Vállalkozáskutatási Műhely

Jelentés a Magyar Vállalkozásról 2026

Hogyan reagálnak a hazai cégek a piaci változásokra? Átfogó vállalati körkép és sikeres szektorspecifikus stratégiák

Szepesi Balázs (szerk.)

Jelentés a Magyar Vállalkozásról - 2026

Hogyan reagálnak a hazai cégek a piaci változásokra? Átfogó vállalati körkép és sikeres szektorspecifikus stratégiák

Kutatásvezető és főszerkesztő: Szepesi Balázs

Vezető kutatók: Hortoványi Lilla, Németh Bálint, Pogácsás Péter, Zulik Ákos

Projektmenedzser: Vasas Nelli

Grafika és tördelés:

A Jelentés elkészítésében közreműködtek: Bacsó Dániel, Bíró Csaba, Fiser Boldizsár, Hortoványi Lilla, Németh Bálint, Palkó Péter Pál, Pék Izabella, Pogácsás Péter, Prodán Vince, Szeghalmi Gabriella, Szilágyi Zsombor, Vasas Nelli, Vecsei József Bence, Zulik Ákos

Köszönetnyilvánítás

Köszönjük a mélyinterjúban részt vevő cégvezetőknek, hogy megosztották tapasztalataikat, és válaszaikkal hozzájárultak a kutatáshoz!

Köszönettel tartozunk továbbá a kutatás résztvevőinek elérését és a kérdőíves adatfelvételt segítő szervezeteknek, különösen a Magyar Gazdaságfejlesztési Ügynökségnek, a Bács-Kiskun Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamarának, a Demján-program közreműködőinek, a Modern Mintaüzem Program közreműködőinek és a Tolna Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamarának.

ISBN:

© Nemzeti Tehetség Központ, MCC Divízió, Vállalkozáskutatási Műhely, 2026

Minden jog fenntartva.

Ajánlott hivatkozási forma:

Szepesi B. (szerk.) (2026): Jelentés a Magyar Vállalkozásról 2026 – Hogyan reagálnak a hazai cégek a piaci változásokra? Átfogó vállalati körkép és sikeres szektorspecifikus stratégiák. Nemzeti Tehetség Központ, MCC Divízió, Vállalkozáskutatási Műhely.

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék....3
Bevezető....6
Sokszínűség, Harapófogó, Optimizmus, Megbízhatóság, Minőség – A magyar vállalkozások helyzete és kilátásai kérdőíves felmérésünk alapján....9
Vezetői összefoglaló....9
Nehéz év volt 2026, talán picit enyhült a nyomás a vállalkozásokon....10
Óvatos optimizmus, szkeptikus kilátások....17
Versenyképesség, erősségek-gyengeségek....23
Merre az előre? -Az üzleti kapcsolatok elmélyítése, a minőség javítása....28
A minőségre és egyediségre fókuszáló, biztonságra törekvő vezetői hozzáállás a domináns....31
Mélyfúrás: A vállalkozások helyzete és attitűdjei közötti különbségek mintázatai....33
1. Melléklet - A kérdőíves felvétel mintájának bemutatása....35
2. Melléklet – Mélyfúrás: A vállalkozások helyzete és attitűdjei közötti különbségek mintázatai....40
3. Melléklet – Az attitűdmutatók eloszlás....49
4. Melléklet - Módszertan....50
Áttekintés a gazdasági környezetről 2025-26-ban....55
Összefoglaló....55
Bizonytalanság a világgazdaságban....56
Magyarország: erős reálgazdasági alapok, pénzügyi törékenység, alkalmazkodás....58
Melléklet....66
A magyar vállalkozások helyzetét meghatározó legfontosabb témák az elmúlt év elemzéseinek tükrében - Vállalkozói Mozaik 2025. október – 2026. augusztus....70
A nagyvállalatok helyzete....71
A kis- és középvállalkozások helyzete....72
Vállalkozói teljesítmény, kompetenciák, vezetői stílusok....74
Digitalizáció....78

Az AI hatása a vállalati működésre 80
Munkaerőpiaci folyamatok 86
Fenntarthatósági (ESG) jelentések elkészítésének kötelezettsége 89
Algoritmusok labirintusában - Vállalkozói mozgástér a platformok és az AI korában 93
Kitekintés: A magyar e-kereskedelem a hazai kutatások tükrében 94
Ugyanazok az üzleti feladatok, új piaci szerkezetben 98
Növekedés és kontroll szétválása 103
A növekedés irányítása és a stratégiai mozgástér megőrzése 109
Az AI valódi ereje 118
Zárszó 123
Felhasznált források 125
Van mozgástér – A gyártói profilú kis- és középvállalkozások korlátai és lehetőségei 127
Vezetői összefoglaló 127
A kutatás célja 128
Fogalommeghatározások 129
Módszertan 130
A mintába került cégek adottságai 130
Kihívások 130
Az üzleti modellek dimenziói 131
Méret szerinti pozícionálás 135
Brandépítés 136
Vezetési stratégiák 139
Következtetések 144
Hivatkozások 146
Melléklet - A kutatásban szereplő cégek mintája és kutatási módszertan 148
Íz, identitás, üzlet - Értékteremtés, elérés és működés a magyar cukrászdákban 150
Vezetői összefoglaló 150
A kutatás bemutatása 152
A prémium sütemény helye a megváltozott hétköznapokban 153
Több út vezet a prémiumpozícióhoz 159

A prémiumkereslet megszervezése és működési visszahatása 164
Alkotói identitás és szelektív megújulás 168
Tehermentesített kézművesség: tulajdonos, szervezet és technológia 174
Módszertan és értelmezési korlátok 185
Kérdések, amelyeket a cukrászok már feltettek maguknak 189
Zárszó - Amit a sütemény el nem árul magáról 190

Bevezető

Jelentésünk a magyar vállalkozások helyzetét, kihívásait és stratégiai működését elemzi. Harmadik alkalommal készítettük el kérdőíves felmérésre, mélyinterjús esettanulmányokra, makroökonómiai áttekintésre épülő munkánkat.

Munkánk tudományos módszertani alapokra épít, Jelentésünk azonban nem az akadémiai közönségnek, hanem a vállalkozóknak, a vállalkozókért dolgozó elemzőknek és döntéshozóknak, illetve az ügyükért elkötelezett érdeklődőknek készül. Az MCC Vállalkozáskutatási Műhelye hat éve fejleszti megközelítését. Közvetítők vagyunk: a cégvezetőktől tanulunk, a tőlük, róluk szerzett tudást adjuk vissza nekik. Ez alapján írunk a széles közönségnek szánt esszéket, készítünk tananyagokat és tartunk kurzusokat a jövő vállalkozóinak. Erre építve írunk tudományos cikkeket a hazai és nemzetközi szaklapokba. Elsődleges célunk gyakorlati: tudással hozzájárulni a magyar vállalkozások megerősítéséhez. Az elméleti, tudományos ismereteket ennek érdekében használjuk, ennek szellemében igyekszünk gyarapítani.

Nem fejleszteni, nem értékelni, hanem megérteni akarjuk a vállalkozókat. Úgy hisszük, hogy a saját erőforrásait kockáztató, a kihívásokkal közvetlenül megküzdő vezetők ismerik legjobban a vállalkozás tudományát, oka van annak, hogy mit, miért csinálnak, illetve mit miért nem csinálnak. Legtöbbször nem a tudás vagy a motiváció hiánya akadályozza őket a munkájukban. Arra nem figyelnek, amire nem érdemes, és ott nem igyekeznek, ahol akadályt, kockázatot látnak. Gyanakvásaik, ódzkodásaik, félelmeik nem hibák, hanem jelek, amelyeket megértve jobban láthatjuk a gazdaság törvényszerűségeit, állapotát és változását.

A magyar kapitalizmus elmúlt majdnem negyven évében néhány szerencsés évet kivéve a gazdasági környezet természetes állapota a bizonytalanság. A magyar vállalkozások legtöbbje az értékláncok kiszolgáltatottabb pozícióiban működik. Ez a nehéz terep azonban egyáltalán nem szomorú és nem is reménytelen. Mélyinterjúkra épülő kutatásaink számos formáját tárta fel a sikeres alkalmazkodásnak, kezdeményezésnek. Kérdőíves kutatásaink jól mutatják, hogy a cégek a helyzetet jól érzékelve, a lehetőségekhez illeszkedő stratégiát választanak és a körülményekre ésszerűen reagáló működési habitust alakítanak ki. Jól alkalmazkodnak a nemzetközi szelek járta, az európai gazdaságba mélyen beágyazódó magyar gazdaság klímájához és ökoszisztémájához.

Idei Jelentésünk is jól mutatja, hogy az erős globális versenyben sokszor gyenge piaci pozíció, a változékony gazdasági környezet és a forradalmi technológiai átalakulások nem jelentenek kényszerpályát. A vállalkozóknak ebben a helyzetben is jelentős mozgásterük van az alkalmazkodásban, komoly lehetőségeik vannak, hogy javítsák értékteremtő képességüket, piaci pozíciójukat. A cégvezetők gondolkozását megértve, sikereik logikáját megfejtve válik láthatóvá, mitől is képesek a magyar vállalkozások sikeresen helyt állni a globális versenytársak ellenében,

miért sikerül megtartani gazdasági súlyukat és termelékenységüket a nagyvállalatok dominálta magyar gazdaságban.

2026-ban vállalkozói felmérésünk esetszáma jóval kisebb, mint a korábbi években, azonban a tavalyihoz képest továbbfejlesztett kérdőívünkre érkezett több mint 300 válasz megbízható és részletes képet ad a vállalkozások helyzetéről, kihívásairól, fejlesztéseiről és habitusairól. Szepesi Balázs és Németh Bálint elemzése a főbb eredmények bemutatása mellett a vállalkozások helyzetének, terveinek és attitűdjének belső szerkezetére és összefüggéseire is rámutat.

Idén is széles körű adatelemzésre épülő áttekintést készítettünk a magyar gazdaság általános helyzetéről. A sok makroadat és konjunktúra elemzés összefoglalása rávilágít, hogy a magyar gazdaság egyensúlya és szerkezete stabil, teljesítménye nemzetközi összevetésben nem rossz. A kibontakozást leginkább a piaci bizonytalanságok és a magyar gazdaság államadósság miatti jelentős kitettsége korlátozza.

Az előző évekhez képest újdonság, hogy összegyűjtöttük és összefoglaltuk az előző Jelentésünk megjelenése óta publikált, vállalkozók számára releváns, Magyarországon megjelent elemzések és kutatások eredményeit. A Vállalkozói Mozaikban 400 munkát áttekintve mutatjuk be, milyen a vállalkozók számára is hasznos és érdekes aktualitásokat, új tudást kínál a magyar tudományos és elemzői világ. Összefoglalónk az áttekintett tanulmányokat a hét legtöbbször vizsgált téma szerint rendezi. Ezek a nagy, illetve a kis- és középvállalkozások helyzete, a vállalkozói teljesítmény, kompetenciák, vezetői stílusok elemzései, a digitalizáció, a mesterséges intelligencia (AI) hatása a vállalati működésre, a munkaerőpiaci folyamatok és a fenntarthatósági (ESG) jelentések elkészítésének kötelezettsége.

Idén a Jelentéshez összesen 40 mélyinterjút készítettünk, erre alapozva három esettanulmány elemzi a cégek üzleti modelljeit, stratégiai mozgásterét és cselekvését.

Egyik projektünk az online kereskedelemben működő cégek tanulságait gyűjtötte össze és rendszerezte Hortoványi Lilla vezetésével. A kiszolgáltatottság és a folyamatos változás elkerülhetetlen, de menedzselhető, az AI nem valaminek a vége, hanem valaminek a kezdete – üzeni ez a munka.

Ugyancsak Hortoványi Lilla irányította a mestercukrászatok működését feltáró munkát. A magas hozzáadott értékű, kifinomult fogyasztói igényeket kiszolgáló, részben művész iparosok

tevékenysége nem csak azért izgalmas, mert betekintést ad a magyar gasztronómia exkluzív világába. A cukrászatok példája jól mutatja, hogyan lehet egyszerre nap mint nap egyedit és kiemelkedőt alkotni, kiemelt figyelmet fordítani a fogyasztói élményre és fenntartani a gazdaságos működőképességet.

Pogácsás Péter vezette azt a részkutatást, ami az értéklánc legkisebb hozamúnak tartott részét, a gyártást elemezte. A vizsgált cégek példái rávilágítanak, hogy olyan cég, ami csak gyártással foglalkozik, szinte nem is létezik. A másik fontos eredmény, hogy a stratégiai mozgástér, így a fejlődés, illetve a kudarc lehetősége mindig nyitott, a vállalkozó mindig nagyobb úr, mint a körülmények.

A Jelentés elkészítésében komoly segítséget jelentett a kérdőív terjesztésében szerepet vállaló szervezetek támogatása. Külön köszönjük a Magyar Gazdaságfejlesztési Ügynökség, a Bács-Kiskun megyei Kereskedelmi és Iparkamara és a Tolna megyei Kereskedelmi és Iparkamara segítségét! Ugyancsak köszönjük a mélyinterjút adó vállalkozások segítségét, akik neveit a nekik ígért anonimitás miatt nem sorolhatjuk fel.

Az interjúkat az MCC Vállalkozáskutatási Műhelyének munkatársai és az MCC Közgazdasági Iskolájának diákjai készítették: Bacsó Dániel, Bíró Csaba, Fiser Boldizsár, Hortoványi Lilla, Németh Bálint, Palkó Péter Pál, Pék Izabella, Pogácsás Péter, Prodán Vince, Szeghalmi Gabriella, Szilágyi Zsombor, Vasas Nelli, Vecsei József Bence. Nekik is köszönet a segítségért!

A kérdőív adatainak elemzését Bacsó Dániel és Vecsei József segítette, köszönjük!

Ugyancsak köszönjük Braun Éva segítségét a projekt szervezésében!

Munkánk eredményeit szeretnénk minél több érdeklődőhöz eljuttatni. A Jelentést jövőre is el tervezzük készíteni. Keressük és várjuk az együttműködő partnereket!

Bízunk benne, hogy munkánk hasznos segítséget nyújt a cégük megerősítésén dolgozó vállalkozások vezetőinek, az őket támogató szolgáltatóknak, elemzőknek és döntéshozóknak!

A Jelentés készítői Hortoványi Lilla (vezető kutató), Vasas Nelli (projektmenedzser), Németh Bálint (vezető kutató), Pogácsás Péter (vezető kutató), Zulik Ákos (társ-kutatásvezető) nevében

Budapest, 2026. november

Szepesi Balázs (kutatásvezető, főszerkesztő, vezető kutató)

Sokszínűség, Harapófogó, Optimizmus, Megbízhatóság, Minőség – A magyar vállalkozások helyzete és kilátásai kérdőíves felmérésünk alapján

Vezetői összefoglaló

2026 tavaszán a vállalkozások úgy érezték, rosszabb a helyzetük, mint egy évvel korábban. Továbbra is szorítja őket a bérek emelkedésének és a kereslet csökkenésének harapófogója.

Optimizmusuk azonban megmaradt. Tízből négyen várják azt, hogy eredményeik három év múlva jobbak lesznek, négyen nem számítanak változásra és csak ketten gondolják, hogy sorsuk rosszabbra fordul. Ez a derűlátás azonban óvatos. A cégvezetők szkeptikusak mind a nemzetközi, mind a hazai gazdasági környezet jövő évi alakulásával kapcsolatban. Magukban bíznak inkább, nem a körülmények javulásában, szinte alapállapotként tekintenek a piaci bizonytalanságra.

Erősen szétválnak a vállalkozások különböző világai. A 303 válaszadó negyede nyilatkozott úgy, hogy cége fejlődő pályán van, pozíciója, hozama javítható. Több mint felük stabilnak látja helyzetét, ötödük pedig túlélő üzemmódban van, hamarosan bajba kerülhet. Az árbevételhez viszonyított hozam kevesebb mint a vállalkozások harmadánál haladja meg a 10 százalékot. A vállalkozások bő kétharmada lényegében a munkabért termeli ki az alkalmazottak és a tulajdonosok számára - az értékteremtő munka társadalmi kereteként célszerű értelmezni őket. Harmaduk-negyedük tekinthető a közgazdaságtani modellek szerinti tőkehozamot termelő vállalatnak.

A piacgazdaság működik: az a sikeres, akinek fontosabb az értékajánlat javítása, a reputáció, a termelékenység erősítése. A jobb helyzetű cégek vezetői agilisabbak és nyitottabbak az újításokra, jobban törekszenek az egyediségre. A piacgazdaság a teljesítmény szerint jutalmaz és büntet, de ezt összességében igazságosan teszi. A vállalkozók helyzetében, kilátásaiban és habitusában az árbevétel nagysága és az alapítás kora szerint nem találunk jelentős különbségeket.

Ugyanakkor ez a rendszer nem csak versenyre épül, hanem hálózati kapcsolatokra, pozíciókra is, szerkezete gyakran hierarchikus. A versenytársak nyomása intenzív, a vevőké azonban még komolyabb. A kapcsolatok, pozíciók megtartása formálja a vezetők stratégiáját is – a bizonytalansághoz való alkalmazkodás mellett.

