

SZAKDOLGOZAT

Szerző neve: Oláh Julianna

Készítés éve: 2023

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Gazdálkodási és menedzsment alapszak

Erdőbénye szőlészeti és borászati vállalkozásainak vizsgálata

Belső konzulens:

Urbánné Malomsoki Mónika

tanszéki munkatárs,

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Szakvezető:

Dr. Temesi Ágoston

egyetemi docens,

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Készítette:

Oláh Julianna

Neptun kód: WHGVD7

Nappali tagozat

Budapest

2023

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	4
2.	Szakirodalmi áttekintés.....	6
2.1	Kkv-k meghatározása	6
2.2	A vállalkozások életciklusai	6
2.2.1	Mire jó egy életciklus modell?	6
2.2.2	Adizes életciklus modellje	8
2.3	A covid19 járvány.....	11
2.4	Változás	12
2.4.1	A változás nyolc szakaszból álló folyamata, Kotter.....	13
2.4.2	Változások típusai.....	13
2.4.3	Változást kiváltó tényezők	15
2.4.4	Változáskezelési módszerek, változásmenedzselés	17
2.5	A koronavírus miatt visszaesett turista forgalom.....	18
3.	Saját vizsgálat	20
3.1	Kutatási kérdések, kutatási célok, hipotézis	20
3.2	A kutatás helyszínének bemutatása	20
3.3	Kutatási módszerek és a minta bemutatása	21
3.4	Kutatások és eredményeik bemutatása	22
3.4.1	A Budaházy-Fekete Kúria és a Béres Szőlőbirtok és Pincészet.....	22
3.4.2	Interjúk helyi szakemberekkel	32
3.4.3	Kérdőíves kutatásom eredményei	36
4.	Következtetések, javaslatok.....	42
5.	Összefoglalás	45
	Irodalomjegyzék	47
	Ábrajegyzék	48
	Függelékek	49

1. Bevezetés

A szőlészeti és borászati vállalkozásoknak mindig is meghatározó részei voltak a gazdaságnak. Hazánkban is több olyan terület van, ami földrajzi adottságainak köszönhetően világszerte elismert, minőségi borok elkészítésének ad lehetőséget. Magyarország nemzetközi szinten is hatalmas sikereket tudhat magának a bortermelésben; Tokaj-Hegyalja pedig különösen ismert borvidék még külföldön is. Kishazánkban már sok évszázaddal ezelőtti időkre nyúlik vissza a borkészítés hagyománya, és az ehhez kapcsolódó tevékenységek (pl. hordókészítés). Ezeknek a tradícióknak köszönhetően Magyarország mindig is erős volt a borászati vállalkozások tekintetében, és mai napig jellemző, hogy őrzi ezeket a hagyományokat.

Szakedolgozatomban Erdőbénye szőlészeti és borászati vállalkozásait fogom vizsgálni. Azért esett a választásom erre a témára, mert közel áll hozzám a kistelepülések növekedése, fejlődési lehetőségei; a Tokaj-hegyaljai települések -köztük Erdőbénye is-, pedig egyértelműen a borászati vállalkozásokban kimagaslóak. Erdőbénye különösen közel áll hozzám, ugyanis 9 éves koromig ott éltem, és azóta is nagy örömmel látogatok vissza. Nem is volt kérdés tehát, hogy erről a térségről írjam a dolgozatomat, minél közelebbről megismerve az itteni gazdasági helyzetet.

Dolgozatomban először szakirodalmi áttekintést fogok végezni, amit az alapvető vállalkozási ismeretek bemutatásával kezdek. Mivel a vállalati életciklus modellek alajainak tartják a termékéletpályát, ezt is ismertetni fogom. Ezután bemutatom az egyik legismertebb vállalati életciklus modellt, az Adizes modellt, ugyanis a vizsgált vállalatoknál nagy hangsúlyt fogok fektetni a fejlődésre, valamint a meghatározóbb eseményekre a szervezet életében. Szakirodalmi áttekintésem következő részében kitérek a különböző változástípusokra, változást kiváltó tényezőkre, valamint változáskezelési módszerekre, ugyanis dolgozatom gyakorlati részében részletesen ki fogok térni arra, hogy a különböző vállalatoknak milyen változásokat okozott a koronavírus járvány. Ezt követően kitérek magára a covid19 járvány megjelenésére, és kitekintést végzek arra is, hogy az Európai Unió miként reagált a válsághelyzetre.

Szakedolgozatom gyakorlati részében főleg primer kutatásokat végeztem. Elsőként két, általam vizsgált vállalat vezetőivel készített interjút fogok bemutatni. Az interjúalanyokkal beszélgettem a vállalkozások indulásáról, fontosabb életszakaszairól, arról, hogy hogyan jutottak el odáig, ahol most vannak, valamint a covid19 járvány hatásairól a borászatokra.

Ezután beszélgettem a jelenlegi és a volt hegyközségi elnökkel is, a velük folytatott interjú lesz tehát a következő a kutatásom során. Végezetül kérdőíves lekérdezés formájában összehasonlítottam több kisebb borászati vállalkozást is, saját kutatásom ennek a kérdőívnek az elemzésével fog zárulni.

A célom tehát bemutatni Erdőbénye számos szőlészeti és borászati vállalkozásaiból néhányat, a lehető legjobban megismertette ezeket. Be fogom mutatni, hogy honnan indultak ezek a vállalatok és ma, 2023-ban hol tartanak; továbbá milyen meghatározóbb pontok voltak életükben az évek során. Ezekhez segítségül életciklus modelleket is fogok használni, aminek felépülésére ki fogok térni a szakirodalmi feldolgozásom során is.

Ahogy említettem, napjaink egyik legmeghatározóbb változást okozó tényezője a vállalatok életében a koronavírus járvány okozta gazdasági válság, ezért szakdolgozatomban meghatározó szerepet fog kapni, hogy a vizsgált vállalatokat hogyan érintette az elmúlt időszak. Megvizsgáltam, milyen változáskezelési módszereket kellett alkalmazniuk, hogy ezt a kihívásokkal teli időszakot átvészeljék, és bemutatom, hogy mennyire hozták meg ezek a kívánt hatást.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1 Kkv-k meghatározása

Mivel dolgozatom gyakorlati részében kis-és középvállalkozásokat fogok vizsgálni, fontosnak tartom néhány mondatban ezeknek a fogalmát tisztázni. A 2004. évi XXXIV. törvény alapján kis-és középvállalkozásnak (röviden: kkv-nak) számítanak azok a vállalkozások, amelyeknek létszáma nem haladja meg 250 főt, nettó árbevétele évente legfeljebb 50 millió euro, mérlegfőösszege pedig maximum 43 millió euro. Ezenkívül a kkv-k esetében az állami/önkormányzati részesedés mértéke nem haladja meg a 25%-ot. A magyar törvényi szabályozás összefügg az Európai Unió által meghatározott definícióval: az Európai Unió 2005. január 1-jén új kkv fogalmat alkotott meg, aminek fő célja a jobb működési feltételek biztosítása volt ennek a szektornak, továbbá a beruházások számát is igyekeztek növelni ezzel, segítve a kkv-k számának növekedését is. (Forrás: Európai Bizottság, 2006)

2.2 A vállalkozások életciklusai

A következőkben a vállalkozások életciklusaival kapcsolatban fogom leírni a fontosabb tudnivalókat. Ki fogok térni arra, hogy mire lehet használni egy életciklus modellt, valamint részletesebben be fogom mutatni az egyik leghíresebbet, az úgynevezett Adizes modellt.

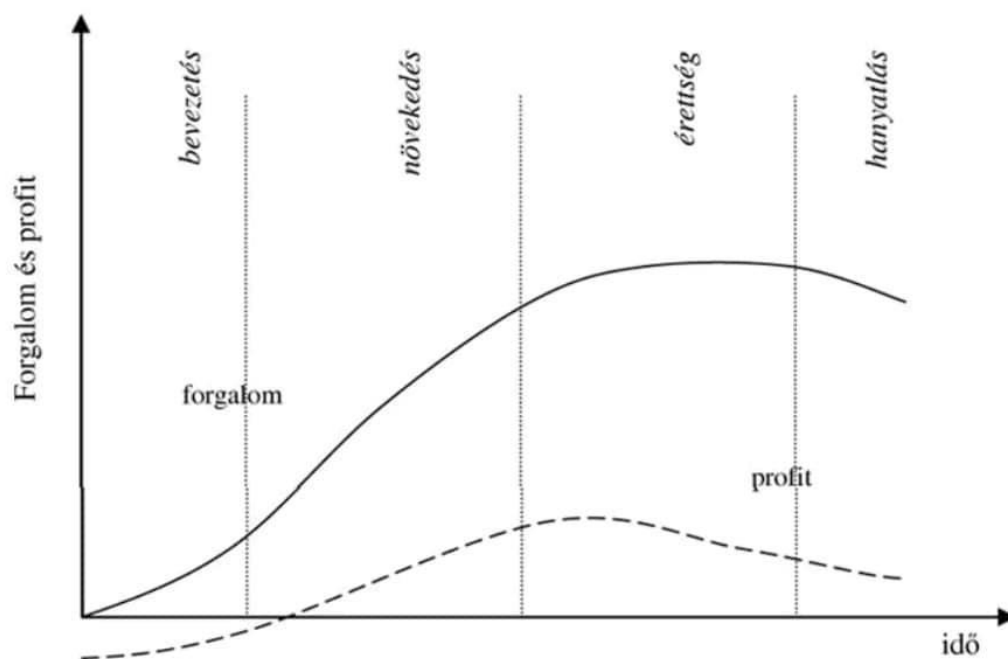
2.2.1 Mire jó egy életciklus modell?

Szakedolgozatomban fontos szerepet kap a vizsgált vállalatok fejlődése, fontosabb mérföldkövei, ezért elsőként az ezekhez kapcsolódó alapvető ismereteket fogom áttekinteni.

Egy vállalati életciklus modell célja nem más, mint bemutatni a szervezet életszakaszait a létrehozásától annak megszűnéséig. Emellett azt is bemutatja, hogy a vállalatnak milyen intézkedésekre van szüksége ahhoz, hogy elkerülje bizonyos események véletlenszerű bekövetkezését. Egy életút-modell továbbá segít abban, hogy felismerjük a választási helyzeteket, és meghozzuk a megfelelő döntéseket.

Turzai-Horányi Beatrix, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem adjunktusa tanulmányozta a nemzetközi és a hazai életútmodelleket. Leírta, hogy a termék-életgörbét tartják a legtöbb életútmodell alapjának. Egy ilyen görbét négy szakaszra lehet osztani. Ez a négy szakasz nem más, mint a *bevezetés*, a *növekedés*, az *érettség* és végül a *hanyatlás*. Eleinte a görbe gyengén emelkedik, itt még abban a fázisban van a termék, hogy meg kell győzni a vevőt annak használhatóságáról. A növekedés szakasza mutatja be azt az állapotot, amikor megugrik a termék iránti kereslet. Ezt követi az érettség szakasza, amikor még szintén növekedést tapasztalunk, de már kisebb mértékben, valamint itt már stabil fogyasztói vannak a terméknek. A hanyatlás szakaszával zárul a görbe, itt már elkezd csökkenni a kereslet a termék iránt, a vevő más iránt kezd érdeklődni. (Forrás: Turzai-Horányi Beatrix: *A hazai és nemzetközi életútmodellek bemutatása és értékelése*, 2020)

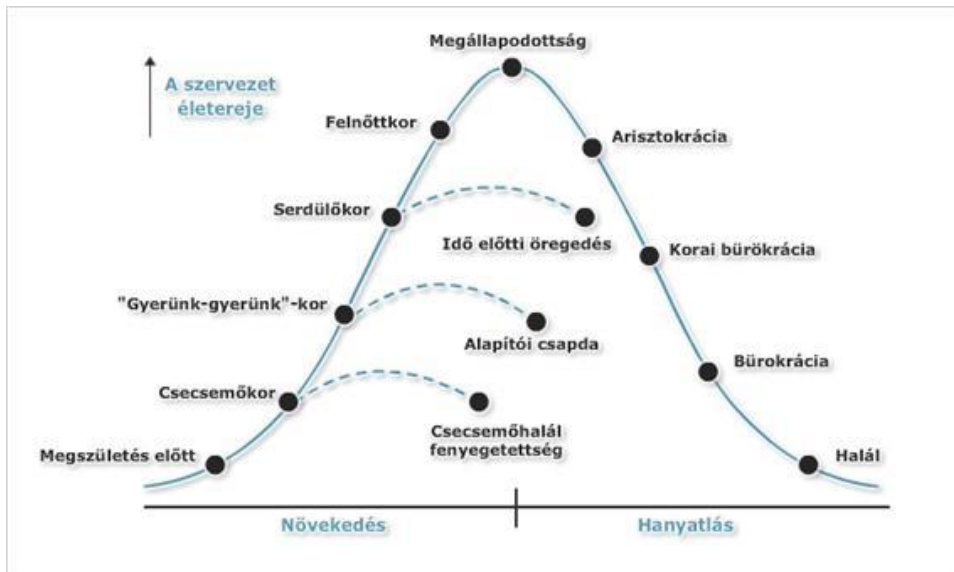
A termékéletgörbét az alábbi ábra szemlélteti:



1. ábra A termékéletgörbe szakaszai (Forrás: Turzai-Horányi B., Bíró-Szigeti és Pataki munkája alapján)

2.2.2 Adizes életciklus modellje

Az egyik legismertebb szervezeti életciklus modell Ichak Adizes nevéhez köthető. Az Adizes modell az emberi élet szakaszain keresztül mutatja be a vállalatok életét: születéstől a növekedésen és az öregedésen keresztül egészen a halálig.



2. ábra Adizes életciklus modellje (Forrás: Ichak Adizes – Vállalatok életciklusai)

Az Adizes modell bemutatását a növekedés szakaszával kezdem. Az első szakasz az udvarlás, amikor a szervezet még nem született meg, csak elgondolás szintjén létezik. Ebben a szakaszban az ötletek, valamint a jövőbeni lehetőségek a legfontosabbak. Ahogy egy ember életében, az udvarlás egy vállalatnál is hasonlóképpen néz ki: az udvarló lelkes, szerelmes, eltökélt a célja elérésében. A szervezetek esetében az udvarló maga a vállalkozó, és a leendő vállalkozásnak udvarol. Annak ellenére, hogy a vállalat itt még nem létezik, és sokan nem értik mire ez a nagy lelkesedés, ez egy nagyon fontos szakasz.

