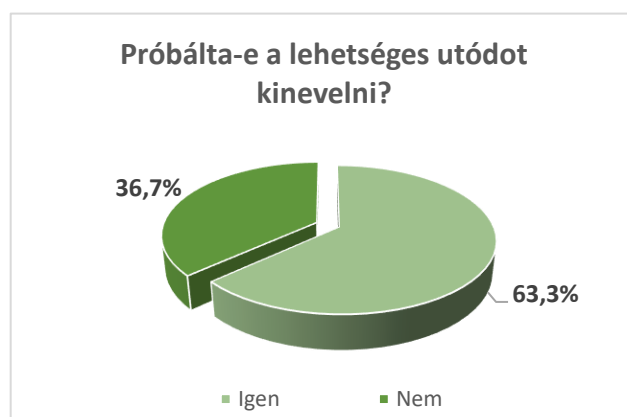
a nyilatkozott úgy, hogy nincs konkrét elképzelése az átvevő személyéről, az üzlet továbbélését értékesítés útján kívánja megoldani, és ehhez képest bármilyen külső személy, aki megfelelő szakmai háttérrel rendelkezik és a vételárat meg tudja fizetni, potenciális utód lehet.



50

#### 14. Szándékai szerint a végrehajtásához eddig próbálta-e a lehetséges átvevő utódot kinevelni?

Az előzőek alapján látható, hogy vállalkozások egy része már gondolkodik a



generációváltás vagy jogutódlás kérdéskörében, ezért konkrétan rákérdeztek a kérdezőbiztosok, hogy az utóbbi időszakban a vállalkozó próbált-e meg egy lehetséges átvevő utódot szakmailag kinevelni és a vállalkozás átadását mind emberileg, mind szakmailag felépíteni. Jól

jelzi a vállalkozók jövőbeni szándékát, hogy a megkérdezettek közel kétharmada, régiós szinten 66,3%-a adta azt a választ, hogy próbált utódot keresni és kinevelni, és csak 36,7%-a adott erre nemleges választ.



**15. Amennyiben a vállalkozását átadja és az utódot meg tudja határozni, biztosított-e számára szakképesítés megszerzését jelentő tanfolyami részvételt, vagy szakmai továbbképzést?**

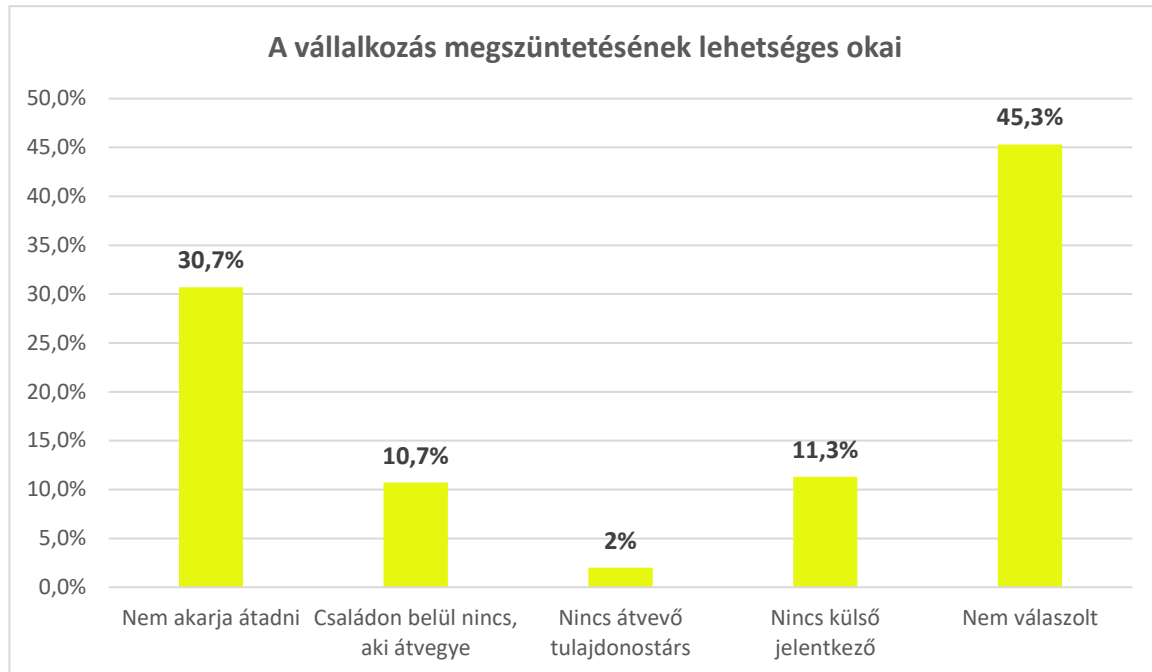
Az előzőhöz kapcsolódó kérdés, hogy a vállalkozó milyen terheket vállalt és ezzel milyen lehetőségeket biztosított az általa kiszemelt utód részére a felkészülés érdekében, így a célszemély részére biztosította-e a szakmai továbbképzést vagy szakképesítés megszerzéséhez a tanfolyami részvételt. A vendéglátó egység szakmai továbbviteléhez ugyanis a megkérdezett vállalkozók döntő többsége fontosnak tartotta, hogy az utód értsen a vendéglátó szakmához, és a hírnév megőrzése céljából a megfelelő szakmai színvonalat biztosítani tudja. Ennek érdekében a megkérdezettek több mint fele, 52,7% igazolta vissza, hogy beíratta tanfolyamra az utódot, hogy azt felkészítse egy esetleges átvételre.

51

**16. Amennyiben vállalkozást további működésére, annak átadására nem lát esélyt, akkor ennek lehetséges okai:**

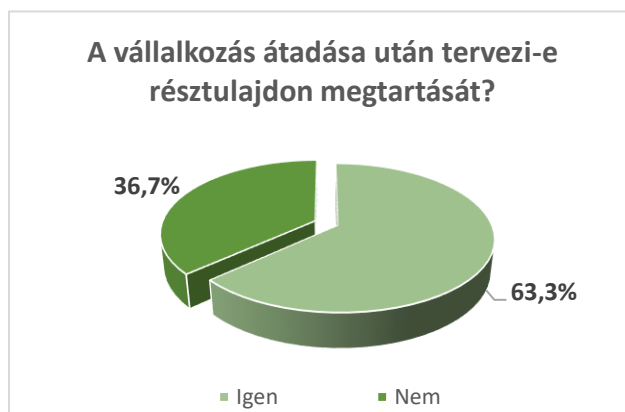
Az előző kérdések azokhoz a vállalkozókhöz fordultak elsősorban, akik a vállalkozás átadását, és az utódlás biztosítását tervezték, ezért a projekt szempontjából együttműködő partnerek lehetnek és az érdekviselet segítségére számíthatnak. A következő kérdést a szakértők azoknak fogalmazták meg, akik az utódlásra, a generációváltásra nem látnak lehetőséget, és arra voltak kíváncsiak, hogy miben látják az okokat. Itt meg kell jegyezni azt is, hogy a személyes interjúk során nagyon sok vendéglátó vállalkozó nyilatkozott úgy, hogy az általa létrehozott egység jövője miatt, a személyes kapcsolódásra tekintettel sajnálja, hogy az utódlásra nincs még lehetősége, és nem lát esélyt arra, hogy egy arra érdemes jó vállalkozónak átadja. Az okok kutatása azért is fontos, mert segíthet az érdekviseleteknek megmenteni az ilyen típusú vendéglátó egységeket, amennyiben azok működtetése célszerű lenne, piacképes és érdemes. Ennek megfelelően a szakértők által felvetett kategóriákra többféle válasz született, a legtöbben, 45,3% a régióban a kérdésre nem tudott vagy nem akart tartalmas, értékelhető választ adni. Ezek mögött sok esetben személyes, vagy üzleti okok is álltak, és miután a vállalkozó önálló megítélése és döntése az anonim kérdőív kitöltésével kapcsolatos bizalomhoz hozzátartozott, így a kérdezőbiztosok a választ nem erőltették. A válaszadók közül 30,7% jelezte, hogy nem is akarja a vállalkozását átadni, volt, aki azt mondta, hogy ha ő nem tudja tovább csinálni, akkor inkább megszünteti. A válaszadók 11,3%-a jelezte, hogy nincs külső jelentkező, aki a vállalkozását átvinné, és közvetlenül mögöttük van

10,7%-kal azok aránya, akik azt nyilatkozták, hogy családon rokonságon belül sincs olyan személy, aki át akarná venni és tovább vinni a vállalkozást. 2% külön nevesítette, hogy nincs átvevő tulajdonostárs, azaz amennyiben ketten vagy hárman üzemeltetik a vendégtó egységet, egymás helyébe nem lépnek, hanem közösen szüntetik meg.



### 17. A vállalkozás működtetésének átadása során tervezi-e résztulajdon megtartását, lenne-e a vállalkozásában társtulajdonos?

A vállalkozás jövőbeni működtetésének felelőssége és a személyes részvétel valamilyen formában történő megtartása érdekében a kérdezőbiztosok arra is kíváncsiak voltak, hogy amennyiben a vállalkozás működtetésének átadására kerül sor, úgy a jelenlegi tulajdonos



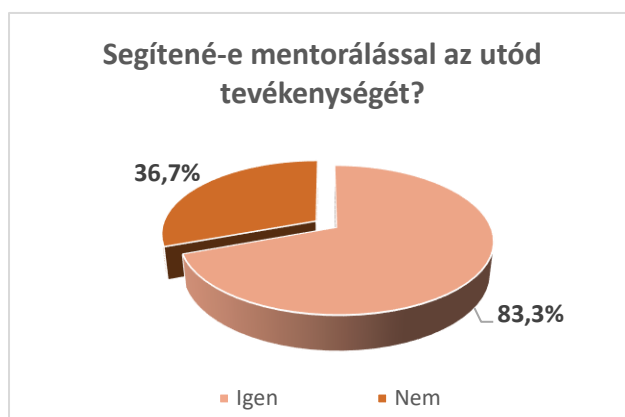
megtartana-e résztulajdont a vállalkozásban, lenne-e az átvevő társtulajdonosa. Ez a kérdés különösen nehéz olyan vállalkozások esetében, ahol az eddigi működtetés már az alapítástól a vállalkozó

személyes munkája, a személyes koncepcióját hajtotta végre, és nem csak szakmailag, hanem érzelmileg

is erős kötődést mutat a vállalkozásához. Ezt igazolták vissza a válaszok is, hiszen itt mindösszesen régiós szinten az összes megkérdezett 40,7%-a nyilatkozott arról, hogy résztulajdonosként maradna, de jellemző módon a régiós adatok közül a legalacsonyabb arányt 34%-kal Nógrád megyében tapasztalták a szakértők, ahol már korábban jelezte az anyag, hogy nagyon erős az alapító tulajdonosok személyes dominanciája és kompetenciája a vállalkozás sorsában.

### 18. Ha a vállalkozást átadja, kívánja-e segíteni szakmai tanácsadással, mentorálással az átvevőt, ha az igényli?

Az előző kérdéshez kapcsolódóan a szakértők arra voltak kíváncsiak, hogy tulajdonosi vagy résztulajdonosi pozíciótól függetlenül mennyiben segítené a vállalkozó a jövőbeni életképesség céljából az utódot a működtetésben szakmai tanácsadással és mentorálással, feltéve, ha az igényli. Itt érzékeny kérdés, hogy egy utód, egy átvevő mennyire partner abban, hogy az elődje és az alapító tanácsaira támaszkodjon, ezért a



válasz kizárólag a folyamat egyik oldaláról került megközelítésre, azaz az átvevő igényének ismerete nélkül lehet azt mondani, hogy egyébként a jelenlegi tulajdonosok 83,3%-a régiós szinten szívesen segítené szakmailag az utód tevékenységének beindítását.

### 19. A vállalkozás értékesítéséhez, átadásához ismeri-e a vállalkozása piaci értékét?

A kérdés feltevése során a szakértők feltételezték, hogy a vállalkozások egy része az utódláshoz, illetve a generációváltáshoz tisztában van azzal, hogy a vendéglátó egység milyen piaci értéke képvisel. A generációváltás és utódlás kérdéskörében ugyanis túl a személyes ambíciókon a szakértők alapvetően azt állapították meg, hogy az átadó és átvevő részére is ez egy alku alapuló üzleti kérdés, azaz elképzelhető, hogy az átadó jelenlegi vállalkozó szeretné a vendéglátó egység jövőbeni fenntartását, a potenciális utód

pedig szeretné működtetni, de közöttük nem jön létre egyezés a vendéglátó egység üzleti értékének megállapításában. Ennek rendezésére sokféle technológia elképzelhető, akár lehet külső értékelőt megbízni, akár több lehetséges utódot megversenyeztetni, akár nyilvánosan meghirdetni, de ehhez a tulajdonosnak ismernie kell a vállalkozása valós piaci értékét és azt is el kell döntenie, hogy milyen engedményekre hajlandó azért, hogy az egység fennmaradjon. Ez a generációváltásban ez az egyik legnehezebb kérdés, mert itt a szakértők minden további következtetések nélkül rögzítették, hogy a hazai KKV egyéni vállalkozói körre hosszú évtizedeken keresztül a minimálbéren történő adó- és járulékfizetés volt a jellemző, így az e körbe tartozó vállalkozók többsége jelentős összegű nyugdíjra nem számíthat, ezért visszavonuláskor az általa létrehozott vállalkozás



értékének eladásából és hasznosításából pótolható a megszokott életszínvonalához szükséges jövedelem. Ennek előrebocsátása után nem meglepő, hogy a megkérdezett 150 vállalkozás 88,7%-a nyilatkozott úgy, hogy pontosan tudja a vendéglátó egységének az üzleti értékét, és csak

11,3% -a mutatott bizonytalanságot, vagy nem tudta eldönteni a könyv szerinti és az üzleti érték közötti arányokat.

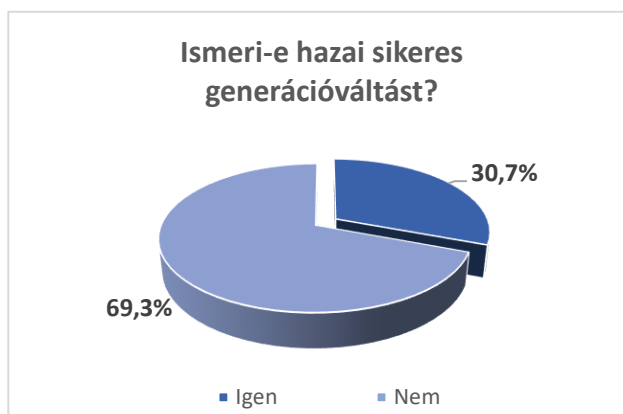
## 20. A vállalkozás generációváltásának megoldására a szakmában ismer-e külföldi gyakorlatot, példát?

A szakértők a projekt megfogalmazása során már közösen megállapították a konzorciumot alkotó érdekképviseletek szakértőivel, hogy generációváltás nem csak magyar probléma, hanem nemzetközi téren is akadnak kérdések. Az egyes országokban ráadásul a fiatalok önállósodásával kapcsolatos szándékok jelentős eltéréseket mutatnak, hazánkban a legfiatalabb generáció önállósodásának vágya legfeljebb egyes felmérésekben 7-9% mértékben szerepelt, az Európai Unióban is problémát jelent, hogy önálló vállalkozóvá legfeljebb a 15-20%-uk akar válni, míg például az amerikai kontinensen ez már 45-50%, a keleti országokban, kínai és koreai területeken pedig ez 80% feletti. Ezért az egyes országoknak ki kell alakítani azt a feltételrendszert, hogy egyéb

munkalehetőség hiányában hogy tudják a fiatalabb generációk motivációját felkelteni az igen sok munkával, kockázattal és anyagi nehézséggel járó önálló vállalkozói lét kialakítására. A külföldi tapasztalatokkal kapcsolatban azért a szakértők megkérdezték az érintetteket, hogy a nemzetközi szakmai kapcsolataik alapján ismernek-e bármilyen megoldást, amely véleményük szerint hasznosítható lehet a program keretében. Nem meglepő módon a válaszadók régiós szinten 95,3%-a erre nemleges választ adott, azaz nincs előtte semmilyen külföldi példa arra, hogy lehetne a problémát megoldani.

## 21. Ismeretségi köréből, a szakmából ismer-e hazai sikeres vállalkozói generációváltást, átadást?

Az előző kérdéshez kapcsolódik, hogy a szakértők arra voltak kíváncsiak, hogy a vendéglátó szakmából és ismeretségi körében a megkérdezett 150 vendéglátó vállalkozó ismer-e sikeres vállalkozói generációváltást vagy átadást bármilyen formában. Itt értelemszerűen két irányban vártak pozitív válaszokat a szakértők, az egyik amikor családon belül az utódok beállításával sikerült a generációváltást végrehajtani és egy többgenerációs vendéglátó egységet létrehozni. A másik irány, ahonnan sikeres visszajelzést vártak, az pedig a külső szakmai befektető, ismerős vállalkozó vagy piaci alapon történő értékesítés esetén a meglévő vállalkozás üzleti értékesítése volt. Mindezek alapján nem meglepő, hogy a nemzetközi gyakorlathoz képest itt a pozitív válaszok aránya 30,7%, azaz rendelkeznek már pozitív hírekkel és tapasztalatokkal a kérdéskörben, és közel 70% (69,3%) a válaszadók közül az a kör, akik nem. Néhányan meg is neveztek olyan eseteket, ahol a szakmán belüli meghirdetés eredményes volt,



családon belül a gyermek, a leszármazott, bár korábban másféle tanulmányokat folytatott, de végül átvette a szülők üzletét, de volt, ahol rokonság nélkül egy baráti társaságon belül történt az utódlás megoldása.

## 22. A vállalkozás átadásához igényelné-e szakmai érdekképviseleti segítséget?

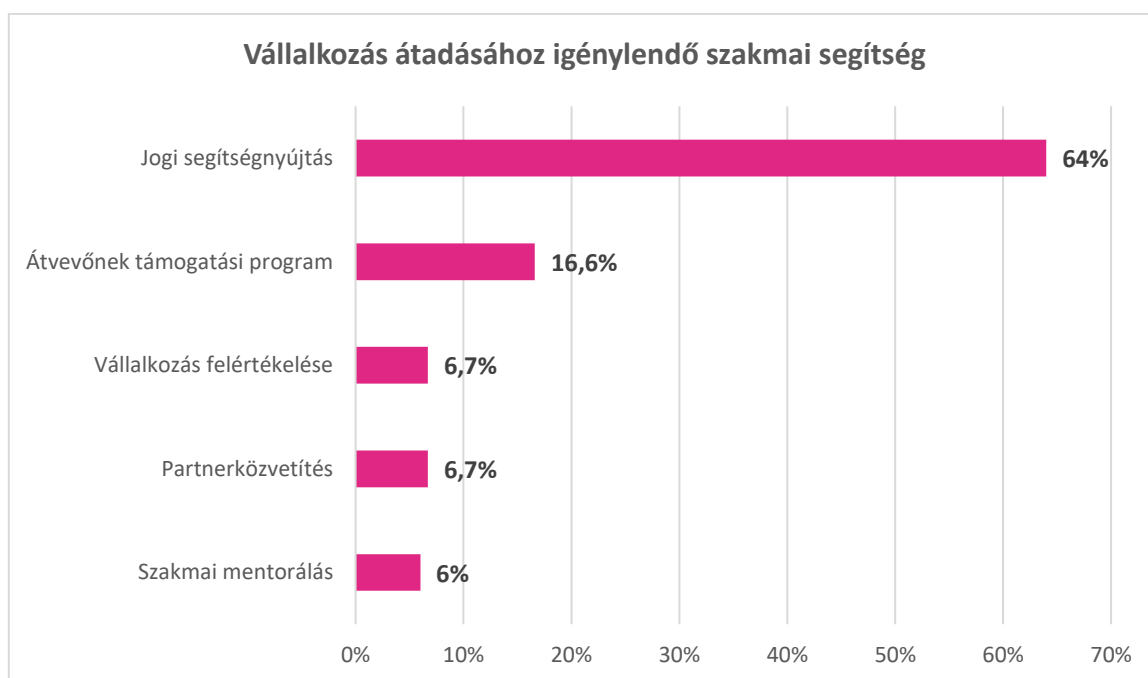
Az előző kérdésekhez kapcsolódóan látható, hogy a vállalkozások azért figyelnek a generációváltással

kapcsolatos hírekre és eseményekre, ennek a projektnek pedig az a célja, hogy az érdekképviseltek részükre segítséget nyújtsanak. Ezért a következő szakmai kérdés arra irányult, hogy erre milyen igény van a megkérdezett vendéglátó vállalkozásoknál, azaz a programot végrehajtóktól igényelnének-e szakmai érdekképviselési segítséget a saját problémájuk megoldásához. A projekt fontosságának visszajelzését jelenti a megkérdezett 150 vállalkozás válasza, hiszen kétharmaduk, 66,7%-uk igazolta vissza, hogy szakmai érdekképviselési segítséget az utódlás, generációváltás kérdésében igénybe venne. A régiós adaton belül külön meg kell említeni, hogy ez az igény még erősebb Nógrád megyében 82%-kal, ahol mint már korábban is szerepelt az anyagban, sokkal erősebb a tulajdonos vállalkozó, vagy a házastársak személyes döntési kompetenciája, és egy új kérdésben sokkal inkább előfordulhat, hogy szakmai kérdésekben magukra maradnak és nem kapnának segítséget.