A vállalkozások fő erősségüknek az alkalmazkodóképességet, a kezdeményezőkészséget és a válságállóságot tartják. Úgy látják, hogy jó munkatársaik, termékeik és technológiáik vannak, emellett büszkék a megbízhatóságukra és a minőségükre.

Gyengeségként tekintenek értékesítési rendszerükre, és termékeik, szolgáltatásaik ismertségre, brandjére. Piaci pozíciójukat is gyengének tartják. Úgy érzik, nehezen bírják az árversenyt, jövedelemtermelő képességük alacsony.

Jövőre sem terveznek több beruházást, mint idén. Nem a kapacitásnövelésre vagy a géppark megújítására fókuszálnak, hanem a minőség fejlesztésére, kapcsolataik megszilárdítására koncentráljak energiáikat.

A cégvezetők habitusában az egyediséget, a reputáció növelését, a termelékenység javítását fontosnak tartó vonások a legmarkánsabbak. A digitalizációra fenntartásokkal nyitottak, az újításokkal és az agilis megoldásokkal kapcsolatban nem elzárkózóak, de óvatosak.

Stratégiájuk lényege: megtartani, jobbítani – mind a vevőkört, mind a meglévő partnerek kiszolgálását, mind működésüket, mind termékeik, szolgáltatásaik értéktartalmát.

Erőfeszítéseiket a jó munkatársaik megtartására, a vevőkör bővítésére, az értékesítés javítására, a megbízhatóság és a minőség erősítésére, a beszállítói kapcsolatok és a támogató szolgáltatások fejlesztésére koncentrálják.

A verseny és a vevői nyomás jelentős, az új piacok kiépítése a stagnáló kereslet közepette nehéz, a beruházásokat a piaci turbulenciák és a külső finanszírozás akadályai hátráltatják. Ez a magyar vállalkozások számára már a megszokott állapot. Kutatásunk harmadik hulláma is alátámasztja, hogy a COVID óta tartó vihar egyik oldalról alacsonyan tartja a hozamokat, nehezíti a növekedést, a másik oldalról a cégeket működésük és termékeik minőségének javítására, egyediségük és reputációjuk fejlesztésére ösztönzi. Folytatódik a magyar vállalkozás csendes és néha fájdalmas minőségi forradalma.

Nehéz év volt 2026, talán picit enyhült a nyomás a vállalkozásokon

Felmérésünk eredményei szerint a vállalkozások bő negyede van fejlődő pályán, egyötödük túlélő üzemmódban működik. A nyereség, az értékesítés volumenének csökkenéséről több cég számolt be, mint ahányan annak növekedését érzékelték.

A bérnövekedés és a kereslethiány a cégek két legfőbb kihívása, a verseny intenzitása továbbra is erős.

2025 és 26-között a vállalkozások helyzete romlott, azonban kisebb mértékben, mint egy évvel korábban. A vállalkozásokat sújtó nehézségek enyhültek az egy évvel ezelőtti felmérésünk eredményeihez képest, a verseny intenzitása azonban erősödött.

A vállalkozások eltérő világai

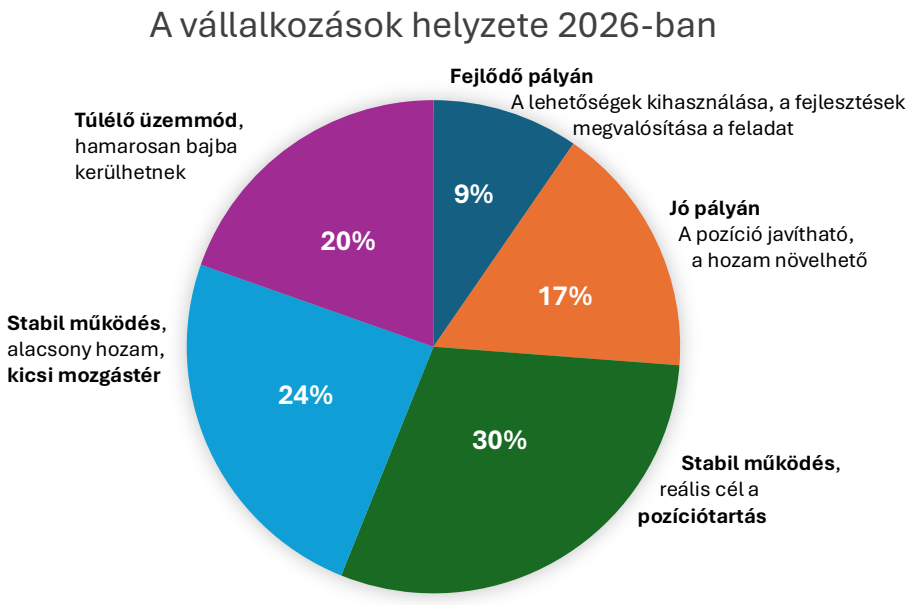
A pozíciójavítás, a lehetőségek világa, a tőkebefektetések hozamaként értelmezhető profit a cégek egyenegyede számára a mindennapi munkát formáló fogalmak.

A vállalkozások jelentős része számára sem a növekedés, sem a profit nem opció. A cégek háromnegyedének fő funkciója, hogy munkavégzési keretet, megélhetést biztosít a benne dolgozó vállalkozónak és alkalmazottjainak.

Ez fontos alapvető jellemzője a vállalkozói világnak: a cégek többsége nem a vállalatelméleti tankönyvek logikája szerint optimalizál, hanem sokkal inkább a mindennapok bizonytalanságainak kezelésére fókuszál. Értékteremtő munkájuk célja a megélhetés biztosítás saját, autonóm szervezeti keretek között.

A felmérésben résztvevő vállalkozások ötöde túlélő üzemmódban billeg a bajba kerülés határán. A cégek 10 %-a érzi úgy, hogy fejlődő pályán állnak, a lehetőségek kihasználása és a fejlesztések megvalósítása a feladat.

A cégek bő negyede látja a pozíciójavítást reális opciónak, több mint felük érzi úgy, hogy stabil a működésük.



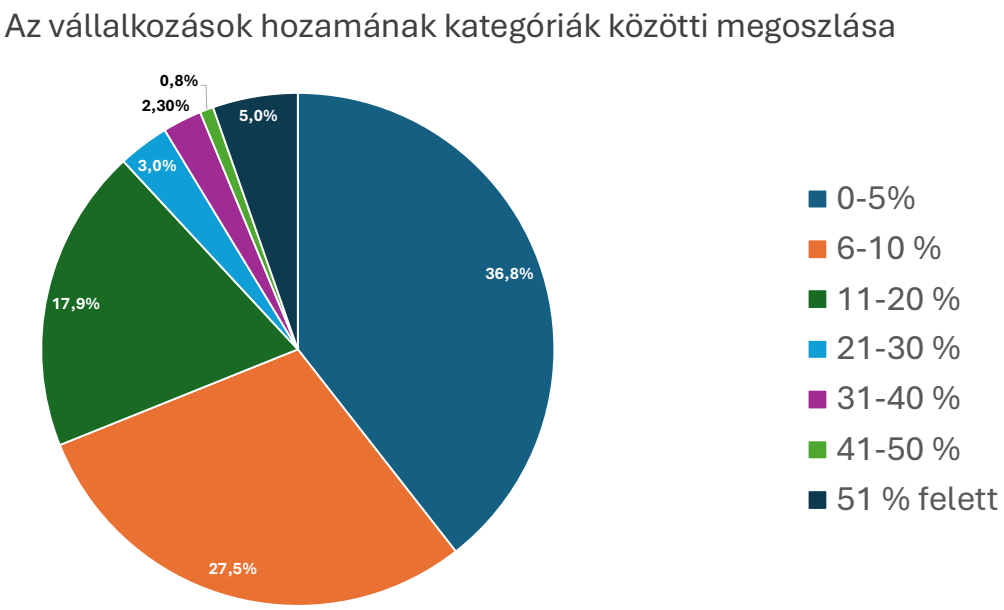
1. ábra

A vállalkozások többségét nem a nyereség mozgatja

A vállalkozások majdnem 37 %-ának hozama nem éri el az árbevétel 5 %-át, a cégek majdnem kétharmadánál (64,3 %)-nál pedig a 10 %-ot. Ez az eredmény is alátámasztja, hogy fontos megkülönböztetni a jövedelemszerzési és a haszontermelési céllal működő vállalkozásokat.

Persze egy profitra törő, a kapitalizmus eszméje szerint működő cégnek is lehet hozam nélküli vagy veszteséges fejlődési szakasza, esetleg rossz éve. Hasonlóan egy az, önálló munkából való megélhetés céljával tevékenykedő vállalkozásnak is termelhet hasznot. Ugyancsak igaz, hogy nem tiszta a határvonal a megtérülési, növekedési motivációjú vállalati és a megélhetést és önállóságot biztosítani kívánó gazdálkodó szervezetek között.

Azonban a fenti és a lentebbi ábra üzente erős: a vállalkozások jelentős részének, többségének perspektívája nem a fejlődés, nem a tőkehozam köré szerveződik, hanem a mindennapi működés stabilitása köré. Számukra az érvényesülést, a fennmaradás könnyebbé és kockázatmentesebbé válása jelenti.

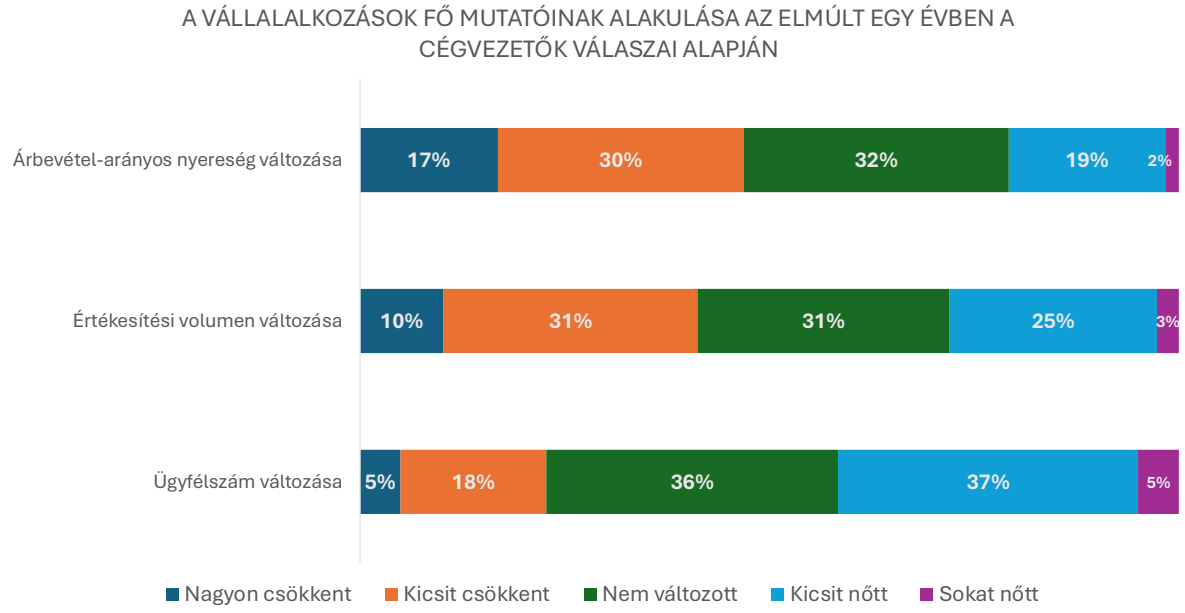


2. ábra

Még mindig nehezedik a vállalkozások helyzete - A forgalom- és a nyereségcsökkenés gyakoribb, mint a növekedés, közben a stabil cégek aránya nő

Az elmúlt egy évben a vállalkozások többségének helyzete nehezebbé vált. Több mint kétszer annyian számoltak be az árbevétel-arányos nyereség csökkenéséről, mint növekedéséről (47% vs. 21 %). Másfélszer annyi cég értékesítési volumene csökkent, mint amennyié nőtt. (41 % vs.28 %). Eközben a válaszadók közül jóval többen érzékelték a vevőszám növekedését, mint csökkenését. Ez az egy vevőre jutó értékesítés jelentős csökkenését sugallja.

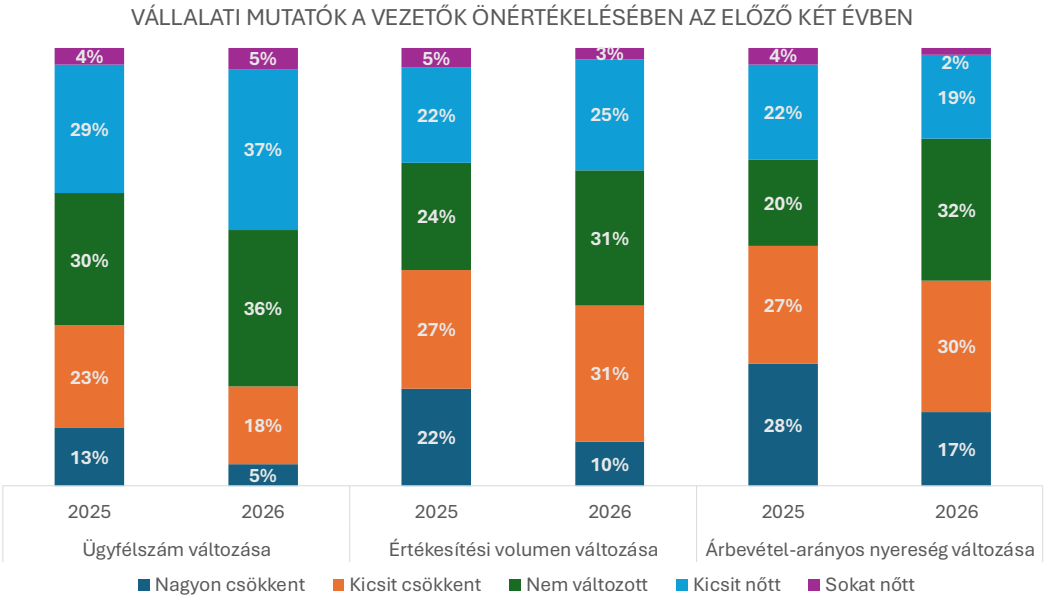
A piaci turbulenciák a kutatásban résztvevők harmadának helyzetét nem érintették, ekkora kör válaszolta azt, hogy nyeresége, forgalma és vevőszáma stabil maradt.



3. ábra

Az egy évvel korábbi felmérésünk eredményeihez képest 2026-ban a vállalkozások már jobban teljesítettek az ügyfélszám növelésében. Az értékesítés csökkenéséről is kevesebben számoltak be, mint egy évvel korábban. A nyereségráta területén pedig a csökkenést és a növekedést érzékelők aránya is kisebb volt, mint tavaly, a szintet tartók aránya nőtt.

Összességében nehezebb év volt a vállalkozásoknak 2026, mint az előző, habár nem annyival, mint amennyivel 2025 volt keményebb 2024-nél. Még több cég van lejtőn, mint hegymenetben, a stabil helyzetű vállalkozások aránya azonban már nagyobb, mint tavaly.



4. ábra

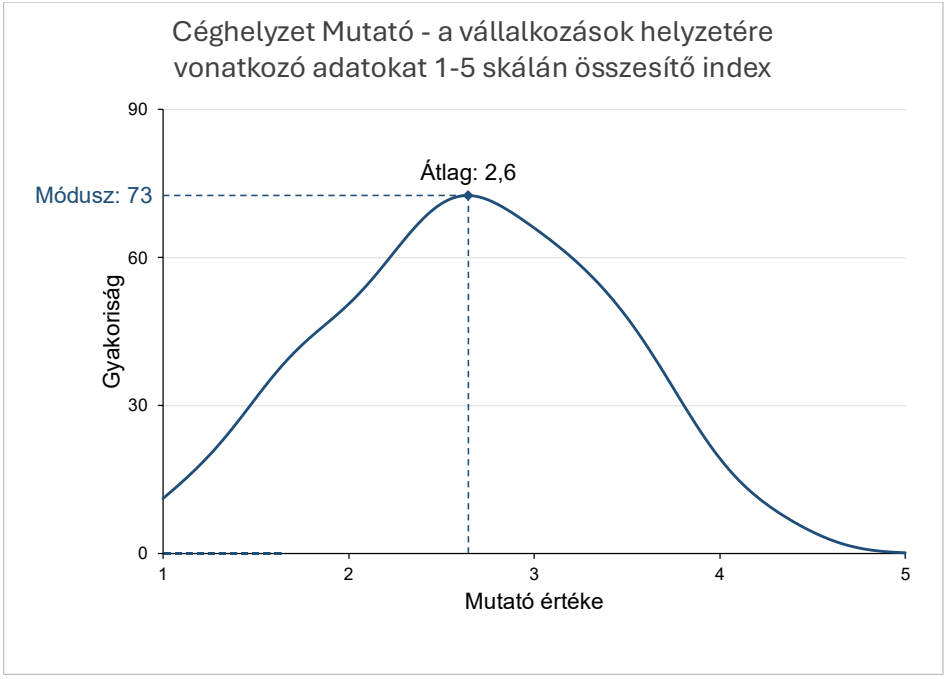
A cégeket legyengítették a COVID óta tartó nehézségek

COVID, háború, infláció, európai stagnálás... - a nehéz évek eredményeként a vállalkozások helyzetüket a közepesnél rosszabbnak értékelik.