A következő fázis a csecsemőkor. A hangsúly itt már nem az elgondolásokon, ötleteken, lehetőségeken van, hanem az eredmények elérésén. Ez azoknak a szükségleteknek a kielégítését jelenti, amire a vállalatot létrehozták. Egy gazdasági szervezetben ezt az eladások számán, a forgalom növekedésén keresztül tudják mérni. Ahogy az emberi életben, a vállalkozások esetében is egy újszülöttel folyamatosan foglalkozni kell. Sok benne a lehetőség, de ezeknek a

kihasználása rengeteg munkát igényel. Jellemző probléma ebben a szakaszban például a negatív cash-flow, a folyamatos válságmenedzsment, az ingadozó teljesítmény, a megfelelő stratégia hiánya és a sebezhetőség. Gyakori az úgynevezett „csecsemőhalandóság”, rengeteg cég ebben a szakaszban már meg is szűnik.

A növekedés következő szakasza a „gyerünk-gyerünk” szakasz, ami a cash-flow stabilizálódásánál kezdődik. Az udvarlás szakaszában megszületett az ötlet, a csecsemőkorban megkezdődött ennek a megvalósítása, a „gyerünk-gyerünk” fázisban pedig már működik az elgondolás, sikerült legyőznie a vállalatnak a kezdeti nehézségeket. Itt már nem a túlélésért küzd a szervezet, hanem virágzásnak indul. Itt a vállalat olyan, mint egy gyerek, aki már megtanult járni, és éppen felfedezi a világot: gyorsan nő, mindent ki szeretne próbálni, de ugyanakkor meggondolatlan is. Gyakran ez a meggondolatlanság komoly problémákat okoz a szervezetnél, ahogy a kisgyerekek, úgy a vállalat is mindenbe belekap, nem érzékeli a problémákat, veszélyhelyzeteket. Ilyenkor gyakori probléma, hogy a vállalat a hirtelen jött növekedés miatt elbízta magát, és kevésbé fókuszálnak a vezetők is, minden területen egyszerre akarnak helytállni.

A „gyerünk-gyerünk” szakaszt a serdülőkor követi. Az, hogy egy vállalat a serdülőkorba tudjon lépni hatáskörátruházást követel meg, tehát az alapító átadja a vállalatvezetés feladatait. A szervezeti életciklusnak ebben a szakaszában a vállalat újjászületik. Itt a vállalat olyan, mint egy tizenéves, aki igyekszik függetlenedni a családjától. Ahogy a kamaszokra is jellemző, úgy a szervezetre is igaz az, hogy ilyenkor rengeteg konfliktussal kell szembenézni, folyamatosak a véleménykülönbségek. Ebben a szakaszban a konfliktusok mellett jellemző a stagnáló értékesítés, a csökkenő morál, a célok átmeneti tisztázatlansága.

A növekedés következő szakasza a férfikor. Adizes szerint ez az életciklus görbe legkedvezőbb szakasza, ugyanis a szervezet itt éri el az önellenőrzés és rugalmasság egyensúlyi helyzetét. Itt a vállalat -ahogyan egy felnőtt ember is-, már pontosan tudja, hogy mit akar, és megvannak az eszközei a céljai eléréséhez. A szervezet itt megbízható, stabilan jó teljesítményre képes. A vállalatok általános célja, hogy megmaradjanak a férfikorban, ugyanis itt már minden stabilan működik. Természetesen ahogy mindig, itt is vannak nehézségek. A legnehezebb feladat itt megtartani az ideális egyensúlyi állapotot, és elkerülni az öregedést. A vállalatoknak itt érdemes frissíteni a portfóliójukat csecsemő és „gyerünk-gyerünk” szakaszban lévő szervezetekkel.

Az Adizes modell első öregedési szakasza a megállapodottság. A vállalat ugyan még erős itt, de már kezd veszíteni a rugalmasságából. Annak ellenére, hogy az életgörbe tetején áll ez a szakasz, a szervezeteknek nem ez a célállapota. Habár még mindig stabilan nyereséges a cég, a növekedés üteme lassul, nincsenek innovációk, nagyobb kockázatvállalások.

Az ezt követő szakasz az arisztokrácia, amikor megkezdődik a hanyatlás. Az arisztokratára jellemző, hogy a külsőségek fontosabbak, mint maga a teljesítmény, és nem veszi észre, ha lejárt az ideje. Az arisztokrata szervezetnek nincsenek anyagi problémái, ezért hajlamosak nehezebben érzékelni az ennek ellenére fennálló problémákat. Ezek a vállalatok gyakran úgy döntenek, hogy megpróbálják a növekedés megvásárlásával előmozdítani a fejlődést, ami nem feltétlenül a legcélravezetőbb megoldás. Az arisztokrata korú vállalatok gyakran vásárolnak fel a növekedés céljával „gyerünk-gyerünk” korú vállalatokat, hogy tőlük technológiai újdonságokat szerezzenek. A felvásárolt vállalatoknak ez azért jó, mert a „gyerünk-gyerünk” szakaszban sok szervezet belefáradt már abba, hogy saját erőforrásból próbálnak előrébb jutni, növekedni. Ez az egyesítés azonban egyik vállalatnak sem könnyű, nehéz összeegyeztetni az érdekeket, ami gyakran az egyik, vagy mind a kettő szervezetnek a hanyatlását okozza.

Az Adizes életút-modell következő hanyatlási szakasza a korai bürokrácia (másképpen mondva: vádaskodás). A korai bürokráciára az jellemző, hogy a hangsúly nem a probléma megoldásán van, hanem azon, hogy ki okozta azokat, felelősöket keressenek. Rengeteg a belső konfliktus és hatalmi harc, eluralkodik a paranoia a szervezeten. A hanyatlás ezen szakasza már a profit jelentős csökkenését is magával hozza.

Ezt követően, a bürokrácia szakaszában a vállalat nem hoz létre elegendő saját erőforrást. A vállalatot itt már csak mesterségesen tartják életben valamilyen politikai vagy üzleti okból, és ha ez az érdek megszűnik, az a cég halálát jelenti. A cél a fennmaradás, de ezért már nem sok mindent tesz a szervezet: megszokásból fenntartott rendszerek és alacsony elvárások vannak, emellett teljesen átláthatatlan az egész működés. A bürokratikus vállalat pontosan olyan, mint egy idős ember, aki már nem szereti, ha valaki megzavarja a megszokott életritmusát, kevés türelme van a változásokhoz, és gyakran elszigeteli magát a környezetétől.

A halál akkor áll be, amikor már nincs senki, aki elkötelezett lenne a szervezet irányába. Miután a bürokrácia eluralkodott a vállalaton, már bármilyen hirtelen jött változástól elpusztul. Már a bürokrácia szakaszában sem az ügyfelek miatt van életben a vállalat, hanem valami egyéb (például politikai) okból, így, ha az az egyéb cél megszűnik, azt rögtön a cég halála követi.

2.3 A covid19 járvány

Szakedolgozatom során jelentős szerepet kap, hogy a vizsgált vállalkozásokat hogyan érintette a koronavírus járvány. Ezért a következőkben a covid19 járvány szakirodalmi hátterét fogom bemutatni, nemzetközi kitekintést is végezve.

A Kovács László szerkesztette Globális kihívás – *Lokális válaszok* c. könyv a koronavírus járvány gazdasági és társadalmi összefüggéseit, hatásait vizsgálja.

Az előszóban máris rengeteg adatot megtudhatunk azzal kapcsolatban, hogy hogyan ütötte fel a fejét ismételten a koronavírus. 2019 legvégén/2020 legelején Kínában azonosították a kórokozót. 2020 elején a világ többi táján nem is sejthettük, hogy ez Vuhan tartományán kívül bárki mást érinteni fog, még akkor sem, amikor ott egyre nagyobb lett a baj, és elkezdődtek a lezárások. 2020 februárjában már áttért a vírus Európába is, és megkezdődtek az első intézkedések. Az emberek elkezdtek pánikba esni, kételkedni az ellátási láncokban, elgondolkodni, hogy mi lesz akkor, ha minket is elérnek a lezárások. Ez hamarosan, március közepén be is következett, amikor az egyetemek távolléti oktatást vezettek be, majd március 27-én kijárási korlátozás lépett életbe. Május közepéig tartott a karantén időszaka, különböző korlátozásokkal kellett szembenézni: csak azokkal találkoztunk, akivel nagyon muszáj volt, csak akkor mentünk boltba, amikor tényleg fontos volt. 2020 május közepén/júniusban elkezdődtek az első lazítások: már nem volt karantén, azonban az emberek így is tartottak attól, hogy mennyire van még velünk ez a veszélyhelyzet. Így telt tehát az első fél év a covid megjelenését követően. (*Globális kihívás – Lokális válaszok* c. könyv)

A Koltay András és Török Bernát által szerkesztett, *Járvány sújtotta társadalom* c. műben nemzetközi vizekre evezve is megvizsgálhatjuk a covid helyzetet. Kitekintést ad az Európai Unió reakciójára a koronavírusra, és bemutatja a helyzetét ebben az időszakban. 2020. februárját és márciusát a pánik jellemezte.

Ebben az időszakban tömegessé vált a járvány, ami sokkhatásként érte az EU tagállamait is, hiszen addig mindenki hitte, hogy elkerülhető lesz a járvány, és minket nem fog érinteni. Az első időszakban Olaszország került a legnehezebb helyzetbe, itt kezdett el leggyorsabban terjedni a járvány. A kezdeti időszakban még nem működött túl jól az összefogás,

Olaszország segítséget kért a többi tagállamtól és az Európai Uniótól, de nem kapott segítséget, mindenhol a pánik uralkodott.

Az uniós intézmények többsége nehézkesen reagált a kialakult helyzetre, így a járvány elleni védekezésben a tagállami stratégiák váltak dominánssá. Az egységes belső piac működését az Európai Bizottság továbbra is próbálta biztosítani. A tagállamok a kezdeti sokk után azonban viszonylag gyorsan felismerték, hogy csak közös összefogással tudják áthidalni ezt az időszakot. Rádöbbentek, hogy a jobb helyzetben lévő országoknak segíteniük kell a nehezebb helyzetben lévőket, hiszen ők magukkal ránthatják az egész eurozóna gazdaságát. A gazdaság talpra állításának érdekében nélkülözhetetlenek voltak tehát a szövetségesként működő uniós intézmények, amelyek támogatásokat és hiteleket nyújtottak az országoknak, továbbá a saját piacuknál nagyobb gazdasági egységet biztosítottak a nemzeteknek.

2020 márciusában az uniós intézmények, köztük a Tanács is átállt a távmunkára, már csak online formában tanácskoztak, azonban ebben a formában sikerült fenntartani a munka folyamatosságát. A Tanácshoz hasonlóan a Bizottság is online munkára állt át.

Összességében elmondhatjuk, hogy igaz volt az Európai Unióra a mondás, miszerint „ami nem öl meg az megerősít”, hiszen a nemzetek közötti együttműködések felerősödtek a veszélyhelyzet miatt. Az EU a lehetőségekhez képest jól kezelte a járványhelyzetet és az utóhatásait, sokkal hatékonyabb megoldásokat tudott adni, mint a nemzetek saját stratégiái. *(Járvány sújtotta társadalom c. könyv)*

2.4 Változás

A következőkben általánosságban a változásról fogok néhány gondolatot írni, ugyanis a vállalatoknak nagyon sok változással kell szembesülniük nap mint nap, és az életben maradásuk attól függ, hogy ezekre hogyan reagálnak. A mai felgyorsult világban mindenki számára természetes, hogy folyamatosan új dolgokhoz kell hozzászokni, tartani kell a lépést az állandó változásokkal. Változtatások nélkül semmilyen vállalkozás nem képes hosszú távon életben maradni. A menedzsment számára nagy kihívást jelent az, hogy képesek legyenek vezetni a változásokat, alkalmazkodni tudjanak a folyamatosan kialakult új helyzetekhez. (Farkas Ferenc, 2005)

2.4.1 A változás nyolc szakaszból álló folyamata, Kotter

John P. Kotter kidolgozott egy 8 lépésből álló folyamatot arra, hogy hogyan is néz ki maga a változás. Ezt a folyamatot *A változások irányítása* című könyvében dolgozta ki 1996-ban.

Az első két lépés a változások megalapozásáról szól: az első lépés az egészséges veszélyérzet felkeltése, a második az irányító csapat létrehozása. Ezután el kell dönteni mi a teendő: a harmadik lépés a jövőkép és a stratégia kialakítása. Ezt követően kell elvégezni a munkát: a negyedik lépés a változás jövőképeinek kommunikálása, az ötödik az alkalmazottak felhatalmazása az átfogó cselekvésre, a hatodik az eredmények elérése rövid távon, a hetedik pedig az elért eredmények megszilárdítása és további változások kezdeményezése. Végül pedig a teendő az, hogy az elért változásokat tartóssá tegyük: az utolsó, a nyolcadik lépés az új megoldások meggyökereztetése a vállalati kultúrában. (John P. Kotter, 1996)

2.4.2 Változások típusai

A változásokat különböző szempontok szerint lehet csoportosítani. Ahány szakember, ahány megközelítés, annyiféleképpen különböztethetjük meg őket. A következőkben bemutatok néhányan a lehetséges csoportosítások közül.

Dr. Pataki Béla szerint a változásoknak 2 típusa van: morfostatikus és morfogenetikus változások.

A morfostatikus változásoknál a változás az adott rendszeren belül zajlik, eredménye pedig az adaptáció. A morfogenetikus változások esetében ezzel szemben maga a rendszer az, ami megváltozik; ennek a változásnak az eredménye a transzformáció. (Pataki, 2000)

Dobák Miklós a változásokat a kiterjedés alapján csoportosította úgynevezett inkrementális és radikális változásokra.

A két típus összehasonlítását a következő táblázat szemlélteti:

Inkrementális változás	Szemponatok	Radikális változás
Egy vagy néhány szervezeti tényező változik	változás terjedelme	Számos vagy összes lényeges szervezeti jellemző változik
A megváltozó szervezeti jellemzők kismértékű módosulása	változás mértéke	Szervezeti jellemzők nagymértékű változása
A szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintjét érintő változások	változás szintje	Szervezet minden hierarchikus szintjén ható változások
Lépéről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások	változás módja	Nagyobb lépések révén bekövetkező változások
Viszonylag lassan bekövetkező változások	változás sebessége	Gyors változások
A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása, a struktúrák, folyamatok belső illeszkedésének továbbfejlesztése	változás célja	Szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása érdekében és/vagy a szervezeti alrendszerek s struktúrák, folyamatok új konfigurációjának létrehozása
Alsóbb szintű vezetők vagy felső szintű vezetés irányítja	változás irányítása	Felső vezetés irányítja

3. ábra A változás jellemzői a kiterjedés mértéke alapján (Forrás: Dobák, 1997)

A változásokat továbbá 3 kategóriába tudjuk sorolni azok sebessége alapján. Ez a három típus nem más, mint a big bang módszer, a próba típus és a párhuzamos futtatás.