### 23. A vállalkozása átadásához milyen jellegű szakmai segítséget venne igénybe?

Az előző kérdésben arra kaptak választ a szakértők, hogy a megkérdezettek több, mint kétharmada igényelne szakmai érdekképviselési segítséget a generációváltáshoz, ebben a kérdésben pedig konkrétan azt tudakolták meg, hogy milyen jellegű szakmai segítség az, amit leginkább igénybe vennének. Ehhez a szakértők összeállítottak egy alternatív válaszlehetőségeket tartalmazó listát, amely azon alapul, hogy milyen szolgáltatásokkal készülnek a konzorciumot alkotó érdekképviseltek, illetve eddig mire merült fel igény. A régióban adott válaszok közel kétharmada, azaz 64%-uk válaszolta, hogy a legfontosabb kérdés számukra a jogi segítségnyújtás, azaz látható, hogy a megállapodást, az utód kiválasztását még el tudják képzelni saját hatáskörben, de a jogilag szabályos átadáshoz már mindenképpen külső segítség kell. Ehhez persze hozzájárul az a helyzet is, hogy a különböző vállalkozási kategóriák esetében az átadás rendkívül különböző tud lenni, így élesen más a jogi helyzet a társaságok üzletrészesének vagy teljes vállalkozásoknak az eladása során, és megint más a személyhez kötött egyéni vállalkozói forma vagy egyéni cég átadása során. Erre a kérdésre egyébként a konzorciumot alkotó érdekképviseltek készülnek. A második helyen 16,6%-kal a régióban összesen az szerepel, hogy az átvevő részére a szakmai érdekképviseltek kutassanak fel támogatási illetve pénzügyi programokat, azaz segítsük elő a vállalkozás átadásához-átvételéhez szükséges anyagi eszközök rendelkezésre állását. A harmadik helyen egyaránt 6,7%-kal szerepel a partnerközvetítés, illetve a vállalkozás üzleti értékének megállapítása, azaz a

vállalkozás felértékelése. A régió belül az egyes megyék közt meglévő különbségek itt is tetten érhetőek, mert a partnerközvetítést Heves megyében a válaszadók 10%-a nevesítette, a vállalkozás felértékelését pedig Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 12%, azaz láthatóan az egyes megyékben nem azonosak a problémák. És végül az ötödikként a sorban 6%-kal választották régiós szinten annak elősegítését, hogy a vállalkozás átadása során az átvevő részére milyen jogi technikákkal tud szakmai mentorálást biztosítani az átadó, és ennek adott esetben milyen jogi és anyagi elismerése lehetséges. A válaszokból a konzorciumot alkotó érdekképviseltek megtervezhetik a következő időszak érdekképviseleti programját ebben a kérdésben.

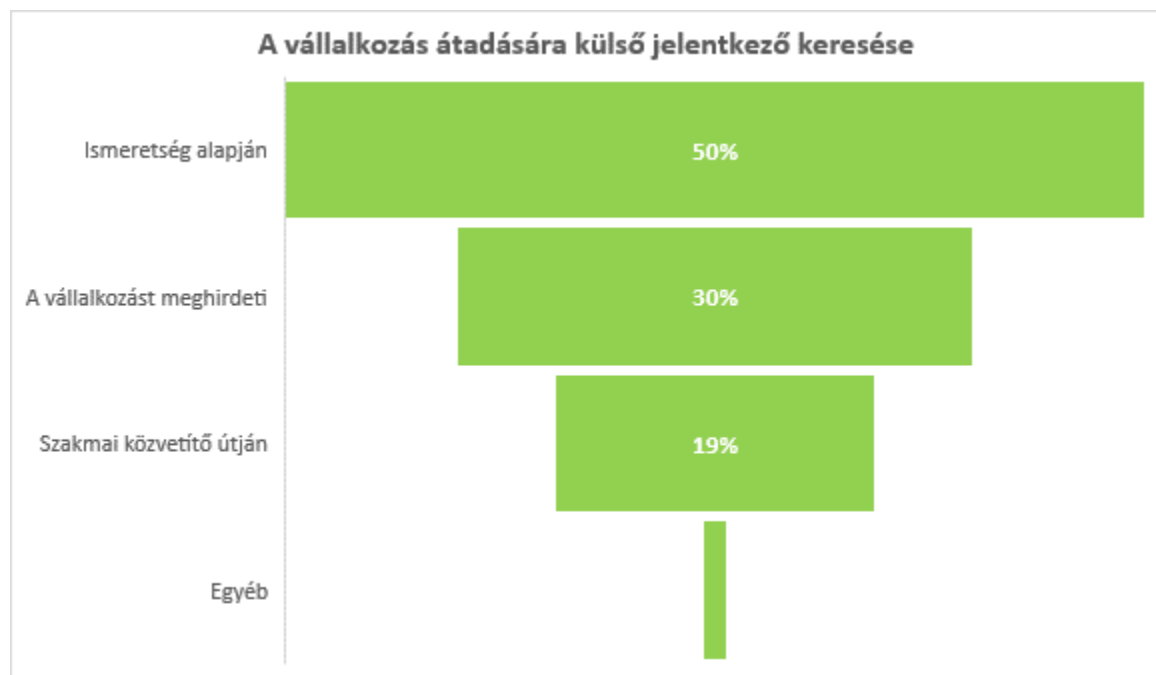


#### 24. A vállalkozás átadására hogyan keres külső jelentkezőt?

A kérdésben a szakértők arra voltak kíváncsiak, hogy amennyiben az utód kiválasztása még nem történt meg, az esetleges külső jelentkezőt milyen eszközökkel próbálja megtalálni a generációváltással érintett vállalkozó. Itt régiós szinten megállapítható, hogy a döntő többség a személyes ismeretség útján történő keresés 50%-kal, azaz a digitális technikák és a meghirdethetőség ellenére a vállalkozások igényelnek egy személyes kapcsolatot, amely feltételezi a leendő utód szakmai, anyagi hátterének és előéletének a megismerését. Emellett persze kiemelten fontos a hirdetés is, de ezt kevesebb mint



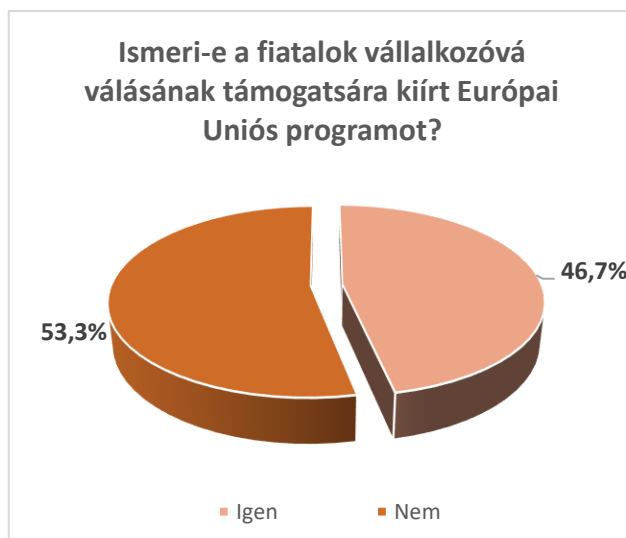
a vállalkozások egyharmada választja, régiós szinten összesen 30%, azaz, ha a személyes ismeretség alapján és családon belül nincs megfelelő potenciális átvevő, úgy egyszerűen a szolgáltatási lehetőséget meghirdetik. A harmadik nagyobb kategória 18,7%-kal régiós szinten a szakmai közvetítő útján történő keresés, és itt a konzorciumot alkotó érdekképviseltek közvetítő szerepe is felmerült az interjúk során. Végül Heves megyében 1,3% jelezte, hogy a technikát és az eszközt még nem döntötte el, mert több lehetőségre is gondolt, a másik két megyében ez nem jelent meg, úgyhogy ez a mérték egyben a régiós válaszok arányában is jelentkezik.



## 25. Ismeri-e a már többször meghirdetett fiatalok vállalkozóvá válásának uniós forrású támogatási programját?

A konzorciumot alkotó érdekképviseltek most már harmadik ciklusban vesznek részt a fiatalok és álláskereső vállalkozóvá válásának támogatási programjában, mint lebonyolító és szervező intézmények. Az uniós forrású program azért jött létre, hogy elsősorban a konvergencia régiókban támogassák azokat a fiatalokat, akik nem tudnának munkaviszony keretében elhelyezkedni, viszont van önálló vállalkozási hajlamuk, és szakértelmük valami piacképes gazdasági tevékenység megszervezésére. Természetesen itt nem csak a szándék a fontos, hanem az alkalmasság az elsődleges, hiszen a jelentkezők

részére először történik egy kompetencia felmérés az alkalmasságról, aztán részt kell venniük egy pénzügyi fejlesztő képzésen, és ennek a végén egy olyan piacképes üzleti tervet kell összeállítani, amiből látszik a több éves biztos üzemeltetés. A sikeres üzleti tervek alapján juthatnak vissza nem térítendő támogatáshoz, ezáltal egy-egy szakmában biztosíthatják a szakmai utánpótlás bázisát. Ebből a körből a konzorciumot alkotó érdekképviseletk tervei szerint kialakulhat egy új vállalkozói generáció, és ezt a kört érdemes lenne a generációváltás keretében bevonni a folyamatokba. Ezért a szakértők, de különösen a program vezetői számára kiemelten fontos volt, hogy az átadó még működő vállalkozások mennyire ismerik ezt a programot abból a célból, hogy erre a potenciális utód figyelmét is ráirányítsák. Régiós szinten a válaszok 53,3%-a, azaz valamivel több, mint a fele jelezte, hogy egyébként ezt a programot nem ismeri, és ez a szám a régiós átlaghoz képest kiemelten magas Heves megyében 86%-kal, pedig a

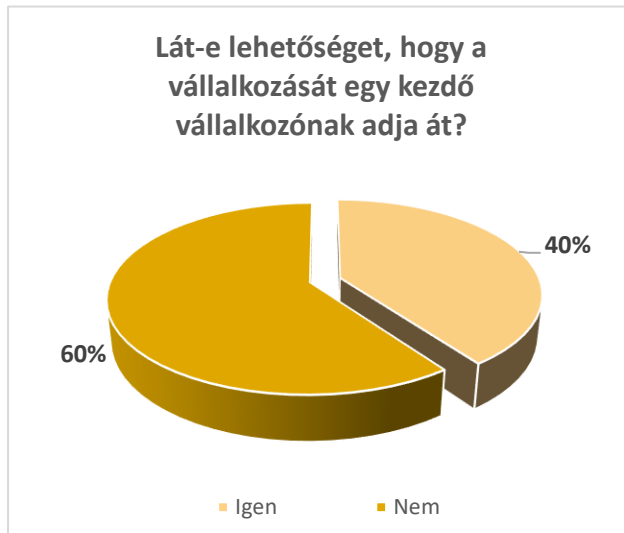


korábban leírtak szerint a turisztikai fejlesztések ott a legfrissebbek és a legáltalánosabbak. Ebből következik, hogy kevesebb, mint a fele, azaz a megkérdezettek 46,7%-a adott pozitív választ a program ismeretéről, kivéve Heves megyét, ahol ez csak 14%, ezzel egyidejűleg viszont Borsod-Abaúj-Zemplén megyében és Nógrád megyében a megkérdezettek közel kétharmada ismeri. A konzorciumot

alkotó érdekképviseletek szerint a két programot érdemes lenne szakmailag összevonni.

## 26. Lát-e lehetőséget arra, hogy egy mentorálási folyamatban egy ilyen kezdő vállalkozónak adja át a vállalkozását?

Az előző kérdésben feltett program alapján a szakértők kifejezetten megkérdezték az érintett vállalkozásokat, hogy egy mentorálási folyamat keretében lát-e lehetőséget arra, hogy egy ilyen kezdő vállalkozásnak átadja a vendéglátó egységét.



Az arányok régiós szinten nem sokat változtak, legfeljebb a konkrét szándékig, az ismeretségig kevesen jutnak el. Így régiós szinten a válaszadók 40%-a lát lehetőséget, hogy ebben a programban együttműködjenek. A válaszadók 60%-a a jelenlegi tudásszintje alapján erre nem lát lehetőséget. A régiós arányok mellett azonban ki kell emelni Heves megye eltérő adatait, ez kapcsolódik

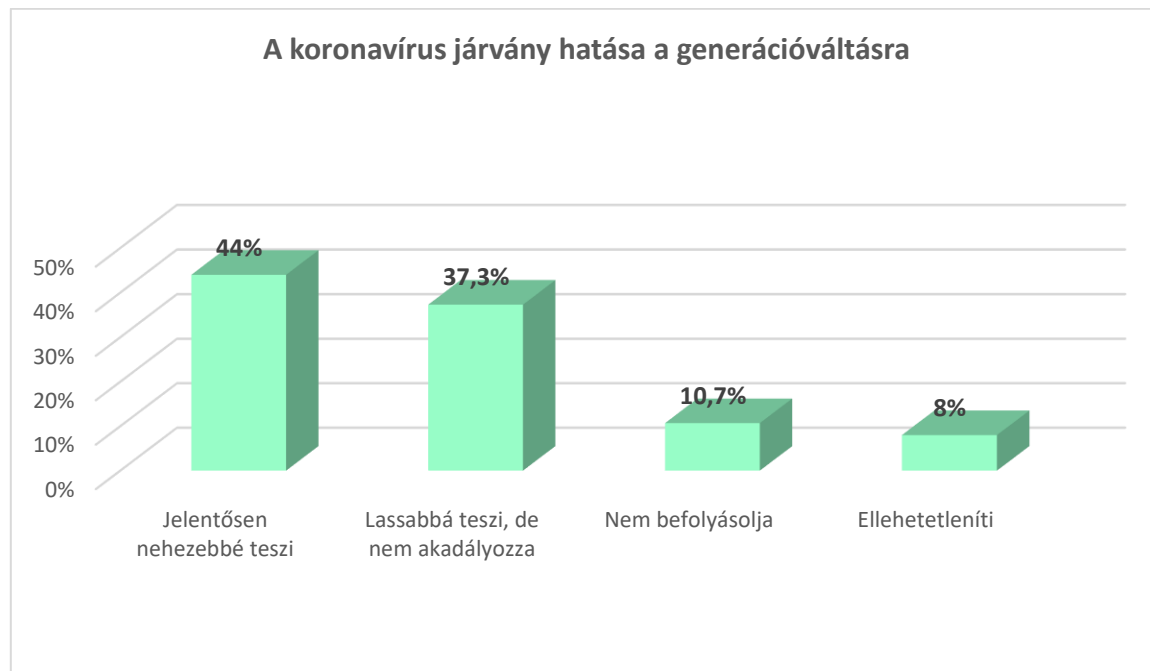
az előző kérdésben adott válaszoknál már megjelölt arányokhoz is, hiszen Heves megyében mindössze a válaszadók 10%-a lát lehetőséget a programok összekapcsolásában, de 90%-uk nem.

60

## 27. Véleménye szerint, ha a koronavírus járvány hatására átalakul a munkaerőpiac, visszaesik az idegenforgalom és a vendéglátás, ez a generációváltás lehetőségét hogyan érinti?

A szakértők a vállalkozói kérdőív összeállításakor külön blokkot állítottak össze a koronavírus járvány hatásaival kapcsolatban, azonban már ebben a csokorban elhelyeztek egy olyan kérdést, hogy ez a generációváltás lehetőségeit hogyan változtatja meg, különösen akkor, ha a járvány miatt átalakul a munkaerőpiac és visszaesik az idegenforgalmi és vendéglátó tevékenység. Ehhez a szakértők összeállítottak különböző válaszlehetőségeket, és itt látható, hogy a vállalkozásokat ez a kérdés már foglalkoztatja. A régióban a válaszolók 44%-a választotta azt a lehetőséget, hogy a járványhelyzet a generációváltást a szakmában jelentősen nehezebbé teszi, a régió belül ennek aránya Nógrád megyében a legkisebb 28%-kal és Heves megyében a legnagyobb 54%-kal. A válaszadók régiós szinten 37,3%-a nyilatkozott úgy, hogy a koronavírus járvány hatására a generációváltás megoldása lassabbá válik, de végsősoron nem akadályozza, csak elnyújtja. A régió belüli adatok érdekessége, hogy ezt választották Nógrád megyében a legmagasabb arányban, azaz a problémát látják, és szerintük ez a folyamatokat lassítani fogja. A válaszadók régiósan 10,7%-a úgy nyilatkozott, hogy a járványhelyzet a generációváltást alapvetően befolyásolja. A kérdezőbiztosok nyilatkozatai

alapján ezek általában a családon, rokonságon, vagy baráti körön belüli átadások miatt alakultak ki. A válaszadók régiós szinten 8%a kifejezetten úgy nyilatkozott, hogy a járványhelyzet a generációváltás végrehajtását ellehetetleníti. A régió belül Heves megyében a legmagasabb ez az arány 14%-kal.



61

## 28. Milyen javaslatai lennének a vállalkozás utódlásához, tovább éléséhez szükséges kormányzati KKV program intézkedéseire?

A szakértők a kérdéscsokor végén lehetőséget biztosítottak a vállalkozások részére, hogy javaslatokat tegyenek a generációváltás, illetve vállalkozói utódlás végrehajtásához szükséges kormányzati intézkedésekre. Itt az egyes megyékben eltérő javaslatok születtek, de vannak olyan megoldások, amelyek minden megyében előfordulnak. Ezek egyik része arra irányul, hogy a vállalkozást átvevő új vállalkozók részére olyan kedvezményeket biztosítsanak, mint a már említett kezdő vállalkozói program résztvevőinek, és ez nem csak az anyagi jellegű támogatásokra, hanem a szakmai segítségnyújtásra is vonatkozik. Ehhez kapcsolódik Heves megyében és Nógrád megyében is a kezdő vállalkozók jelentősebb támogatása, hiszen az látható, hogy a most már harmadik ciklusát töltő pályázati program keretében is sokkal nagyobb a jelentkezők száma, mint az igénybevehető összeg. Borsod-Abaúj-Zemplén és Heves megyében kedvezőbb adózással, illetve adó- és járulékcsökkentéssel is támogatnák az újonnan létrejövő vállalkozásokat, ahhoz, hogy a

kezdeti időszakban az eredményességet biztosítani lehessen. Ez különböző elnevezések alatt jelent meg, így szerepel benne általában a kevesebb közteher, vagy konkrétan meghatározott járulék csökkentése, illetve egyéb adók csökkentése. Kifejezetten a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei térség nevesítette az átvétellel kapcsolatos jogi környezet egyszerűsítését és az adminisztráció csökkentését, mert jelen pillanatban ezt gátló tényezőként értékelték sokan, és végül szintén a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei térségben említették a szakképzés kérdését, egyrészt az átvevő vállalkozás vezetője részére támogatott szakképzés megszerzését, illetve szakképzett munkaerő munkaügyi szervezeten keresztül történő biztosítását. A vállalkozói javaslatokat egyébként az érdekképviseltek az egyeztetéshez szükséges szakmai munkájukba beépítik.