A válaszadók helyzetére vonatkozó információkat tömöríti a Céghelyzet Mutató. A mutató értéke annál a cégnél 1-es, aki a fejezet eddig bemutatott kérdések mindegyikére a legrosszabb helyzetre utaló választ adta. 5-ös a Céghelyzet Mutató értéke, ha egy vállalkozó mindegyik esetben a legjobb kategóriába sorolta magát.

Ahogy az az összes kutatásban résztvevő mutatóját sűrítő 5. ábrán láthatjuk, jóval többen vannak a közepes helyzetet jelentő 3-as érték alatt, mint felette – a válaszadók kétharmada. Az átlagos érték 2,6.

A legrosszabb 1 és 2 közötti érték is meglepően sok, összesen 61cégre jellemző – ez az összes válaszadó ötöde. A napos oldalon, a 4-esnél magasabb céghelyzet mutatóval 8 válaszadó büszkélkedhet a 303-ból.



5. ábra

Megmaradt, de engedett a bérnövekedés és a keresletcsökkenés harapófogója

Összességében a vállalkozások kihívásainak szerkezete nem változott, a kihívások éle azonban tompult az előző évhez képest.

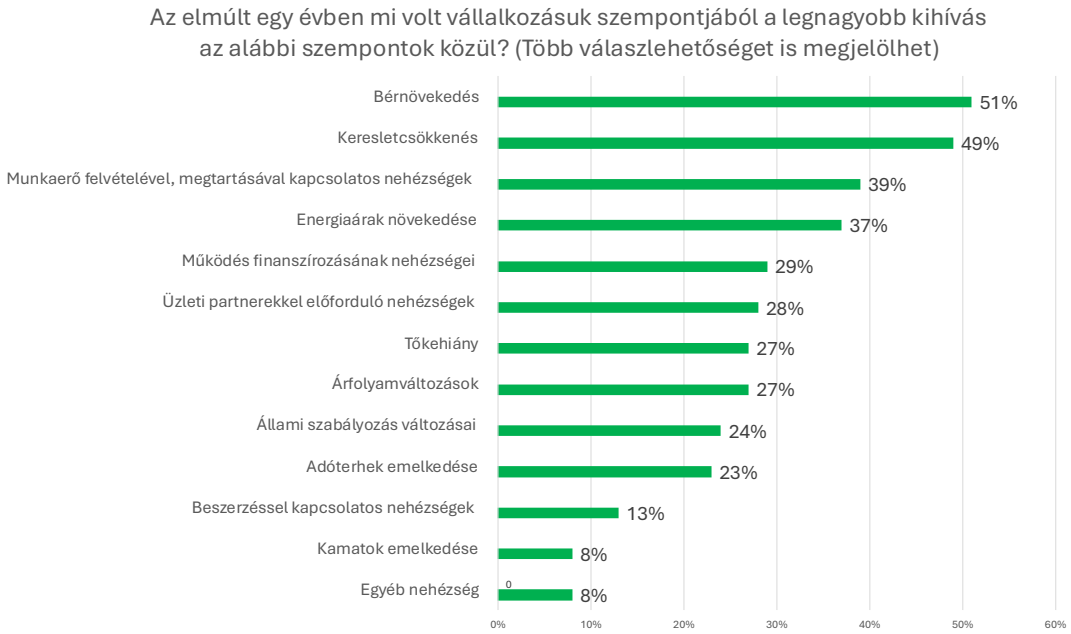
A vállalkozások életét meghatározó harapófogó, hogy egyszerre nőnek a bérek és csökken a kereslet. A válaszadók fele jelezte, hogy ez a két meghatározó kihívásuk – ebben a helyzet hasonló, a nyomás azonban érezhetően enyhébb, mint amit egy éve találtunk.

A munkaerővel kapcsolatos nehézségek és az energiaárak növekedése ugyancsak általános problémák – ezek súlya is kisebb, mint egy évvel ezelőtt.

A válaszadók több mint negyede jelezte, hogy komoly kihívást jelent a működés finanszírozása, az üzleti partnerekkel előforduló nehézségek kezelése, az árfolyam ingadozása és a tőkehiány.

Az állammal kapcsolatos nehézségeket (a szabályozás változása, adóterhek) 23-24 % említette – ez jelentős csökkenés 2025-höz képest.

A beszerzési nehézségek és a kamatok emelkedése a lista végén szerepelnek, sokkal kevesebben jelezték ezt a két problémát, mint tavaly.



6. ábra

A vállalkozások legnagyobb kihívásai 2024-ben, 2025-ben és 2026-ban

	2024	2025	2026	Változás 2025-2026
Bérnövekedés	51%	61%	51%	-10%p.
Keresletcsökkenés	46%	58%	49%	-9%p.
Munkaerővel kapcsolatos nehézségek	42%	45%	39%	-6%p.
Energiaárak növekedése	49%	50%	37%	-13%p.
Működés finanszírozásának nehézségei	-	-	29%	-
Üzleti partnerekkel előforduló nehézségek	25%	29%	28%	-1%p.
Árfolyamváltozások	29%	32%	27%	-5%p.
Tőkehiány	-	-	27%	-
Állami szabályozás változásai	-	33%	24%	-9%p.
Adóterhek emelkedése	-	40%	23%	-16%p.
Beszerzéssel kapcsolatos nehézségek	18%	18%	13%	-5%p.
Kamatok emelkedése	20%	20%	8%	-12%p.
Egyéb nehézség	9%	8%	8%	0%p.

1. táblázat

Erős és erősödő versenynyomás

A megkérdezett vállalkozók szerint a piaci verseny intenzitása mindegyik dimenzióban erős. A legkeményebb nyomás a vásárlók alkupozíciójából ered, ennél kissé kevésbé erős a versenytársak fenyegetése. A verseny intenzitásának mutatója a 2025-ös eredményekhez képest kismértékben, 5 %-kal nőtt.

Mennyire teszik intenzívvé az Önök cégére ható piaci versenyt az alábbi tényezők? (1 = semennyire, 5 = teljes mértékben)	
A vásárlók alkupozíciója	3,2
A versenytársak fenyegetése	3,1
Új belépők fenyegetése	2,8
A helyettesítő termékek fenyegetése	2,7
A szállítók alkuereje	2,7

2. táblázat

Óvatos optimizmus, szkeptikus kilátások

A válaszadók között kétszer annyi az optimista, mint a pesszimista, a vállalkozások 40 %-a szerint három éven belül nem fog változni a vállalkozásuk helyzete. Ez az pesszimizmus óvatos, inkább öt év múlva látják reálisnak a az árbevétel, a hozam növekedését, mint jövőre. A következő évben ugyanannyian számítanak a beruházások bővülésére, mint csökkenésére, ebből a szempontból a piaci bizonytalanságot látják a legfőbb akadálynak.

A cégvezetők a nemzetközi és a hazai gazdasági környezettel kapcsolatban inkább borúlátóak, az állami szabályozást illetően reménykednek. Ebből a szempontból a javulást várók többen vannak, mint akik a helyzet romlására számítanak.

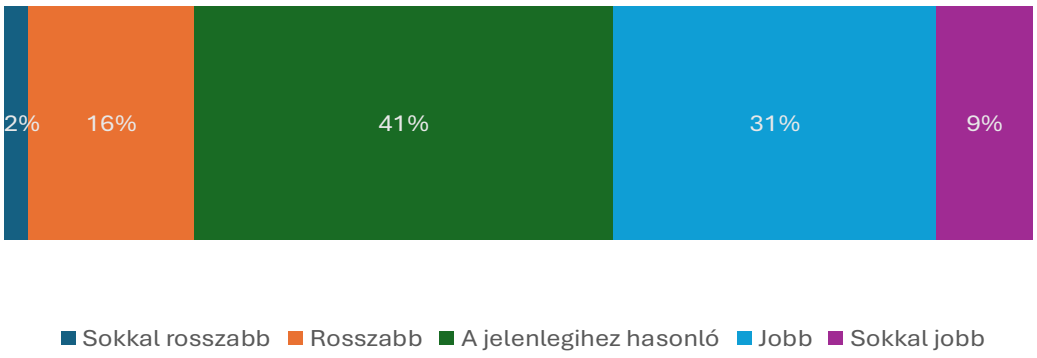
A vállalkozók optimisták

Amikor azt kérdeztük, hogy milyen lesz a cég helyzete három év múlva, a cégvezetők 41 %-a nem várt változást. A többiek között az optimisták több mint duplán annyian voltak, mint a pesszimisták.

Tavalyhoz képest jelentősen megnőtt a derűlátók aránya. Habár harmadik éve tapasztaljuk, hogy többen érzékelik helyzetük romlását, mint ahányan a javulásáról számoltak be, a vállalkozók jövőbe vetett hite mégis erős maradt. Ez több tényező együttes eredménye lehet.

- Egyrészt a vállalkozó saját vagyonát, egzisztenciáját viszi a vásárral, ha nem bízna magában és a körülményekben, akkor feladná.
- Másrészt egyértelmű, hogy a koronavírus óta megbolydult a világ. Ahogy kötetünk a gazdaság helyzetéről szóló fejezete is mutatja, a nehézségek elsősorban a geopolitikai földrengések generálta hullámoknak és az európai gazdaság gyengeségének köszönhetőek. Mindenki várja, legalábbis reméli, hogy elül a vihar.
- Kutatásunk 2026 áprilisa és júniusa között zajlott, a választások a változás reményét, a forint erősödését, a kamatok csökkenését hozták.

A CÉGHELYZET VÁRHATÓ VÁLTOZÁSA A KÖVETKEZŐ 3 ÉVBEN
A VÁLLALKOZÁSVEZETŐK SZERINT



7. ábra

A VÁLLALKOZÁSOK 3 ÉV MÚLVA VÁRHATÓ HELYZETÉVEL KAPCSOLATOS VÁLTOZÁSOK AZ IDEI ÉS A KÉT KORÁBBI FELMÉRÉSÜNKBEN

	2024	2025	2026	Változás 2025-2026
Sokkal rosszabb	4%	7%	2%	-5%p.
Rosszabb	8%	17%	16%	-1%p.
A jelenlegihez hasonló	38%	40%	41%	1%p.
Jobb	37%	27%	31%	4%p.
Sokkal jobb	13%	9%	9%	0%p.

3. táblázat

Óvatos ez az optimizmus

Ez az optimizmus azért óvatos. Jövőre jóval többen várják az árbevétel emelkedését, mint ahányan csökkenésre számítanak. A nyereség esetében a növekedésre számítók többsége már kisebb. A beruházások területén pedig ugyanannyian számolnak bővüléssel, mint amennyien visszaeséssel. Mind a három kulcsmutató esetén a helyzet stabilizálódásával kalkulálnak a legtöbben.

Ötéves távon már sokkal erősebb a derűlátás. A forgalmat tekintve már több mint háromszoros (pontosan 3,4-szeres) többségben vannak a növekedéssel számolók a csökkenést várókkal szemben. A nyereségarány emelkedésére és a beruházások meglódulására pedig majdnem háromszor (pontosabban 2, 8-szor) annyian várnak, mint a csökkenésére.

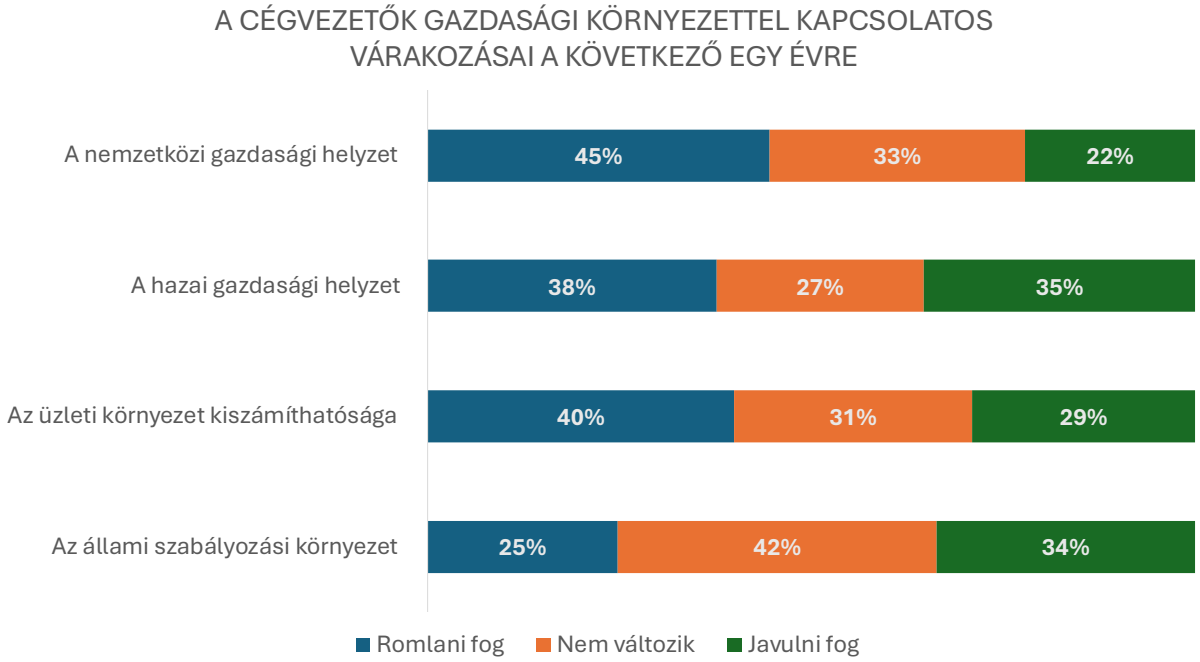


8. ábra

A derűlátás óvatosságára utal az is, hogy a jövőre vonatozó várakozások nem olyan lelkesek, mint egy évvel ezelőtt. Idei válaszadóink közül 7 %-kal kevesebben várják, hogy a következő öt évben az árbevételük és a nyereségük nőni fog, mint a tavalyi lekérdezés során.

Várakozás az új kormánnyal szemben, a nemzetközi helyzet javulásában kevesen bíznak

A nemzetközi gazdasági helyzet romlására kétszer annyian számítanak, mint a javulására (45 % vs. 22 %). Az üzleti környezet instabilabbá válására is jóval többen számítanak, mint a nagyobb kiszámíthatóságra (40% vs 29 %). A hazai gazdasági helyzettel kapcsolatban már csak kicsivel haladja meg a romlást várók aránya a javulásra számítókét (38 % vs. 35%). Az állami szabályozási környezettel kapcsolatban a választások utáni hónapokban többen voltak a javulásban bízók (34 % vs. 25%) – habár a legtöbben (42 %) azt válaszolták, hogy nem várják a helyzet változását.



9. ábra

Az üzleti környezet meghatározó eleme a bizonytalanság

Amikor azt kérdeztük, hogy mi akadályozza a régóta tervezett fejlesztések megvalósítását, a válaszadók 70 %-a a piaci bizonytalanságot jelölte meg a halasztás legfőbb okaként. Nem a pénzügyi kalkuláció nehézsége, nem a technológia az akadály, ezt csak a válaszadók tizede említi. Komolyabb probléma a külső finanszírozás, illetve a szervezeti kapacitások hiánya (35 és 28 %) – ez már érzékelhetően visszafoghatja a fejlesztéseket. Azonban ezt a két tényezőt kevesebb, mint fele annyian tartják fontosnak, mint a piaci bizonytalanságot.

Ezt nem érdemes panaszkodásként értelmezni, a bizonytalanság a vállalkozói lét alapállapota. Azonban ha nem látni, hogy merre van az előre, akkor érthető, hogy miért választják olyan sokan , hogy inkább kivárnak a fejlesztésekkel.