A változás sebessége az első esetben a leggyorsabb, itt a szervezetek rövid időn belül egy teljesen új rendszerre térnek át. A második esetben először nem rögtön a szervezet egészére vezetnek be újításokat, csak egy-egy területre, és ha ott beválik, idővel kiterjesztik a szervezet egészére a változtatást. A harmadik típusnál pedig a fokozatosság jellemző: egyszerre használják egy ideig a régi és az új rendszert, fokozatosan térve át teljesen az újra.

2.4.3 Változást kiváltó tényezők

Tekintve, hogy dolgozatomban be fogom mutatni a vizsgált vállalatok változását, részletesen kitérve a koronavírusra mint külső tényezőre, fontosnak tartom bemutatni, hogy általánosságban a változásokat mik idézhetik elő.

Farkas Ferenc szerint a változás többnyire kívülről jön a szervezetek életébe.

Mindig vannak olyan környezeti hatások, amik globálisan hatással vannak mindenre, és a vállalatok ezek alól nem igazán tudják kivonni magukat.

Senior (2002) szerint a PETS (amint PEST-nek is neveznek) használható arra, hogy megvizsgáljuk, hogy egy szervezetet milyen hatások érinthetnek, amik változásra készíthetik azt. A PETS ezeket a környezeti hatásokat csoportosítja 4 kategóriába, ezek nem mások mint: politikai (Political), gazdasági (Economic), technológiai (Technological) és szociokulturális (Socio-cultural). (Farkas Ferenc, 2005)

Politikai tényezők	Szervezet	Gazdasági tényezők
Állami törvényhozás Állami ideológia Nemzetközi jog Általános jogok Háborúk Helyi rendelkezések Adózás Szakszervezeti tevékenységek		Versenytársak Szállítók Valutaárfolyamok Foglalkoztatottság Keresetek szintje Kormány gazdaságpolitikája Más országok gazdaságpolitikája Pénzügyi intézmények kölcsonpolitikája Tulajdon változása államiból magántulajdonná
Szociokulturális tényezők		Technológiai tényezők
Demográfiai trendek (fogyasztók, alkalmazottak) Életstílusbeli változások Ismeretek/szaktudás elérhetősége Munkával és munkahelyi alkalmazással szembeni beállítottságok Nemi kérdések A mozgásra való akarat és képesség Környezeti vonatkozások Üzleti etika		Információtechnológia / internet Új termelési eljárások Eljárások komputerizálása Változások a szállítmányozási technológiában

4. ábra A PETS-teszt elemei (Forrás: Senior, Barbara (2002): *Organizational Change: Prentice Hall Financial Times*)

A változást kiváltó külső tényezők mellett lehetnek belső indítékok is. Ezeket a változásokat, bármiről is legyen szó (erőforrás-fejlesztés, szervezett visszavonulás és megújulás, problémafeltárás, szervezeti célok megváltozása, tulajdonosváltás, értékrend megváltozása, munkaidő stb.), mindig a szervezet belső tagjai kezdeményezik. Farkas Ferenc gondolatai alapján ezek a belső változások abban is különböznek a külsőktől, hogy általában nem spontán

módon következnek be, hanem tudatosan, terv szerint. A szervezet tagjai által kezdeményezett változásokat kétféle csoportba sorolhatjuk: lehetnek alulról jövők és felülről jövők. Ez a két típus attól függ, hogy a vezetés milyen szerepet ad a munkatársaknak a változás megtervezésében és kivitelezésében. A belső és külső tényezők megjelenése természetesen nem zárják ki egymást, éppen ellenkezőleg: a változás kényszere és a változás szükségességének felismerése együtt fogja a vállalatot a változás irányába mozdítani. (Farkas Ferenc, 2005)

2.4.4 Változáskezelési módszerek, változásmenedzselés

Farkas Ferenc szerint sokan a változásmenedzselési módszerek alaptípusának tartják a Teljes Körű Minőségmenedzselést, valamint az Üzleti Folyamatok Újjászervezését. Meglátása szerint a különböző változásmenedzselési modellek valójában nem is annyira különbözőek, mindegyik lényege ugyanaz, csupán máshogy van megfogalmazva.

A hatékony változásmenedzselésnek három szükséges feltétele van: a tudatosság (stimuláció), a szándék (részvétel), valamint a képesség (felhatalmazás). Ahhoz, hogy egy változásmenedzselés sikeres legyen, elengedhetetlen, hogy minden résztvevő pontosan tudja azt, hogy mi az elérni kívánt cél, milyen folyamatokat kell ehhez véghez vinni, ezeknek pedig alapvető feltétele a megfelelő kommunikáció. Minden résztvevőnek tisztában kell lennie a pontos feladatkörével, hogy hatékonyan el tudja azt végezni. Ehhez természetesen szükséges, hogy egy adott folyamatot olyan valakire bizzunk rá, aki rendelkezik az ahhoz kellő képességekkel és készségekkel. Ahhoz, hogy a változásban résztvevők megfelelően végezzék a rájuk bízott feladatokat, fontos, hogy elkötelezetté, kellően motiválttá tegyük őket az elérni kívánt céllal kapcsolatban. Sokkal hatékonyabban megy a munka, ha a dolgozók azonosulni tudnak a megváltozott feltételekkel, értékekkel. (Farkas Ferenc, 2005)

Stephen Taylor (2002) szintén azon a véleményen volt, hogy a külső szakértők legfontosabb tulajdonságai nem mások, mint a hatékony kommunikációs és személyes kapcsolattartási készségek. Ezek által képes egy szakértő ötleteket teremteni a változtatásra, és kihasználni a bennük rejlő lehetőségeket, továbbá képes feloldani az esetleges konfliktusokat a különböző érdekeket képviselők között. Fontos az is, hogy a szakértők rálássanak a vállalat működésére, és értsék is azt. A külső szakértők csupán tanácsokkal szolgálhatnak a változással kapcsolatban, így elengedhetetlen, hogy a szervezet vezetői között legyen támogatójuk, hiszen csak így tudják

megvalósítani elképzeléseiket. A külső szakértők függetlenek a szervezeten belüli hatalmi és politikai viszonyrendszerektől, viszont tisztában vannak velük.

A változásmenedzsmentben a problémák kezelése során 2 nagy csoportot tudunk megkülönböztetni: a zavaros (messy) problémákat és a bonyolult problémákat (difficulties). A zavaros problémák esetében nem beszélhetünk egyértelmű problémákról, ezáltal a kezelésük is nehezebb, bizonytalanabb lesz. A zavaros problémák kezelése általában több embert is szokott érinteni. A bonyolult problémákat ezzel szemben sokkal jobban körül lehet határolni, sokkal több mindent tudunk róluk, ezáltal kezelésük is egyszerűbb. A „messy-difficulty” fogalmak szembeállítására szinonimaként szokták használni a „lágymegkemény” fogalompárt. Ez alatt azt értjük, hogy a „messy”, tehát zavaros problémák kezelésére általában a „lágymegközelítések, módszerek; míg a „difficulties”, tehát bonyolult helyzetek esetében a „kemény” módszerek a célravezetőek. Fontos viszont, hogy a sikeres változásmenedzsment érdekében a két módszert együtt kell használni. (Watson L., 1993)

2.5 A koronavírus miatt visszaesett turista forgalom

A koronavírus miatt visszaesett külföldi utazásokat nagyon jól szemlélteti a következő KSH táblázat kivonat, amiből 2016-tól 2021-ig gyűjtöttem ki az adatokat.

Mint tudjuk, a covid 2020. márciusában ütötte fel komolyabban a fejét hazánkban, tehát ennek az évnek a nagy részét már befolyásolta a vírushelyzet.

Az egynapos és a többnapos utazásokat alapul véve is látható, hogy míg 2019-ben 44.460 ezer egynapos, valamint 9024 ezer 2-4 napos utazás történt külföldre, 2020-ban ezek a számok 24.224 ezerre és 3880 ezerre estek vissza. Ez természetesen párhuzamosan járt a költségek nagyságával is, 2019-ben az egynapos utazások során 601 746 millió forintot, a többnapos utazók alatt pedig 649 412 millió forintot költöttek az emberek, majd 2020-ban ez már 340 736 millió forintra és 226 807 millió forintra csökkent. Az, hogy a külföldi utazások ilyen jelentős mértékben visszazuhanak, hatalmas lehetőséget adott a fellendülésre a hazai turisztikai településeknek.

	Egynapos utazások			2-4 napos utazások		
	<i>Utazások száma, ezer</i>	<i>Eltöltött napok száma, ezer nap</i>	<i>Költség, millió Ft</i>	<i>Utazások száma, ezer</i>	<i>Eltöltött napok száma, ezer nap</i>	<i>Költség, millió Ft</i>
2016	37 635	37 635	432 941	8 821	26 647	528 724
2017	39 176	39 176	467 101	9 177	28 048	587 883
2018	40 115	40 115	519 004	10 041	29 451	610 412
2019	44 460	44 460	601 746	9 024	27 003	649 412
2020	24 224	24 224	340 736	3 880	11 525	226 807
2021	28 758	28 758	403 988	3 840	11 207	242 646

5. ábra A Magyarországra tett külföldi utazások száma és a hozzájuk kapcsolódó kiadások a tartózkodás ideje szerint (Forrás: KSH)

3. Saját vizsgálat

3.1 Kutatási kérdések, kutatási célok, hipotézis

Saját kutatásom során azt a hipotézist fogom vizsgálni, miszerint Erdőbénye szőlészeti és borászati vállalkozásait negatívan érintette a koronavírus járvány, különös tekintettel a kisvállalkozásokra.

Célom a kutatás során megvizsgálni, hogy milyen mértékben érintette a vállalkozásokat a koronavírus járvány, és ki hogyan reagált a hirtelen jött változásokra. Be szeretném mutatni, hogy a különböző vállalkozóknak milyen megoldási javaslatok jutottak eszükbe a helyzet áthidalására, és ezek az ötletek mennyire hozták meg a várt eredményeket.

3.2 A kutatás helyszínének bemutatása

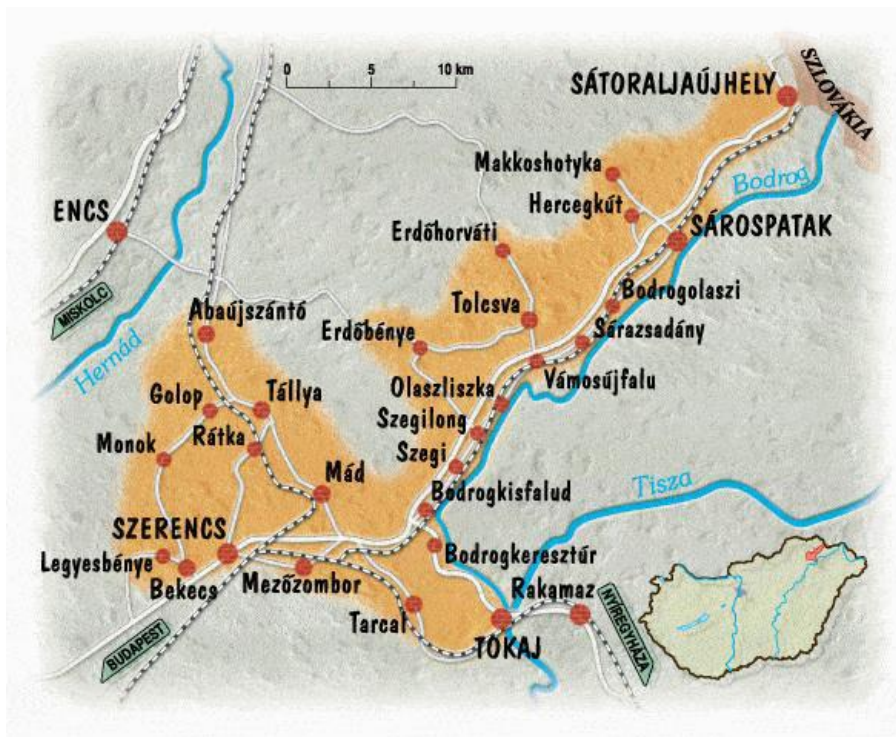
A következőkben be fogom mutatni a területet, ahol a kutatásomat végeztem.

Tokaj-Hegyalja a világ első zárt borvidéke¹, 1737 óta. Magyarország északkeleti részén helyezkedik el, a Zempléni-hegység déli, délkeleti lábainál. Területe 88.124 hektár. A Tokaji borvidék 87 km hosszúságban, mindösszesen 27 település határában terül el. Érdekesség, hogy az UNESCO Világörökség Bizottsága 2002-ben felvette a világörökségi listájára, „Tokaj-hegyaljai történelmi borvidék kultúrtáj” néven.

A Tokaji borvidék területén található 5 városban és 22 községben összesen körülbelül 71 ezren élnek. Az itt élő népesség száma 1870 és 1941 között folyamatos emelkedést mutatott, azonban azóta csökken. Az ezredforduló után a népességfogyás magasabb ezen a területen, mint az országos átlag.

¹ A zárt borvidék azt jelenti, hogy erre a területre nem szabad behozni máshonnan származó szőlőt, bort, mustot (kivételt képeznek a palackozott borok). Ez arra szolgál, hogy a borvidék borkülönlegességei védve legyenek.

Erdőbénye egyike Tokaj-Hegyalja legrégebbi településeinek. Területe 45,8 km², és a tokaji borvidék mértani középpontjában helyezkedik el. A terület története nagyon régre nyúlik vissza, az első írásos emlékek 1404-ből származnak. A település mindig is híres volt a kádármesterségéről, egész Tokaj-Hegyaljának itt készítették a hordókat. Erdőbénye lakónépessége a hivatalos adatok szerint 980 fő, jogállása község. A települést jelentős munkanélküliség jellemzi. (Forrás: TEIR)



6. ábra A világörökség részét képező Tokaj-Hegyalja térképen (Forrás: Google képek)

3.3 Kutatási módszerek és a minta bemutatása

Kutatásom során egyaránt alkalmaztam kvantitatív és kvalitatív kutatási módszereket annak érdekében, hogy a lehető legalaposabban körbejárjam a vizsgált témát.

Kvantitatív kutatásként kisebb borászati vállalkozásokat kérdeztem le kérdőív formájában. Ezzel az volt a célom, hogy ezeket a vállalkozásokat ugyanazon kérdések feltevésével hasonlítsam össze, és ezáltal átfogóbb képet kapjak arról, hogy általánosságban hogyan érintette őket a koronavírus járvány.