### III. A VÁLLALKOZÁS HUMÁNERŐFORRÁS KÉRDÉSEI

#### 1. A vállalkozás munkaszervezetét vezetőként, tulajdonosként személyesen irányítja-e?

A generációváltás, illetve a vállalkozás jövőjének alakítása szempontjából a szakértők kiemelten fontosnak látták, hogy az átadó mennyire tekinti személyes kompetenciának a vállalkozás működtetését, ugyanis az országban sok területen jellemző volt, hogy különösen az életkor előrehaladtával, a vendéglátó egységet bérlemény útján hasznosították, azaz elvált egymástól a vállalkozás tulajdonosának és a tényleges működtetőjének a személye. A generációváltás problémaköre értelemszerűen csak a tulajdonosi pozíciót gyakorló vállalkozásokra vonatkozik, ezért a szakértők megkérdezték, hogy személyesen irányítja-e a vállalkozás munkaszervezetét és a tevékenységét a



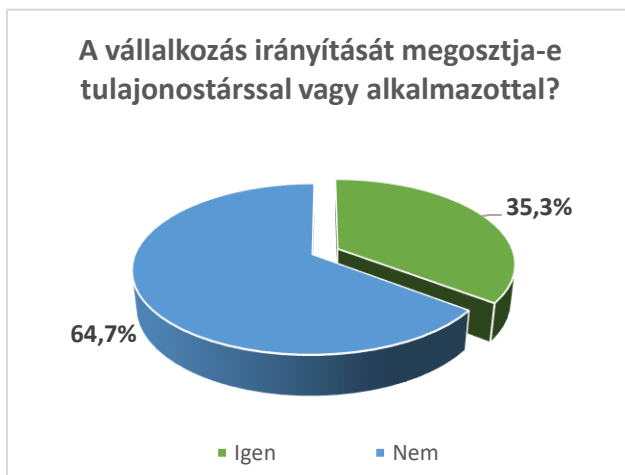
megkeresett és a kérdőív válaszait biztosító 150 vállalkozó esetében. A válaszokból egyértelmű, hogy ebben a régióban nem jellemző a bérlemény formában történő hasznosítás, hiszen régiós szinten a válaszok 94%-a mutatja, hogy a vállalkozó irányítja és gyakorolja a döntési jogokat, és a nemlegest választ adók 6%-a

esetében a döntési kompetencia családon belül, vagy üzlettársi pozíción belül maradt, azaz a bérlemény egyáltalán nem jellemző ebben a térségben.

#### 2. A vállalkozás irányítását vezetését megosztja-e tulajdonostárssal, vagy alkalmazottal?

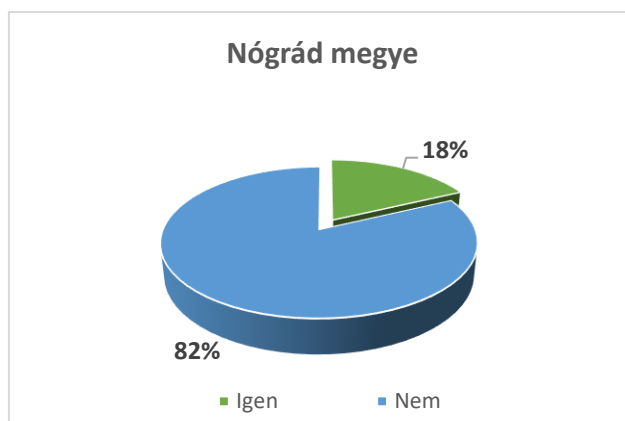
Az előző kérdésben megfogalmazottakból következik, hogy a tulajdonos saját kompetenciája az üzletvezetéssel kapcsolatos döntések meghozatala, hogy azt megosztja-e tulajdonostárssal, családtaggal, rokonnal vagy üzletvezetővel és egyéb alkalmazottal. A válaszok itt már megyénként is elég nagy eltérést mutatnak, régiós szinten

a tulajdonosi irányítást 35,3% osztja meg mással, és ez legnagyobb mértékben családtag,



rokon, és csak elvétve akad barát, ismerős, illetve a vállalkozások egyharmadánál jelölték meg két megyében is üzletvezető vagy alkalmazott igénybevételét. A régió belül az eltérést jól mutatja, hogy Nógrád megyében mindössze a megkérdezettek 18%-a adott erre pozitív választ, és ez visszaigazolja azokat az értékeket, amelyeket az

anyag már korábban tartalmazott, azaz Nógrád megyére jellemző a megkérdezettek körében, hogy a vállalkozó saját kezben tartja a döntéseket, és ezt nem osztja meg senkivel, ennek veszélye a program szempontjából, hogy a vállalkozás léte és jövőképe erősen kötődik a személyéhez, életkorához, egészségi állapotához. Ebből fakadóan régiós szinten 64,7% adott arra választ, hogy a döntést nem osztja meg senkivel, de ez Nógrád megyében az előzőek következően a megkérdezettek 82%-át jelenti. Arra a kérdésre, hogy kivel osztják meg a vállalkozók az irányítást, már előbb jeleztük, hogy a családtag az elsődleges, de a pozitív választ adóknál 28-30% az üzletvezető vagy egyéb szakmai alkalmazottal történő együttes döntés vagy bevonása a döntésekbe. Ez utóbbit azért mérték külön a szakértők, mert ez azt jelenti, hogy a vállalkozáson belül van olyan személy, aki bár családi, rokoni kapcsolatban nem áll a tulajdonossal, de szakmailag valószínűleg képes átvenni az üzletet egy jövőbeni működtetésre.



### 3. A vállalkozás működtetésében családtag részt vesz-e?

A szakmára korábban erőteljesen jellemző volt segítő családtag kategóriának jelenléte, ez sokáig önálló vállalkozási résztvevői kategóriának minősült jogilag



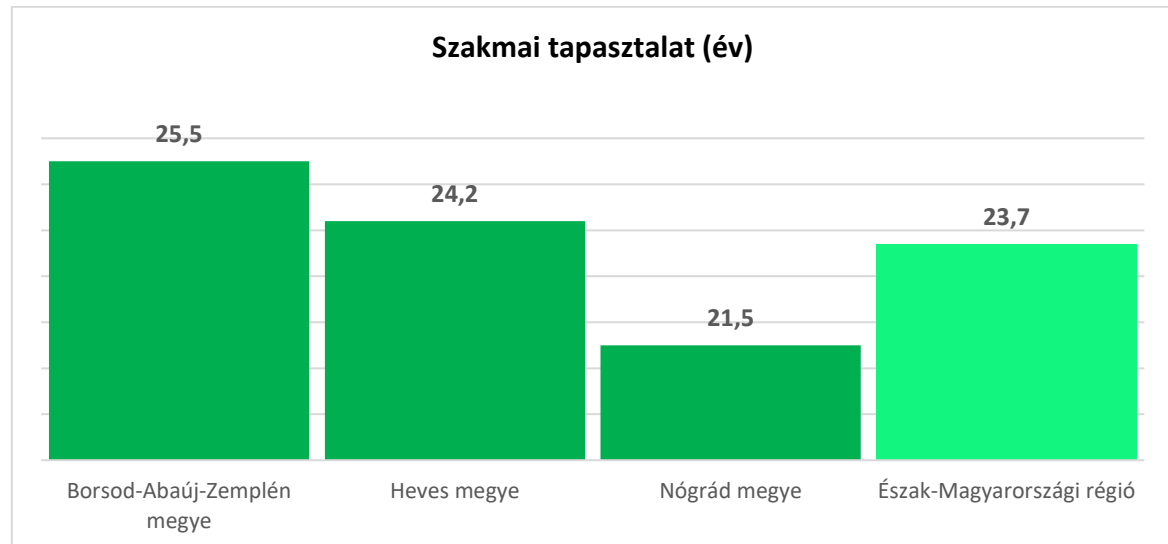
is. Miután a régió vállalkozások egy része így épült fel szervezetileg, a szakértők kíváncsiak voltak arra, hogy a vállalkozás működtetésében ez a modell mennyire maradt fenn, ezért rákérdeztek a családi részvételre, illetve második körben a családtag minőségére is, hiszen amennyiben leszármazotról van szó, úgy a generációváltás problémakörét családon belül másképp lehet kezelni. Régiós szinten az összes megkérdezett vállalkozás 43,3%-a jelezte, hogy a vállalkozás működtetésében családtag részt vesz, és 56,7%-a adott erre nemleges választ. Az érdekesség az, hogy ez az arány a régió belül az egyes megyék között számottevően nem változik. A feltett alternatívák alapján megállapítható, hogy a vállalkozás működtetésében közreműködő családtag legnagyobb mértékben, általában 70% arányban a házastárs, és 30%- a leszármazott, azaz gyermek. Egy-egy esetben előfordul egy-egy rokon (szülő, gyermek házastársa), azonban a 150-es létszám miatt ezek aránya önállóan nem értékelhető.

#### 4. A vendéglátó tevékenységhez rendelkezik-e szakmai végzettséggel?

Tekintettel arra, hogy az előző kérdésekből látszik a tulajdonos személyéhez kötött vállalkozásirányítási tevékenység, a kérdező biztosan nagyon fontosnak látták, hogy főleg egyéni vállalkozás, de családi jellegű vállalkozás esetében is a tulajdonos rendelkezik-e megfelelő szakképesítéssel, szakmai végzettséggel, azaz személyesen átlátja, irányítja a vállalkozást, és egy esetleges generációváltás során az utód részére meg tudja adni a szükséges kompetenciákat és információkat. A válaszokból megállapítható, hogy régiós szinten a megkérdezettek 83,3%-a rendelkezik szakmai végzettséggel személyesen, Heves és Borsod-Abaúj-Zemplén megyében ez 90% fölötti. A kérdezőbiztosok rákérdeztek, hogy milyen szakmai végzettség a jellemző a megkérdezettek esetében, és itt rendkívül széles spektrum látható. A legtöbb a vendéglátó üzletvezető, de van a szakképesítés fölött, főiskolát, egyetemet végzett szakmai vállalkozó is, és rendkívül sokan vannak olyanok, akik egyes részzszakmákból lettek önálló vállalkozók, ilyen végzettséggel bírnak a szakácsok, pincérek, cukrászok, vendéglátó szakmenedzserek és vendéglátó eladók, valamint élelmezésvezetők, illetve van, aki vendéglátó mesteri fokozattal rendelkezik.

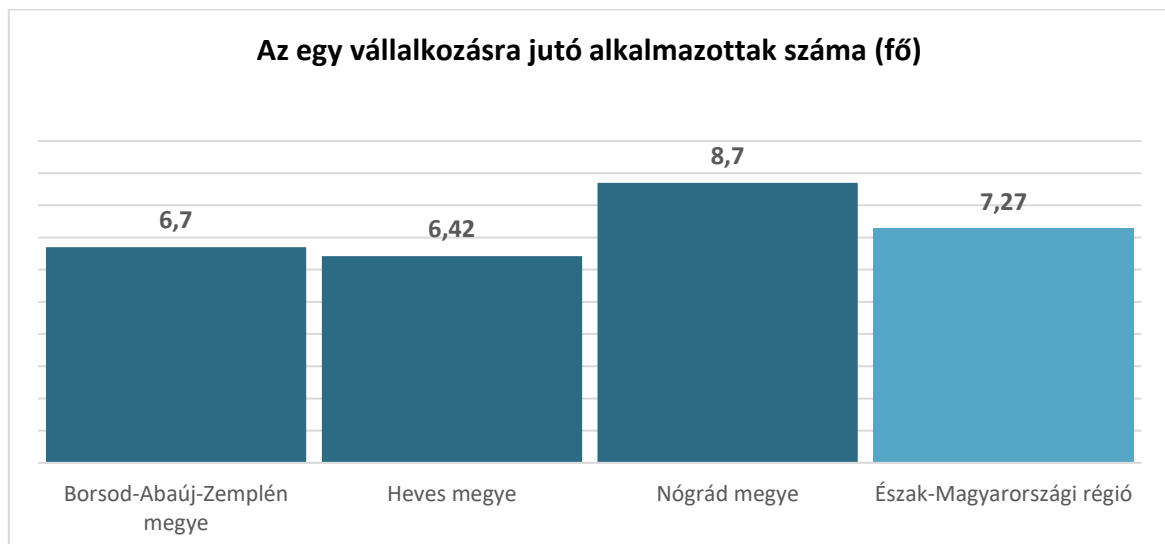
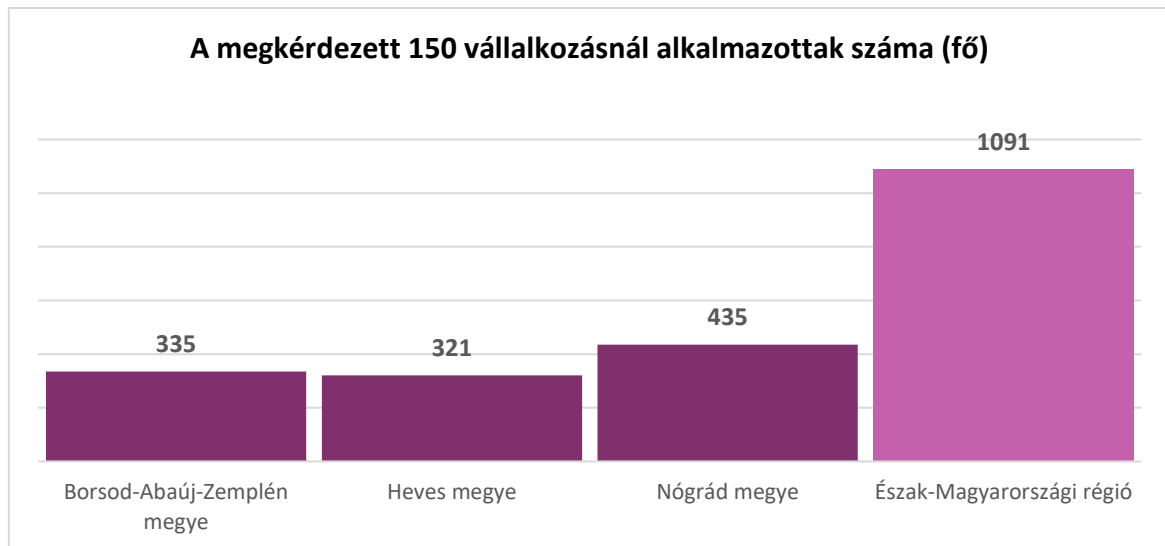
A végzettség mellett a szakértők rákérdeztek a szakmai gyakorlat időtartamára is, és megállapították a válaszokból, hogy régiós összesítésben a válaszadók 23,7 év szakmai tapasztalattal rendelkeznek, és bár emögött vannak eltérések, de alapvetően mindhárom megyében az

általános szakmai tapasztalat a 20 évet meghaladja. Ez visszaigazolja, hogy minek köszönhető, hogy ilyen hosszú idő távlatában ezek a vállalkozások jól működnek, és egyben azt is, hogy mennyire fontos a vállalkozás tulajdonosának hozzáértése és szakmai tapasztalata a működtetéshez.



## 5. A vállalkozásban az alkalmazottak száma:

A program értékelése szempontjából a szakértők nagyon fontosnak látták annak a meghatározását, hogy a megkérdezett vendéglátó vállalkozások milyen foglalkoztatási potenciállal rendelkeznek, azaz amennyiben sikertelen az utódlás vagy a generációváltás, és ezáltal a vállalkozás megszűnik, az milyen szintű problémát okozhat a lokális munkaerőpiacon. A megkérdezett vállalkozások alapján két mértéket állapítottak meg a szakértők, az egyik az adott megyében és a régióban megkérdezett vállalkozások által alkalmazottak összesített létszáma, valamint az az érték, hogy átlagosan egy-egy vállalkozásra hány fő esik, mert így lehet ennél a 150 megkérdezett vállalkozásnál a munkaerőpiaci hatást kalkulálni. Természetesen ezek nem kizárólagos mértékek, hiszen a munkaerőpiaci hatást jelentősen befolyásolja a vállalkozás környezete, értelemszerűen más a megszűnő vállalkozás munkavállalóinak elhelyezkedési esélye nagyvárosban, mint kistelepülésen, illetve akkor is, ha egy turisztikai látványosság vagy egész éves attrakció közelében helyezkednek el. Ezzel együtt a munkaerőpiaci hatások szempontjából ezek a számok mutathatják a kérdés súlyát, és hogy miért fontos a programban megjelölt kérdésben az intézkedések meghozatala.



A régió szinten összesen a 150 vállalkozás 1091 főt foglalkoztat és az egyes megyében az 50-50 megkérdezett vállalkozás Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 335, Heves megyében 321 és Nógrád megyében 435 fő alkalmazottal rendelkezik.

Az abszolút számok mellett a szakértők megállapították az egy vállalkozásra jutó átlagos alkalmazotti létszámot, amely régiós szinten 7,27 fő. A régió belül az egyes megyék között minimális eltérés van, de legmagasabb Nógrád megyében a foglalkoztatási szint 8,7 fő/vállalkozással és közel azonos Heves megyében 6,7 és Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 6,7 fő/vállalkozás.

A fenti két diagram együttesen mutatja a megkérdezett vállalkozások foglalkoztatási súlyát.