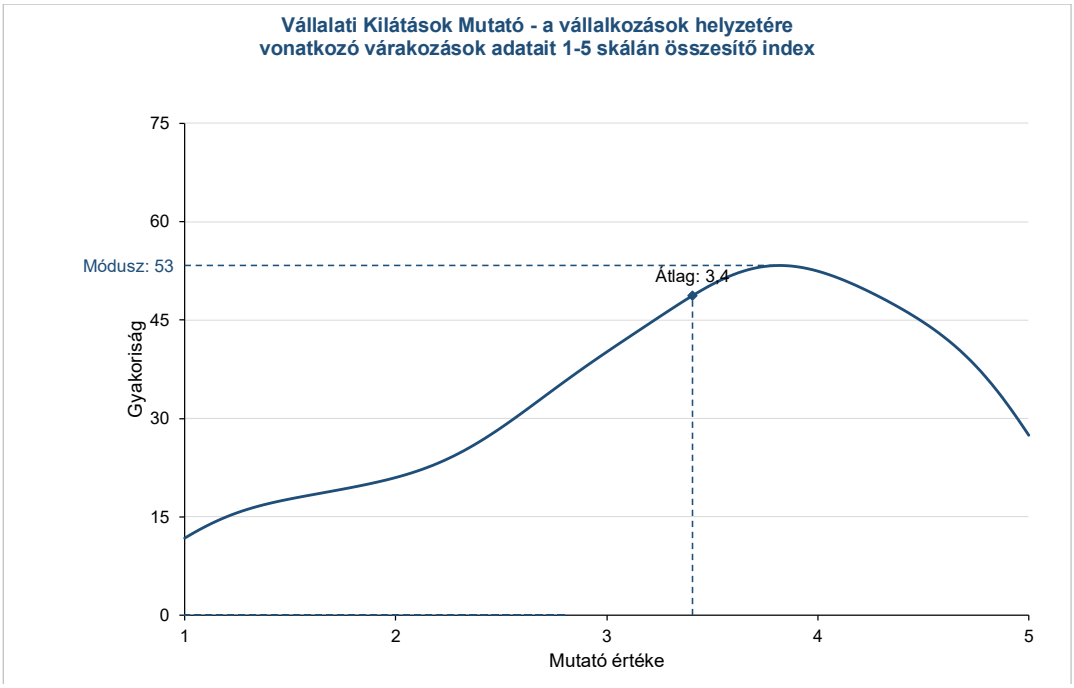
10. ábra

Enyhén derűlátó vállalati, szkeptikusabb környezeti kilátások

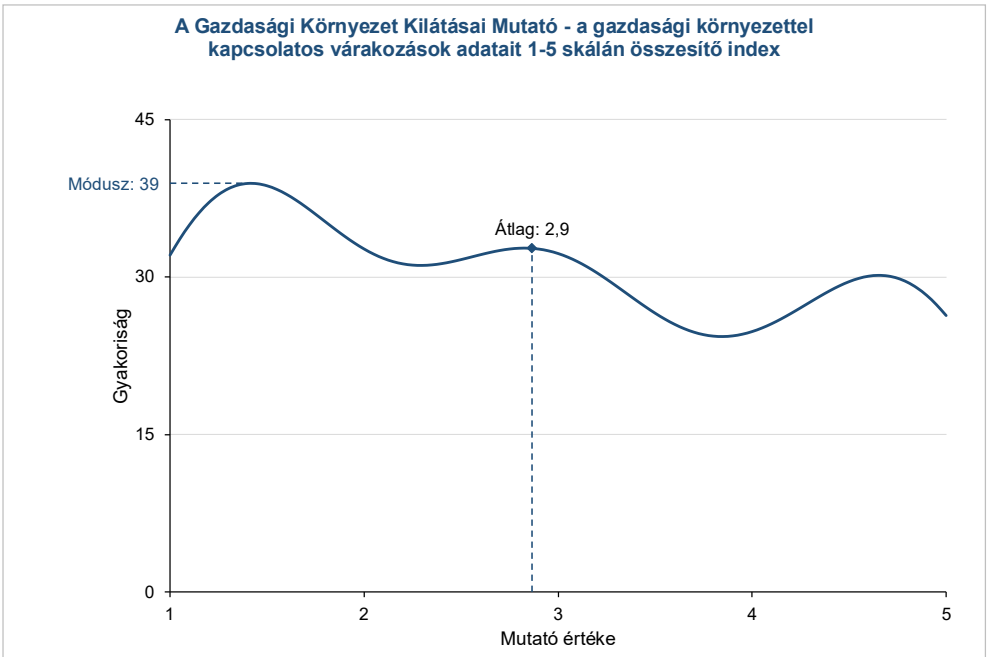
A jövőre vonatkozó várakozásokat a Vállalati Kilátások Mutatóban és a Gazdasági Környezet Kilátásai Mutatóban összesítettük

Ez alapján jól látszik a válaszadók cégük jövőjével kapcsolatos optimizmusa. A Vállalati Kilátások Mutató átlaga 3,4, mediánja 3,7. A mutató értéke alapján 86 vállalkozó borúlátó,borúlátó 192 derűlátó saját bizniszét illetően.

Az üzleti környezet megítélése hullámzó, összességében inkább kissé negatív helyzetet mutat. A Gazdasági Környezet Kilátásai Mutató átlaga 2,9, mediánja 3,0.A válaszadók fele a helyzet romlását, bő harmada pedig annak javulását várja.



11. ábra



12. ábra

Versenyképesség, erősségek-gyengeségek

Alkalmazkodóképesek vagyunk, képesek vagyunk újításra, csak nem tudunk sokat keresni. Jó a gárda, felkészült a cég, megbízhatóan jó minőséget kínálunk, azonban a piaci pozíciónk gyenge, az értékesítés keservesen nehéz, a piac gyakran kiáraz minket. Termékeink nem ismertek. Ez az kérdőívünket kitöltő vállalkozók válaszaiból kirajzolódó összkép. Igyekszünk, sokat dolgozunk, csak nem igazán lesz pénz belőle.

Az alkalmazkodóképesség jó, a profitabilitás gyenge

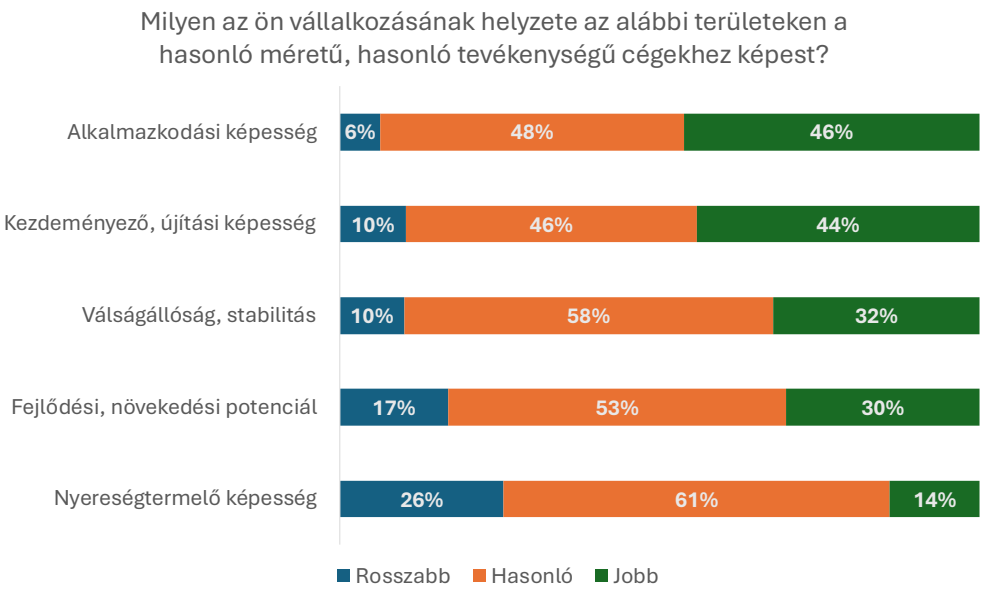
A kutatásban résztvevő vállalkozások bő fele úgy látja, hogy helyzete, képességei megegyeznek a versenytársaikéval.

A legtöbben az alkalmazkodóképesség területén látják jobbnak magukat a hasonló méretű, tevékenységű cégeknél (46 %), ugyancsak ezen a területen látják a legkevesebben úgy, hogy a többieknél rosszabbak (6 %). Picit óvatosabb, de hasonlóan erős a cégek önértékelése a kezdeményező-, újítási képesség szempontjából (44 % jobb, 10 % rosszabb, mint a többiek).

A válságállóság és a fejlődési potenciál esetében már kevesebben érzik úgy, hogy előnyben lennének (32 %, illetve 30 %).

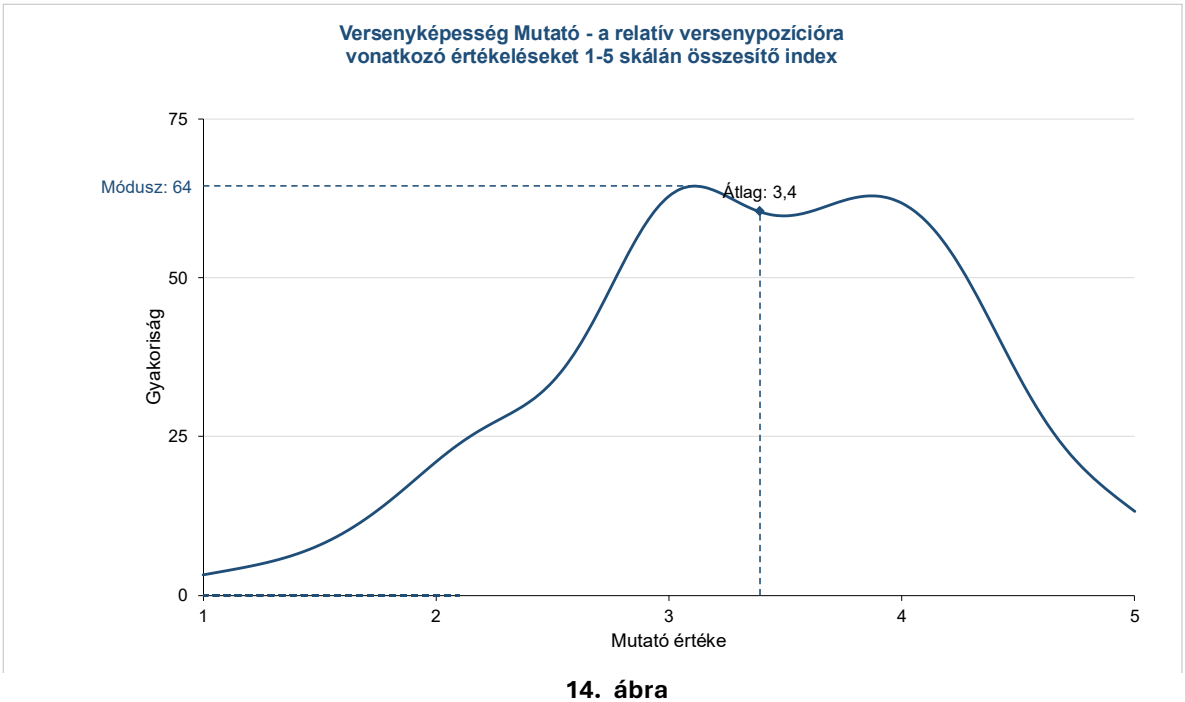
A nyereségtermelő képességben látják a cégek legrosszabbnak a helyzetüket. Csak 14 % érzi úgy, hogy jobb a piacnál, 26 % pedig úgy érzi, kevesebbet tud keresni, mint versenytársai. A cégek 60 %-a szerint profitabilitása ugyanolyan, mint a többi hasonló cégé.

A vállalkozók legnagyobb csoportja – körülbelül fele - úgy érzi, képességei a versenytársaiéhoz hasonlóak. Az átlagtól való eltérések százalékai alapján úgy tűnik, a vállalkozók önképe az, hogy képesek alkalmazkodni, kezdeményezni, ez azonban nem mindig elég a válság kivédéséhez és a növekedéshez, még kevésbé teszi lehetővé, hogy nyereségességben kiemelkedjenek a piacon.



13. ábra

A fenti ábra mutatóit sűrítettük a Versenyképességi Mutatóba, így kaptuk az alábbi *elefánt a kígyó hasában* (komoly felnőtteknek: kalap) ábrát. (a mutató átlaga: 3,4, mediánja: 3,4.) A legtöbb cég átlagosnak tartja magát versenyképességi szempontból. 62-an látják magukat a piaci versenytársaknál rosszabbnak, majdnem háromszor ennyien, 173-an pedig jobbnak.



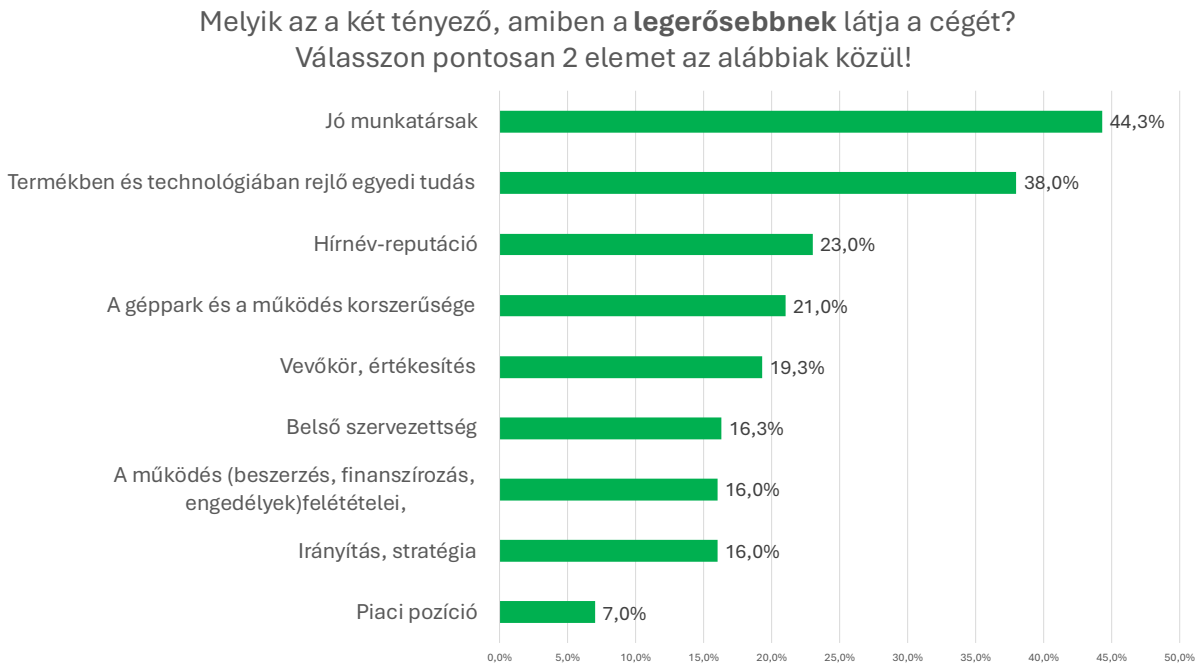
14. ábra

A cégek erősségei: Jó gárda, egyedi tudás, megbízhatóság, termékminőség

A válaszadók két cégjellemző esetében látják erősnek vállalkozásukat: meg tudják tartani a jó embereket, és technológiáik és termékeik kiemelkedő egyedi tudást hordoznak. (44,3, illetve 38 %-uk említette ezeket a tényezőket.)

Az erősségek listáján a harmadik és negyedik helyeken a reputációt, majd a géppark és a működés körszerűségét találjuk, ezek említése azonban átlagos gyakoriságú.

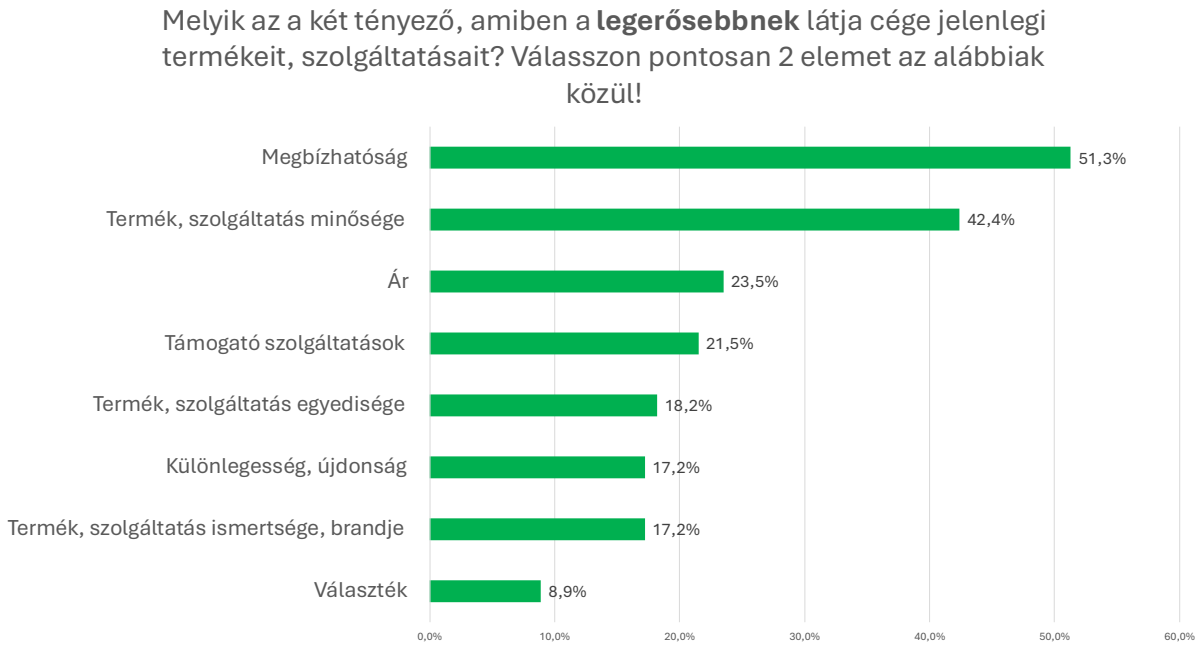
Árulkodóan kevés cég vezetője (7 %) gondolja azt, hogy az általa elért piaci pozíció adja a vállalkozása erősségét.