Kvalitatív kutatásom során több interjút is készítettem. A kvalitatív kutatás a kvantitatívval ellentétben nem lehet reprezentatív, ugyanis a személyen interjúk során csak egy személy, vagy esetleg egy kisebb csoport véleményét ismerhetjük meg az adott témával kapcsolatban. Az interjúkat a szakirodalmi feldolgozásom során ismertetett Adizes életciklus modell segítségével alakítottam ki. Készítettem interjút az egykori hegyközségi elnökkel, Tóth Györggyel; a jelenlegi elnökkel, Mizsák Józseffel. Az ő véleményüket átfogóan a település gazdasági helyzetéről kérdeztem, valamint arról, hogy hogyan érintette a járványhelyzet a terület fejlődését.

Ezen kívül készítettem interjút Dávid Rémusszal, aki a Budaházy-Fekete Kúria tulajdonosa; valamint Jarecsni Jánossal, aki a Béres Szőlőbirtok és Pincészet birtokigazgatója. Őket konkrétan az adott vállalkozással kapcsolatban kérdeztem, arról, hogy hogyan épül fel a cég, és milyen változáskezeléssel reagáltak a járványhelyzetre.

A kutatásaimat egyaránt végeztem személyesen, telefonon keresztül és online is. A két nagyobb interjút Jarecsni Jánossal és Dávid Rémusszal személyesen készítettem, míg a jelenlegi és a volt hegyközségi elnökkel telefonon keresztül vettem fel a kapcsolatot. A kérdőíves lekérdezést vegyesen készítettem: valaki papír alapon kapta meg a kérdéseket, valaki pedig online válaszolta meg őket.

A kérdőívemet 2023. márciusában és áprilisában összesen 16 borászati kisvállalkozással kérdeztem le.

3.4 Kutatások és eredményeik bemutatása

A következőkben be fogom mutatni a konkrét kutatásokat, amiket elvégeztem, és ki fogom elemezni azokat.

3.4.1 A Budaházy-Fekete Kúria és a Béres Szőlőbirtok és Pincészet

Kutatásom során vizsgáltam két olyan vállalkozást, amelyeknek a bemutatását különösen fontosnak tartottam, mivel a településen ezek meghatározó borászatok. A helyi vállalatok között is kiemelkedőek, valamint országszerte is ismertek, így mindenképpen fontosnak tartottam ezeket belevenni a kutatásomba.

A Budaházy-Fekete Kúria

Az első vállalat, amit vizsgáltam nem más, mint a Budaházy-Fekete Kúria. Elsőként néhány mondatban bemutatom a cég történetét.



7. ábra A Budaházy-Fekete Kúria (Forrás: Saját kép; 2023)

Már 2010-ben megvásárolta a területet a vállalat tulajdonosának, Dávid Rémusznak a családja, azonban csak 2 évvel később, 2012-ben nyitotta meg kapuit a Budaházy-Fekete Kúria. Jelenleg 15 hektárnyi területtel rendelkezik a cég, ebből 5 hektáron folyik a termelés, ez évente 10-15ezres palack bor legyártását teszi lehetővé. A vállalat jelenleg négy alkalmazottal rendelkezik, akik egyaránt végeznek fizikai és adminisztrációs feladatokat is, nincsenek igazán szétválasztva a feladatkörök.

A vállalkozás fejlődése

Kutatásom során a vállalat tulajdonossal, Dávid Rémuszal készítettem interjút, így a vele való beszélgetésen keresztül fogom bemutatni a szervezetet, valamint fejlődését, fontosabb mérföldköveit.

Egy vállalatnak mindig, de egy borászatnak különösen nagy a tőkeigénye a kezdetekben. Interjúalanyom körbevezetett a borászatban, és megmutatta, hogy milyen gépekre van szükség ahhoz, hogy be tudjon indulni a vállalkozás. Csak a prés, amit jelenleg használnak volt 20 millió forint, és emellé még rengeteg más berendezés, eszköz kell a termeléshez. Dávid Rémusz meglátása szerint míg például egy étteremnek átlagosan 5 év, egy borászatnak (főleg egy olyan, ami kis mértékben termel) legalább a duplája, 10 év kell ahhoz, hogy teljesen

nyereséges legyen a vállalkozás. Ennek ellenére már eleinte nagy volt a sikere a borászatnak, hamar elkezdtek megkeresni a vevők, több szakmai versenyt is megnyert a vállalat, ami pozitív csalódásként érte a vállalkozót.

Jelenleg 10 éves a vállalat, és a tulajdonos azt mondja, hogy most jutottak el arra a szintre, hogy már nyereségesen működnek. Eddig minden bevételt vissza kellett forgatni ahhoz, hogy működni tudjanak, ráadásul a vírusidőszak alatt egy nagyobb felújításra is sor került, ami szintén sok anyagi ráfordítást igényelt.

A szőlészeti művelés megkezdése nagyon fontos mérföldkő volt a vállalat életében, nem volt könnyű feladat a szükséges gépek beszerzése anyagi szempontból. A borászat elindulása után meghatározó pont volt a műhely felszerelése eszközökkel. Ahhoz, hogy a megfelelő szerszámokat beszerezzék, körülbelül 6 millió forintba volt szükség, ami hirtelen nagy összeg volt, de később megtérült, ugyanis már maguknak meg tudtak javítani mindent. Tokaj-Hegyalján nincs megfelelő szervíz a borászatok számára, így Dávid Rémusz felismerte, hogy neki kell gondoskodnia erről a saját vállalkozásán belül. A saját műhely elkészülése előtt az volt a tapasztalata, hogy ha talált is szervizet, ami elvállalta a javítást, túl hosszú időt mondtak a munkára, ezáltal csúszott a termelése, ami a vevők várakoztatásához, esetlegesen elvesztéséhez vezetett. A műhelybe szükség volt olyan dolgozókra, akik megbízhatóak és értenek a javításokhoz, így került hozzá az egyik mostani munkatársa is.

A vállalat nagy erőssége az, hogy több lábon áll. A szőlészeti és a borászati részen kívül van egy étterme is, ami sokáig csak szezonálisan volt nyitva, azonban az utóbbi időben ez megváltozott, erre a későbbiekben még részletesen ki fogok térni. Mindezek mellé Rémusz alapított egy növényvédő szereket áruló céget is, most már ilyen termékeket is árusítanak. A tulajdonosnak szívügye a bio bortermelés, saját termékeit csak ilyen módon állítja elő, de ezen a növényvédő cégen keresztül forgalmaz másfajta szereket is, igyekszik minden borászat igényét kielégíteni. A vállalkozó minden cégében arra törekszik, hogy visszatérő vásárlói legyenek, nem az egyszeri eladásokra fekteti a hangsúlyt, hanem arra, hogy aki valaha vett tőle valamit, az elégedett legyen, és máskor is jöjjön.

A koronavírus okozta változások a Kúriában

Tapasztalataim alapján, ha szóba kerül a koronavírus akár egy kötetlenebb beszélgetés akár egy interjú során, a társalgás mindig egy negatív, rossz hangulatú irányt vesz. Éppen ezért kicsit ódzkodva kezdtem el faggatni az interjúalanyomat a témáról, fel voltam rá készülve, hogy a beszélgetés további része „panaszkodás” lesz, ugyanis sajnos nagyon sok vállalkozót megrendített a vírussal járó gazdasági válság. Abban a hitben voltam, hogy a tokaj-hegyaljai prémiumkategóriás borok kereslete jelentősen visszaesett, hiszen egy gazdasági válság idején sok mindent átértékelnek a fogyasztók, megváltozhatnak a vásárlási szokásaik, esetlegesen lejjebb adhatják igényeiket. Meglepetésemre egyáltalán nem ilyen negatív tapasztalatokról számolt be a vállalat vezetője, sőt, éppen az ellenkezőjükről.

Dávid Rémusz szerint „az elmúlt két év összehasonlíthatatlan volt az eddigiekhez képest”, és ezt ő teljes mértékben pozitívként mondta. Véleménye szerint azt a célt, ami miatt sok vállalkozó ide, erre a térségre települt, az elmúlt időszaknak köszönhetően sikerült elérni.

Kezdetben beszélt a koronavírus előtti tapasztalatairól, hogy milyen is Tokaj-Hegyalján bortermeléssel foglalkozni. A földrajzi adottságokat tekintve, ez a térség Magyarország egyik legjelentősebb borvidéke, tökéletesek a körülmények a szőlőtermesztésre. Ebből következik az, hogy rengetegen foglalkoznak itt a borászattal, csak Erdőbényén 13 új borászati vállalkozás nyílt az elmúlt 10 évben, mindegyik prémium kategóriás termékeket állít elő. Interjúalanyomat idézve „ez egy vidék, ahol kötelező borral foglalkozni”. Annak ellenére viszont, hogy ebben a térségben megvan a kiváló minőség, a vírus előtti időszakban a vállalattulajdonos szerint senki nem emiatt ment Tokaj-Hegyaljára. A tulajdonos tapasztalatai alapján szinte csak azok mentek ide üdülni, akik nem engedhették meg maguknak a külföldi utazásokat. Ők lementek vidékre, a különböző fesztiválokon bejárták az összes pincét a településen, aztán kicsit még másnaposan, fejfájással küzdve hazamentek, mondván, hogy „most már elmondhatjuk, hogy jártunk Erdőbényén”. A vállalkozó szerint ez annak tudható be, hogy a borászok többsége is inkább ezt a közönséget célozta meg, a prémium kategóriás borok mellé nem társult a magas színvonalú kiszolgálás, szálláshely, étterem, programlehetőség stb.

Azonban Dávid Rémusz úgy látja, most a koronavírus ezt a helyzetet nagyon átformálta. Az a fizetőképes kereslet, aki Magyarországot, különösen Tokaj-Hegyalját, mint turisztikai célpontot már kis túlzással el is felejtette, a korlátozások miatt nem tudott külföldre utazni. Eddig, akinek megvolt anyagilag a lehetősége bárhova menni, nagy valószínűséggel nem ide

utazott, hanem járta a világot, de most ezt a szigorítások megakadályozták. Ez az interjú alanyom szerint nem is meglepő, hiszen ahogy fentebb említettem, nem nagyon volt mit csinálni itt a borozáson kívül, „nem volt egy normális étterem, egy normális szálláshely”. Természetesen ezeket a példákat kicsit kisarkítva hozta fel, azonban tény, hogy nem ez volt a legvonzóbb turisztikai célpont annak a fizetőképes társadalmi rétegnek, akik a magas minőségű borok fő célcsoportja.

A koronavírus miatt visszaesett külföldi utazásokat nagyon jól szemlélteti a KSH táblázat, amelyet a szakirodalmi feldolgozásomban elemeztem ki. Ekkor amiatt, hogy nem igazán tudtak külföldre menni az emberek, ismét elkezdték felfedezni a belföldi utazási lehetőségeket, ami Tokaj-Hegyalját is komolyan fellendítette, rengeteg pénzt hoztak ide a látogatók. Interjúalanyom úgy gondolta, hogy ha nincs ez a járvány, önmagában a marketing nem lett volna elég ahhoz, hogy ennyi látogatót odacsalogassanak arra a vidékre. Itt pontosan arra volt szükség, hogy az emberek úgymond rákényszerüljenek arra, hogy le kelljen utazniuk vidékre, ha nyaralni szeretnének, és ezáltal valóban megtapasztalták a térség szépségeit. Tekintve, hogy már több, mint 2 éve van velünk a vírus, már több éves tapasztalatokat tudott felidézni a vállalkozó. Konkrét családokra, baráti társaságokra tudott visszaemlékezni a beszélgetésünk során, akik 2020-ban is külföldi nyaralás hiányában Erdőbényére mentek nyaralni, és olyannyira megtetszett nekik a település, hogy 2021-ben is visszatértek. Sokan közülük pedig, ha nincs ez a járvány okozta megváltozott helyzet, valószínűleg nem ezt az úticélt választották volna.

Amint a közgazdaságtan alapjaiból pontosan tudjuk, a piacon akkor tud létrejönni ideális, egyensúlyi állapot, ha a kereslet és a kínálat összhangban van. Nem volt ez máshogy a jelen helyzetben sem: a megnövekedett érdeklődő hozta magával az szolgáltatások, lehetőségek bővülését is. Régebben nem nagyon volt nagy választék az éttermeket, szálláshelyeket illetően, hiszen nem is volt rá túl nagy igény. Azonban most egyre több látogató van, így egyre több vendéglátóhely tud fennmaradni, szóval el is kezdtek szélesedni a lehetőségek ezen a téren is.

Dávid Rémusz szerint is most kezdett el kialakulni egyfajta egyensúly: van hova menni, és van is kinek fenntartani a helyeket, ahol vendégeket lehet fogadni. Elkezdtek felfejlődni az éttermek is a borászatok magas színvonalához, véleménye szerint eddig ez óriási hiányosság volt. Az ő szavait használva: „az úgy nem működik, hogy háromezer forintos, vagy éppen gyors fagyasztott ételt eszel az étteremben, és közben tízezer forintos palackborokat tudsz vásárolni,

ez a kettő üti egymást”. Most ért össze a kettő, végre, ha az emberek megvesznek egy prémium minőségű bort, ahhoz már magas színvonalú ételek és kiszolgálás is társul.

A vállalat tulajdonos szerint Erdőbénye a legjobb példa ezekre a változásokra, hiszen tapasztalata alapján „10 évvel ezelőtt itt még semmi nem volt, egy 4 napos fesztivál alatt alig láttunk néhány idegen autót a faluban”. Ezzel ellentétben most már hónapokkal előre alig lehet szállást foglalni úgy, hogy közben a szállások száma megduplázódott. Ez már nem csupán a fesztiválszezonok idejére igaz, már egy szimpla hétvégére is jóval előre kell szállást intézni, hiszen nagyon gyorsan betelnek a helyek. Ez számomra is nagyon meglepő volt, hiszen én is itt éltem gyerekkoromban, és amikor hazajárok, azt tapasztalom, hogy egyre több és több vendégház és panzió van a faluban, de természetesen azért, mert egyre nagyobb is rájuk az igény.

Interjúalanyom szerint ezek a lehetőségek mindig is megvoltak a térségben, csak eddig nem sikerült őket igazán kihasználni. Eddig is minden adott volt, a természeti lehetőségek mindig is megvoltak. Nem kellett erőlködni azon, hogy jó bort tudjanak készíteni, hiszen a természetnek köszönhetően világszinten elismert minőséget tudnak létrehozni, ehhez nincs is szükség semmilyen beavatkozásra. Interjúalanyomnak ahogy már említettem, különösen szívügye a bio bortermelés, tehát vállalkozása semmilyen mesterséges adalékanyagot nem használ a termékek előállításához. Az elmúlt időszakban tehát végre sikerült kihasználni a településben rejlő lehetőségeket, hiszen az adott minőségi borok mellé társult a minőségi kiszolgálás és vendéglátás is.