## 6. A vállalkozásában alkalmazott foglalkoztatási formák:

Az alkalmazotti létszámra vonatkozó arányszámok és abszolút számok után fontos kérdés volt a szakértők számára a foglalkoztatási jogviszonyok kérdése, mert ez egyben a foglalkoztatási potenciálon belül az alkalmazás stabilitását is visszaigazolta. A kérdezőbiztosok által megjelölt foglalkoztatási formák közül a válaszadók legnagyobb aránya 45,3%-a választotta a határozatlan idejű munkaviszonyt, azaz megállapítható, hogy a vállalkozások közel felénél egy viszonylag stabil munkavállalói állomány dolgozik. A vállalkozások 14,7%-a alkalmaz részmunkaidős munkaviszonyban alkalmazottakat, ez a szakmában általános olyan területeken, ahol a vendégforgalom adott esetben hektikus és napi 8 órában a teljes létszámra nincs szükség. Ehhez a problémakörhöz kapcsolódik, hogy a vállalkozások 22%-a él az alkalmi munkavállalásra vonatkozó egyszerűsített foglalkoztatással, ez elsősorban kapcsolódik a turisztikai látványosságok, idegenforgalmi attrakciók nyitvatartásához, illetve kirándulóhelyeken a hétvégi forgalomhoz, vagy a különböző társadalmi rendezvények megtartásához. Ezt a kategóriát kiegészíti a diákok foglalkoztatása 8%-kal, amely szintén nem a stabil, hanem az alkalmi, eseti vendégforgalomhoz kapcsolódó munkaerő alkalmazási forma. A három rugalmasságot biztosító kategória után 7,3%-kal szerepel a válaszokban a határozott idejű munkaviszony, amely tartalmilag a stabil foglalkoztatáshoz áll közel, így a határozatlan és

68



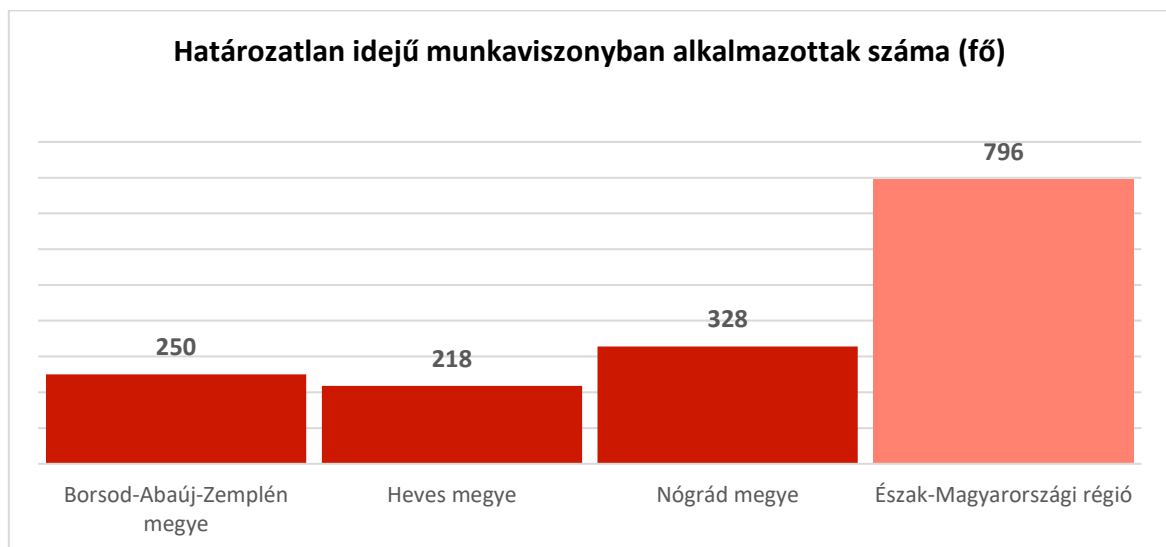
határozott idejű munkaviszony együttesen láthatóan az alkalmazotti létszám több, mint felét teszi ki, és a munkaerőpiaci problémák a vállalkozás sorsával náluk fonódnak leginkább egybe. A legkisebb arányt a megbízási jogviszonyok jelentik 2,7%-kal, de megállapítható, hogy a régiós adatokon belül ilyen nem fordult elő a megkérdezetteknel Heves és Nógrád megyében, ezért ezek az adatok kizárólag Borsod-Abaúj-

Zemplén megyében jelentek meg. Bár egy időben problémák és szakmai viták merültek fel a munkaerő kölcsönzés alkalmazásával és jogszerűségével kapcsolatban, e megkérdezetti körben megállapítható, hogy munkaerő kölcsönzést egyik megkérdezett vállalkozó sem alkalmazott.

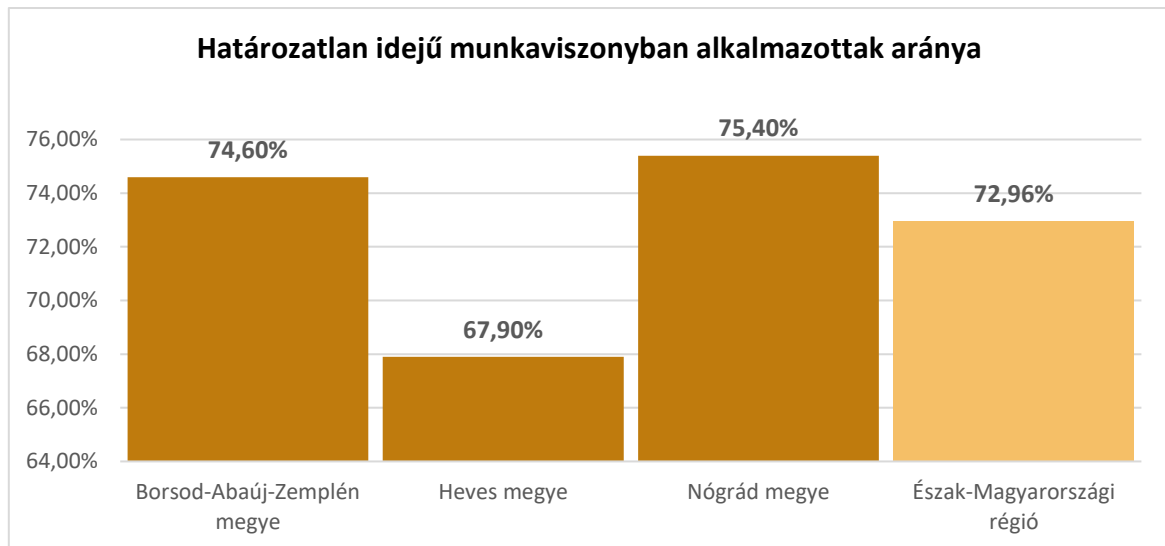
## 7. A vállalkozásnál határozatlan idejű folyamatos munkaviszonyban állók száma és az összes munkavállalóhoz képest aránya:

69

Az előző kérdéshez kapcsolódik, hogy a vállalkozásnál határozatlan idejű folyamatosan munkaviszonyban állók milyen arányt képviselnek az összes munkavállaló között, és ez érinti a létszámot, érinti a vállalkozáson belüli főt, illetve az összes vállalkozói létszámhoz való arányt. Határozatlan idejű munkaviszonyban áll a megkérdezett vállalkozásoknál régiós szinten összesen 796 fő, ezen belül Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 250 fő, Heves megyében 218 fő és Nógrád megyében 328 fő.



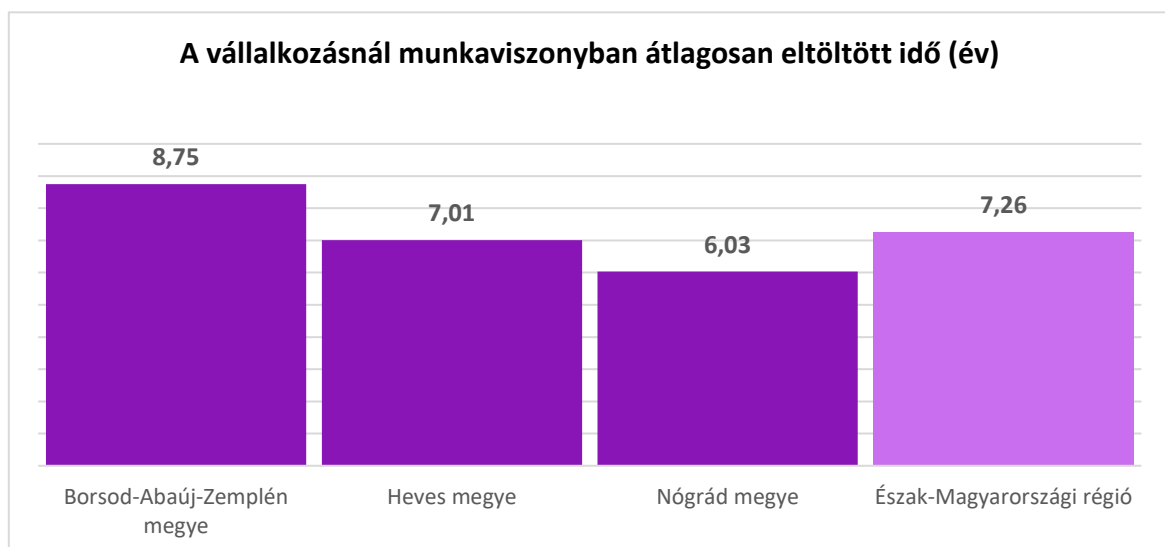
Tekintettel arra, hogy a szakértők fontosnak tekintették, hogy az összes alkalmazott közül milyen arányt képviselnek az így foglalkoztatottak így a következő állapítható meg:



70

**8. A vállalkozásnál munkaviszonyban álló dolgozók itt töltött éveinek átlagos száma:**

A kérdőíves felméréssel érintett vállalkozásoknál a szakértők fontosnak látták a munkavállalók egyéni élethelyzete miatt, hogy átlagosan a munkaviszonyban állók hány évet töltöttek el az adott vállalkozásnál, hiszen itt meghatározható egyrészt a kötődés, másrészt pedig a munkahelyi, munkavállalói rugalmasság megítélése. Régiós



összesenben a válaszokból az következik, hogy az egy vállalkozásnál munkaviszonyban álló dolgozók itt töltött éveinek száma 7,26 év, ami rendkívül stabil munkavállalói háttérrel jelent. A régiós szám mögött eltérő megyei évszámok szerepelnek, de nem jelentősen, így Borsod-Abaúj-

Zemplén megyénél 8,75, Heves megyénél 7,01 és Nógrád megyénél 6,03 év/ dolgozó, de mind a három mérték azt mutatja, hogy valamennyi vendéglátó egység viszonylag stabil és állandó munkavállalókkal dolgozik.

## 9. Az alkalmazottak korösszetétele jelenleg:

A vállalkozásoknál meglévő alkalmazottak esetében a foglalkoztatási viszony mellett a szakértők kíváncsiak voltak a korosztályra is, azaz a vállalkozás tulajdonosának életkorával összefüggésben mennyire előrehaladott az alkalmazotti kör korösszetétele is, hiszen nem mindegy, hogy esetükben munkanélküliekre vagy nyugdíjba vonulásra lehet számítani. A korösszetétel azonban arra is választ ad, hogy a szakmai utánpótlás hogy áll a vállalkozásokban, hiszen a korösszetételben megjelenítették a szakértők a tanulófoglalkoztatás keretében igénybe vett tanulókat, illetve az alkalmi foglalkoztatásban munkát vállaló diákokat. Megállapítható a régió belül, hogy az összes munkavállaló közül 958 fő az aktív munkaképes korú, és ez a foglalkoztatottak 84,6%-át képviseli. Ebből az következik, hogy amennyiben a vállalkozás megszűnik, vagy az utódlást nem sikerül biztosítani, akkor ez az arány okozhat munkaerőpiaci problémát a lokális térségben. A megkérdezettek közül 59 fő, azaz a teljes létszám 5,2%-a már elérte a nyugdíjkorhatárt, esetükben az állapítható meg, hogy amennyiben a vállalkozás megszűnik, úgy nem lesznek munkaviszony és ellátás nélküliek, hiszen nyugdíj alapellátásban biztosan részesülnek. A fennmaradó arányt képviselik a tanulók és diákok 115 fővel, ami a megkérdezetteknél a 10,2% arányt képvisel, náluk várható munkaerőpiaci problémáról nem beszélhetünk, hiszen viszonylag könnyen elhelyezkednek korosztályuknál és friss szakmai tapasztalatuknál fogva.

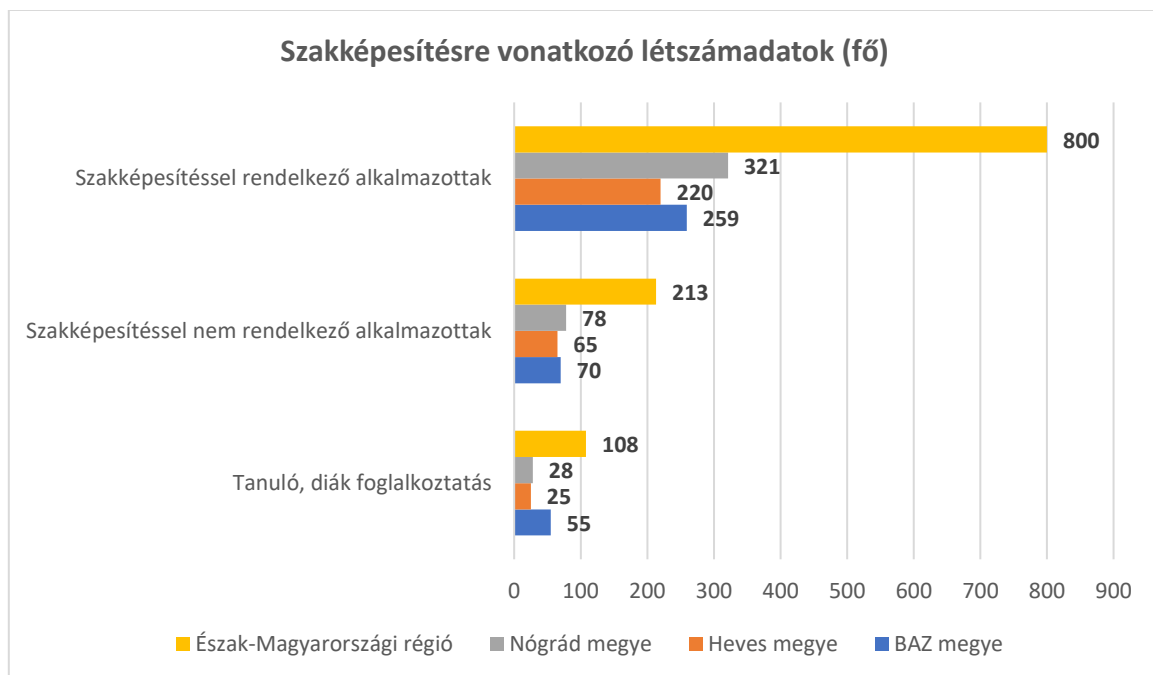
71

## 10. A vállalkozásnál alkalmazott dolgozók szakképesítésére vonatkozó létszámadat:

A korösszetétel vizsgálata után a munkavállalók munkaerőpiaci helyzetének értékeléséhez a szakértők nagyon fontosnak tartották, hogy a dolgozók rendelkeznek-e szakképesítéssel, vagy nem. Tekintettel arra, hogy a vendéglátó szakma jellegénél fogva szakképesítéshez kötött részterületekből áll, így nem meglepő, hogy az alkalmazottak 71,4%-a



szakképesítéssel rendelkezik. A szakképesítések természetesen rendkívül változatosak, hiszen jellemző a pincér, szakács, cukrász, vendéglátó eladó, élelmezésvezető, de még a vendéglátó technikus is. Szakképesítéssel nem rendelkező alkalmazottak aránya a megkérdezett vállalkozások esetében 19%, amely természetesen nem zárja ki, hogy más szakmában rendelkeznek végzettséggel, azonban a vendéglátó egység működése szempontjából vendéglátáshoz kapcsolódó szakképesítéssel nem. A fennmaradó 9,6% mögött a tanuló és diákfoglalkoztatás áll, ezek között szerepelnek olyanok, akik nem rendelkeznek szakképesítéssel, de még tanulnak, valamint amennyiben tanulófoglalkoztatás gyakorlati képzőhelyeként működik a vállalkozás, akkor ezeket a diákokat a végzettséggel pont a foglalkoztatással segíti hozzá. A fentiek aránya azért kiemelten fontos a projekt szempontjából, mert megállapítható, hogy az alkalmazottak döntő többsége szakképesítéssel rendelkezik a szakmában, ezért más szakmában történő elhelyezkedése aggályos, a munkaerőpiaci rugalmasságuk végzettségüknél fogva alacsony.



**11. A vállalkozásban alkalmazott bérstruktúra:**

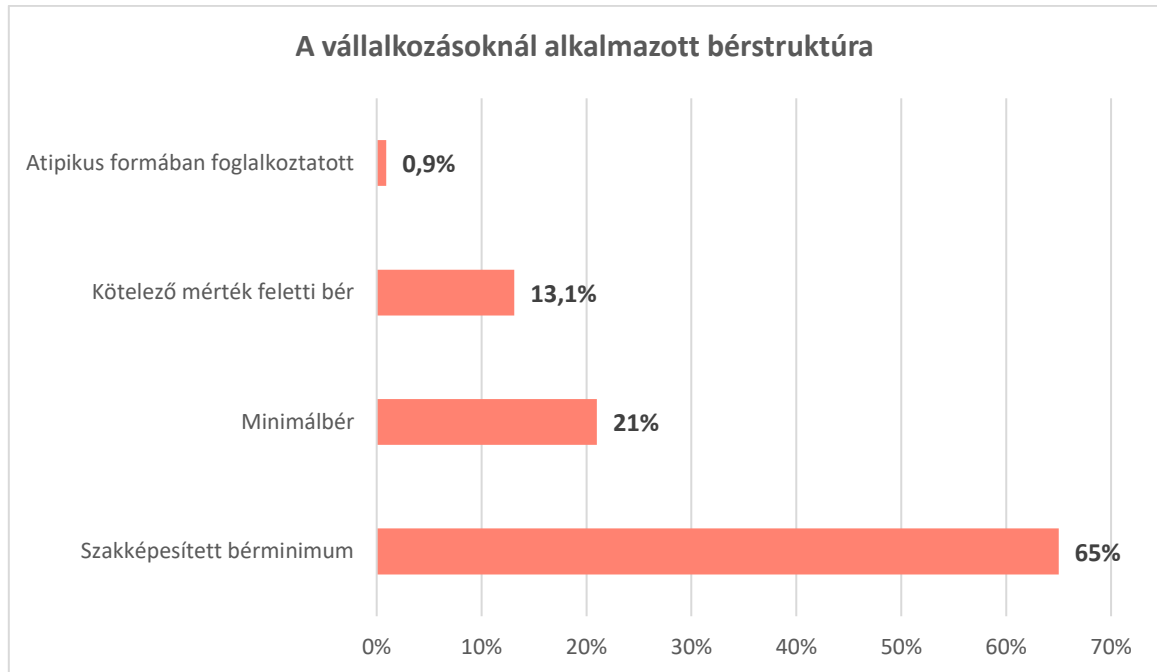
A szakértők a szakképesítés után rákérdeztek a foglalkoztatás anyagi terheire az adott vállalkozásoknál, itt jellemzően voltak olyan vállalkozások, amelyek nem akartak vagy nem tudtak pontos válaszokat adni, ezért ebben a

kérdéskörben nem a teljes megkérdezetti körre vonatkozó abszolút számokkal dolgoztak a szakértők, hanem a kérdésre választ adottak adataiból következő átlagokkal és arányokkal. Egyébként a számok és arányok értékeléséhez meg kell állapítani azt is, hogy válaszdással a megkérdezett 150 vállalkozás 80%-át meghaladó mértékben adtak választ a vállalkozók, ezért a szakértők a mintát reprezentatív értékűnek tekintették.

A szakmában az is egy alapvetés volt, hogy hosszú ideig jellemző volt a minmálbéren történő foglalkoztatás, ezt váltotta most már több mint 12 évvel ezelőtt a szakképesítéshez kötött bérminimum kategóriájának a megjelenése, majd egy további anyagi lehetőség merült fel, amikor a felszolgálati díjat bevezették a vendéglátásban, és az általános munkaerőhiány hatására az elmúlt években az egyes szakmákban már megjelent a minimális bércategóriákon felüli bérfizetés gyakorlata is. Ebben benne van az uniós piacok munkaerő elszívó hatása, amellyel a hazai szakképzés gyakorlatilag nem bírt lépést tartani az alapvető cukrász, szakács és pincér területeken. Ezek után nem meglepő, hogy a válaszadók közel kétharmadánál, 65%-ánál legalább a szakképesített bérminimum a díjazás mértéke, így régiós szinten ez tekinthető a legfontosabb mércének, azaz az alkalmazottak fizetése a szakképesített bérminimumnak felel meg, hozzátevé azt is, hogy a régióban a vendéglátó szakmában a felszolgálati díj alkalmazása nem jellemző. A szakképesítéshez nem kötött inkább alkalmi jellegű kiegészítő tevékenység aránya miatt 21%-ot képviselnek a minmálbéren foglalkoztatott dolgozók régiós szinten, és talán azt érdemes megállapítani, hogy az arányokban és az abszolút számokban is visszaköszön az egyes megyék közötti különbség, így Nógrád megyében a minmálbéresek aránya egyharmaddal meghaladja a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei alkalmazottakét a szakmában.