15. ábra

A termékek, szolgáltatások jellemzői közül a megbízhatóságot és a minőséget emelték ki leggyakrabban erősségként – mindkettő esetben magas az említések aránya (51,3 % és 42,4 %).

Az erősségként legritkábban említett tényező a választék (8,9 %).



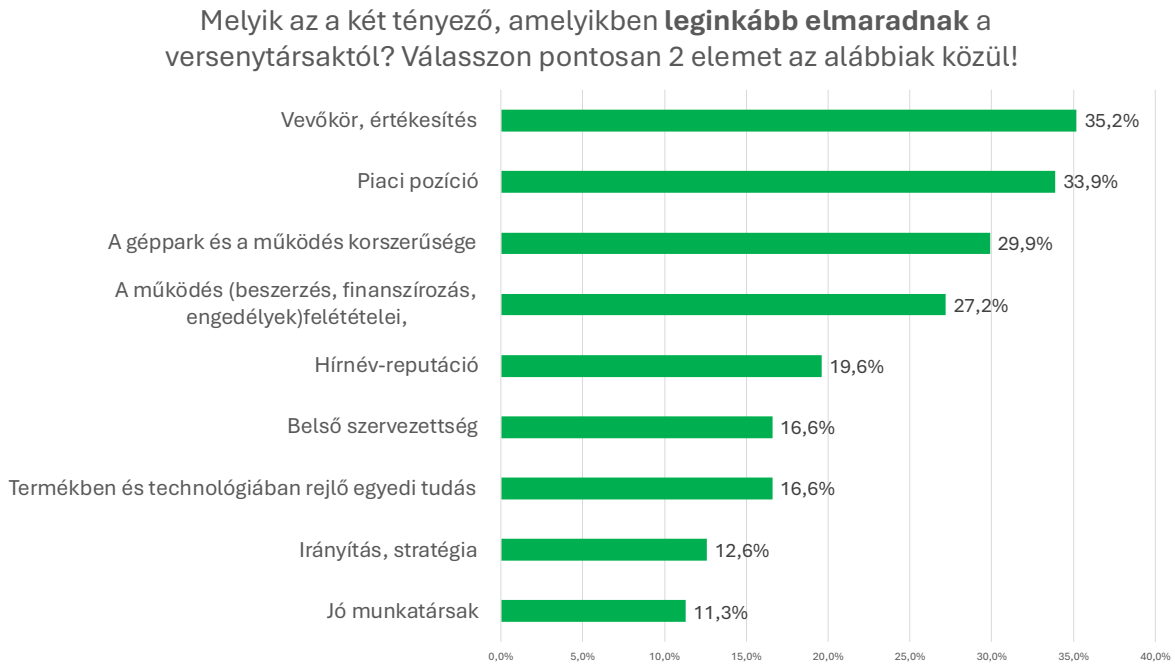
16. ábra

Gyengeségek: értékesítés, piaci pozíció, ár, ismertség-brand

A gyengeségek listáján a vevőkör, értékesítés és a piaci pozíció a két első helyezett.

A géppark és a működés korszerűségét, illetve a működés feltételeit említették még az átlagosnál gyakrabban a cég hiányosságai között.

A „Jó munkatársak” tényező került legritkábban a negatív listára – ez kiemeli az erősségek esetén látott eredményt: annak ellenére, hogy a bérek emelkedése a legkomolyabb céges kihívás, a vállalkozások úgy érzik, sikerül ezzel a faladattal megbirkózniuk, meg tudják tartani a minőségi működéshez szükséges munkavállalóikat.

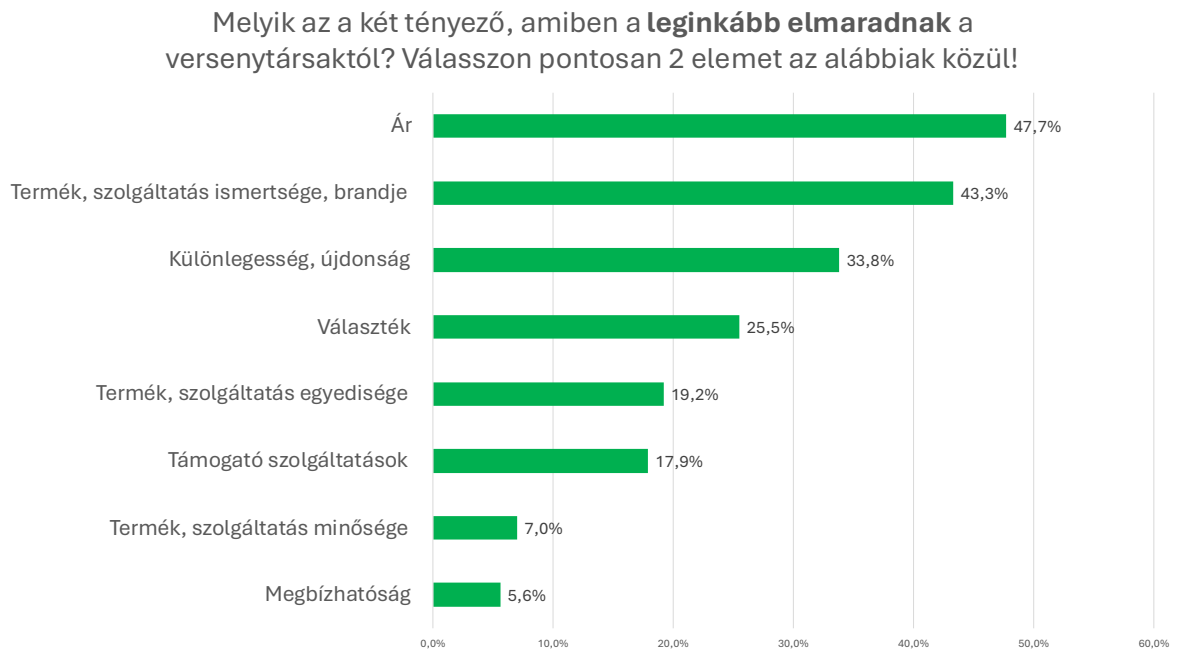


17. ábra

Az árazás és a termék ismertté tétele, márkázása, az a két terület, ahol a válaszadóink leginkább gyengének érzik magukat. Magas mindkét jellemző említési gyakorisága (47,7 % és 43,3 %).

A különlegesség/újdonságérték és a választék a másik két átlagosnál gyakrabban említett gyengeség.

A két tényező, ahol nem látnak problémát a cégvezetők: a termékek, szolgáltatások minősége és a megbízhatóság (Említés gyakorisága 7 % és 5,6 %).



18. ábra

Merre az előre? -Az üzleti kapcsolatok elmélyítése, a minőség javítása

A cégek a már jól működő üzleti kapcsolataik, tevékenységeik elmélyítésére, fejlesztésére koncentrálnak. A növekedés, az új piacokra való kilépés nem kap nagy hangsúlyt – nem az előrelépés, hanem a megtartás, a megmaradás a cél.

Amit eddig csináltunk, azt becsüljük meg, annak a minőségét javítsuk. A meglévő kapcsolatok, az elismertség, a minőség és az egyediség erősítését tarják a siker kulcsának a válaszadók. A fejlesztések fókuszában is a meglévő vevők jobb kiszolgálása a meglévő termékek minőségének javítása áll, a technológia és a szervezet fejlesztése mellett.

Ami a sikerhez kell: vevők, munkatársak, pozíciók megtartása, a megbízhatóság és a minőség erősítésével

A megkérdezett vállalkozások a cég sikere szempontjából embereik és vevőik megtartását, a reputáció és az egyediség erősítését és a kiszolgáltatottság csökkentését tartják a legfontosabbnak. Amikor a cég sikeressége szempontjából fontos tennivalók menüjéről kérdeztük a vállalkozókat, mind a kilenc opció legalább 3,8-as átlagos értékkel szerepel az 1-5-ig terjedőtartó fontossági skálán. A géppark és működés korszerűsítése, illetve a működés feltételeinek javítása kapták a legalacsonyabb pontszámot.

TermékeikA terméik és szolgáltatásaik versenyképessége szempontjából fontos feladatok listájáról a megbízhatóság erősítését, a minőség és az ismertség/brand javítását, illetve a támogató szolgáltatások fejlesztését tartották a legfontosabbnak. Emellett a következő témák kaptak még kiemelkedően magas (4-es vagy magasabb) osztályzatot: a termék egyediségének megőrzése és az, hogy árban tartani tudják a versenyt.



19. ábra



20. ábra

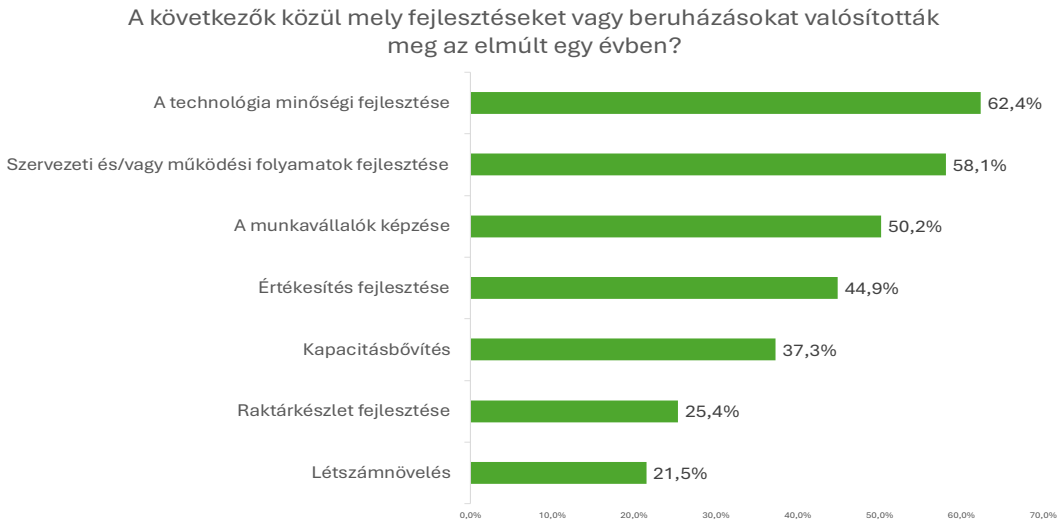
A fejlesztések fókuszában: jobb termék és kiszolgálás, erősebb minőség, szervezet és csapat

A fejlesztések fő prioritása a meglévő piaci kapcsolatok megerősítése, ezen belül a meglévő vevők kiszolgálásának és a meglévő termékek minőségének fejlesztése a két leginkább kiemelkedő fókusz. kevés hangsúlyt kapott az új piacok és értékesítési csatornák kiépítése és a horizontális együttműködések elmélyítése.

A konkrétabb beruházások, fejlesztések listájának élén a technológia minőségének javítását és a szervezeti működés fejlesztését találjuk. A munkavállalók képzését is a válaszadók több mint fele említette. Az ellátási bizonytalanságok enyhültek, a növekedés nem aktuális. Ezt mutatja, hogy a lista végére került a kapacitásbővítés, a raktárkészlet fejlesztése és a létszám bővítése.



21. ábra



22. ábra

A minőségre és egyediségre fókuszáló, biztonságra törekvő vezetői hozzáállás a domináns

A kérdőív kérdései lehetővé tették, hogy a válaszokból feltérképezzük a vállalkozók cégvezetői habitusát. Hét változóban tömörítettük a válaszadók stratégiai, döntéshozói attitűdjének fő jellemzőit. A mutató kisebb vagy nagyobb értéke nem jobb-rosszabb skála – a nagyobb érték mindegyik esetben a változtatási szándék, a mutatóhoz fűződő ügy melletti elköteleződés nagyobb intenzitását jeleneti.

Organikus-agilis Mutató – A kérdőív szervezeti működési attitűdre vonatkozó hat kérdésének átlagaként képeztük, ahol az organikus végpont (1-es értékkel) azt jelzi, hogy a meglévő adottságokból, helyzetekből kiinduló óvatos változtatásokkal, módosításokkal próbálkoznak, a másik, dinamikus véglet (5-ös értékkel) pedig arra vonatkozik, hogy az új, ismeretlen kipróbálásával kísérleteznek.

Újításorientált Mutató -A vállalkozás újításra vonatkozó attitűdjét vizsgáló változók (például: új értékesítési csatornák bevezetése, új termék vagy szolgáltatás bevezetése) számtani átlagának 1-5-ös skálára vetítésével.

Egyediségorientált Mutató - A vállalkozás egyediségre vonatkozó orientációját vizsgáló kérdések (például: egyediség, mint versenyelőny és a brand egyedisége, mint versenyelőny) válaszainak átlagolásával.

Minőség- és Reputációorientált Mutató - A vállalkozás minőségre és reputációépítésre vonatkozó attitűdjét jelző válaszokat (például az elmúlt egy évben jellemző vevőkör-bővülés,

meglévő termék-szolgáltatás minőségjavítás, illetve a termék, szolgáltatás minőségére vonatkozó digitális fejlesztések) átlagolva összesítő mutató.

Termelésorientált Mutató – A vállalkozás termeléssel kapcsolatos hozzáállását mérő számos kérdés válaszait átlagolással összesítő mutató, arról, hogy mennyire erős a vállalkozás termelés optimalizációjára vonatkozó elkötelezettsége (például az elmúlt évben megvalósított technológia- vagy szervezetfejlesztési célú beruházások, vagy a géppark, a belső szervezeti működés mint versenyképességi tényező jelentősége).

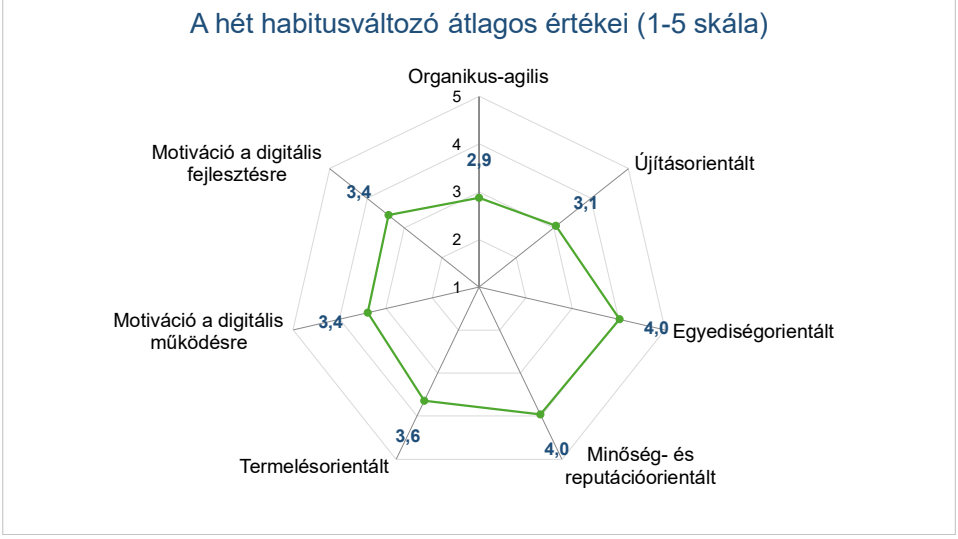
Motiváció a Digitális Működésre Mutató - A vállalkozás napi szintű működésre vonatkozó kérdéseiből összeállított mutató, ahol az 5 az inkább digitalizált működési orientáció, 1 a kevésbé digitalizált működési orientáció felé mutat.

Motiváció a Digitális Fejlesztésre Mutató - A digitális fejlesztési attitűdökre vonatkozó kérdésekből átlagolással számított mutató, ahol a nagyobb érték a digitális fejlesztések melletti nagyobb elkötelezettséget jelzi.

A mutatók létrehozását mindegyik esetben több lépésből álló gondos statisztikai vizsgálat előzte meg – például ennek eredménye, hogy a digitális fejlesztések melletti elkötelezettséget két külön mutatóra bontottuk.

A mutatók átlagos értékeit foglalja össze a következő ábra. Ezalapján az átlagos válaszadó számára a minőség és az egyediség erősítése különösen fontos (4.0 mutatóértékek). A termelésorientáltság és a digitalizáció mellett elkötelezettség ugyancsak egyértelmű. Az újítással és az agilitással kapcsolatban a válaszadók jóval ambivalensebbek: a habitusmutatók közepéhez húznak az ezzel kapcsolatos megállapításaik.

Az egyes habitusváltozók eloszlását a 3. melléklet ábrái mutatják be.