A koronavírus okozta változások kezelése

Minden változás kezelése, legyen szó pozitív vagy negatív változásról, egyaránt nagyon sok munkával jár. A következőkben azt fogom vizsgálni, hogy a Budaházy-Fekete Kúriának milyen plusz feladatokat hozott a koronavírus okozta változás.

Ahogy az előzőekben hosszasan kifejtettem, a vállalat számára összességében pozitív hatást gyakorolt a járványhelyzet. Fellendült a belföldi turizmus, ez a hozta magával a cégek fejlődését, amivel a vizsgált vállalatunk üzlete is növekedett. A koronavírus egy külső változást kiváltó tényező, az egész makrokörnyezetet érinti. Többek között gazdaságilag súlyos hatásai voltak, azonban néhány szerencsés cég ezt a saját hasznára tudta fordítani.

A cég alapítását követően nemsokkal megnyílt a borászathoz tartozó étterem, ami eleinte csak a nyári szezonban volt nyitva. Ahogy említettem, a koronavírus beköszöntével az étterem már egész évben nyitva tart. A covid legelső hulláma a vizsgált borászatot is hirtelen érte, a karantén időszaka alatt ki kellett találniuk, hogy hogyan fogják folytatni a tevékenységüket, ha nem oldódnak fel mihamarabb a korlátozások. A vállalat tulajdonosa elhatározta, hogy a megszokottól eltérően már nyár előtt elkezdene az étteremmel foglalkozni, és elkezdene házhoz szállítani. Az étterem korábbi megnyitása máris hatalmas változtatásokat követelt meg: hirtelen találni kellett megfelelő személyzetet, akik készítették és szállították az ételeket, meg kellett ismertetni az emberekkel az új lehetőséget, a házhoz rendelést és így tovább.

Dávid Rémusz saját bevallása szerint egyáltalán nem számított arra, hogy a falubeliek, a helyi lakosok körében ekkora népszerűségnek fog örvendeni a házhozszállítás. Amikor elkezdtek összeállítani az étlapot, elég szkeptikus volt azzal kapcsolatban, hogy fog-e valaki tőle rendelni, hiszen magasabb áron kínálta az ételeket, mint a környéken a legtöbben. Arra számított, hogy ez nem biztos, hogy be fog válni, hiszen egy ilyen válságos helyzetben az emberek még jobban meggondolják, hogy mire költsenek. Ennek ellenére nagyon jól beindult a házhozszállítás, meglepetésére minden nap elfogyott az aznapra lefőzött étel mennyiség. Aki egyszer vásárolt tőle, az az esetek többségében törzsvendég lett, és heti szinten többször is rendelt házhoz.

A megnövekedett kereslet az étterem esetében is hozta magával azt, hogy felszínre kerültek a hiányosságok például a tárgyi eszközök esetében. Eddig az volt a megszokott, hogy mikor bejelentkezett előre egy társaság, arról jóval előtte tudtak, és kényelmesen fel tudtak készülni a fogadásukra. Ehhez képest itt egy sokkal mozgalmasabb munkatempóra kellett átállni, így hamar észrevették, hogy ha bizonyos eszközöket beszereznének, sokkal gördülékenyebben menne az ételek gyártása. Ezáltal tehát kisebb-nagyobb tőkeigényű beruházásokra (pl. konyhai kisgépek vásárlása) is szükség volt, hogy maradéktalanul ki tudják elégíteni a vevői igényeket.

A Béres Szőlőbirtok és Pincészet

A második vizsgált vállalkozás a Béres Szőlőbirtok és Pincészet volt. Elsőként néhány mondatban be fogom mutatni ezt a céget is, majd rátérek arra, hogy ők hogyan reagáltak az elmúlt évek kihívásaira.

A Béres Szőlőbirtok 2002-ben jött létre a gyógyszeripari tevékenységéről ismert Béres család jóvoltából. Akkor ezt ők egy zöldmezős beruházásként valósították meg. A területen, ahol

jelenleg van a borászat, akkor még egy nagyon romos, szinte menthetetlen állapotban lévő épület állt, aminek a helyére egy teljesen új, modern épületet terveztek meg és hoztak létre. A borászat ma Tokaj-Hegyalján egy közepméretű borászatnak számít a maga 45 hektárnyi szőlőterületével, amit a család parcellánként vásárolt össze. A 45 hektárból akkoriban 10 hektár volt olyan terület, amivel érdemes volt foglalkozni, mára már a terület 2/3-a felújításra került, és vált használhatóvá.

A tulajdonosok azzal a céllal hozták létre a céget, hogy a tokaji borászati hagyományokat ötvözve a modern technika lehetőségeivel olyan kiváló minőségű borokat állítsanak elő, amik büszkén képviselhetik hazánkat az egész világon. Mára ez sikerült is: a Béres világszerte ismert és elismert borászat lett. Rengeteg díjat tudhatnak a sajátjuknak hazai és nemzetközi szinten is: 2015-ben például Magyarország legszebb szőlőbirtokává választották.



8. ábra Magyarország legszebb szőlőbirtoka 2015-ben, a Béres Szőlőbirtok és Pincészet (Forrás: Saját kép; 2023)

A koronavírus okozta változások a Béresben

Nagyon kíváncsi voltam arra, hogy ennél az interjúnál mit fogok hallani, mennyire lesznek eltérőek a tapasztalatok, mint a másik cég esetében.

Még mielőtt belevágtam volna az interjúk elkészítésébe, mint korábban már említettem, abban a hitben voltam, hogy a borászatok nagyon megsínylették az elmúlt időszakot. Ennek ellenére a Béres Szőlőbirtok és Pincészettel kapcsolatban számítottam arra, hogy talán könnyebb volt átvészelné a covidot. Azért



9. ábra A Béres Szőlőbirtok és Pincészet (Forrás: Saját kép; 2023)

gondoltam ezt, hiszen mégiscsak egy nagyobb, régebb óta fennálló cégről van szó, aminek ráadásul komoly helye van a gyógyszeriparon belül is, ami ugyebár fellendült a járvány ideje alatt. Gondoltam, hogy amennyiben a borászat jövedelmezősége vissza is esett, a gyógyszeripari termékekre megnövekedett annyira a kereslet, hogy ne okozzon akkora veszteséget a vírus, mint azoknál a borászatoknál, akik úgymond „nem állnak több lábon”. Miután elkészítettem az első interjúmat Dávid Rémusszal, a másodiknak még sokkal optimistábban álltam neki, hiszen már egyszer kellemes meglepetés ért.

Interjúalanyom 2012 óta dolgozik a cégnél, így komoly rálátása van arra, hogy az idő során mik változtak itt meg.

Jarecsni János meglátása szerint a szőlészet és borászat ágazata az utóbbi időkben -már a vírus előtt is- igen nehéz napokat élt, amit a veszélyhelyzet csak tovább fokozott. A borászatban a cég célkitűzése az exportpiacok minél nagyobb arányú megszerzése volt, illetve belföldön a hotelek, éttermek szektorában történő piaci növekedés. Ez a cél nagyon jól is

haladt a járvány beköszöntéig, azonban tekintve, hogy az említett belföldi szolgáltató cégek, ahol növekedni kívánt a Béres, megsínylették a vírust, a piaci növekedés is ellehetetlenült. A Béres prémium kategóriás borokat gyárt, amiket például éttermekben kívántak egyre nagyobb mennyiségben értékesíteni. Azonban az éttermek forgalma visszaesett (sok vendéglátóhely be is zárt) a veszélyhelyzet alatt, így nyilvánvalóan beszállítókra sem volt akkora szükség.

A szolgáltatászektoron kívül a kereskedelemben is jelen van a Béres: hipermarketekben és szupermarketekben is értékesítik a termékeiket, ami ebben a nehéz időszakban is megmaradt. Eladott palackszámban és ezáltal árbevétel tekintetében is legrosszabb esetben stagnált a vírus előtti állapot ezeken a helyeken. Azonban ez még így is veszteség volt, hiszen itt sokkal alacsonyabb áron lehet értékesíteni a borokat, mint például egy étteremben.

A cég esetében a portfólió ketté is van választva a fentebb kifejtett szempontok alapján: van egy úgynevezett birtokválogatásos rész, ami alap borokat tartalmaz, és van egy prémium válogatás. A prémium válogatásban teljesen más kategóriájú borok találhatóak, ezeket értékesítik például éttermeknek, ugyanis az éttermek gyakran szeretnek kifejezetten olyan borokat árulni, amiket hipermarketekben nem lehet megvásárolni. A koronavírus miatt a birtokválogatásos borok voltak a kelendőbbek az utóbbi időben, a prémium kategóriás termékekre, mint említettem, az éttermek nehéz helyzete miatt kisebb volt a kereslet.

A vírus nem csak a termékek értékítését, hanem már magát az előállítást is nehezítette. Az alapanyagbeszerzés, a csomagolóanyag beszerzése szintén kihívást jelentett ebben az időszakban.

A koronavírus okozta változások kezelése a Béresben

A Béres Szőlőbirtok és Pincészet tehát nagy veszteségeket szenvedett a koronavírus alatt a magas minőségű borok eladását illetően. Ennek ellenére biztonságban tudhatták magukat a másik cégcsoporthoz való tartozás miatt: a gyógyszergyár az addigiaknál is jobban megerősödött a járványhelyzet ideje alatt. Nem volt szükség elbocsátásokra, a vállalat minden dolgozója biztos lehetett afelől, hogy nem fog megszűnni a munkahelye. A tulajdonos kommunikációja példaértékű volt a dolgozók felé, minden változásról értesítette őket, ami felmerült az új helyzet miatt. Emellett mindenkit megnyugtatóan, hogy nem kell megijedni, nem került veszélybe senki állása, természetesen oda kell figyelni, hogy minél költséghatékonyabban menjen a munka, de nem fenyegeti óriási veszély a céget.

Elmondhatjuk tehát, hogy a Béresnek nem kellett új tevékenységeket kezdeni ahhoz, hogy tovább tudjon működni a cég, hanem inkább arra igyekeztek fektetni a hangsúlyt, hogy minimálisra csökkentsék a költségeket, és továbbra is gördülékenyen tudjon folyni a munka.

A vállalat nagyon fontosnak tartja, hogy megvédjék a dolgozók egészségét, hiszen a munkaerő kiesése szintén nagy fenyegetés lehet ebben az időszakban. A járványhelyzet kezdete óta kötelező a maszk viselése, még akkor is, amikor az aktuális kormányrendelet ezt már nem írja elő. Ezt a szabályt kivétel nélkül mindenki szigorúan betartatják, ami az interjúalanyom tapasztalata szerint nem is nehéz feladat, mindenki megérti ennek a fontosságát.

3.4.2 Interjúk helyi szakemberekkel

Fontosnak tartottam a kutatásom során, hogy minél több szempontból megvizsgáljam a témát, így interjút készítettem a hegyközség elnökével, Mizersák Józseffel; valamint a volt hegyközségi elnökkel, Tóth Györggyel is.

Interjú Mizersák Józseffel

Elsőként a jelenlegi hegyközségi elnökkel folytatott interjúmat fogom bemutatni. Kérdeztem Mizersák Józsefet arról, hogy szerintem mi teszi különlegessé a tokaji borokat; majd arról beszélgettünk, hogy milyen hatással volt a borászati vállalkozásokra a koronavírus járvány; végül pedig elmondta, hogy milyen jövőbeni terveik vannak, amik segíthetnek ezek fellendítésében.

Elsőként arról kérdeztem az interjúalanyomat, hogy mit gondol, miben különböznek a tokaji borok a többiétől, mi teszi őket világszerte különlegessé.

Azt felelte, hogy a tokaji borok minősítése és értékesítése rendkívül szigorú szabályokhoz van kötve. A különleges minőségű borok a száraz szamorodnitól kezdődnek, ezt követi az édes szamorodni majd az aszú kategóriák. Vannak ezeken kívül is olyan borok, amik szintén nagyon minőségiek, és tokaji néven jönnek forgalomba, és vannak olyanok is, amik már nem tokaji néven kerülnek piacra, ezeket nevezik zempléni boroknak. Fontos tudni, hogy a tokaji

borokat csak és kizárólag üvegpalackban -az is meg van szabva, hogy melyik kategóriájú bort milyen palackban- lehet forgalmazni, ez is egyike a sok szabálynak, amit ezeknek a boroknak az értékesítésével kapcsolatban hoztak. Ezzel szemben a zempléni borokat már bele lehet tenni kannába és műanyag palackba is.

Az értékesítési szabályok mellett már a folyamat legelején, a bor előállításához szükséges szőlő termesztése is komoly kritériumokhoz van kötve: még az is meg van szabva például, hogy a tőkén, ahol termesztik az alapanyagot, hány kg szőlő lehet.

A bor előállításánál emellett figyelni kell arra, hogy mekkora cukor és alkoholtartalom az engedélyezett, ezek is szabályozva vannak.

Véleménye szerint országszerte itt, Tokaj-Hegyalján vannak a legerősebb korlátozások a bor előállításával kapcsolatosan, mindez amiatt, hogy az említett különleges minőségűborokat (szamorodni, aszú) csak ezen a területen lehet előállítani. Úgy gondolja, ezek a szabályozások szükségesek ahhoz, hogy védeni tudjuk a termékeket; ez egy olyan örökség és hagyomány, amire vigyáznunk kell. Ezeknek a korlátozásoknak köszönhetően lehet elkészíteni ugyanazokat a minőségű borokat, amiket évszázadokkal ezelőtt is készítettek ezen a területen.

Ezután arról faggattam a hegyközség elnökét, hogy szerinte mennyire volt pozitív hatása az erdőbényei turistaforgalomra a covid.

Mizsák József szerint a hegyközségen belül Erdőbénye nagyon előnyös helyzetben van, ugyanis rengeteg ingatlant megvásároltak üdülőnek az ország különböző pontjairól, így ebben az időszakban sem volt nagyobb a kihaltság a faluban. Az ingatlanvásárlások hozták magukkal a nagyobb fogyasztást, a nagyobb számú lakosság (még ha nem is állandó jelleggel) egyenesen arányos a borfogyasztással is.

Ezt követően kikértem arról is a véleményét Mizsák Józsefnek, hogy vajon a hegyközségen belüli települések mennyire vannak hatással egymásra. Ezalatt azt értettem, hogy ha például Erdőbénye fejlődik, az szerinte a szomszédos településeken is érződik-e.

Mizsák úrnak az a tapasztalata, hogy nem igazán jellemző, hogy a turisták mozogjanak a települések között, pláne, hogy ha nincs valamilyen konkrét vonzó tényező, ami odacsalogatja a látogatókat. Vannak azonban kivételes esetek, pl. a sátoraljaújhelyi kalandpark, vagy a

Megyer-hegyi Tengerszem: ezekre a helyekre ellátogatnak az emberek, főleg a nyári időszakban; de általánosságban nem ez az ingázás a jellemző.