Mint már jeleztük, kezd általánossá válni a kötelező mérték feletti béren történő alkalmazás, különösen például szakácsok esetén, ahol a konyha minősége alapvetően befolyásolhatja nagyvárosi szinten, versenytárs vendéglők működése mellett a vendégkör nagyságát. Ennek mértéke régiós szinten 13,1%, ami azt jelenti, hogy ahogy az országban és a szakmában az általános bérszínvonal emelkedik, bár az idegenforgalom, turizmus és a vendéglátás nem szerepelt a magas fizetésű szakmák között, de a folyamat itt is megindult.

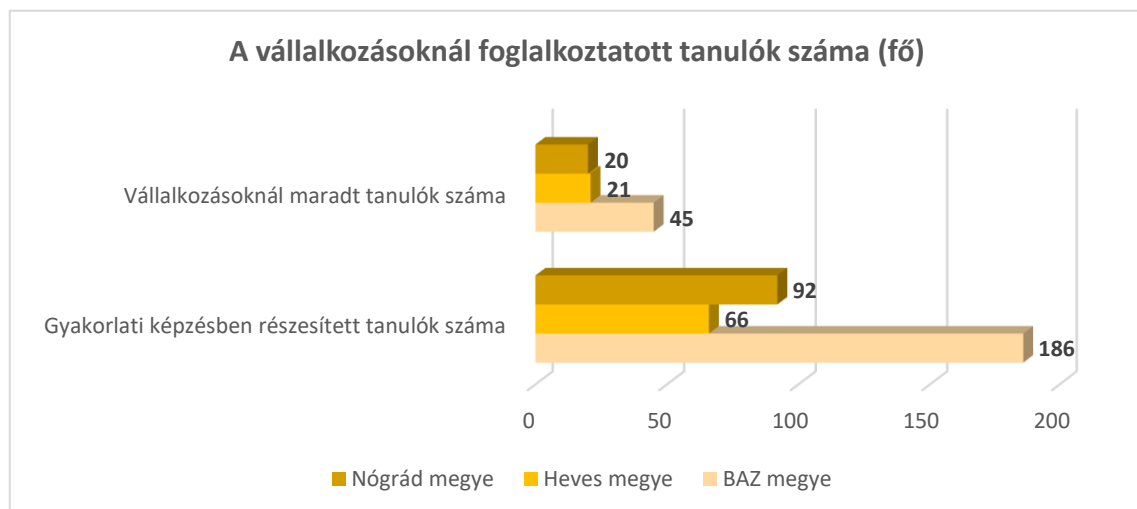
A szakértők lehetőséget biztosítottak egyéb kategóriára az így kategorizált béreken felül jellemzően atipikus formában alkalmazottak számára is, de ez elenyésző mértékű, a megkérdezettek 0,9%-a határozta meg ezt a lehetőséget.



## 12. Részt vesz-e tanuló foglalkoztatásban, a szakmai utánpótlás nevelésében gyakorlati képzési helyként?

Ez a kérdés látszólag nem illeszkedik közvetlenül a vállalkozás működtetéséhez és a foglalkoztatási helyzetéhez, azonban a szakértők a jövőkép szempontjából egy alternatívaként állapították meg az új generáció képzését. Ez két irányból is megközelíthető, egyrészt önálló vállalkozás alapítási szándék alapján, ez köszön vissza a már említett uniós forrású pályázati programok keretében, másrészt a szakmában az utánpótlás és az utódok kinevelésben, ahol a szakmai szeretet visz el abba az irányba, hogy végül valaki az adott vendéglátó egységet szívesen átvenné, vagy önállót alapít helyette. Külön kérdés lehetne egy tanulmány során, hogy hány olyan vendéglátóipari egység működik, amelynek akár tulajdonosa, akár üzletvezetője valamikor szakács, pincér, vendéglátó üzletvezető vagy más munkakörben kezdte, és képessé vált arra, hogy önálló vállalkozást működtessen. Ilyen megfontolásból tették fel a kérdést a vállalkozóknak arról, hogy részt vesznek-e a szakmai utánpótlás nevelésében

gyakorlati képzési helyszíneként, azaz fontos e számára a tanuló foglalkoztatása. Nem kimondva, de a kérdésben nyilván az is benne van, hogy a szakma jövője iránti elkötelezettséget is értékeli a vállalkozások során, hiszen aki fiatalokkal foglalkozik és a szakmára, a szakmai szeretetére neveli őket, annak vélhetően fontos a szakma jövője és ehhez kapcsolódhat a vállalkozás jövője is, azaz a generációváltásban megvan a szükséges pozitív attitűd. Az így felvetett kérdésre egyébként a megkérdezett vállalkozások 38%-a válaszolta régiós szinten, hogy részt vesz a szakmai utánpótlás nevelésében, mert azt fontosnak ítéli, azaz több mint az egyharmaduk adott pozitív választ. A szakértők ezt azért is ítélték nagyon fontosnak, mert a nemleges választ adók esetében sokszor megállapították, hogy a szándék meglebbe, de a vendéglátó egység, annak szakmai tevékenysége nem alkalmas a gyakorlati képzési hely biztosítására és tanulók foglalkoztatására. A kérdezőbiztosok rákérdeztek arra is, hogy az elmúlt évben mennyi volt az így gyakorlati képzésben részesített tanulók száma, ez régiós szinten 344 fő, amelyből Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 186 fő, Nógrád megyében 92 fő és Heves megyében 66 fő volt a tanulólétszám. A kérdés felvezetésében szerepelt annak előrevetítése, hogy ezek a tanulók mennyire fognak kötődni nem csak a szakmához, hanem adott esetben a konkrét vállalkozáshoz is, ezért feltették azt a kérdést, hogy van-



e a tanulók között olyan, aki tanulmányai után a vállalkozásnál munkaviszonyt létesített, azaz ott maradt. Itt az előző kérdésre pozitív választ adott vállalkozások eseteit vizsgálták tovább a szakértők, és azon vállalkozásoknál, amelyek tanuló nevelésben részt vettek, a kétharmaduk, 66,7% adott pozitív választ arra, hogy utána a tanulók valamelyike munkaviszonyban ott maradt a vállalkozásnál, ez azt mutatja, hogy a szakmai utánpótlás nevelése és tanulófoglalkoztatás egy út lehet a szakmai utánpótlás kialakítása, és közülük a vállalkozást potenciálisan átvevők felé. Ezt egyébként a szakértők konkrét létszám tekintetben is megkérdezték, és így megállapítható, hogy összesen régiós szinten 86 fő

maradt a vállalkozásoknál, ebből 45 fő Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 21 fő Heves megyében és 20 fő Nógrád megyében. A szakértők azt állapították meg, hogy szakmai utánpótlás biztosítása és az erősen egyéni vállalkozói, vagy családi jelleggel működő társas vállalkozói vendéglátásban a jövőépítésnek ez lehet az egyik útja.

#### IV. A KORONAVÍRUS JÁRVÁNY VÁHRATÓ HATÁSAI A GENERÁCIÓVÁLTÁSRA

A program megtervezése során még nem lehetett előre látni, hogy a vendéglátó, idegenforgalmi szakmai szempontjából milyen változásokra kell felkészülni a társadalomnak és a szakmának egy világjárvány esetére. Jóval a program megfogalmazása után, de a támogatói szerződés jóváhagyását követően, a program indításával egy időben vált nyilvánvalóvá, hogy a koronavírus járvány miatt a vendéglátó szakma működését alapvetően befolyásoló eseményekre kerül sor, hiszen 2020 tavaszán a járvány miatt bevezetett részleges kijárási korlátozások, majd az a döntés, hogy a vendéglátó egységek helyiségeiben kizárólag az ott dolgozók tartózkodhatnak, és legfeljebb étel kiszállításra lehet vállalkozni, alapvetően meghatározta a vállalkozások működési helyzetét, és ezáltal befolyásolta a tulajdonosok döntési képességét is a jövőjükéről. A tavaszi időszakban már több megkeresést is kaptak a konzorciumot alkotó érdekképviselők, hogy az általuk képviselt szakmában a vállalkozások helyzetét mérjék fel, és ennek alapján kerültek megfogalmazásra az első gazdaságvédelmi intézkedések, amelyben az idegenforgalmi és vendéglátó szakma komolyan érintett volt. Az idegenforgalom-turizmus területén meg kell jegyezni azt is, hogy a legsúlyosabb helyzetet ott mérték a szakértők, ahol jellemzően nagyon magas a külföldi idegenforgalom. A jelen projekt szempontjából releváns Észak-Magyarországi régióban azonban szerencsére nem összehasonlítható a fővárosi vagy a fesztiválrendezvényel egybekötött területekkel, így érdemes volt külön vizsgálni a területet. A program folytatásnak időszakában már lezajlott a járvány első hulláma és sor került a belföldi turizmus nyári felfutására, majd a nyár végén már látszódtak a második hullám jelei, ezért a programot lebonyolító érdekképviselők abból a megközelítésből tettek fel kérdéseket a programban résztvevőknek, amelyek érinthetik az adott vendéglátó vállalkozás jövőbeni sorsát és ezáltal az esetleges generációváltás és utódlás kérdését is. Ennek megfelelően került sor a kérdések megfogalmazására.

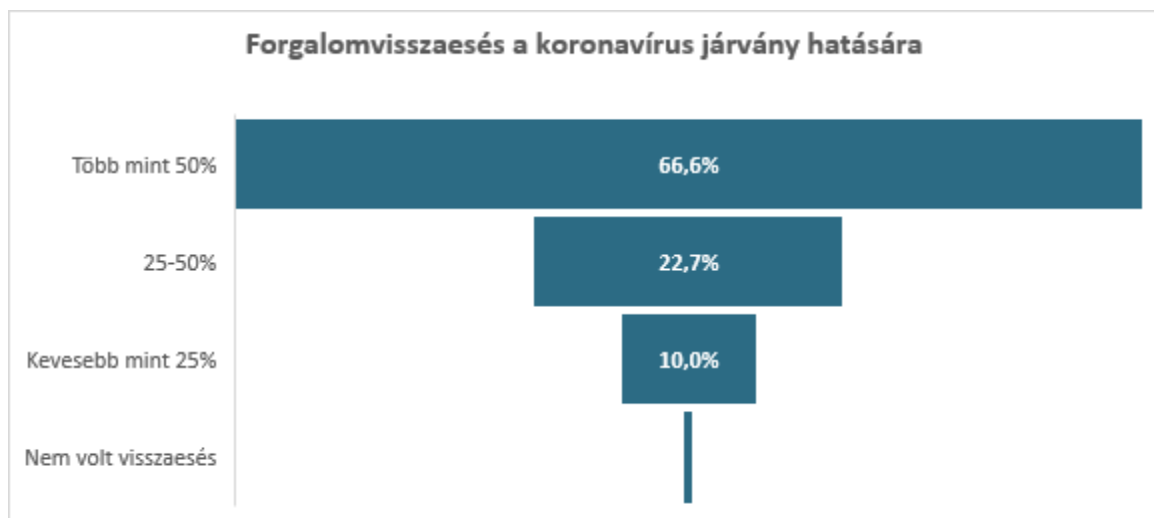
76

##### 1. Milyen mértékben esett vissza a vendégforgalom az elmúlt egy hónapban?

A kérdésre adott válaszok során el kell különíteni majd azoknak az megkeresését, amelyek beleestek a



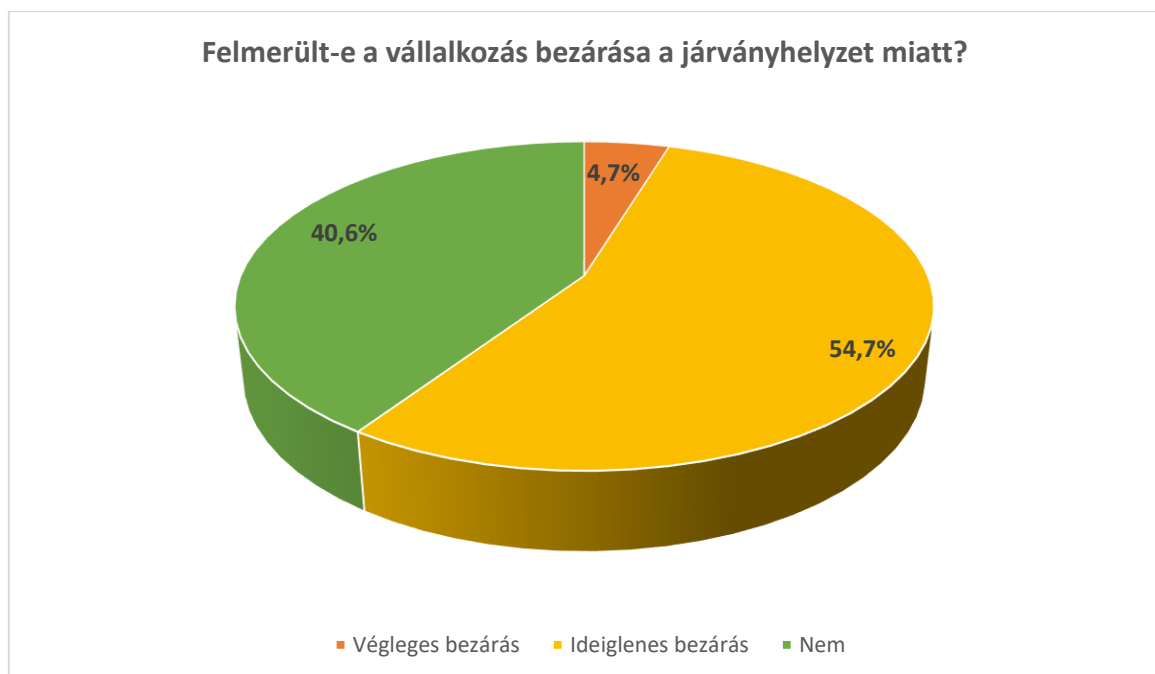
tavaszi első hullám korlátozott zárvatartásának időszakába, és nyilvánvalóan más tapasztalatokkal rendelkeznek azok, akik már a nyári nyitás időszakában adtak válaszokat, ennek ellenére a szakma általános helyzetével kapcsolatban érdemes a tapasztalatokat összegyűjteni, és így megállapítható, hogy a tavaszi időszak sok résztvevője miatt a legjelentősebb mértékben olyan válaszokat kaptak a szakértők, hogy a vendégforgalom az elmúlt időszakban a kérdést megelőző hónapban régiós szinten 66,6%-kal esett vissza, ez még a vártnál is magasabb volt. Régiós szinten a vállalkozások 22,7%-a jelezte, hogy a forgalom 25-50% mértékkel esett vissza, magyarul igen jelentős veszteséget szenvedett el a szakma, legfeljebb az értékben volt némi értékelés beli különbség. A válaszadók mindösszesen 10%-a jelezte, hogy a forgalom kevesebb mint 25%-kal esett vissza, és mindössze 0,7% mondta, hogy a forgalom náluk nem esett vissza. A helyzet értékeléséhez figyelembe kell venni, hogy Nógrád megyében és Borsod-Abaúj-Zemplén megyében is nagyon jelentős a szomszédos szlovák vendégforgalom, illetve Borsod-Abaúj-Zemplén megye keleti részén már megjelent ukrán és lengyel vendégforgalom, azok a vállalkozások, amelyek a határok lezárása miatt itt a forgalmat elveszítették, gyakorlatilag indokolják a visszaesés mértékének magas arányát.



## 2. Felmerült-e a vendéglátó vállalkozás ideiglenes vagy végleges bezárása?

A forgalmi visszaesés rögzítése után a legfontosabb kérdés a vállalkozások jövőképevel kapcsolatban, hogy felmerült-e a tulajdonsokban a vállalkozás ideiglenes vagy végleges bezárása. Ez azért kiemelkedően fontos, mert amennyiben a járványhelyzet miatt egy billegő

üzletmódú vállalkozás megszüntetése mellett dönt valaki, akkor a jövőkép és az utódlás kérdéséről a továbbiakban nincs miről beszélni. A szakma erejét és tartalékait mutatja, hogy a válaszadók 40,6%-ában fel sem merült a vállalkozás megszüntetése, azaz képesnek tartották magukat arra, hogy a járványhelyzet megszűnése után a vállalkozás működését biztosítani tudják. A probléma súlyát jól jelzi, hogy a válaszadók 54,7%-a nyilatkozott úgy, hogy ideiglenes bezárás kérdésében hozott döntést, nyilván ezt a döntést megkönnyítette a kijárási korlátozásokkal elrendelt kötelező bezárás, még akkor is, ha az ételfőzést és kiszállítást a melegkonyhás egységek esetében a korlátozó intézkedések is lehetővé tették. A program szempontjából megnyugtató, hogy mindössze 4,7%-a jelezte a végleges bezárás szándékát, ezért várhatóan most már a második hullám adatainak ismeretében arra kell felkészülni, hogy őket a generációváltás már nem fogja érinteni.

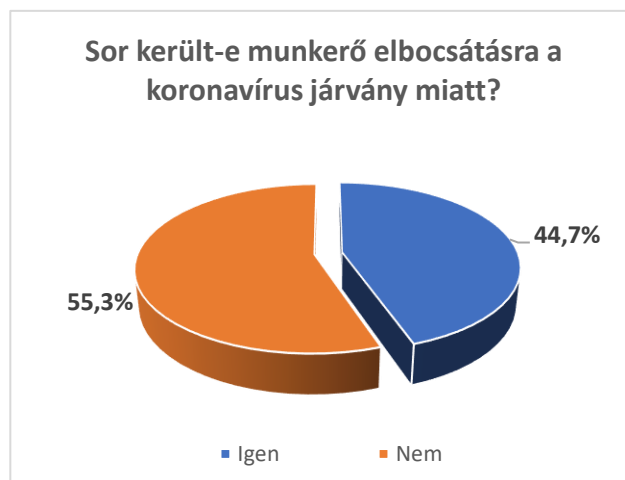


### 3. A forgalom csökkenés és a megváltozott piaci helyzet miatt kellett-e alkalmazottat elbocsátani?

A vendéglátó egység sorsa értelemszerűen befolyásolja a foglalkoztatóképességét is, ami azért tűnt akkor nagyon fontos kérdésnek, mert ha nem stabil az alkalmazotti gárda, úgy a korlátozó intézkedések megszüntetése után a visszafoglalkoztatáshoz nem lesznek humán erőforrás feltételek. Ezért kiemelten fontos volt annak a megvizsgálása, hogy a



járványhelyzet miatt a forgalomcsökkenés okozott-e alkalmazotti elbocsátást, és milyen mértékben. A kérdésre adott válaszokból az látszik, hogy a vállalkozások kicsivel több, mint a fele törekedett arra, hogy alkalmazott elbocsátására ne kerüljön sor, ez régiós szinten 55,3%, de Borsod-Abaúj-Zemplén megyében és Heves megyében még ennél is több, 60% feletti. A válaszadók kevesebb, mint a fele 44,7% jelezte, hogy a helyzetre tekintettel munkaerő elbocsátásra került sor, és az előző értékkel szinkronban, itt Nógrád megye az, ahol a pozitív válaszok a megkérdezettek 56%-át jelentik. Ennél sokkal fajsúlyosabb kérdés, hogy az elbocsátott dolgozók aránya hogyan alakul a jelenlegi létszámhoz, erre nem minden vállalkozás akart vagy tudott válaszolni. A kérdésre

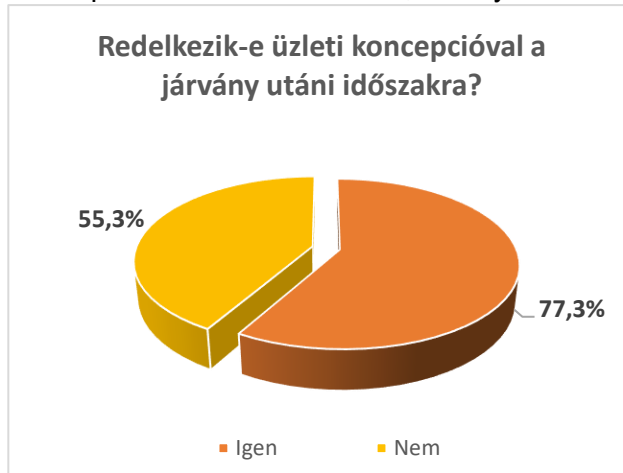


válaszolók és nyilván azon vállalkozói kör, amelyik a létszámcsökkentésre pozitív választ adott átlagosan a meglévő munkatársi állomány 48,1%-át bocsátotta el, és ezek jellemzően nem a határozatlan idejű munkaviszonyban állók közül kerültek ki, hanem az egyéb foglalkoztatotti körből. A szakértők rákérdeztek arra is, hogy milyen elbocsátási terv van még

a járvány további második és harmadik hulláma esetére, és itt olyan vállalkozások is pozitív választ adtak, amelyek az első kérdésre még azt reagálták, hogy egyelőre nem küldtek el senkit. Így itt a mérítés a vállalkozások tekintetében lényegesen nagyobb volt, és azt lehet tudni, hogy régiós szinten az addig a létszámot megőrzőket figyelembe véve is 25,6%-át a meglévő dolgozói aránynak tervezik megszüntetni.