23. ábra

Mélyfúrás: A vállalkozások helyzete és attitűdjei közötti különbségek mintázatai

A következőkben mélyebbre nézünk. Feltárjuk, miben térnek el a vállalkozók különböző csoportjai. Először áttekintjük, mi a különbség a helyzetüket különbözőképp látó vállalatok között. Ezt követően a több változóból képzett Céghelyzet Mutató értéke szerinti csoportokat hasonlítjuk össze. Harmadikként azt vizsgáljuk, mi a különbség az optimistább és pesszimistább vezetőjű vállalkozások között. Ezt követően megmutatjuk, miben térnek el a különböző méretű és korú cégek. Végezetül a digitalizációhoz való hozzáállás alapján klaszteranalízissel megkülönböztetett digitálisok és analógok csoportját vetjük össze.

Áttekintjük, az egyes kategóriákban milyen méretű cégek a meghatározóak. Megnézzük mi a különbség az egyes csoportokhoz tartozó vállalkozások között a cégek helyzetét leíró, a várakozásaikat összegző és a versenyképességüket reprezentáló mutató szerint. Végezetül megvizsgáljuk, miben mások a különböző kategóriákba kerülő válaszadók habitusai.

A vizsgálat részletes eredményeit a 2. Mellékletben részletezzük.

Aki sikeresebb az motiváltabb, nem a méret és a kor formálja a habitusokat

A fő eredmények három pontban:

- A versenyképesség, a teljesítmény és a kilátások között a logikusnak tűnő összefüggéseket találjuk A fejlődő cégek habitusai minden dimenzióban intenzívebbek, kilátásaik, versenyképességük jobb, mint az átlagosaké, ahogy a túlélő cégeknél ennek pont az ellenkezőjét tapasztalhatjuk. A versenyképesebb cégek helyzete jobb, a kedvezőbb helyzetű cégek vezetői optimistábbak.
- A digitális cégek versenyképességi mutatói és kilátásai ugyancsak jobbak, habitusai ugyancsak intenzívebbek.
- Habár a jobb helyzetű cégek között felülreprezetnáltak a nagyobb vállalkozások, a különböző árbevétel-kategóriák között a vállalatok helyzete és kilátásai közötti különbség nem szignifikáns. A cég mérete, alapításának kora és a cégvezetői habitusok között sincs erős kapcsolat.

A mélyfúrások részletes eredményei a következők:

1. A magukat túlélőként meghatározó cégek között a legkisebbek a stabilak kategóriájában, a nagyobb kisvállalkozások a túlélők között (100-499 millió forint árbevétel) az 1-2 milliárd forint árbevételűek pedig a fejlődők között felülreprezentáltak. A fejlődő cégek optimistábbak.

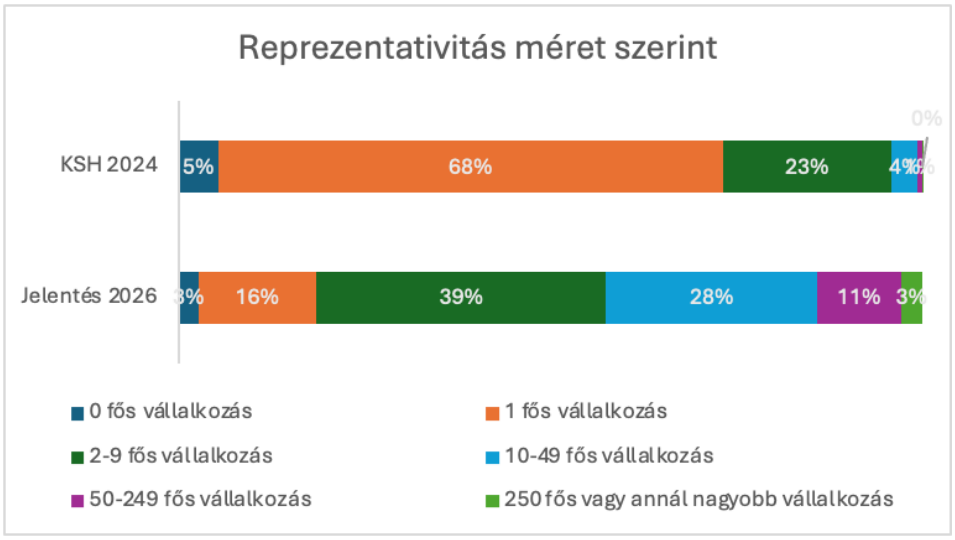
2. A méret, illetve a cégalapítás kora szerint nincs szignifikáns különbség a cégek helyzetében, versenyképességében és kilátásaiban.
3. A pesszimista-optimista megkülönböztetés alapján az 1 fős cégek a legborúlátóbbak, az 50-250 embert foglalkoztatók a leginkább derülátók. Ugyancsak szignifikánsan nagyobb az optimista cégek versenyképességi indexe.
4. A különböző mérőszámok szerint jobb helyzetű cégek általában versenyképesebbek és nagyobbak. A 10-50 főt alkalmazó vállalkozások szignifikánsan felülreprezentáltak a céghelyzet mutató szerint legrosszabb csoportban.
5. Klaszteranalízissel szétválasztottuk a digitális és az analóg hozzáállású cégeket. A digitális csoportba tartozó vállalkozások jellemzően nagyobbak, optimistábbak és érdemben versenyképesebbek analóg társaiknál.
6. A céghelyzet mutató alapján a rosszabb helyzetű harmadba eső vállalkozók habitusváltozójának értéke három esetben szignifikánsan kisebb a többiekénél: az újdonságorientáltság, a minőségorientáltság és a digitális működésre való orientáltság esetében. A legjobb helyzetű harmadnál az utóbb említett két változó értéke szignifikánsan magasabb, mint a többi csoporté.
7. A habitusváltozók és a cég mérete között nem találtunk szignifikáns összefüggést.
8. A különböző időszakban indult cégek különbségeinek nincsenek szisztematikus mintázatai. A legkorábban indult cégek termelésorientáltsága és digitális fejlesztések iránti orientáltsága erősebb, a különböző korú cégek agilitása picit hullámzik, egyébként a hozzáállás nem korfüggő.
9. A különböző sikerességű és méretű vállalatok között nincs szignifikáns különbség az organikus-agilis mutató átlagos értékét nézve. A jövőt illetően pesszimista cégek kevésbé agilisak.
10. Az optimisták, semlegesek és derűlátók habitusai az organikus-agilis skála már említett különbségétől eltekintve nem térnek el szignifikánsan.

1. Melléklet - A kérdőíves felvétel mintájának bemutatása

A minta 303 vállalkozásvezető kérdőíves válaszát tartalmazza. Online kérdőívünket partnerszervezetek segítségével, illetve saját terjesztéssel juttattuk el a vállalkozások vezetőihez. A válaszadók sokszínűsége révén elvégezhető kontrollvizsgálatok arra utalnak, hogy a válaszok jól kifejezik a magyar vállalkozások helyzetét.

A következőkben röviden ismertetjük mintánk bizonyos kiemelt szempontok (méret, ágazat) szerinti összetételét, és összevetjük a legfrissebb elérhető KSH-adatok alapján adódó megoszlásokkal, azaz azt vizsgáljuk, idei mintánk mennyiben tekinthető reprezentatívnak.

A mintamegoszlás bemutatása méret (létszámkategóriák) szerint



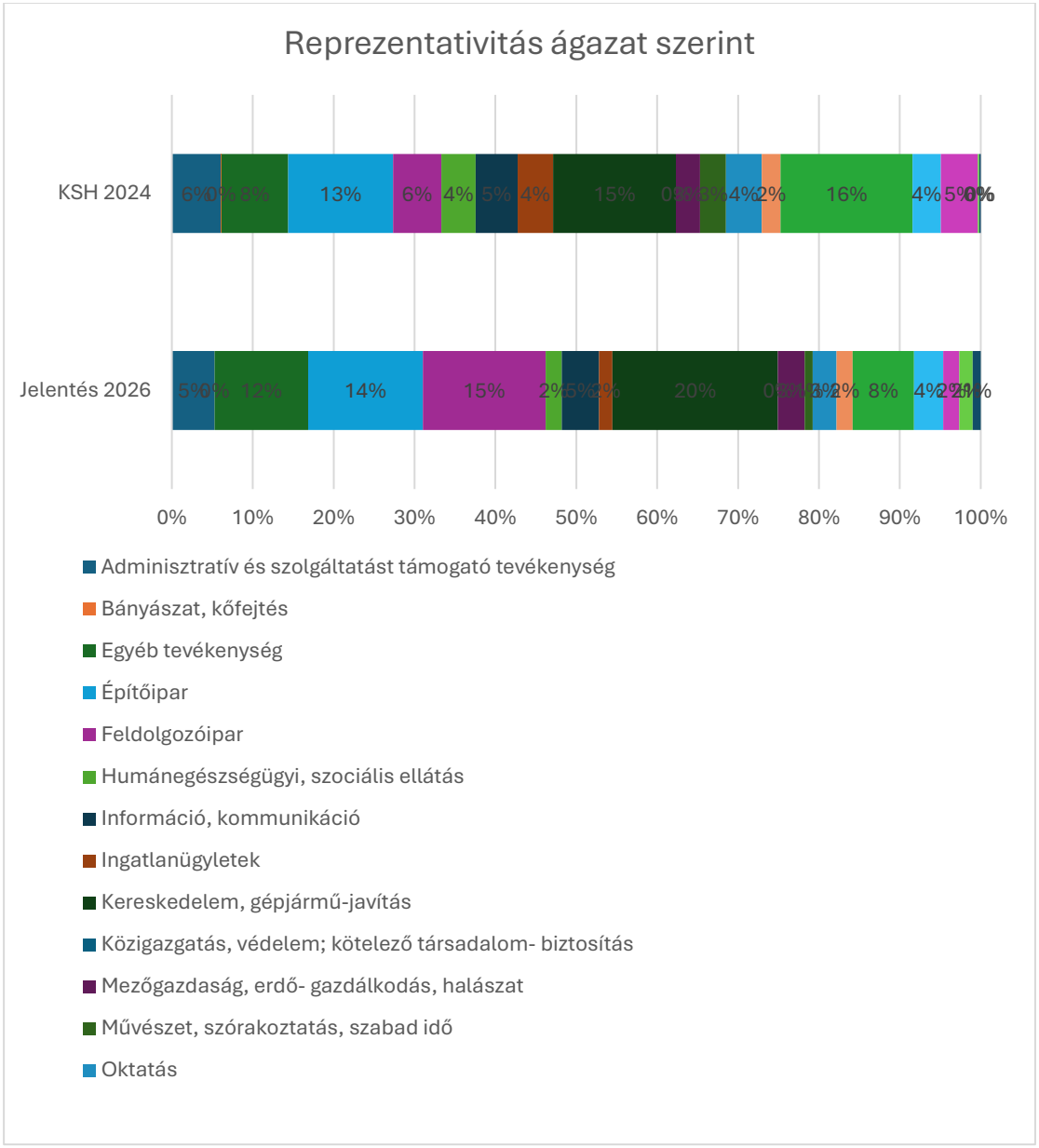
24. ábra

A minta teljesíti a kutatás tervezésekor kitűzött két célunkat. Egyrészt azt a célt tűztük ki, hogy egy méretkategória annál nagyobb súllyal szerepeljen a mintában, minél népesebb, illetve minél nagyobb gazdasági súlyú. Másrészt fontos volt, hogy minden kategóriában elegendő elemszám szükséges a statisztikai elemzéshez. Ez tavalyi Jelentésünkhöz képest jóval szerényebb mintaelemszámunk miatt az idei felmérés elemzésekor külön óvatosságot követelt meg.

E szempontok teljesülése felülírja azt a szempontot, hogy a minta kövesse a populáció méret szerinti arányait: az önfoglalkoztató, 1 fős vállalkozások - bár a vizsgált sokaság kétharmadát (68%) adják – a mintában jóval kisebb súllyal, 16%-kal szerepelnek, míg a 2–9, a 10–49, az 50–249 és a 250 fő feletti kategóriák mindegyike a valódi gazdasági arányukhoz képest felülreprezentált. Ez az eltérés a mintavétel logikájából következik: a gazdaságilag meghatározóbb, nagyobb létszámú cégek nagyobb súlya nélkül a minta kevesebb információt adna a foglalkoztatás és a

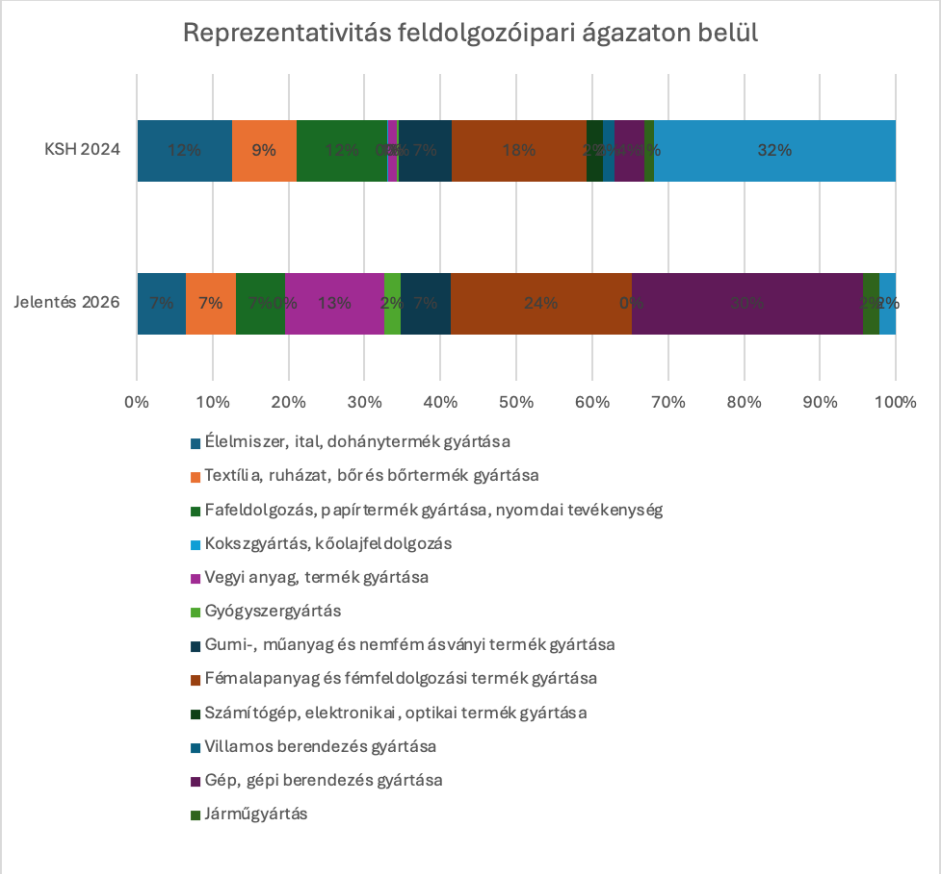
teljesítmény szempontjából releváns vállalati körről. Emellett a válaszadók száma két csoportnál marad alacsony: az alkalmazott nélküli és a 250 főnél nagyobb vállalkozásoknál. Ezt nem tekintjük komoly hiányosságnak, mivel mindkét csoport megbízható vizsgálata amúgy is célzott, a sajátosságaikra szabott kutatást igényelne: az alkalmazott nélküli vállalkozásoknál a gazdasági és társadalmi funkciók összefonódása, a nagyvállalatoknál pedig a működés összetettsége miatt.

A mintamegoszlás bemutatása ágazat szerint



25. ábra

Ágazati összetétel tekintetében három terület tér el érdemben a valós, KSH-adattal alátámasztott sokaságtól: a feldolgozóipari és a kereskedelmi vállalkozások felülreprezentáltak, a szakmai, tudományos, műszaki tevékenységet folytatók pedig alulreprezentáltak a mintában. A feldolgozóipar aránya (15%) két és félszerese az országos 6%-nak, a kereskedelemé, gépjármű-javításé (20%) pedig harmadával több a 15%-os sokasági aránynál. A szakmai, tudományos, műszaki szolgáltatók a valós gazdasági megoszlás alapján adodó 16%-os részesedéssel szemben csak 8%-os súllyal képviseltetik magukat a válaszadók között. A többi ágazatnál az eltérés néhány százalékpontnál nem nagyobb, vagyis a torzítás lényegében erre a három ágazatra korlátozódik.