Ezután megkérdeztem Mízsák Józsefet arról is, hogy szerinte a kis-és középvállalkozók hogyan reagálhattak, amikor felütötte a fejét a koronavírus járvány.

Az interjúalanyom véleménye szerint elsőként mindenki megijedt, ugyanis mind egészségügyi, mint gazdasági szempontból várható volt, hogy súlyos következményei lesznek ennek a helyzetnek; még ha az nem is volt sejthető, hogy ilyen hosszúra fog húzódni ez az időszak. Úgy gondolja, a kormány segítsége a HORECA² felé mindenki számára nyitott volt, és lehetőséget adott a helyzet kisebb veszteségekkal történő átvészelésére. Azok a kisvállalkozások, akik éttermekbe, szállodákba szerződésekkel/számlákkal bizonyíthatóan szállítottak be palackos termékeket, pályázhattak a támogatásra, így a járványhelyzet miatt kieső bevételeket valamelyest kompenzálhatták. A támogatás megkapása és mértéke persze függött attól is, hogy előző évben mekkora volt az adott cégnek a forgalma ezeken az értékesítési csatornákon keresztül, de így is elég sokan kihasználták ezt a lehetőséget.

Végezetül arról kérdeztem Mízsák Józsefet, hogy mi jellemző jelenleg a hegyközség fejlődésére, milyen tervek vannak a jövőre nézve; és ez szerinte milyen hatással lesz a borászati vállalkozásokra, a települések gazdaságára.

Válaszul elmondta, hogy épülőben van egy kerékpárút, ami remélhetőleg a terület gazdaságát nagyban fel fogja lendíteni. Sárospataktól fog indulni a biciklis út Tolcsva irányába, és Tolcsvától Olaszliszka, Erdőbénye felé fog tartani. Ez az útvonal nagyjából egész Tokaj-Hegyalját be fogja hálózni, és ez valószínűleg a turistaforgalomra is nagy hatással lesz. Olyan megállóhelyeket fognak kialakítani az út mentén, amelyeknél lehetőség lesz borkóstolásra - ezeket a lehetőségeket egy prospektusban fogják kínálni-, így ez profitnövekedést hozhat majd a borászati vállalkozásoknak. Tehát a kerékpárturizmusra fog ráépülni a borfogyasztás is, természetesen mérsékelt mennyiségben. Reményei szerint ebben nagy potenciál van, ugyanis kerékpárral már valószínűleg jobban ráveszik majd magukat az emberek arra, hogy a települések között mozogjanak, ami idővel egyenesen arányos lehet a gazdaság növekedésével.

² HORECA: Angol szavak első két betűjéből összetevődő mozaikszó (hotels = szállodák, restaurants = éttermek, cafés = kávézók). Tehát ez a vendéglátóipar egy része, ami a szállodákra, éttermekre és kávézókra fókuszál.

Interjú Tóth Györggyel

Mizsák Józseffel folytatott interjúm után úgy döntöttem, kikérem a témával kapcsolatban az előző hegyközségi elnök, Tóth György véleményét is, hogy több szemszöveget megismerhessek.

Nagyon érdekes volt számomra ez az interjú, ugyanis György teljesen máshogy közelítette meg a felmerült témákat, mint az összes többi interjúalanyom. Vele beszélgettem többek között arról, hogy mely borfajták a leggyakoribbak ezen a területen és miért, valamint arról, hogy mennyire látja a lehetőséget a borfesztiválokban.

Beszélgetésünk elején kérdeztem arról az interjúalanyomat, hogy ő miben látja különlegesnek az erdőbényei (és általánosságban a tokaji) bortermesztést.

Tóth György úgy gondolja, Erdőbényére mindig az volt jellemző, hogy sokan készítettek bort, ugyanis gyakori volt, hogy valakinek van egy kis földje, ami kiválóan alkalmas volt szőlő termesztésére. Általánosságban az a jellemző, hogy nincsenek nagy birtokok itt, az átlagos területnagyság $\frac{1}{4}$ hold (kb. 1500 m²).

Interjúalanyom kifejtette, hogy a tokaji bor alkalmas arra, hogy úgymond megtakarításként szolgáljon. Az alföldi borokkal ellentétben, amik sokkal gyorsabban elkészülnek, a tokaji borok elkészítése 2-től akár 5 évig is eltarthattak.

A természeti adottságok nagyon kedvezőek Tokaj-Hegyalján, ezt kihasználva tudnak kiváló minőségű borokat termelni a helyiek. Megfelelő időjárási körülményeknél októberre lehetőség van természetes csemegebort is készíteni. Ez nagyon egyedi, ugyanis más borvidékeken a mesterséges csemegeborok a jellemzőek.

Arról is faggattam Tóth Györgyöt, hogy tapasztalata szerint melyek a leggyakoribb borfajták ebben a térségben, és ennek véleménye szerint mi lehet az oka.

Válaszul elmondta, hogy Tokaj-Hegyalján három fő borfajta szelektálódott ki: a furmint, a hárslevelű és a sárgamuskotály. Ez a természeti adottságoknak köszönhetően alakult így ki. A furmint és a hárslevelű szőlő termesztés szempontjából nagyon jól kiegészítik egymást, ugyanis a furmint jól bírja a szárazságot -épp ezért ezt a hegy tetejére szokás ültetni-, ezzel szemben a hárslevelű nem tűri jól az aszályt -ezért azt a hegy aljára érdemes ültetni-. A harmadik fő borfajta -a sárgamuskotály- körülbelül 5-6%-os arányban van jelen a palettán.

Megkérdeztem interjúalanyomat arról is, hogy neki mi volt az első reakciója, amikor felütötte a fejét a koronavírus járvány.

Válasza eléggé eltért a többiekétől, akikkel beszélgettem. Tóth György nem gondolta volna, hogy ilyen súlyos lesz ez a vírushelyzet, mint amilyen lett végül, abszolút nem erre számított. Azt gondolta, hogy pláne ott vidéken, kis közösségben a fertőződés sem lehet olyan nagy mértékű; valamint ilyen jelentős gazdasági következményekre sem számított.

Kifaggattam arról is az egykori hegyközségi elnököt, hogy mit gondol, mekkora lehetőséget adnak a különböző fesztiválok -például a minden éven augusztus végén megrendezésre kerülő Bor-Mámore-Bénye nevű rendezvény- a borászati vállalkozásoknak.

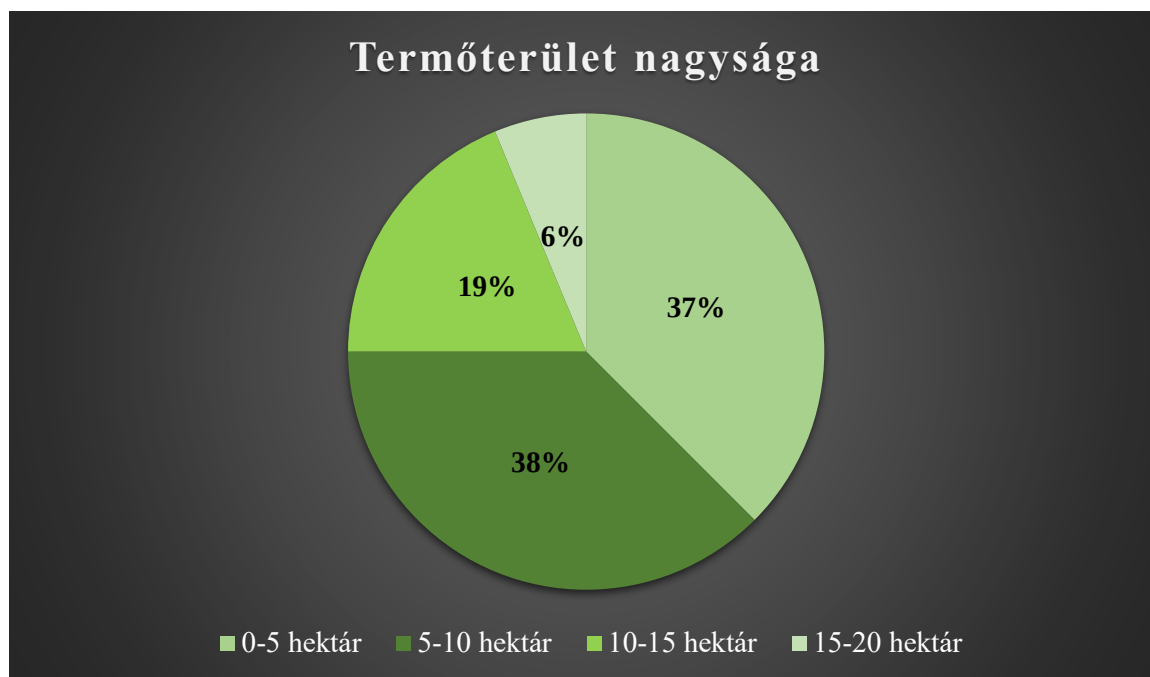
Tóth György úgy gondolja, hogy jók ezek a fesztiválok, de nem feltétlenül hoznak akkora profitot, mint amire az ember gondolna. Nem könnyű megszervezni egy több napos fesztivált, és nem kevés ráfordítást igényel anyagilag. Biztosítani kell a helyszínt, a fellépőket, a programokat stb., amiket finanszírozni is kell, és lehet, hogy nem lesz akkora a bevétel, hogy megérje ennyi pénzt rákölteni. Ennek ellenére úgy gondolja, ez rövid távon igaz, mert ha ott hirtelen nem is sok profitja lesz a vállalatoknak, hosszú távon ez mégis jól tud jönni. Ezalatt azt értette, hogy sok turista megfordul ilyenkor a faluban, akik megismerkednek a borászatokkal, és sokan megszeretik őket. Ha ezeknek a turistáknak egy része visszatérő vendég lesz, és ezentúl is fogja vásárolni a fesztiválon kóstolt borokat, az hosszú távon fogja meghozni a várt hasznot.

3.4.3 Kérdőíves kutatásom eredményei

Annak érdekében, hogy egyszerre több vállalkozó véleményét megismerhessen ugyanarról, egy kérdőíves lekérdezést választottam.

A kitöltők erdőbényei borászati vállalkozók voltak, akik készségesen segítettek nekem a kutatásom során. A megkérdezett vállalkozások között volt többek között például az Ábrahám Pince, a Kerékgyártó Pince, a Turján Péter Pincészete Kft., és Tóth György egyéni vállalkozása is. A kérdőíveket összességét adatokkal fogom elemezni.

A kérdőív elején megkértem a kitöltőket, hogy mutassák be néhány mondatban, az adott vállalkozást. Az alábbi diagramon látható, hogy a vállalkozások nagy része 5-10, vagy 0-5 hektár közötti termőterülettel rendelkezik, míg 10-15 hektárnyi területtel már csak 19%, és ennél nagyobb, 15-20 hektárnyi területtel mindössze 6%. Ez is jól szemlélteti, hogy ezek milyen kis vállalkozások (a legtöbbjük családi vállalkozás).



10. ábra Termőterület nagysága (Forrás: Saját kérdőíves kutatás; Saját szerkesztés; 2023)

Kértem, hogy arról beszéljenek a vállalkozók, hogy csak saját szőlőből gyártanak-e borokat, vagy valahonnan vásárolnak is (és ha vegyesen jellemző ez, melyik milyen arányban). Itt teljesen egyértelmű lett a végeredmény: 100%-ban mindenki csak saját szőlőt használ a megkérdezettek közül.

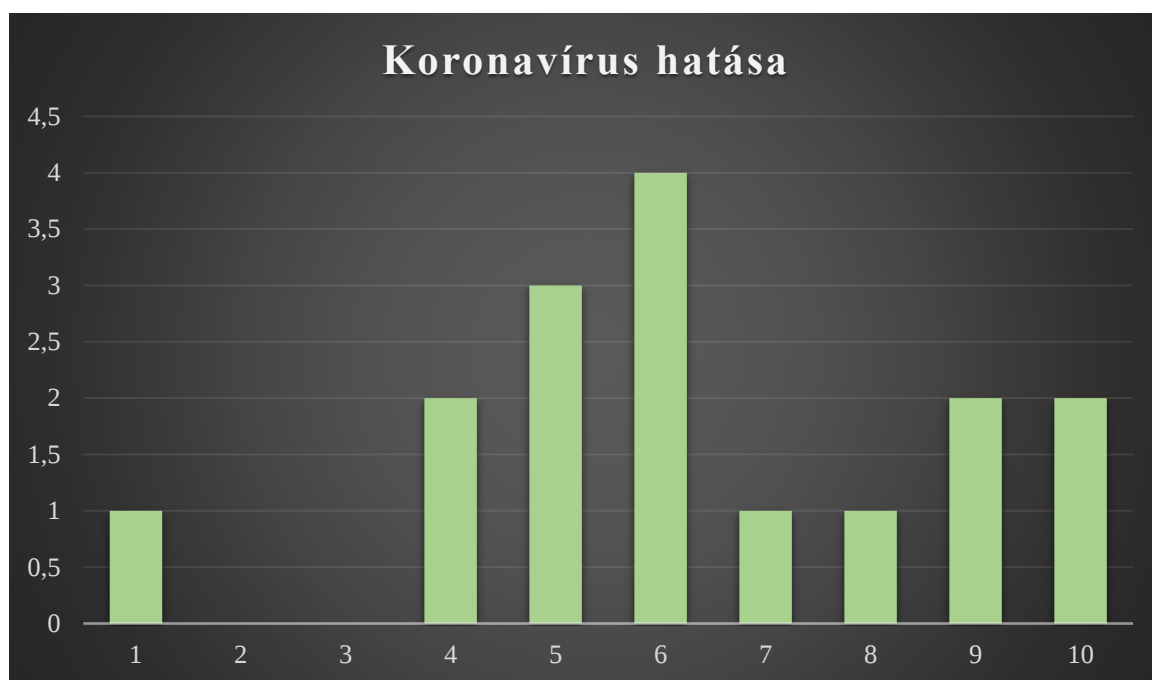
Ezek mellett arra is kíváncsi voltam a vállalatok bemutatása során, hogy véleményük szerint melyek a vállalkozás erősségei. Nem meglepő módon többen kiemelték rögtön az előbb említett szempontot, miszerint csak saját szőlőből állítanak elő borokat, így biztos forrásból tudják, hogy milyen körülmények között termelődik az alapanyag, ellenőrzött a minősége. Emellett szintén többen említették erősségnek a közvetlen kapcsolatot a fogyasztókkal, vásárlókkal. Saját tapasztalatból is meg tudom erősíteni, hogy mennyire jó hangulata lehet például egy pincelátogatásnak / borkóstolásnak; sok vásárlót vonz, ha személyesen

megismerhetik a termék előállításának helyét. Volt, aki fő erősségének tartotta a teljesen bio és tartósítószermentes borok termelését és értékesítését is.