#### 4. Rendelkezik-e üzleti koncepcióval a járvány utáni időszakra, szezonra?

A szakértők a jelenlegi helyzet elemzése után kíváncsiak voltak arra, hogy a járványhelyzet megszűnése utánra rendelkeznek-e valamilyen válságkezelő üzleti koncepcióval a vállalkozások, és nyilván a kérdés egyedileg attól függött az egyes



vállalkozásoknál, ahogy a járvány adatai napvilágot láttak, illetve a különböző korlátozó intézkedések a konkrét hatásukban felmérhetőek lettek. Az összes negatív gazdasági körülmény ellenére a vállalkozások 77,3%-a jelezte, hogy van üzleti koncepciója a járvány utáni időszakra, azaz azon gondolkodik, hogy a kiesett forgalmat hogyan tudja pótolni, illetve a

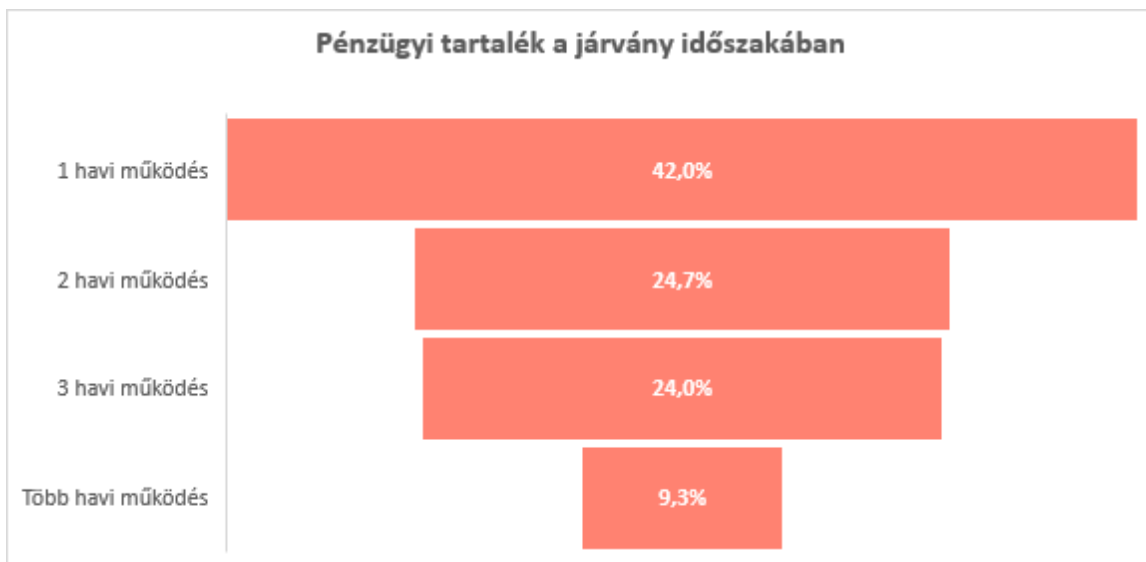
vállalkozás jövedelmezőségét helyreállítani. A koncepcióval nem rendelkező 22,7%, egy részét nyilván azok is képviselik, akik a vállalkozás megszüntetésében is gondolkodnak a járvány hatására.

80

#### 5. A vállalkozás átmeneti finanszírozására milyen pénzügyi tartalékokkal rendelkezik?

A járványhelyzet átmeneti jellegének figyelembevételével az egyik legfontosabb kérdés a vállalkozások szempontjából arra irányult, hogy a vállalkozások milyen mértékben tudják a lecsökkent, vagy nem működő bevételek mellett a vállalkozást még fenntartani, hiszen vannak olyan konstans költségek, beleértve a dolgozók bérfizetését is, amit rövid időszakra bevétel nélkül is biztosítani kell. Ennek formái különbözőek lehetnek, a pénzügyi tartalékokban a vállalkozás napi jövedelmi helyzete mellett megjelenik a korábbi években keletkezett nyereségekből fennmaradt eredménytartalék, vagy ahol ez osztalék formájában kifizetésre került, ott a vállalkozó osztalékokból keletkező személyes vagyona. A kérdezők kifejezetten figyeltek arra, hogy személyes okok miatt a források eredetére ne kérdezzenek rá, a fő szempont az volt, hogy időben mennyit bírnak ki a vállalkozások egy ilyen járványhelyzet miatti korlátozások mellett. A kérdés megválaszolásához egy viszonylat egyszerű kategóriarendszert állítottak fel, a vállalkozások ezt könnyen ki tudták választani,

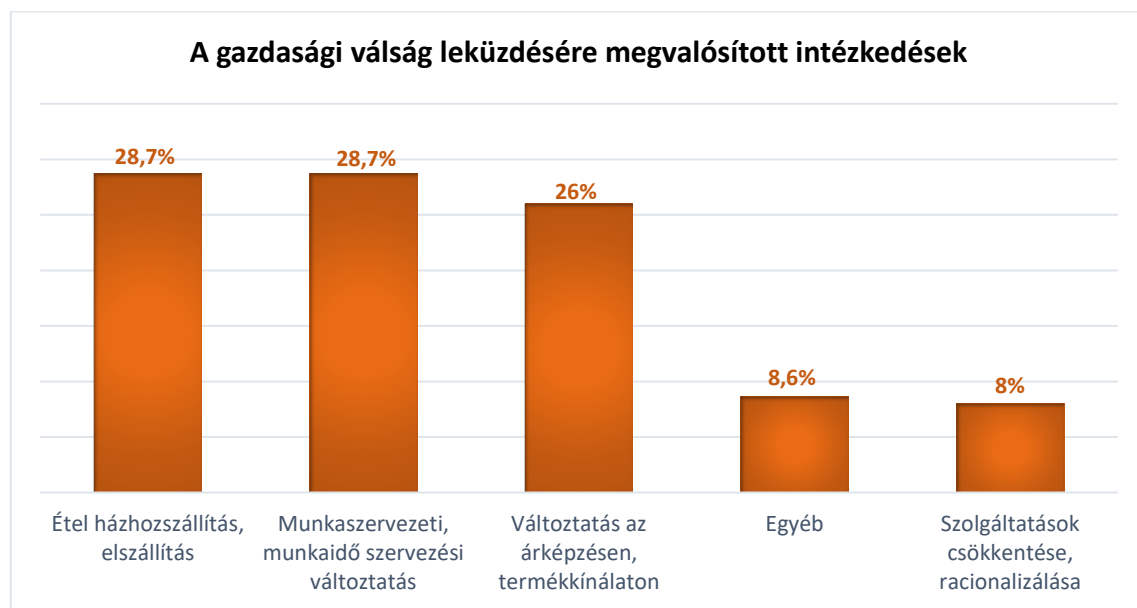
a megkérdezettek 42%-a jelezte, hogy egy havi működésre elég pénzügyi tartalékokkal rendelkezik. Az alacsony tartalékok egyébként régióon belül Nógrád megyében képviselnek magasabb arányt 56%-kal. Kéthavi működéshez elegendő tartalékkal a megkérdezett vállalkozások 24,7%-a rendelkezik, e vállalkozások már a nyári enyhítő rendelkezések alapján vissza tudtak rázódni a korábbi üzletmenetbe. A kéthavi működési tartalék egyébként a három megye figyelembevételével Heves megyében a legmagasabb, ott ez önmagában 42%. Még inkább igaz a nehéz helyzetben történő talpon maradás lehetősége a megkérdezett vállalkozások 24%-ában a régióban összesen, ahol három havi működéshez elegendő tartalékok állnak rendelkezésre. Végül a válaszadók 9,3%-a jelezte, hogy több, mint három havi működéshez megfelelő tartalékokkal rendelkezik, a régióon belül érdekesség, hogy Nógrád megyében nem találtunk ilyet a vállalkozók között, míg Borsod-Abaúj-Zemplén megyében elérte a válaszadók közel egynegyedét 24%-kal.



## 6. A járvány miatt gazdasági válság leküzdésére milyen intézkedéseket valósít meg?

Az előző kérdésekben a koncepció és a tartalékok megjelenítése után a szakértők arra voltak kíváncsiak, hogy maguk a vállalkozások milyen intézkedéseket valósítanak meg annak érdekében, hogy az átmeneti időszakot átvészeljék, és egyben éljenek is azokkal a lehetőségekkel, amelyeket a kormányzati korlátozások nem tiltottak. Ennek megfelelően legmagasabb arányban két megoldást tapasztaltak a szakértők, az egyik egy

szakmai a másik pedig egy kifejezetten költséghatékonysági szervezeti intézkedés. Az összes válaszadó vállalkozás 28,7%-a biztosította a helyben főzött ételek elszállításának lehetőségét, azaz a működést olyan szakmai szintre redukálta, amit a korlátozó rendelkezések lehetővé tettek. Ugyanezt az arányt képviselik azok a vállalkozások, amelyek munkaszervezeti és munkaidő szervezési megoldást választottak, nyilván ezekbe beletartozik az is, ahol a munkaszervezet létszámát csökkentették és ez az előző kérdésekben már felmerült. Alig kisebb mértékben a válaszadók 26%-a a szolgáltatás területén, az árképzésen és a termékkínálaton változtatott, azaz próbált racionálisabb és költséghatékonyabb működést megvalósítani. Szakmailag kicsit hozzájuk kapcsolódik a negyedik kategória, ez pedig a vendéglátó vállalkozás által nyújtott szolgáltatások csökkentése és racionalizálása, ezzel 8%-uk élt a régióban. És végül van a régióban a válaszadók 8,6%-a amely azt írta, hogy milyen egyéb intézkedést tett, nyilván a „bezártunk” jellegű, de emellett egyéb megoldásokat is próbáltak megjeleníteni.



**7. Milyen mértékű forgalomvisszaesésre számít a turizmus, idegenforgalom szakmában a járvány okozta válsága miatt az előző évhez képest? A vendégek aránya az előző évhez (100%) képest:**

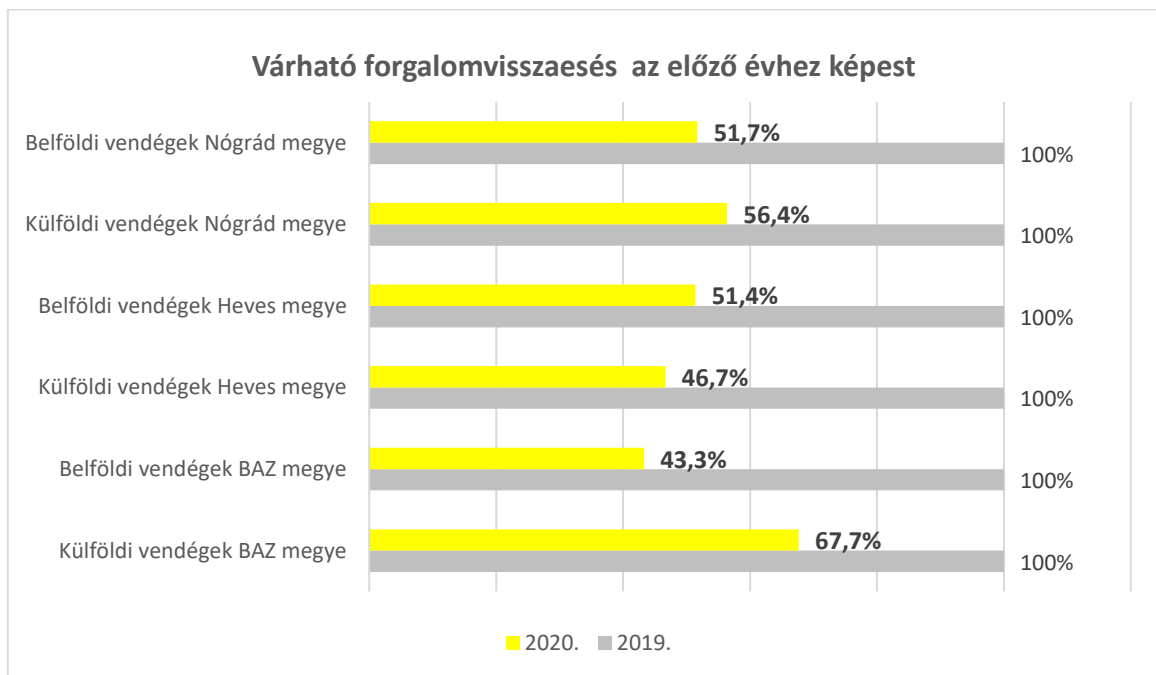
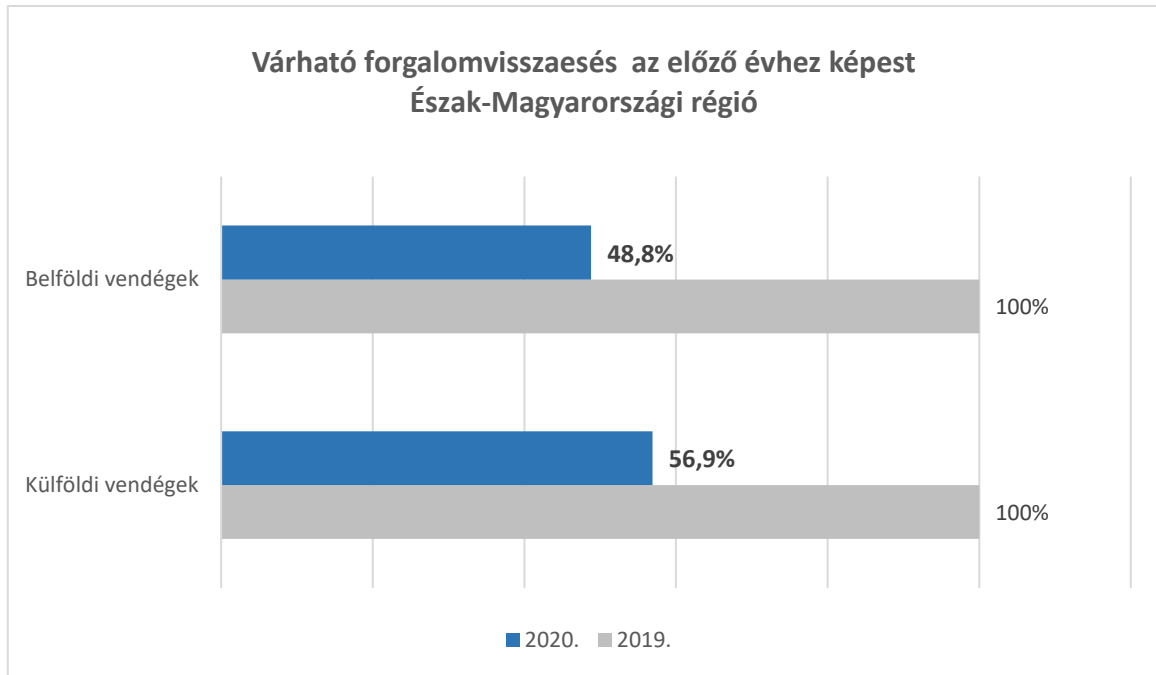
A szakértők az eddig lefolytatott intézkedések és a becslések után arra is kíváncsiak voltak, hogy az üzleti koncepció tervezése során a megkeresett

vendéglátó vállalkozások milyen mértékű forgalomvisszaesésre számítanak a szakmájukban az előző év átlagszámaihoz képest. Ehhez azt kérdezték a vendéglátók vállalkozásuktól, hogy ha az előző évi létszámot 100%-nak tekintik, akkor becsülik meg, hogy a vendégek aránya az idei évben ehhez képest hogyan alakul. A válaszok közül érdekes módon kisebb mértékű a külföldi vendégeknél, különösen a szlovák területtel határos idegenforgalomban, és nagyobb mértékű visszaesést prognosztizáltak a belföldi vendégek területén, ez a válaszokban úgy jelenik meg hogy az előző évhez képest alacsonyabb a vendégszám aránya belföldi vendégeknél 48,8%, a külföldi vendégeknél 56,9%.

83

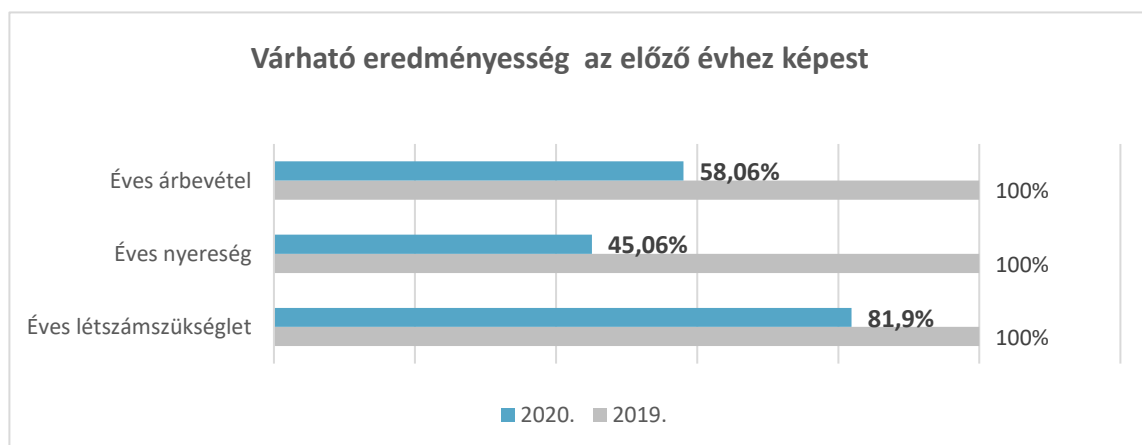
A válaszok során a legtöbb vállalkozás esetében még nem volt felmérhető a járvány második hulláma és az azt követően esetlegesen bekövetkező határozatok, vagy utazási korlátozás lehetősége, ezért ezek a számok és arányok egy pillanatnyi állapotot tükröznek.