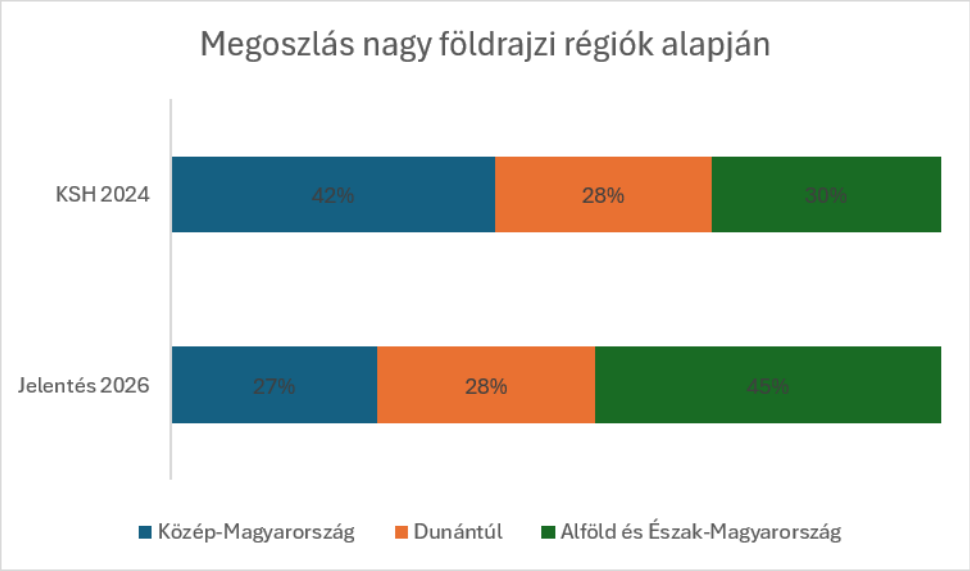


26. ábra

A feldolgozóiparon belüli, mindössze 46 fős alminta esetén egyetlen válaszadó közel 2,2 százalékpontot nyom a latban, ezért a KSH-adatokhoz képest adódó eltérések itt nagyobb súllyal jelentkeznek, mint a teljes mintában. Két alágazat kiugró: a gép, gépi berendezés gyártása a sokasági 4%-kal szemben a minta 30%-át adja, míg a KSH szerint legnagyobb súlyú „egyéb feldolgozóipar; ipari gép, berendezés üzembe helyezése, javítása” kategóriából mindössze

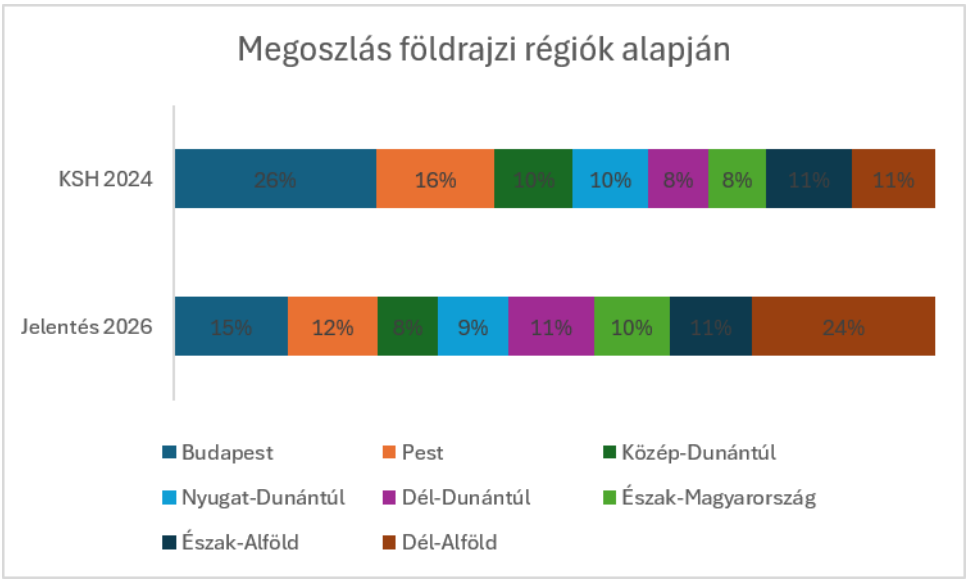
egyetlen vállalkozás került a mintába (2% a 32%-os sokasági aránnyal szemben). A fennmaradó alágazatok mintabeli aránya alapjában véve jól követi a valós szerkezetet.

A mintamegoszlás bemutatása földrajzi régiók szerint



27. ábra

A három nagy régió közül Dunántúl aránya (28%) gyakorlatilag megegyezik a KSH-adattal. Közép-Magyarország (minta 27%, KSH 42%), valamint az Alföld és Észak-Magyarország (minta 45%, KSH 30%) egyaránt 15 százalékpont különbséggel szerepel.



28. ábra

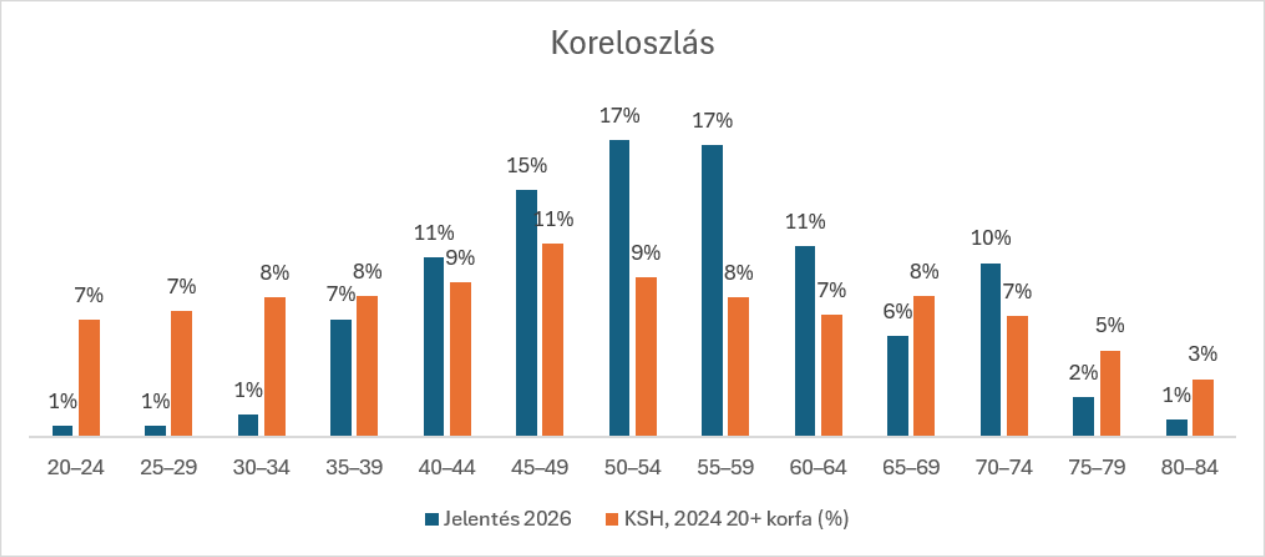
A hétrégiós bontás megerősíti ezt a képet, és két pólust mutat. A Dél-Alföld a sokasági 11%-kal szemben a válaszadók 24%-át adja – ez magyarázza az Alföld és Észak-Magyarország térség mintabeli felülreprezentáltságának nagy részét. A másik végleten Budapest áll: a fővárosi vállalkozások a válaszadók 15%-át teszik ki, miközben a vállalkozások 26%-a itt működik. A többi öt régió (Pest, Közép- és Nyugat-Dunántúl, Dél-Dunántúl, Észak-Magyarország, Észak-Alföld) mintabeli súlya legfeljebb 4 százalékponttal tér el a KSH-adatoktól.

Mintamegoszlás néhány kiemelt demográfiai jellemző szerint



29. ábra

Nemek szerint a válaszadók nagyjából háromnegyed–egynegyed arányban oszlanak meg: a kitöltők 77%-a férfi, 23%-a nő. A rendelkezésre álló külső becslések alapján ez jól közelíti a hazai vállalkozásvezetők tényleges nemi összetételét.



30. ábra

A 40 évnél fiatalabb vezetők a válaszadóknak alig egytizedét adják (10%), miközben a 20 évnél idősebb lakosságon belül több mint háromszor akkora, 31%-os súllyal vannak jelen. Az 50–64 évesek korcsoportja felülreprezentált: a minta 46%-át teszik ki, szemben a teljes népesség 25%-os arányával. A minta tehát nem egyszerűen a középkorúak felülreprezentáltságát mutatja, hanem ezzel összefüggésben a fiatalabb korosztályok alulreprezentáltságát is. Ez azt jelenti, hogy kitöltőink inkább az érettebb, tapasztaltabb generációból kerülnek ki.

2. Melléklet – Mélyfúrás: A vállalkozások helyzete és attitűdjei közötti különbségek mintázatai

A következőkben a legfontosabb adatok, illetve a habitusváltozók értékeit mutatjuk be csoportokra bontva a cégeket a következő dimenziókban:

- A vállalkozás helyzete (3 kategória – túlélő-stabil-fejlődő)
- A Céghelyzet Mutató értéke (3 tercilis)
- A Vállalati Kilátások Mutató értéke (3 tercilis)
- A cég mérete (6 méretkategória)
- A cég létrejöttének kora (5 korszak)
- A cég Digitális vagy Analóg klaszterbesorolása

szerint.

A táblázatban **a vastagon szedett értékek** szignifikánsan eltérnek a többi kategóriára jellemző értéktől. A nem kivastagított értékek nem térnek el szignifikánsan más kategóriák értékétől.

Túlélő-Stabil-Fejlődő cégek

A vállalkozás helyzete az elmúlt év tendenciái alapján			
Kategóriák	Túlélő	Stabil	Fejlődő
Árbevétel módusza	100 millió forint alatt	100 millió forint alatt	100 millió forint alatt
Árbevétel - leginkább felülreprezentált	100 - 499 millió forint között (1,16)	100 millió forint alatt (1,08)	1000 - 1999 millió forint között (2,06)
Árbevétel - leginkább alulreprezentált	Nem egyértelmű	1000 - 1999 millió forint között (0,54)	100 - 499 millió forint között (0,78)
Létszám módusza	10-49 fő	2-9 fő	2-9 fő
Létszám - leginkább felülreprezentált	1 fő (1,41)	2-9 fő (1,13)	Nem egyértelmű
Létszám - leginkább alulreprezentált	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű	10-49 fő (0,90)
Céghelyzet Mutató átlaga	1,8	2,6	3,3
Vállalati Kilátások Mutató átlaga	3,0	3,3	3,9
A Gazdasági Környezet Kilátásai Mutató átlaga	2,9	2,8	3,1
Versenyképesség Mutató átlaga	2,9	3,4	3,8

4. táblázat

31.

Történetek - A vállalkozás helyzete az elmúlt év tendenciái alapján - 2. Táblázat - Habitusváltozók			
Kategóriák	Túlélő	Stabil	Fejlődő
Organikus-agilis Mutató átlaga	2,8	2,9	3,0
Újításorientált Mutató átlaga	2,6	2,9	3,7
Egyediségorientált Mutató átlaga	4,1	3,9	4,2
Minőség- és Reputációorientált Mutató átlaga	3,7	3,9	4,3
Termelésorientált Mutató átlaga	3,5	3,6	3,9
Motiváció a Digitális Működésre Mutató átlaga	3,0	3,3	3,8
Motiváció a Digitális Fejlesztésre Mutató átlaga	3,3	3,3	3,8

5. táblázat

Kedvezőtlen-átlagos-kedvező helyzetű cégek (Céghelyzet Mutató alapján)

Történetek – A vállalkozás helyzete a Céghelyzet Mutató alapján – 1. Táblázat			
Kategóriák	Kedvezőtlen	Átlagos	Kedvező
Árbevétel módusza	100 millió forint alatt	100 millió forint alatt	100 millió forint alatt
Árbevétel – leginkább felülreprezentált	100 – 499 millió forint között (1,17)	500 – 999 millió forint között (1,20)	1000 – 1999 millió forint között (1,39)
Árbevétel – leginkább alulreprezentált	5000 millió forint vagy afölött (0,87)	1000 – 1999 millió forint között (0,71)	500 – 999 millió forint között (0,68)
Létszám módusza	2-9 fő	2-9 fő	2-9 fő
Létszám – leginkább felülreprezentált	10-49 fő (1,20)	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű
Létszám – leginkább alulreprezentált	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű	10-49 fő (0,74)
Vállalati Kilátások Mutató átlaga	3,1	3,4	3,7
A Gazdasági Környezet Kilátásai Mutató átlaga	2,7	2,9	3,0
Versenyképesség Mutató átlaga	3,0	3,4	3,8

6. táblázat

Történetek – A vállalkozás helyzete a Céghelyzet Mutató alapján – 2. Táblázat – Habitusváltozók			
Kategóriák	Kedvezőtlen	Átlagos	Kedvező
Organikus-agilis Mutató átlaga	2,9	2,8	3,0
Újításorientált Mutató átlaga	2,7	3,1	3,4
Egyediségorientált Mutató átlaga	3,9	4,0	4,1
Minőség- és Reputációorientált Mutató átlaga	3,8	4,0	4,2
Termelésorientált Mutató átlaga	3,5	3,7	3,7
Motiváció a Digitális Működésre Mutató átlaga	3,1	3,4	3,6
Motiváció a Digitális Fejlesztésre Mutató átlaga	3,2	3,4	3,6

7. táblázat

Pesszimista-semleges-optimista helyzetű cégek (Vállalati Kilátások Mutató alapján)

Történetek - A vállalkozás várakozásai a Vállalati Kilátások Mutató alapján - 1. Táblázat			
Kategóriák	Pesszimista	Semleges	Optimista
Árbevétel módusza	100 millió forint alatt	100 millió forint alatt	100 - 499 millió forint között
Árbevétel - leginkább felülreprezentált	100 millió forint alatt (1,22)	5000 millió forint vagy afölött (1,40)	2000 - 4999 millió forint között (1,51)
Árbevétel - leginkább alulreprezentált	2000 - 4999 millió forint között (0,59)	500 - 999 millió forint között (0,92)	100 millió forint alatt (0,77)
Létszám módusza	2-9 fő	2-9 fő	2-9 fő
Létszám - leginkább felülreprezentált	1 fő (1,19)	Nem egyértelmű	50-249 fő (1,67)
Létszám - leginkább alulreprezentált	50-249 fő (0,56)	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű
Céghelyzet Mutató átlaga	2,4	2,7	2,9
A Gazdasági Környezet Kilátásai Mutató átlaga	2,0	3,1	3,7
Versenyképesség Mutató átlaga	3,2	3,4	3,7

8. táblázat

Történetek - A vállalkozás várakozásai a Vállalati Kilátások Mutató alapján - 2. Táblázat - Habitusváltozók			
Kategóriák	Pesszimista	Semleges	Optimista
Organikus-agilis Mutató átlaga	2,7	3,0	3,0
Újításorientált Mutató átlaga	2,7	3,1	3,5
Egyediségorientált Mutató átlaga	3,9	4,1	4,1
Minőség- és Reputációorientált Mutató átlaga	3,9	3,9	4,1
Termelésorientált Mutató átlaga	3,4	3,7	3,8
Motiváció a Digitális Működésre Mutató átlaga	3,2	3,4	3,6
Motiváció a Digitális Fejlesztésre Mutató átlaga	3,2	3,5	3,6

9. táblázat

Cégméret szerinti kategóriák

Történetek - A vállalkozás helyzete az árbevétel alapján - 1. Táblázat						
Kategóriák	100 millió forint alatt	100 - 499 millió forint között	500 - 999 millió forint között	1000 - 1999 millió forint között	2000 - 4999 millió forint között	5000 millió forint vagy afölött
Létszám módusza	2-9 fő	2-9 fő	10-49 fő	10-49 fő	50-249 fő	50-249 fő
Létszám - leginkább felülreprezentált	Nem egyértelmű	10-49 fő (1,56)	10-49 fő (2,73)	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű
Létszám - leginkább alulreprezentált	50-249 fő (0,00)	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű
Céghelyzet Mutató átlaga	2,7	2,6	2,6	2,8	2,6	2,8
Vállalati Kilátások Mutató átlaga	3,2	3,4	3,5	3,5	3,8	3,7
A Gazdasági Környezet Kilátásai Mutató átlaga	2,8	2,9	3,0	2,6	3,3	2,9
Versenyképesség Mutató átlaga	3,3	3,3	3,6	3,3	3,5	3,7

10. táblázat

Történetek - A vállalkozás helyzete az árbevétel alapján - 2. Táblázat - Habitusváltozók						
Kategóriák	100 millió forint alatt	100 - 499 millió forint között	500 - 999 millió forint között	1000 - 1999 millió forint között	2000 - 4999 millió forint között	5000 millió forint vagy afölött
Organikus-agilis Mutató átlaga	2,8	2,9	2,8	3,3	2,8	3,0
Újításorientált Mutató átlaga	2,8	3,0	3,2	3,4	3,4	3,9
Egyediségorientált Mutató átlaga	4,1	4,0	4,0	4,1	3,9	3,8
Minőség- és Reputációorientált Mutató átlaga	3,8	4,0	4,0	4,2	4,1	4,1
Termelésorientált Mutató átlaga	3,3	3,7	3,8	4,0	4,1	4,1
Motiváció a Digitális Működésre Mutató átlaga	3,3	3,3	3,4	3,6	3,8	3,7
Motiváció a Digitális Fejlesztésre Mutató átlaga	3,2	3,4	3,4	3,9	3,8	3,6