Egy nyitott kérdésem során arra voltam kíváncsi, hogy ki hogyan reagált arra, amikor felütötte a fejét a koronavírus járvány. Itt elég különböző válaszokat kaptam: volt, aki egyáltalán nem gondolta, hogy ennek súlyos következményei lesznek; volt, aki megijedt az egészségügyi hatásoktól; de volt olyan is, aki már itt azon gondolkozott, hogy mivel fog ez járni a gazdaságot nézve.

Megkértem a vállalkozókat, hogy értékeljék 1-10 tartó skálán, hogy mekkora mértékben befolyásolta az árbevételét a koronavírus járvány.

Az alábbi oszlopdiagramon szemléltettem a válaszokat. Leolvasható az ábráról, hogy a megválaszolóknak közül a 6-os számot jelölték be a legtöbben: a 16 kitöltő közül 4-en ezt jelölték be, ez a válaszadók negyedét jelenti. Második leggyakrabban az 5-öst jelölték be. Ezek alapján elmondhatjuk általánosságban, hogy a legtöbb kisvállalkozást közepes mértékben érintette a covid 19 járvány.



11. ábra A koronavírus hatása (Forrás: Saját kérdőíves kutatás; Saját szerkesztés; 2023)

Megkérdeztem a vállalkozókat arról is, hogy milyen megoldások jutottak eszükbe annak érdekében, hogy ezt a gazdasági krízist a lehető legkisebb veszteséggel hidalják át. Néhány mondatban a legjellemzőbb válaszokat fogom összeszedni, azokat, amiket több vállalkozó is megemlített. Többen elkezdték a távértékesítést, különböző futárcégekkel juttatták el a borokat a fogyasztókhoz. Ez egy jó megoldásnak bizonyult, ugyanis a kitöltők -akiket megkértem, hogy pontozzák az ötletek sikerességét- magas pontszámmal értékelték. Néhány vállalkozásnál már ezelőtt is működött a háztól-házig kereskedelem, és ezt még jobban megerősítették ebben az időszakban. Sokan a kiadások drasztikus csökkentésében látták a megoldást, ami szintén sikeresnek bizonyult. Voltak, akik megpróbálkoztak a webshopokon keresztül történő értékesítéssel, azonban ez általánosságban nem hozta meg a várt eredményeket; ami megerősítette azt a kijelentését a vállalkozóknak, hogy nagyon sokat számít ezeknek a termékeknek az eladásában a személyes kontakt.

Arra is kíváncsi voltam a kérdőíves lekérdezés során, hogy kellett-e valamennyi időre bezárniuk a járványhelyzet miatt a vállalkozásoknak. A megkérdezettek közül csupán 1 kitöltő válaszolta azt, hogy igen. Ez az egyik családi vállalkozás volt, és nekik személyes megbetegedések miatt kellett 1 hónapra bezárniuk 2021 márciusában. A többi vállalkozás a megkorlátozások ellenére átvészelte enélkül ezt az időszakot, de a korlátozások miatt többeknek visszaesett a forgalma.

Megkérdeztem a kitöltőket arról is, hogy tapasztalatuk alapján mely termékeknek volt a legnagyobb, illetve a legkisebb kereslete ebben az időszakban. A kitöltők többsége szerint a legkelendőbb borok a száraz és félédesek voltak; a legkevésbé keresettek pedig az aszú borok. Az aszú borok keresletének visszaesését okozhatta az is, hogy az éttermek forgalma is csökkent ebben az időszakban, és az aszú borokat nagy számmal szokták éttermekben kínálni.

Egy értékskálás kérdés formájában arra kértem a kitöltőket, hogy értékeljék 1-től 10-ig, hogy mekkora arányban voltak turisták a vásárlók között a vizsgált időszakban. Az alábbi diagramon jelöltem, hogy az adott értéket milyen arányban választották a kitöltők. Mint látható, a legtöbben a 9-est választották, tehát ezeknek a borászatoknak a vásárlói között sok volt a turista a koronavírus időszakában. A második legtöbbet választott érték az 5-ös volt, ez azt jelenti, hogy a válaszadók második leggyakrabbként azt felelték, hogy körülbelül fele-fele arányban vásároltak náluk turisták és helyi lakosok. A többi lehetőség nagyjából egyenlő

arányban oszlik el a többi érték között. Összességében elmondható tehát, hogy jelentős mértékű volt a turisták száma a vásárlók körében.



12. ábra Turisták a koronavírus időszakában (Forrás: Saját kérdőíves kutatás; Saját szerkesztés; 2023)

Tapasztalataim alapján több vállalkozás a különböző fesztiválokon, pl. a Bor, Mámor Bénye nevű rendezvényen igyekszik kompenzálni az esetlegesen kiesett bevételét. Kíváncsi voltam arra, hogy ez az általam vizsgált vállalatok esetében is így van-e; így arra kértem a válaszadókat, hogy jelöljék 1-10 tartó skálán, mennyire hozták meg ezek az események a várt hatást, mennyire sikerült kompenzálni velük a bevételkiesést. Az alábbi oszlopdiagramon jelöltem a válaszokat: a kitöltők közel negyede a 9-es értéket választotta, tehát sokaknak segítettek ezek a rendezvények a bevételkiesést pótolni. 1-es választ senki nem adott, tehát senki nem gondolta úgy, hogy egyáltalán nem segítettek ezek a rendezvények.



13. ábra Bevételekiesés kompenzálása a fesztiválok segítségével (Forrás: Saját kérdőíves kutatás; Saját szerkesztés; 2023)

Végezetül arról kérdeztem a kitöltőket, hogy milyen jövőbeni terveik vannak az elkövetkező 5 évre vonatkozóan. A kutatásom alapján nem lepett meg az, hogy többen is azt választották, hogy a jövőben még inkább ki szeretnék használni a turizmus adta lehetőségeket. Ezzel szorosan összefügg az is, hogy minél több vendéglátóegységben kívánják forgalmazni a termékeiket, hiszen akik ezekre a területekre utaznak, jó esetben szeretnék máshol is vásárolni az itt kóstolt borokat. Van, akinek a rövid távú céljai közé tartozik a teljesen bio termelésre történő átállás; másnak pedig a jelenlegi birtokméret növelése a fontos. Van, aki a pince kapacitását szeretné bővíteni, valamint a szükséges eszközkészletet is. Összességében úgy gondolom, hogy nagyon biztató, hogy ilyen terveik vannak a vállalkozóknak, és nem az életben maradás, illetve csak a szinten tartás a cél; pláne egy ilyen kihívásokkal teli időszak után.

4. Következtetések, javaslatok

Következtetések

Szakedolgozatom készítésének elején azt a hipotézist állítottam fel, hogy Erdőbénye szőlészeti és borászati vállalkozásait negatívan érintette a koronavírus járvány, különös tekintettel a kisvállalkozásokra. A következőkben a vizsgálataim alapján be fogom mutatni, hogy beigazolódott-e a hipotézisem vagy sem; levonom a kutatásom alapján a következtetéseimet; valamint javaslatokat fogok tenni, amiket véleményem szerint alkalmaznia kellene ezeknek a vállalkozásoknak.

Vizsgálódásom során kétféle kutatási módszert használtam: az interjú készítést, valamint a kérdőíves lekérdezést. Készítettem interjút több helyi szakemberrel is: a Béres Szőlőbirtok és Pincészet birtokigazgatójával, Jarecsni Jánossal; a Budaházy-Fekete Kúria tulajdonosával; valamint a jelenlegi és a volt hegyközségi elnökkel, Mizsák Józseffel és Tóth Györggyel. Ezek után kérdőíves lekérdezés formájában vizsgáltam több kisebb borászati vállalkozást.

A következőkben azt fogom kifejteni, hogy az említett kutatási módszerek alapján milyen megállapításokat tudok tenni a dolgozatkészítésem elején felállított hipotézisemre reagálva.

Kutatásom során arra a következtetésre jutottam, hogy a hipotézisem -miszerint a koronavírus negatívan érintette a szőlészeti és borászati vállalkozásokat- megdőlt. A kérdőívek elemzése során, habár valóban arra jutottam, hogy sok vállalkozást megrendített a járványhelyzet; voltak azonban olyan vállalkozások is, akik tudtak például abból profitálni, hogy az utazási korlátozások miatt az emberek nem igazán tudtak külföldre menni ebben az időszakban, és így előtérbe kerültek a belföldi utazások. Összességében el tudom mondani tehát, hogy a hipotézisem nem igazolódott be, hiszen nem lehet általánosságban minden vállalkozásra azt mondani, hogy csak és kizárólag negatív hatással volt rá a kialakult helyzet. Ez engem kellemes meglepetésként ért, hiszen arra számítottam, hogy mindenkitől csak rossz tapasztalatokat fogok hallani, de a kutatásom végére kiderült, hogy nem ez a helyzet.

Vizsgálataim alapján bizonyítani tudtam azt is, hogy azok a vállalkozások különösen szerencsés helyzetben voltak, amik több lábon állnak, és nem csak borértékesítéssel foglalkoznak (ld. 3.4.1 alfejezet). A Béres Szőlőbirtok és Pincészet a gyógyszergyártásával is kompenzálta a kiesett bevételt; a Budaházy-Fekete Kúria pedig fellendítette az éttermét és elkezdte az ételek

házhozszállítását is. A Bérés Szőlőbirtok gyógyszeripari része nem meglepő módon különösen fellendült ebben az időszakban, hiszen egy járványhelyzetben a vitaminoknak, gyógyszereknek különösen nagy a kereslete.

Véleményem szerint a vizsgált vállalkozások egyaránt nagyon jól kihasználják a terület adta lehetőségeket, és ezáltal kiváló minőségű borokat készítenek. A szigorú minőségi szabályozások miatt ezt muszáj is tartaniuk azoknak, akik borkészítéssel szeretnének foglalkozni; de azt tapasztaltam a vizsgálódásom során, hogy akkor így lenne, ha nem lennének ennyire beszabályozva a vállalkozók, hiszen amúgy is mindenki kiváló minőséget szeretne elérni.

Ahhoz, hogy a fentebb említett következtetéseket le tudjam vonni, nagy segítségemre voltak a szakirodalmak, amiket a dolgozatomban 2. fejezetében ismertettem. A vállalkozókkal folytatott interjúm során például végig szem előtt tartottam Adizes híres életciklus modellét, hiszen ennek segítségével tudtam bemutatni, hogy honnan indultak el a vállalkozások, és milyen mérföldköveket tudhatnak maguk mögött -ezt a jelenlegi helyzetet is beleértve-.

Emellett segítségemre voltak a koronavírussal kapcsolatos adatok is, hiszen központi szerepet kapott a dolgozatomban, hogy a vizsgált vállalatok hogyan reagáltak a járványhelyzetre. Ehhez pedig elengedhetetlen, hogy lássuk például, hogy mikor ütötte fel hazánkban a fejét, és milyen szakaszai voltak a vírusnak.

Szakirodalmi feldolgozásomban végeztem nemzetközi kitekintést is, utánajártam, hogy az Európai Unió hogyan reagált a járványhelyzetre. Összességében ott is arra jutottak a szakemberek, hogy az EU a lehetőségekhez képest jól szerepelt a gazdaság talpra állításában. Ahogy a saját kutatásomban tapasztaltam, hogy jól profitáltak a borászati vállalkozások a helyzetből; úgy az Európai Unió is megragadta a lehetőséget, hogy szorosabb összefogásokat hozzon létre a tagállamok között. Így, ezt a nehéz helyzetet kihasználva, legalább megerősödött a nemzetek közötti együttműködés.

Javaslatok

A koronavírus a kisebb vállalkozásoknak valóban okozott nehézségeket, mégis sikerült a lehető legjobbat kihozni például a belföldi turistaforgalomból. Épp ezért egyetértek azzal, hogy több vállalkozásnak az a célja a jövőben is, hogy a turizmusra építkezzen, és ezt

kihasználva próbáljon meg növekedni. Mindenképp javasolnám azt a borászati vállalkozásoknak, hogy gondolkodjanak abban, hogyan tudnának minél több turistát magukhoz csábítani. Mízsák József hegyközségi elnök az interjú során beszélt például az épülőben lévő biciklis útról (lsd. 3.4.2 alfejezet), ezt szerintem minden borászatnak ki kell majd használnia.

Ahogy fentebb is említettem, úgy gondolom, hogy jól látható, hogy azok a vállalkozások, amelyek több mindennel foglalkoznak -nem csupán a szőlészettel és a borászattal-, könnyebben át tudták vészelni ezt a kritikus időszakot. Erről bővebben írtam a 3.4.1 alfejezetben, ahol a Béres Szőlőbirtok és Pincészetet, valamint a Budaházy-Fekete Kúriát vizsgáltam. Éppen ezért azt javasolnám mindegyik vállalkozásnak, hogy diverzifikált portfólióval rendelkezzenek, tehát álljanak több lábon, legyen valami más is, amivel foglalkoznak a fő tevékenységükön kívül.

Ezen kívül azt tudnám javasolni az összes hazai szőlészeti-és borászati vállalkozásnak, hogy legyen tervük, amiben minden eshetőségre fel vannak készülve. A koronavírus járvány egy jó példa arra, hogy milyen váratlan gazdasági krach jöhet hirtelen, ami alapjaiban rengeti meg a piacot, de nem csak ezekre a helyzetekre kell felkészülni, a normál működéshez is szükség van tervre.

Tekintve, hogy a területen adottak a környezeti feltételek a borkészítéshez, nagyon sokan foglalkoznak is ezzel, és talán vannak olyanok, akik egyértelműnek tartják, hogy meg tud élni a vállalkozás. Úgy gondolom, érdemes azonban jobban tervezni a cég működését, és minden esetben B tervet készíteni.

Ahogy korábban említettem, kutatásom során sok mindenkivel beszélgettem arról, hogy miben különleges az erdőbényei (és általánosságban a tokaj-hegyaljai) bortermelés. Azt tapasztaltam, hogy a nyilvánvaló okokon kívül -minőségi követelmények, értékesítésre vonatkozó szabályok stb.-, minden interjúalanyomnak szívügye a borkészítés, és őszintén törekednek arra, hogy megtartsák a hagyományát ennek, és így adják tovább a következő generációnak. Véleményem szerint a kisebb vállalkozásoknak is arra kell vigyázniuk, hogy ebből ne engedjenek, és a többi cél (pl. nagyobb piacra lépés) csak azután valósulhat meg, hogy ha ezeket a minőségi feltételeket tartani tudják. Így azt is javasolnám a vállalatoknak, hogy a jelenleginél is jobban szilárdítsák meg a mostani helyzetüket, és utána jöhet a bővülés.