## 8. Várakozása szerint az előző évhez (100%) képest milyen mértékű lesz a vállalkozás eredményessége, tevékenysége?

A szolgáltatás és a válsághelyzeti intézkedések mellett a szakértők még egy becslésre kérték a vállalkozásokat azzal, hogy konkrét számokat az üzleti titkokra és egyedi gazdálkodási helyzetekre tekintettel nem kérdeztek, hanem a vállalkozás gazdasági adatainak arányos teljesítményét próbálták megbecsülni. Így a kérdést a szakértők úgy tették fel, hogy amennyiben az előző évi árbevételt, nyereséget és létszámszükségletet a vállalkozások 100%-nak tekintik, akkor ennek milyen arányát lehet 2020-ban elérni. Az éves árbevétel tekintetében a vállalkozások régiós szinten úgy látták, hogy az előző évi árbevétel 58,06%-át tudják majd elérni, s érdekes módon ez mind a három megyében a régió belül közel azonos mértékű. Mondhatni azt is, hogy a vállalkozások körülbelül egyharmados visszaeséssel számolnak éves szintre vetítve. Az éves vállalkozói eredmény becslése során a régióban megkérdezett 150 vállalkozás úgy látta, hogy az előző évinek a 45,06%-át fogja tudni elérni 2020-ban, azaz az eredményesség már nem éri el a korábbinak a felét. A vállalkozások foglalkoztatási helyzete miatt különösen fontos volt a létszámszükséglet kérdése, hiszen a tavaszi járványhelyzet miatt jelentősen megindult a munkanélküliek számának emelkedése, és az a pozitív foglalkoztatási trend, ami a korábbi években lezajlott, megtorpant. A szakértők a szakmában örömmel rögzítették azt, hogy az árbevétel visszaesés és eredmény visszaeséshez képest a létszámszükséglet sokkal kevésbé csökkenhet, a már lefolytatott racionalizálások figyelembevételével is az előző évi létszámszükséglet 81,9%-át várták a megkérdezett vállalkozások.

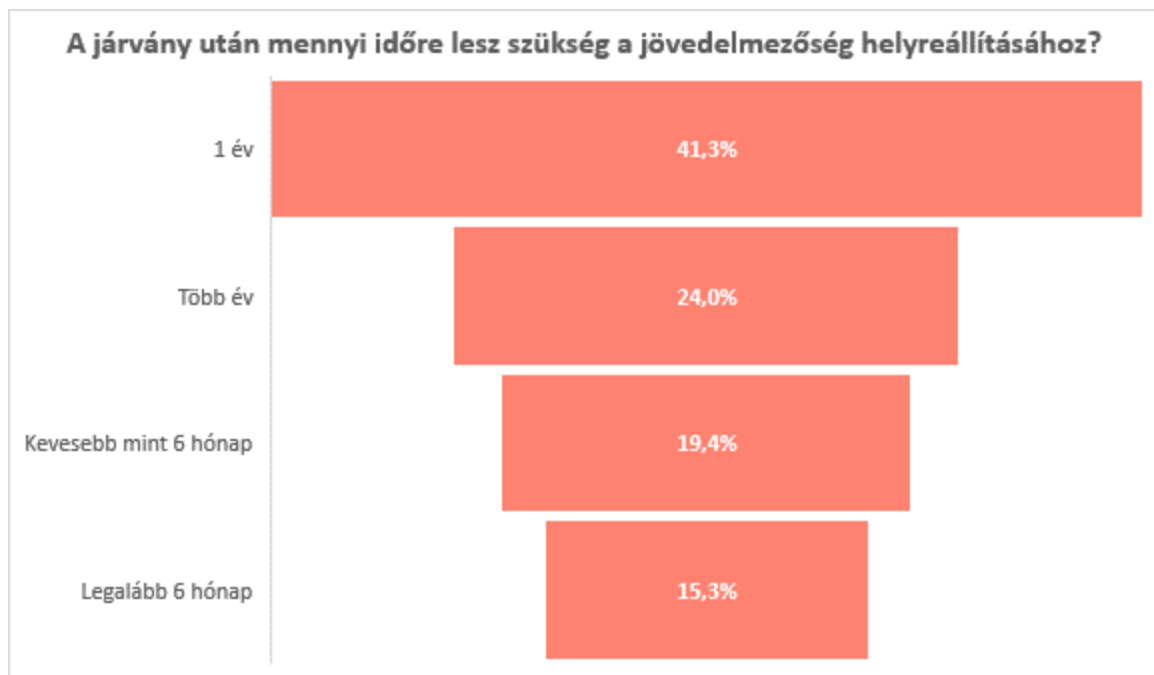




## 9. Véleménye szerint a vállalkozásokban eddig keletkezett károk után mennyi időre van szükség az üzletmenet és jövedelmezőség helyreállításához?

A járványhelyzet miatti visszaesés megítéléséhez a szakértők egy olyan becslést is kértek a megkérdezett vállalkozói körtől, hogy a járvány okozta károk helyreállításához, illetve az üzletmenet és a jövedelmezőség visszaállításához a korábbi szintre, mennyi időnek kell eltelni az érintett vállalkozásnál. Erre a kérdésre a válaszadók 41,3%-a egy évet jelölt meg, lehet, hogy a megítélésbe már a járvány második, harmadik hullámának előrejelzése is beleszámított, vagy az eddig elszenvedett veszteségek nagysága a megkérdezetteknek ennyire magas volt. Ezt követte a válaszadók közül 24%-kal a legalább 6 hónapos, azaz 6 hónap és egy év közötti időszakra becsült helyreállítási időtartam. A negatív megítélést a válaszadók közel egyötöde, azaz 19,4%-a jelentette, akik szerint a korábbi üzletmenet és jövedelmezőség helyreállításához és a felmerült károk pótlásához az egy év is kevés lesz, ezért várhatóan egy éven túl, vagy több év kell ehhez. Végül a válaszadók 15,3%-a bízott abban, hogy kevesebb mint 6 hónap elegendő lesz a járvány előtti állapot visszaállítására, feltehetően ezek között még olyan válaszadók is szerepeltek, akikhez a kérdezőbiztosok a tavaszi időszakban még a második hullám előrejelzése előtt jutottak el.

86



## 10. Van-e már kimutatható kára a járvány miatt gazdasági visszaesésből?

A kérdés összeállítása során még nem lehetett látni, hogy a korlátozó intézkedések meddig tartanak, illetve lesz-e második és harmadik hullám, ezek mivel járnak, a kérdésre a válaszadók döntő többsége a tavaszi hullám végén és a nyár folyamán adott választ, ezért tapasztalati számokról adott számot. A válaszadók 89,3%-a válaszolt úgy a régióban, hogy már kimutatható kára van a járvány miatti gazdasági visszaesésből, ez szinte a régió minden megyéjére azonos nagyságrendben igaz. A válaszadók mindössze 10,7%-a jelezte, hogy még ilyen problémákkal nem küzd, de megjegyezték a személyes mélyinterjúk során, hogy miket várnak, ezért a prognózisuk nem volt optimista. A konkrét lehetséges okok között megjelölték a szállást is biztosítók a szállások lemondását, külföldi csoportok elmaradását, lemondott belföldi csoportokat és konkrét lemondott rendezvényeket. A turistaútvonalakhoz kapcsolódó vállalkozások megemlítették az átmenő forgalom hiányát, megjelent a félelem a munkanélküliséghez kapcsolódó forgalom visszaesésre, illetve többen megemlítették az iskolák bezárását követően a diákcsoportok elmaradását is. Egyetértettek egyébként abban, hogy vendéglátó-turizmus szakmát támogatni kell.

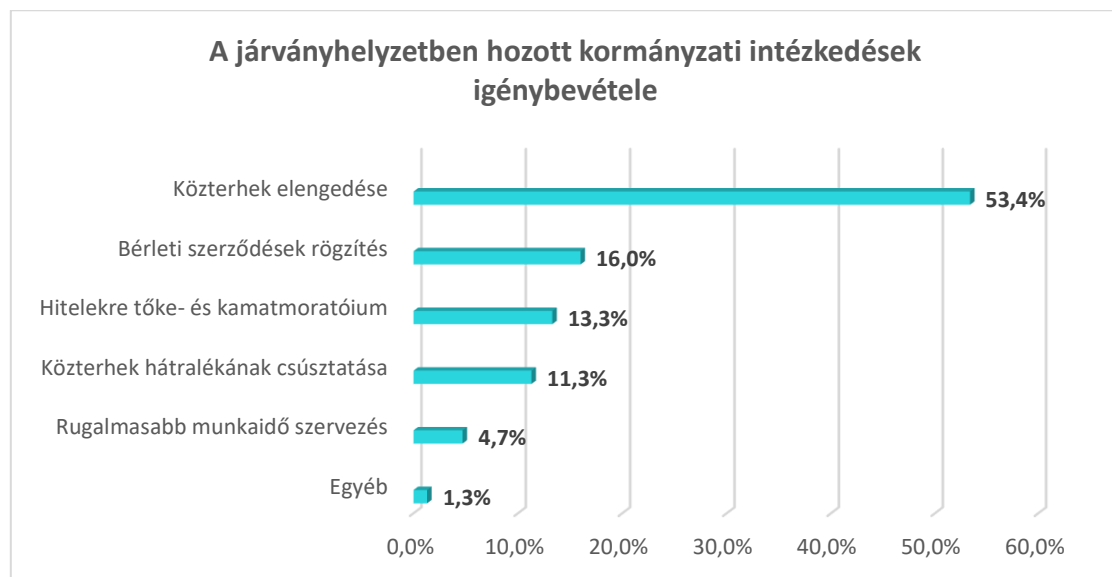
87

## 11. A járvány okozta gazdasági válság csökkentése érdekében hozott kormányzati javaslatok közül élt-e bármelyikkel?

A járvány okozta gazdasági problémák ellensúlyozására a kormányzat hazánkban az elsők közt élt gazdaságvédelmi csomag összeállításával, ezért a kérdezőbiztosok a már ismert lehetőségek igénybevételéről is megkérdezték a vállalkozásokat. Azt valamennyi megkérdezett vendéglátó vállalkozás rögzítette, hogy a járvány hatására a szakma nehéz helyzetbe került, mert a tevékenységük alapvetően a személyes kapcsolaton alapuló működéséből az emberek kiszolgáltatásából származik, ezért az emberek otthon maradása, mozgásának korlátozása a vendéglátó szakmának jelentős károkat okozott. Nagyon komoly szakmai vitát eredményezett a kérdés felvetők és a vállalkozók között, hogy a károk ellensúlyozására egyébként szükség van-e konkrét pénzügyi támogatási programra, és itt néhány szomszédos ország gyakorlatát megemlítették, vagy tudnak élni a kormányzat által kialakított akciócsomag eszközeivel. A válaszokból az derült ki, hogy a vállalkozások 53,4%-a régiós szinten élt a különböző közterhek fizetésének részbeni elengedésével, vagy halasztásával, mert azzal a vállalkozás fennmaradásához szükséges pénzügyi források bővíthetnek. 16%-uk élt a bérleti szerződések rögzítésével és a díjemelési tilalom eszközével, ez



azokra a vállalkozásokra vonatkozik, amelyek nem saját tulajdonban, hanem részben vagy egészben bérelt helyiségekben működtek. A vállalkozások 13,3%-a élt a hitelekre megállapított tőke- és kamatmoratóriummal, azaz a közterhek nem fizetése mellett a pénzügyi tartozások halasztása is fontos szempont volt. Egyébként a mérlegleadás, adóbevallás és adófizetések időbeni csúsztatásával a megkérdezett vállalkozások 11,3%-a tudott élni. A megkérdezettek 4,7%-a élt a rugalmasabb munkaidőszervezéshez szükséges eszközökkel, azaz használta a munkajogi szabályváltozások lehetőségeit. És végül 1,3% az eddig nem nevesített és nem említett eszközöket alkalmazta.



## 12. A vállalkozása milyen kormányzati, állami intézkedéseket javasol a működés fenntartása és a vendéglátó szakmai helyzetének javítása érdekében?

A konzorciumot alkotó érdekképviseltek folyamatos szakmai egyeztetést végeztek az érdekegyeztetés intézményrendszerében a vendéglátó tagság helyzetének javítása érdekében. A vállalkozások által az interjúk során felvetett javaslatokat folyamatosan beépítették a napi munkába, és felhasználták az egyeztetések során, illetve a jövőbeni gazdaságfejlesztési programok egyeztetésébe is. Különös jelentőséget ad a javaslatok összegyűjtése annak, hogy a közeljövőben várható az uniós források 2021-2027 közötti költségvetési ciklus időszakára vonatkozó pályázati céljainak a megfogalmazása, ezért a vállalkozói javaslatokat az érdekképviseltek képviselni fogják a következő időszak pályázati előkészítő munkában is.

## A VÁLLALKOZÓI MÉLYINTERJÚ KÉRDÉSEINEK FELDOLGOZÁSA A PROGRAM HASZNOSÍTÁSA CÉLJÁBÓL

A program tartalma szempontjából a legfontosabb munkafolyamatnak tervezték a szakértők a vállalkozások megkeresését, és velük a helyzetük egyeztetését. A fő probléma a vállalkozói kérdőív válaszai alapján is egyértelmű, a vendéglátó szakmában hosszú évek óta működő általában jól prosperáló vállalkozások a jellemzőek és nagyrészükről kifejezetten kár lenne, hogy ha nem lehetne hosszú távon megmenteni. Ezért nagyon fontos annak a felmérése, hogy ehhez milyen eszközök tervezésére van szükség. A válaszokból jól látható, hogy életkoruk előrehaladtával még azok a vállalkozók is gondolkodnak a jövőképről, akik egyébként kifejezetten személyükhöz kötődő saját kompetenciának tekintik a vállalkozást, sőt, némelyiküknek még inkább segítségre van szüksége, mint azoknak, akik ezt már családi körben, baráti körben, vagy szakmán belül megkezdték. A vállalkozói kérdőíves felmérés jól mutatja a helyzetelemzésen túl a vállalkozók eddig megszerzett tapasztalatait és elképzeléseit, valamint a működtetésben meglévő problémákat és megfogalmazták az általuk igényelt segítség területeit is. Ezek egy része érdekképviseleti feladat, ezért a felmérés válaszai arra alkalmasak, hogy a konzorciumot alkotó érdekképviseleteket a munkaprogramjukba beépítsék a generációváltással kapcsolatos szakmai tanácsadás során. A vállalkozások által felvetett másik nagy problémakörhöz pedig külső segítségre van szükség, ehhez a javaslatokat az érdekképviseleteknek a kormányzat felé kell megfogalmaznia, és a különböző érdekegyeztetési fórumokon, testületek előtt kell képviselni. Ilyen problémakör a generációváltáshoz szükséges jogszabályi környezet áttekintése, különösen egyéni vállalkozói vagy egyéni cég körben, de legalább ilyen fontos az átvevők megfelelő felkészítése részükre valamilyen szakképzés vagy támogatott felnőttképzés biztosítása, és végül nagyon hangsúlyos probléma, hogy a generációváltással kapcsolatos vállalkozás átadáshoz legyen pénzügyi segítség az átvevők számára. A vállalkozások nagy része még a jelenleg futó és generációváltást a szakmában elősegítő pályázatokat sem nagyon ismeri, de kifejezetten igényli, hogy a generációváltásra vonatkozó sajátos támogatások, pénzügyi konstrukciók kialakításra kerüljenek. Itt külön meg kell jegyezni, hogy a vállalkozások nem kifejezetten csak hitel nyújtásában gondolkodnak, még akkor sem, ha általában a visszatérítendő támogatások és a hitelek egy része rendkívül alacsony, kedvező kamatozású, hiszen már a Magyar Nemzeti Bank is meghirdetett a generációváltáshoz kötődő kedvezményes hitelkonstrukciót. Azt korábban minden KKV elemző anyag megállapította, hogy a magyar vállalkozói kör az uniós országokkal



összehasonlítva jellemzően tökeszegény, ezért az érdemi váltás végrehajtásához nem csak hitel, hanem vissza nem térítendő támogatás is szükséges, és ezekre a 2021-2027 uniós költségvetési ciklusban kiírásra kerülő pályázatok alkalmasak lehetnek.

A megkérdezett vállalkozások nyilatkoztak nem csak a vállalkozásuk múltjáról, hanem saját életkorukról és ehhez kapcsolódó jövőbeni terveikről, és a nyilatkozataik alapján rögzíthető, hogy a generációváltás nagy részének lebonyolítása ebben a körben a következő uniós pályázati ciklusra esik. Ennek előkészítése érdekében a tanulmány hasznosítása a program további munkafolyamatában is megtörténik, így a kész tanulmány felkerül a program önálló honlapjára, hogy a problémát a nyilvánosság előtt mások is megvitathassák, és a jelen kísérleti program tapasztalatait más régiókban is hasznosítani tudják. A problémára történő figyelemráirányítás eszközei között a tanulmányt követően kerül sor a régióban mindhárom megye esetében a megyeszékhelyen a célcsoport bevonásával szakmai rendezvény megtartása, amelynek korlátait a járványhelyzet határozhatja meg. Az általános kérdések széleskörű megvitatása mellett már megindult a régióban mindhárom megyeszékhelyen az az egyéni tanácsadói szolgáltatás, amely fél éven keresztül egyedileg segít a vállalkozásoknak a problémák megoldásában. Végül a folyamatban meg kell említeni azt is, hogy a konzorciumi partnerek a programban terveztek egy ingyenes képzést, amelyben a vállalkozások megerősítését célozták a tulajdonosokat terhelő döntési kompetencia megerősítésére. Az alapvető koncepció kialakítás és döntés ugyanis a vállalkozások tulajdonosainál és működtetőinél jelentkezik, ezért részükre kell az ingyenes képzéssel segítséget nyújtani, és utána egyedi tanácsadásban a folyamatok végrehajtását elősegíteni. A tapasztalatok alapján került kialakításra a vállalkozóknak, tulajdonosoknak vezetői ambíciókkal rendelkező potenciális vezetőknek és gyakorló vezetőknek szóló kompetenciafejlesztő képzés tartalma, amely a döntésükben és végrehajtásukban részükre segítséget nyújt.

#### **A kérdőíves felmérés által alátámasztott, a képzések által fejleszteni szükséges kompetenciák a következők:**

- Személyközi- és szervezeti kommunikációs ismeretek
- Személyes- és szervezeti problémák kezelése
- Önismeret, önbizalom, önkontroll
- Irányítási készség
- Felelősségtudat
- Rendszerszemlélet
- Helyzetfelismerő képesség

- Értékelési készség
- Nyitott hozzáállás

**A megvalósításra kerülő képzési program tartalmi elemeinek fókuszálnia kell, az alábbi tématerületekre:**

- Vezetői motiváció, munkamotivációk
- Vezetési modellek, helyzetfüggő vezetés
- Szervezeti kultúra fogalma és fejlesztése
- A vezetői kommunikáció fajtái, sajátosságai
- Vállalkozói vezetői jövőkép, különös tekintettel a generációváltás kérdéseire

91

Budapest, 2020. október 30.

Melléklet:

Vállalkozói kérdőív



NEODUO CONSULTING KFT.

1162 Budapest, Diófa utca 114. Neoduo Consulting Kft.  
Bszsz.: K&H 10409015-50526649-84891009  
Adósz.: 24789970-2-42

**GINOP-5.3.5-18-2018-00012**

**„Vállalkozói generációváltás munkaerőpiaci megoldása  
az Észak-Magyarországi régióban”**

## **Vállalkozói kérdőív**

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFECTETÉS A JÖVŐBE**



**Tisztelt Vállalkozó!**

A Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kereskedő és Vendéglátó Vállalkozók Érdekképviseleti Szervezete és a Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviseleti Szövetsége KISOSZ, az Észak-Magyarországi régióban az érintett vállalkozók tömeges bevonásával célzott programot dolgozott ki a részben zajló, részben várható vállalkozói generációváltás és utódlás munkaerőpiaci problémáira és megoldásaira a vendéglátás területén.

A konzorciumi partner érdekképviseletek a vendéglátás, szálláshely szolgáltatás területén működő egyéni vállalkozókat és családi jellegű társas kisvállalkozásokat képviselik, ahol az elmúlt évek csökkenő tendenciája miatt már kevesebb, mint 50 ezer vendéglátó egység működik, de ezek több, mint kétharmada KKV vállalkozás.