5. Összefoglalás

Szakedolgozatom készítése során Erdőbénye szőlészeti és borászati vállalkozásait vizsgáltam.

Dolgozatom elején -a bevezetést követően- szakirodalmi áttekintést végeztem annak érdekében, hogy bemutassam a szakmai hátterét annak, amiről a későbbiekben a saját kutatásomat végeztem.

Szakirodalmi feldolgozásomban kitértem a vállalati életciklus modellekre, hiszen ez elengedhetetlen ahhoz, hogy egy vállalkozás fejlődését vizsgálni tudjuk. Leírtam, hogy miként is tudunk alkalmazni egy életút modellt majd részletesebben bemutattam az egyik leghíresebbet, az Adizel-modellt.

Tekintve, hogy központi szerepet kapott a dolgozatomban a koronavírus járvány, végeztem kitekintést ezzel kapcsolatban is, nemzetközi vizekre is evezve. Bemutattam, hogy hogyan reagált az Európai Unió a hirtelen jött válsághelyzetre, és hogyan tudott ebből megerősödve kijönni. Ezen kívül bemutattam a változást, hiszen fontos szerepet kapott dolgozatomban, hogy a vizsgált vállalatok milyen változásokon mentek keresztül. Ismertettem a John P. Kotter által készített folyamatot, ami a változás nyolc szakaszát mutatja be. Ezután a változást kiváltó tényezőkről és a különböző változáskezelési módszerekről írtam.

A szakirodalmi áttekintést követi dolgozatomban a saját kutatásom. Először ismertettem az általam felállított hipotézist, ami így hangzott: Erdőbénye szőlészeti és borászati vállalkozásait negatívan érintette a koronavírus járvány, különös tekintettel a kisvállalkozásokra. Úgy gondoltam, hogy mivel ez mind egészségügyi, mind gazdasági szempontból súlyos következményekkel járt a világ minden táján, biztosan negatív hatással lehetett ezekre a vállalatokra. Tokaj-Hegyalja és azon belül Erdőbénye pedig különösen közel áll hozzám, mivel 9 éves koromig itt éltem, így nagyon érdekelt, hogy hogyan tudták átvészelni a világszerte ismert borokat termelő vállalkozások ezeket a kihívásokkal teli éveket.

Ezt követően bemutattam a kutatásom helyszínét. Röviden írtam Tokaj-Hegyaljáról és Erdőbényéről is. Bemutattam az elhelyezkedésüket, és néhány mondatban leírtam a legfontosabb jellemzőket a területről.

Majd következett a saját kutatásom és az eredményeinek bemutatása. Elsőként a két nagyobb interjúmat elemeztem ki, ami a Budaházy-Fekete Kúria tulajdonosával; valamint a Béres

Szőlőbirtok és Pincészet birtokigazgatójával készült. Interjúalanyaimat faggattam arról, hogy honnan indultak el a vállalkozások, milyen fontosabb mérföldköveket tudhatnak maguk mögött, valamint most hol tartanak. Ezek után rátértem a hipotézisemre, és arra, hogy vajon cáfolni vagy igazolni tudom, hogy ezeket a vállalatokat negatívan érintette a covid19 járvány. Meglepődve tapasztaltam, hogy sokkal jobban vészelték át a helyzetet, mint én azt gondoltam volna.

A következő két interjúm szintén helyi szakemberekkel zajlott: a jelenlegi hegyközségi elnökkel, Mizsák Józseffel, valamint a volt hegyközségi elnökkel, Tóth Györggyel. Kikértem az ő véleményüket is arról, hogy szerintük mi jellemzi jelenleg a térség gazdasági helyzetét, valamint, hogy vajon hogyan érintette a vállalkozásokat a covid. Beszélgettünk továbbá arról is, hogy mi teheti különlegessé világszerte a tokaji borokat, majd a jövőbeni tervekről is kifaggattam őket.

Kutatásom utolsó része egy kérdőíves felmérés volt, melyet borászati kisvállalkozásoknak készítettem. A kérdőív összehasonlításul szolgált, ugyanazon kérdések feltevésével jobban tudtam viszonyítani egymáshoz a helyi borászati vállalatokat.

Saját kutatásom után levontam a következtetéseimet. Összességében bizonyítani tudtam a vizsgálataim alapján, hogy a hipotézisem megdőlt. Erdőbénye szőlészeti és borászati vállalkozásairól nem tudtam egyértelműen kijelenteni, hogy negatívan érintette őket a koronavírus járvány. A kisebb vállalkozások valóban szenvedtek némi hátrányt belőle, azonban sokan pont, hogy pozitív értelemben ki tudták használni az utazási korlátozások miatt itthon maradó turisták által kínált lehetőségeket. Mivel sokáig nem mehettek külföldre az emberek, a belföldi kirándulásokat részesítették előnyben, ami sokaknak jól jött.

Végezetül javaslatokat fogalmaztam meg a jövőre nézve. A kutatásom során azt tapasztaltam, hogy azok a vállalatok tudták a legjobban átvészelni ezt a válsághelyzetet, amelyek több lábon álltak. Így mindenképp én is a diverzifikációt javasolnám a borászati vállalatoknak. Emellett fontosnak tartom, hogy rendelkezzenek tervvel, készüljenek fel minden eshetőségre.

A világörökség részét képező Tokaj-Hegyalja úgy gondolom, méltán híres mindenki számára, Erdőbénye pedig egy különleges gyöngyszeme ennek a területnek. Bízom benne, hogy a jövőben is ilyen hagyományőrző és stabil borászati vállalkozásokat fog magáénak tudni ez a térség, amelyek egy ilyen kritikus gazdasági helyzetből is megerősödve tudnak kijönni.

Irodalomjegyzék

Barbara Senior (2002): *Organizational Change*. Prentice Hall Financial Times

Dobák Miklós (1997): *Szervezeti formák és vezetés* c. cikk

Európai Bizottság (2006): *Az új kvv meghatározás. Felhasználói útmutató és nyilatkozatminta*

Farkas Ferenc (2005): *Változásmenedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó

Farkas Ferenc (2013): *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Budapest: Akadémia Kiadó

John P. Kotter (1996): *A változások irányítása*. BKE Vezetőképző Intézet, Kossuth Kiadó

Koltay András és Török Bálint (2021): *Járvány sújtotta társadalom*. Budapest: Ludovika Egyetemi Kiadó

Kovács László (2021): *Globális kihívás – Lokális válaszok*, Magyar Szemiotikai Társaság

Stephen Taylor (2002): *Organizational and occupational commitment: Knowledge workers in large corporations*. Journal of Management Studies, Australian Management School

Turzai-Horányi Beatrix (2020): *A hazai és nemzetközi életútmodellek bemutatása és értékelése*

Watson, L. (1993): *Planning and Managing Change*. The Open University Business School, Milton Keynes

Ábrajegyzék

1. ábra A termékéletgörbe szakaszai (Forrás: Turzai-Horányi B., Bíró-Szigeti és Pataki munkája alapján)	7
2. ábra Adizes életciklus modellje (Forrás: Ichak Adizes – Vállalatok életciklusai).....	8
3. ábra A változás jellemzői a kiterjedés mértéke alapján (Forrás: Dobák, 1997).....	14
4. ábra A PETS-teszt elemei (Forrás: Senior, Barbara (2002): Organizational Change: Prentice Hall Financial Times).....	16
5. ábra A Magyarországra tett külföldi utazások száma és a hozzájuk kapcsolódó kiadások a tartózkodás ideje szerint (Forrás: KSH)	19
6. ábra A világörökség részét képező Tokaj-Hegyalja térképen (Forrás: Google képek).....	21
7. ábra A Budaházy-Fekete Kúria (Forrás: Saját kép; 2023)	23
8. ábra Magyarország legszebb szőlőbirtoka 2015-ben, a Béres Szőlőbirtok és Pincészet (Forrás: Saját kép; 2023)	29
9. ábra A Béres Szőlőbirtok és Pincészet (Forrás: Saját kép; 2023)	30
10. ábra Termőterület nagysága (Forrás: Saját kérdőíves kutatás; Saját szerkesztés; 2023) ...	37
11. ábra A koronavírus hatása (Forrás: Saját kérdőíves kutatás; Saját szerkesztés; 2023).....	38
12. ábra Turisták a koronavírus időszakában (Forrás: Saját kérdőíves kutatás; Saját szerkesztés; 2023)	40
13. ábra Bevételekiesés kompenzálása a fesztiválok segítségével (Forrás: Saját kérdőíves kutatás; Saját szerkesztés; 2023)	41

Függelék

Kérdőív

Mutassa be 4-5 mondatban a vállalkozását az alábbi szempontok alapján:

-Mekkora területen helyezkedik el?

-Hány fős vállalkozás?

-Csak saját szőlőből gyárt borokat, vagy vásárol is, és ha az utóbbi, melyik milyen arányban?

-Mik a vállalkozás főbb erősségei?

Mi volt az első reakciója, amikor beütött a koronavírus? Mit gondolt, hogyan fogja ez érinteni a vállalkozását? Írja le 2-3 mondatban!

Értékelje 1-10-ig tartó skálán, hogy mekkora mértékben befolyásolta árbevételét a koronavírus járvány és jelölje be a választ!

(1 = egyáltalán nem befolyásolta, 10 = teljes mértékben megváltoztatta)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ez a változás pozitív vagy negatív módon érintette az árbevételét? _____

Milyen megoldási javaslatok jutottak eszébe a helyzet áthidalására? Írja le vázlatosan!

Értékelje 0-tól 10-ig tartó skálán, hogy ezek a megoldási javaslatok mennyire hozták meg a várt eredményt és karikázza be a választ! A megfelelő pontszámot (0-10) írja le a megoldási javaslatok mellé fentre!

(0 = nem releváns, nem valósult meg végül az ötlet, 1 = egyáltalán nem hozták meg, ..., 10 = teljes mértékben meghozták)

Kellett-e valamennyi időre bezárniuk a járványhelyzet miatt, és ha igen, mennyi időre?

Ebben az időszakban melyik terméknek/termékeknek volt a legnagyobb a kereslete?

Ebben az időszakban melyik terméknek/termékeknek volt a legkisebb a kereslete?

Értékelje 1-10 terjedő skálán, hogy mekkora arányban voltak a vásárlók között turisták a koronavírus időszakában és jelölje be a választ!

(1 = egyáltalán nem voltak turisták, ..., 10 = csak turisták voltak)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sokan a járványhelyzet után a különböző fesztiválokon (pl. Bor, Mámor, Bénye) próbálták kompenzálni a kiesett bevételt. Önnek 0-10-ig tartó skálán mekkora árbevételt hozott a covid miatt kiesett bevételhez képest? Jelölje be a megfelelőt!

(0 = nem releváns kérdés, nem szoktam fesztiválra vinni a termékeket, 1 = semennyire nem kompenzálta a kiesett bevételt, ..., 10 = teljes mértékben kompenzálta a kiesett bevételt)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Írja le röviden, hogy milyen tervei vannak az elkövetkező 5 évre vonatkozóan!

NYILATKOZAT

Alulírott **Oláh Julianna**, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, **Budai Campus**, **gazdálkodási és menedzsment alapszak nappali/levelező*** tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: **igen** nem*

Kelt: Budapest, 2023. év május hó 08. nap



Hallgató

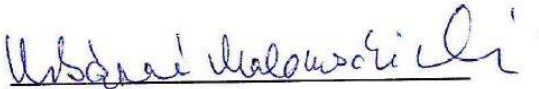
NYILATKOZAT

Urbánné Malomsoki Mónika, a dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot záróvizsgán történő védelemre **javaslom** / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen **nem***

Kelt: Gödöllő, 2023. év május hó 08. nap



Belső konzulens

**A ZÁRÓDOLGOZAT/SZAKDOLGOZAT/DIPLOMADOLGOZAT
TARTALMI KIVONATA**

Dolgozat címe: Erdőbénye szőlészeti és borászati vállalkozásainak vizsgálata

A dolgozatot készítő hallgató neve: Oláh Julianna

Szak, képzési szint és tagozat megnevezése: Gazdálkodási és menedzsment alapszak, nappali tagozat

Tanszék/Intézet (ahol a dolgozat készült) megnevezése: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: Urbánné Malomsoki Mónika tanszéki munkatárs, Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Összefoglaló

Szakedolgozatom készítése során Erdőbénye szőlészeti és borászati vállalkozásait vizsgáltam.

Dolgozatom elején szakirodalmi áttekintést végeztem, melyben elsőként kitértem a vállalati életciklus modellekre, hiszen ez elengedhetetlen ahhoz, hogy egy vállalkozás fejlődését vizsgálni tudjuk. Tekintve, hogy központi szerepet kapott a dolgozatomban a koronavírus járvány, végeztem kitekintést ezzel kapcsolatban is, nemzetközi vizekre is evezve. Ezután bemutattam a változást, hiszen fontos szerepet kapott dolgozatomban, hogy a vizsgált vállalatok milyen változásokon mentek keresztül életük során.

A szakirodalmi áttekintést követi dolgozatomban a saját kutatásom bemutatása. Először ismertettem az általam felállított hipotézist, ami így hangzott: Erdőbénye szőlészeti és borászati vállalkozásait negatívan érintette a koronavírus járvány, különös tekintettel a kisvállalkozásokra.

Ezt követően bemutattam a kutatásom helyszínét; röviden írtam Tokaj-Hegyaljáról és Erdőbényéről is.

Majd következett a saját kutatásom és az eredményeinek bemutatása. Elsőként a két nagyobb interjúmat elemeztem ki, ami a Budaházy-Fekete Kúria tulajdonosával; valamint a Béres Szőlőbirtok és Pincészet birtokigazgatójával készült. A következő két interjúm szintén helyi szakemberekkel zajlott: a jelenlegi hegyközségi elnökkel, Mizersák Józseffel, valamint a volt hegyközségi elnökkel, Tóth Györggyel.

Kutatásom utolsó része egy kérdőíves felmérés volt, melyet borászati kisvállalkozásoknak készítettem. A kérdőív összehasonlításul szolgált, ugyanazon kérdések feltevésével jobban tudtam viszonyítani egymáshoz a helyi borászati vállalatokat.

Saját kutatásom után levontam a következtetéseimet. Összességében bizonyítani tudtam a vizsgálataim alapján, hogy a hipotézisem megdőlt. Erdőbénye szőlészeti és borászati vállalkozásairól nem tudtam egyértelműen kijelenteni, hogy negatívan érintette őket a koronavírus járvány.

Végezetül javaslatokat fogalmaztam meg a jövőre nézve, dolgozatom utolsó részében összeszedtem, hogy véleményem szerint mire lenne érdemes a hangsúlyt fektetniük a borászati vállalatoknak.