Magyarországon az önálló kisvállalkozói kör tömeges létrejötté a rendszerváltás időszakára esik, az akkor vállalkozást alapítók napjainkban érik el azt az életkort, amikor nyugdíjba vonulásra, vagy visszavonulásra készülnek. Ez a helyzet előrevetíti, hogy ahol nem gondolkodnak a vállalkozás jövőjéről, jövőbeni működtetéséről, ott megszűnhet egy eddig eredményesen, jól működő vállalkozás, amely nem csak a tulajdonos és családja, de a munkavállalók száma miatt foglalkoztatottak sorsát is érinti. A kérdés súlyát és nehézségét jellemzi, hogy a probléma önálló intézkedésként megjelent a kormányzat KKV stratégiájában, ahol keresik a megoldást egy sikeres vállalkozói generációváltás és utódlás feltételeinek kidolgozására. Ezt a megoldást kívánja elősegíteni a két szervezet programja az egyre erősödő idegenforgalom részét képező vendéglátás szakmában. A program keretében szerepel az érintett vállalkozói kör megkeresése, kérdőíves felmérés alapján a problémák és javaslatok összeállítása, a régióban ágazati szakmai rendezvények megtartása, ingyenes továbbképzés, szakmai jegyzetek készítése, és hat hónapon keresztül egy tanácsadói szolgáltatás működtetése.

A tervezett program készítése azon alapult, hogy a szakmában alacsony azon vállalkozások aránya, ahol a családtagok, gyermekek vállalnák a vállalkozás továbbvitelét generációkon át, azonban erre a problémára ránehezedik a 2020. tavaszán megjelent koronavírus járvány, illetve annak várható gazdasági hatása. A várakozások szerint ez rövidtávon munkahelyek megszűnését eredményezheti, ezért a tervezett kérdőívben erre a hatásra is kitérve próbáltuk a felmérést aktualizálni.

Ebben a helyzetben nélkülözhetetlen, hogy a vendéglátás szakmai helyzetét és a vállalkozások kezdeményezéseit, javaslatait megismerjük, ezért kérjük a mellékelt kérdőív kitöltését és ezzel várjuk segítségüket szakmai javaslatok kidolgozásához.

Kérjük a válaszlehetőségek közül a megfelelőt (megfelelőket) aláhúzással kiválasztani, a javaslatoknál, véleményeknél igény szerint kitölteni.

Közreműködésüket előre is köszönjük.

Tisztelettel

**Borsod-Abaúj-Zemplén  
Megyei Kereskedő és  
Vendéglátó Vállalkozók  
Érdekképviseleti Szervezete**

**Kereskedők és Vendéglátók  
Országos Érdekképviseleti  
Szövetsége  
KISOSZ**

**SZÉCHENYI 2020**



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

## I. VÁLLALKOZÁS JELLEMZŐI

## 1. A vállalkozás tevékenyége:

- szálláshely szolgáltatás  
 melegkonyhás étterem, vendéglő  
 büfé, falatozó, szendvicsbár  
 cukrászda, fagyaltatózó, kávézó, teázó  
 egyéb: \_\_\_\_\_

94

## 2. A vállalkozás által működtetett vendéglátóhelyek száma:

- 1  
 1-3  
 3-nál több

## 3. A vállalkozás mérete és formája:

- egyéni vállalkozó/egyéni cég  
 mikroállalkozás (10 fő alatt)  
 kisállalkozás (10-től 49 főig)  
 egyéb: \_\_\_\_\_

## 4. A vendéglátó egység tulajdonosi helyzete:

- saját tulajdon  
 hosszú távú bérlemény  
 alkalmi bérlemény  
 egyéb: \_\_\_\_\_

## 5. A vendéglátó egység nagysága befogadóképesség szerint:

- 50 fő alatti  
 50-100 fő között  
 100-200 fő között  
 200 fő felett

## 6. A vendéglátó egység rendelkezik-e kategóriával (osztályba sorolással), hova sorolja magát:

\_\_\_\_\_

## 7. Van-e a vendéglátóhely forgalmát befolyásoló közeli idegenforgalmi látnivaló, attrakció

- igen  nem

Ha igen, milyen jellegű: \_\_\_\_\_

Ha igen, kötődik-e a nyitvatartás és a forgalom a látnivalóhoz, attrakcióhoz:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8. A vendéglátó egység nyújt-e kiegészítő szórakozási lehetőséget, szolgáltatást?**

- élőzene szolgáltatás
- gépi zene szolgáltatás
- szórakoztató műsorok szervezése
- szórakoztató játéklehetőségek
- termékbemutatók, helyi sajátosságok
- egyéb specialitása a vendégáltóhelynek: \_\_\_\_\_
- nem

95

**9. A vendéglátó egység biztosít-e kapcsolódó szolgáltatást?**

- a környéken élők menüztetése
- étel házhozszállítása, kiszállítása
- állófogyasztásra kiszolgálás a pulton keresztül
- rendezvényszervezés, kitelepülés
- önkiszolgáló tevékenység
- kapcsolódó kereskedelmi bolt működtetése

**10. Van-e a vállalkozásnak egyéb speciális jövedelemszerző tevékenysége?**

- igen  nem

**11. Az elmúlt években sikerült-e a vendéglátó egység fejlesztésében, korszerűsítésében előre lépni?**

- ebben az évben
- 1 éven belül
- 2 éven belül
- 5 éven belül
- 5 évnél régebben

**12. A megvalósított fejlesztés, korszerűsítés jellege:**

- vendéglátó egység külső megjelenése, homlokzata, állaga
- vendéglátó egység beltéri megjelenése, design elemek
- vendéglátó egység belső bútorzata
- vendéglátó egység konyhatechnológiája
- informatikai fejlesztés
- gasztronómiai fejlesztés

**13. A megvalósított fejlesztés finanszírozása:**

- saját forrás  
 vissza nem térítendő támogatás  
 banki hitel, visszatérítendő támogatás  
 egyéb: \_\_\_\_\_

**14. A vállalkozásban tervez-e további fejlesztéseket, korszerűsítéseket?**

- igen, mégpedig \_\_\_\_\_  
 nem

96

**15. Amennyiben saját forrásból fejlesztett akkor az éves árbevétel milyen arányát fordította erre?**

- 5%  
 10%  
 15%  
 20%  
 20%-nál több

**16. Az elmúlt években a gazdasági növekedés, bérkiáramlás emelkedésének hatására nőtt-e az éves vendégforgalom?**

- igen  nem

Ha igen akkor a vendégforgalom (vendégek száma) \_\_\_\_\_%-kal

**17. A növekvő vendégforgalom esetén emelkedett-e az éves árbevétel?**

- igen  nem

Ha igen, az éves mértéke: \_\_\_\_\_%

**18. Az elmúlt években mindezek figyelembevételével nőtt-e az egy főre jutó fogyasztás értéke?**

- nem emelkedett  
 emelkedett, átlagos mértéke \_\_\_\_\_%

**19. A vendéglátó egység rendelkezik-e saját honlappal, facebook vagy instagram oldallal?**

- igen  nem

Ha igen, a következőkkel: \_\_\_\_\_

**20. A vendéglátó egységet reklámozza, hirdeti-e?**

- országos sajtóban, médiában  
 helyi sajtóban, médiában  
 szakmai sajtóban, kiadványokban  
 elektronikus hirdetés útján (banner, spot)  
 ügynökségen keresztül  
 külföldi médiában, szaksajtóban, stb.

**21. A hirdetésre, marketingre, fordított összegek aránya az árbevétel százalékában**

- 5% alatt
- 5-10%
- 10% felett

**22. A vállalkozás, vendéglátó egység megismertetése céljából van-e együttműködési kapcsolata?**

- helyi önkormányzattal
- utazási irodával
- helyi programszervezővel
- helyi turisztikai desztinációval, irodával
- más idegenforgalmi vállalkozással
- más vendéglátó egységgel
- egyéb céggel szervezettel, mégpedig \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- egyikkel sem/nincs



## II. GENERÁCIÓVÁLTÁSSAL KAPCSOLATOS TERVEKRE VONATKOZÓ KÉRDÉSEK

## 1. A vállalkozás tulajdonosi struktúrája és döntési mechanizmusa:

- önálló tulajdonú vállalkozás  
 családi vállalkozás  
 társtulajdonosok közös vállalkozása

## 2. Ha a vállalkozásnak van társtulajdonosa, akkor a társtulajdonos

- családtag, rokon  
 üzletvezető vagy egyéb alkalmazott  
 barát, ismerős  
 külső személy

## 3. Ha társtulajdonos rokon, akkor a rokonság jellege:

- házastárs  
 testvér  
 gyermek, leszármazott  
 szülő  
 oldalági rokon  
 egyéb

## 4. A vállalkozás működési időtartama:

- több, mint 15 éves  
 10-15 év között  
 5-10 éves  
 1-5 éves  
 új, éven belüli

## 5. Hány évre tervezi még a vállalkozás működtetését személyesen? \_\_\_\_\_ év

## 6. A vállalkozás tulajdonosának, működtetőjének életkora? \_\_\_\_\_ év

Neme:  férfi  nő

## 7. Ha vállalkozóként a nyugdíjba vonulását tervezi, szándékai szerint:

- a vállalkozást megszünteti  
 vállalkozását szeretné működtetésre átadni

## 8. Szeretné-e a nyugdíjba vonulása esetén a vállalkozás valamilyen formában tovább működni, megmaradna?

igen  nem



9. Ha a vállalkozás tovább működtetését szeretné, rendelkezik-e ehhez műszaki, technológiai fejlesztési koncepcióval?

 igen

 nem

10. Ha a vállalkozás további működését szeretné, ehhez rendelkezik-e generációváltási, utódlási stratégiával?

 igen

 nem

11. Mikor esedékes véleménye szerint vállalkozásában a generációváltás, utódlás kérdése?

 lezajlott

 folyamatban van

 3 éven belül

 3-5 év között

 5 éven túl

99

12. Van-e a vállalkozáshoz köthető olyan családtag, társtulajdonos, akinek átadná a vállalkozás működtetését?

 igen

 nem

13. Ha a vállalkozását szándéka szerint átadja, és még nem dönt el az átvevő személye, ki lehet az átvevő?

 családtag, rokon

 alkalmazott

 más ismerős vendéglátó vállalkozó

 szakmai befektető

 egyéb, éspedig \_\_\_\_\_

14. Szándékai szerint a végrehajtásához eddig próbálta-e a lehetséges átvevő utódot kinevelni?

 igen

 nem

15. Amennyiben a vállalkozását átadja és az utódot meg tudja határozni, biztosított-e számára szakképesítés megszerzését jelentő tanfolyami részvételt, vagy szakmai továbbképzést?

 igen

 nem

16. Amennyiben vállalkozást további működésére, annak átadására nem lát esélyt, akkor ennek lehetséges okai:

 nem akarja átadni

 családon, rokonságon belül nincs, aki át akarja venni

 nincs átvevő tulajdonostárs

 nincs külső jelentkező

17. A vállalkozás működtetésének átadása során tervezi-e rész tulajdon megtartását, lenne-e a vállalkozásában társtulajdonos?

 igen

nem



18. Ha a vállalkozást átadja, kívánja-e segíteni szakmai tanácsadással, mentorálással az átvevőt, ha az igényli?

igen  nem

19. A vállalkozás értékesítéséhez, átadásához ismeri-e a vállalkozása piaci értékét?

igen  nem

20. A vállalkozás generációváltásának megoldására a szakmában ismer-e külföldi gyakorlatot, példát?

igen  nem

Ha igen, ennek lényege: \_\_\_\_\_

21. Ismerettség köréből, a szakmából ismer-e hazai sikeres vállalkozói generációváltást, átadást?

igen  nem

Ha igen, esete \_\_\_\_\_

22. A vállalkozás átadásához igényelné-e szakmai érdekképviselési segítséget?

igen  nem

23. A vállalkozása átadásához milyen jellegű szakmai segítséget venne igénybe?

- partnerközvetítés
- vállalkozás felértékelése
- jogi segítségnyújtás
- az átvevő részére támogatási program
- átvevő szakmai mentorálásának érvényesítése és elismerése
- egyéb, pl. \_\_\_\_\_

24. A vállalkozás átadására hogyan keres külső jelentkezőt?

- személyes ismeretség alapján
- szakmai közvetítő útján
- meghirdeti
- egyéb: \_\_\_\_\_

25. Ismeri-e a már többször meghirdetett fiatalok vállalkozóvá válásának uniós forrású támogatási programját?

igen  nem

26. Lát-e lehetőséget arra, hogy egy mentorálási folyamatban egy ilyen kezdő vállalkozónak adja át a vállalkozását?

igen  nem

27. Véleménye szerint, ha a koronavírus járvány hatására átalakul a munkaerőpiac, visszaesik az idegenforgalom és a vendéglátás, ez a generációváltás lehetőségét hogyan érinti?

- ellehetetleníti
- jelentősen nehezebbé teszi
- lassabbá teszi, de nem akadályozza
- nem befolyásolja

28. Milyen javaslatok lennének a vállalkozás utódlásához, tovább éléséhez szükséges kormányzati KKV program intézkedéseire? \_\_\_\_\_

---



---



---



## III. A VÁLLALKOZÁS HUMÁNERŐFORRÁS KÉRDÉSEI

1. A vállalkozás munkaszervezetét vezetőként, tulajdonosként személyesen irányítja-e?

- igen  nem

2. A vállalkozás irányítását vezetését megosztja-e tulajdonostársal, vagy alkalmazottal?

- igen  nem

Ha igen, akkor kivel:

- családtag, rokon  
 üzletvezető vagy egyéb alkalmazott  
 barát, ismerős  
 külső személy  
 egyéb, mégpedig \_\_\_\_\_

102

3. A vállalkozás működtetésében családtag részt vesz e?

- igen  nem

Ha igen, akkor ki:

- házastárs  
 gyermek  
 egyéb rokon, mégpedig \_\_\_\_\_

4. A vendéglátó tevékenységhez rendelkezik-e szakmai végzettséggel?

- végzettség, szakképesítés neve: \_\_\_\_\_  
 szakmai tapasztalat, gyakorlat: \_\_\_\_\_ év  
 nem

5. A vállalkozásban az alkalmazottak száma: \_\_\_\_\_ fő

6. A vállalkozásában alkalmazott foglalkoztatási formák:

- határozatlan idejű munkaviszony  
 határozott idejű munkaviszony  
 részmunkaidős munkaviszony  
 megbízási jogviszony  
 egyszerűsített foglalkoztatás (alkalmi munkavállalás)  
 diákok foglalkoztatása  
 munkaerő kölcsönzés  
 egyéb, mégpedig \_\_\_\_\_

7. A vállalkozásnál határozatlan idejű folyamatos munkaviszonyban állók száma és az összes munkavállalóhoz képest aránya:

\_\_\_\_\_ fő \_\_\_\_\_ %

8. A vállalkozásnál munkaviszonyban álló dolgozók itt töltött éveinek átlagos száma:

\_\_\_\_\_ év/fő

9. Az alkalmazottak korösszetétele jelenleg:

- aktív munkaképes korú \_\_\_\_\_ fő  
 diák \_\_\_\_\_ fő  
 nyugdíjkorhatárt elért \_\_\_\_\_ fő

103

10. A vállalkozásnál alkalmazott dolgozók szakképzésére vonatkozó létszámadat:

- szakképzéssel rendelkező alkalmazottak száma \_\_\_\_\_ fő  
 szakképzéssel nem rendelkező alkalmazottak száma \_\_\_\_\_ fő  
 tanuló, diákfoglalkoztatás \_\_\_\_\_ fő

11. A vállalkozásban alkalmazott bérstruktúra:

- minimálbéren alkalmazott \_\_\_\_\_ fő  
 szakképesített bérminimumon alkalmazott \_\_\_\_\_ fő  
 kötelező mérték feletti béren alkalmazott \_\_\_\_\_ fő  
 atipikus formában alkalmazott \_\_\_\_\_ fő

12. Részt vesz-e tanuló foglalkoztatásban, a szakmai utánpótlás nevelésében gyakorlati képzési helyként?

igen  nem

Ha igen, az elmúlt 5 évben foglalkoztatott tanulók száma \_\_\_\_\_ fő/év

Ha igen, a tanulók között van-e olyan, aki tanulmányai után munkaviszonyban a vállalkozásnál maradt?

igen  nem

Ha igen \_\_\_\_\_ fő



## IV.A KORONAVÍRUS JÁRVÁNY VÁHRATÓ HATÁSAI A GENERÁCIÓVÁLTÁSRA

104

## 1. Milyen mértékben esett vissza a vendégforgalom az elmúlt egy hónapban?

- nem esett vissza  
 kevesebb mint 25% mértékkel  
 25-50% mértékkel  
 több mit 50% mértékkel

## 2. Felmerült-e a vendéglátó vállalkozás ideiglenes vagy végleges bezárása?

- végleges bezárás,  
 ideiglenes bezárás  
 nem

## 3. A forgalom csökkenés és a megváltozott piaci helyzet miatt kellett-e alkalmazottat elbocsátani?

- igen  nem

Elbocsátott dolgozók száma \_\_\_\_\_ fő

Elbocsátott dolgozók aránya \_\_\_\_\_ %

Elbocsátani tervezett dolgozók száma \_\_\_\_\_ fő

Elbocsátani tervezett dolgozók aránya \_\_\_\_\_ %

## 4. Rendelkezik-e üzleti koncepcióval a járvány utáni időszakra, szezonra?

- igen  nem

## 5. A vállalkozás átmeneti finanszírozására milyen pénzügyi tartalékokkal rendelkezik?

- egy havi működés  
 két havi működés  
 háromhavi működés  
 több

## 6. A járvány miatt gazdasági válság leküzdésére milyen intézkedéseket valósít meg?

- helyben főzött ételek elszállításának lehetősége  
 a szolgáltatások csökkentése, racionalizálása  
 munkaszervezeti és munkaidő szervezési változtatás  
 változtatás az árképzésen és a termékkínálaton  
 egyéb, és pedig \_\_\_\_\_

## 7. Milyen mértékű forgalomvisszaesésre számít a turizmus, idegenforgalom szakmában a járvány okozta válsága miatt az előző évhez képest? A vendégek aránya az előző évhez (100%) képest:

- belföldi vendégek \_\_\_\_\_ %  
 külföldi vendégek \_\_\_\_\_ %

**8. Várakozása szerint az előző évhez (100%) képest milyen mértékű lesz a vállalkozás eredményessége, tevékenysége?**

- éves árbevétel \_\_\_\_\_ %  
 éves nyereség \_\_\_\_\_ %  
 éves létszámszükséglet: \_\_\_\_\_ %

105

**9. Véleménye szerint a vállalkozásokban eddig keletkezett károk után mennyi időre van szükség az üzletmenet és jövedelmezőség helyreállításához?**

- kevesebb mint 6 hónap  
 legalább 6 hónap  
 1 év  
 több év

**10. Van-e már kimutatható kára a járvány miatt gazdasági visszaesésből?**

- igen  nem

Ha igen, akkor esetei:

- lemondott rendezvények  
 lemondott külföldi csoportok  
 lemondott belföldi csoportok  
 egyéb, \_\_\_\_\_

**11. A járvány okozta gazdasági válság csökkentése érdekében hozott kormányzati javaslatok közül élt-e bármelyikkel?**

- közterhek (szócho, szakképzési hozzájárulás, turizmus-fejlesztési hozzájárulás, stb.) fizetésének részbeni elengedése  
 a közterhek hátralékának csúsztatása  
 hitelekre tőke és kamat moratórium  
 bérleti szerződések rögzítése és bérleti díj emelési tilalom  
 rugalmasabb munkaidőszervezéshez munkaidő eszközök  
 egyéb, \_\_\_\_\_

**12. A vállalkozása milyen kormányzati, állami intézkedéseket javasol a működés fenntartása és a vendéglátó szakmai helyzetének javítása érdekében?**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_