11. táblázat

A cégek öt generációja

Történetek - A vállalkozás helyzete a cég alapítási éve alapján - 1. Táblázat					
Kategóriák	1993 vagy azelőtt	1994-2001	2002-2009	2010-2017	2018 vagy azután
Árbevétel módusza	100 - 499 millió forint között	100 - 499 millió forint között	100 millió forint alatt	100 millió forint alatt	100 millió forint alatt
Árbevétel - leginkább felülreprezentált	1000 - 1999 millió forint között (2,56)	Nem egyértelmű	100 - 499 millió forint között (1,22)	100 millió forint alatt (1,34)	100 millió forint alatt (1,70)
Árbevétel - leginkább alulreprezentált	100 millió forint alatt (0,28)	100 millió forint alatt (0,70)	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű
Létszám módusza	10-49 fő	2-9 fő	2-9 fő	2-9 fő	2-9 fő
Létszám - leginkább felülreprezentált	Nem egyértelmű	10-49 fő (1,34)	Nem egyértelmű	1 fő (1,82)	Nem egyértelmű
Létszám - leginkább alulreprezentált	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű
Céghelyzet Mutató átlaga	2,5	2,6	2,6	2,8	2,8
Vállalati Kilátások Mutató átlaga	3,5	3,1	3,5	3,5	3,4
A Gazdasági Környezet Kilátásai Mutató átlaga	2,9	2,8	2,9	2,9	2,8
Versenyképesség Mutató átlaga	3,3	3,5	3,5	3,4	3,3

12. táblázat

Történetek - A vállalkozás helyzete a cég alapítási éve alapján - 2. Táblázat - Habitusváltozók					
Kategóriák	1993 vagy azelőtt	1994-2001	2002-2009	2010-2017	2018 vagy azután
Organikus-agilis Mutató átlaga	2,9	2,6	3,2	2,9	2,8
Újításorientált Mutató átlaga	3,2	3,1	2,9	3,1	3,0
Egyediségorientált Mutató átlaga	4,0	4,0	4,1	4,0	4,0
Minőség- és Reputációorientált Mutató átlaga	4,0	4,1	3,9	3,9	3,9
Termelésorientált Mutató átlaga	4,0	3,7	3,5	3,6	3,4
Motiváció a Digitális Működésre Mutató átlaga	3,6	3,3	3,3	3,4	3,2
Motiváció a Digitális Fejlesztésre Mutató átlaga	3,7	3,6	3,3	3,3	3,2

13. táblázat

A Digitális és analóg cégek klaszterei

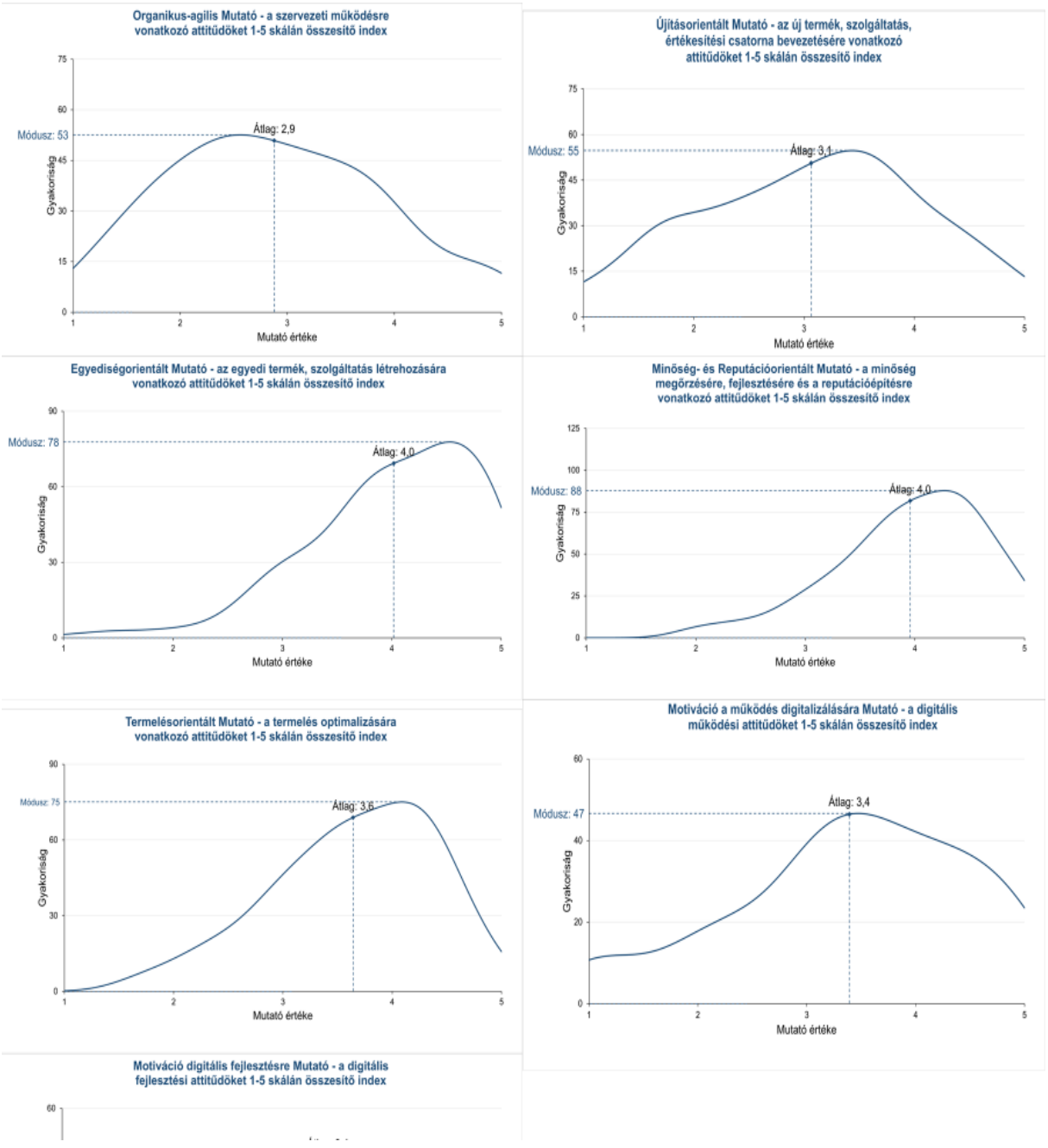
Történetek - A vállalkozás helyzete a cégek digitális/analóg csoportosítása alapján - 1. Táblázat		
Kategóriák	Digitálisak	Analógok
Árbevétel módusza	100 millió forint alatt	100 millió forint alatt
Árbevétel - leginkább felülreprezentált	2000 - 4999 millió forint között (1,34)	100 millió forint alatt (1,24)
Árbevétel - leginkább alulreprezentált	100 millió forint alatt (0,87)	2000 - 4999 millió forint között (0,38)
Létszám módusza	2-9 fő	2-9 fő
Létszám - leginkább felülreprezentált	250 fő vagy afölött (1,38)	Nem egyértelmű
Létszám - leginkább alulreprezentált	Nem egyértelmű	Nem egyértelmű
Céghelyzet Mutató átlaga	2,7	2,6
Vállalati Kilátások Mutató átlaga	3,6	3,2
A Gazdasági Környezet Kilátásai Mutató átlaga	3,1	2,7
Versenyképesség Mutató átlaga	3,5	3,3

14. táblázat

Történetek - A vállalkozás helyzete a cégek digitális/analóg csoportosítása alapján - 2. Táblázat - Habitusváltozók		
Kategóriák	Digitálisak	Analógok
Organikus-agilis Mutató átlaga	2,9	2,8
Újításorientált Mutató átlaga	3,3	2,8
Egyediségorientált Mutató átlaga	4,1	3,9
Minőség- és Reputációorientált Mutató átlaga	4,2	3,6
Termelésorientált Mutató átlaga	4,0	3,1

15. táblázat

3. Melléklet – Az attitűdmutatók eloszlás



32. ábra

4. Melléklet - Módszertan

A következőkben az elemzés során alkalmazott statisztikai eszközök főbb logikáját tekintjük át. Bemutatjuk,

- hogyan képeztük a cégek helyzetét, önértékelését, kilátásait, habitusait jellemző változókból aggregált mutatókat.
- a Mélyfúrás alfejezetben a releváns értékek kiemeléséhez használt statisztikai teszteket.
- a digitális és analóg vállalatok csoprtjának kialakításához használt klaszterelemzés lépéseit.

E módszertani mellékletben ezen mutatóink, táblázataink és klasztercsoportjaink képzésére, előállítására vonatkozó technikai részletek szerepelnek.

Mutatóinkról

Jelentésünkben a mintaadatok alapján számos, a vállalkozások helyzetére vonatkozó mutatót konstruáltunk statisztikai eszközök bevonásával. A mutatóképzés konzisztens logikát alkalmaztunk. Minden esetben statisztikai eszközökkel (Cronbach+PCA) megvizsgáltuk, hogy az adott mutatóba bevont változókból csakugyan képezhető-e érdemi magyarázóerővel bíró mutató. Ha ez alapján érdemes volt folytatni a munkát, ugyancsak megvizsgáltuk, mennyire torzítja az aggregált mutató alkalmazását, ha egységes súlyozást alkalmazunk. Mindegyik, az elemzésben képzett mutató esetében statisztikailag elfogadhatónak minősült ez a megközelítést, így képeztük a bevont változók számtani átlagait 1-5 skálára normálva a Jelentés mutatóit.

Céghelyzet Mutató

E mutatót javarészt az elmúlt év teljesítményére, illetve az elmúlt éves céghelyzet (ön)értékelésére vonatkozó változókból képeztük. Ezek mellé beemeltük a vállalkozás százalékos hozamát mutató konstruált változónkat, így jött létre Céghelyzet Mutatónk hat változó számtani átlagát 1-5-ös skálán mérve a fenti statisztikai ellenőrzéseknek megfelelően.

Vállalati Kilátások Mutató

Elemzéseink azt mutatták, hogy a várakozásokra, egy éves és a hosszabb távú kilátásokra vonatkozó változókat érdemes ketté bontani aszerint, hogy a saját céghelyzetre vonatkozó várakozásokról van szó, vagy a külső, tágan értelmezett gazdasági-szabályozói környezetről. Ezért külön Vállalati Kilátások Mutatót készítettünk abból a hét változóból – többek közt: hároméves céghelyzetre vonatkozó várakozás, egy- és ötéves árbevétel – és nyereséghányad-várakozás –, amelyek szorosabb értelemben véve a vállalati kilátásokhoz kapcsolódnak. E mutató is 1-5 skálára normált számtani átlag, adataink statisztikai értelemben alátámasztották a mutatóképzés létjogosultságát e változókra.

A Gazdasági Környezet Kilátásai Mutató

E mutatóba végül négy, a tágabb értelemben vett külső, hazai, nemzetközi gazdasági környezet és szabályozás alakulására vonatkozó várakozásokat mérő változó került, például az üzleti környezet kiszámíthatóságának alakulására, a hazai és nemzetközi helyzet alakulására vonatkozó kérdésekre adott válaszok. E mutató is 1-5 skálára normált, és statisztikai módszerekkel alátámasztottuk képzésének létjogosultságát.

Versenyképesség Mutató

E mutató konstukciója során célunk egy olyan mérőszám létrehozása volt, amely a cég önértékelése alapján a relatív versenypozíciót mutatja a hasonló vállalatokhoz képest. E célra öt változót használtunk fel, melyek a kérdőívben többek között a hasonló vállalkozásokhoz képest percepcionált relatív versenyképességet, megújulási képességet, válságállóságot mérik. Ez esetben is 1-5 skálán alkottuk meg átlagolással e mutatót, és itt is statisztikai vizsgálatokkal támasztottuk alá, hogy a mutató változói valóban alkalmasak a mutatóképzésre.

A habitusváltozókról

Az eddig bemutatott mutatóinkon túl hét, úgynevezett Habitusváltozót, mutatót is képeztünk. E mutatókban a korábbiakkal szemben közös tulajdonság, hogy mindegyik egyfajta attitűdöt, habitust számszerűsít bizonyos tulajdonságok, orientációk, pontosabban az erre vonatkozó változók aggregálásával. A következőkben röviden ismertetjük e mutatókat is.

Habitusváltozók – Organikus-agilis Mutató

Organikus-agilis mutatónkat kérdőívünk szervezeti működési attitűdre vonatkozó hat változójának (például: fejlesztési, piaci pozícióra vonatkozó attitűdök) átlagaként képeztük 1-5 skálán, ahol az 1 végpont az inkább organikus, tehát kevésbé kezdeményező, kevésbé újdonságorientált, az 5 végpont a proaktívabb szervezeti hozzáállást reprezentálja. Fontos, hogy mutatónk konstrukciója alapján mindkét végpont szerinti működés életképes lehet.

Habitusváltozók – Újításorientált Mutató

A vállalkozás újításra vonatkozó attitűdjét vizsgáló három változónk (például: új értékesítési csatornák bevezetése, új termék vagy szolgáltatás bevezetése) számtani átlaga 1-5-ös skálán.

Habitusváltozók – Egyediségorientált Mutató

A vállalkozás egyediségre vonatkozó orientációját vizsgáló négy változónk (például: egyediség mint versenyelőny, a brand egyedisége mint versenyelőny) számtani átlaga 1-5-ös skálán.

Habitusváltozók – Minőség- és Reputációorientált Mutató

A vállalkozás minőségre és reputációépítésre vonatkozó attitűdöt jellemző 1-5 skálán értelmezett, hat változó alapján képzett mutató olyan változók bevonásával, mint például az elmúlt egy évben jellemző vevőkör-bővülés, meglévő termék-szolgáltatás minőségének javítása, illetve a termék, szolgáltatás minőségére vonatkozó digitális fejlesztések mértéke.

Habitusváltozók – Termelésorientált Mutató

E mutatónk 10 változó bevonásával azt méri, mennyire erős a vállalkozás termelés optimalizációjára vonatkozó habitusa. 1-5 skálán mért mutatónk konstrukciójába olyan változókat vontunk be, mint például az elmúlt évben megvalósított technológia- vagy szervezetfejlesztési célú beruházások, a géppark, a belső szervezeti működés mint versenyképességi tényező.

Habitusváltozók – Motiváció a Digitális Működésre Mutató

Kérdőívünknek a vállalkozás napi szintű működésre vonatkozó attitűdjét mérő nyolc változójából összeállított, 1-5 skálán mért mutató, ahol az 5 az inkább digitalizált működési orientáció, 1 a kevésbé digitalizált működési orientáció felé mutat.

Habitusváltozók – Motiváció a Digitális Fejlesztésre Mutató

Kérdőívünk digitális fejlesztési attitűdökre vonatkozó kilenc változójának 1-5-ös skálán mért számtani átlaga, ahol a nagyobb érték nagyobb elkötelezettséget jelent a digitális fejlesztések felé.

A Méyfúrás alfejezet táblázatairól

Jelentésünk Mélyfúrás alfejezetének elkészítése során igyekeztünk konzisztens módon eljárni, és következetes logikával elkészíteni a fejezet táblázatait. Minden esetben kijelöltünk egy bontóváltozót (pl.: vállalat önértékelése a szerint, hogy túlélő, stabil, vagy fejlődő pozícióban van, Céghelyzet Mutató, árbevétel szerinti méret), s ennek megfelelően szétbontott kategóriái adták táblázataink oszlopait.

Azt, hogy az egyes esetekben végül az adottszempont hány kategóriáját vizsgáltuk, többféle kritérium alapján döntöttük el. Egyrészt ha az eredeti változónak túl magas volt a kategóriaszáma, az lecsökkentette az egyes cellaelemszámokat, így statisztikailag megbízhatatlanabbá váltak eredményeink. Emiatt azon esetekben, ahol mutatóinkból képeztünk kategóriákat, következetesen 3 kategóriát alakítottunk ki, úgy, hogy mindhárom kategóriába azonos elemszám essen. Az elmúlt egy év tendenciára vonatkozó cégönértékelés változójából viszont, mert tartalmi jelentést hordoztak az eredeti öt kategória elnevezései, nem mechanikus harmadolással, hanem konzisztens összevonással alakítottunk ki három kategóriát (fejlődő, túlélő, stabil pozíció).

A táblázatok elkészítése során figyelemmel kellett lennünk arra is, hogy az adott, feltüntett értékek statisztikai értelemben mennyire megbízhatók. Erre statisztikai teszteket futtattunk és különböző kritériumokat vezettünk be. Ezek alapján például az alul- vagy felülreprezentált kategóriák esetében csak a statisztikailag megbízható kategórianevek szerepelnek az árbevételre és létszámra vonatkozó cellákban, egyébként a „Nem egyértelmű” címkével jelöltük azt, ha az adott eredmény statisztikailag megbízhatatlan volt.

A táblázatokba kerülő mutatók kategóriaátlagainál is tesztekkel vizsgáltuk a szignifikanciát. Végső logikánk az, hogy abban az esetben, ha az adott sorban legalább egy érték szignifikánsan különbözik a többitől, azt a szám félkövér kiemelésével jelöljük. Abban az esetben, ha van két, egymástól szignifikánsan különböző mutató-kategóriaátlag, akkor ezeket jelöltük félkövérrel. Ha egy mutatóhoz tartozó kategóriaátlag-sor nem tartalmaz félkövér jelölést, akkor az abban a sorban szereplő összes átlag statisztikai értelemben azonosnak tekinthető, értékeik nem különböznek egymástól szignifikánsan.

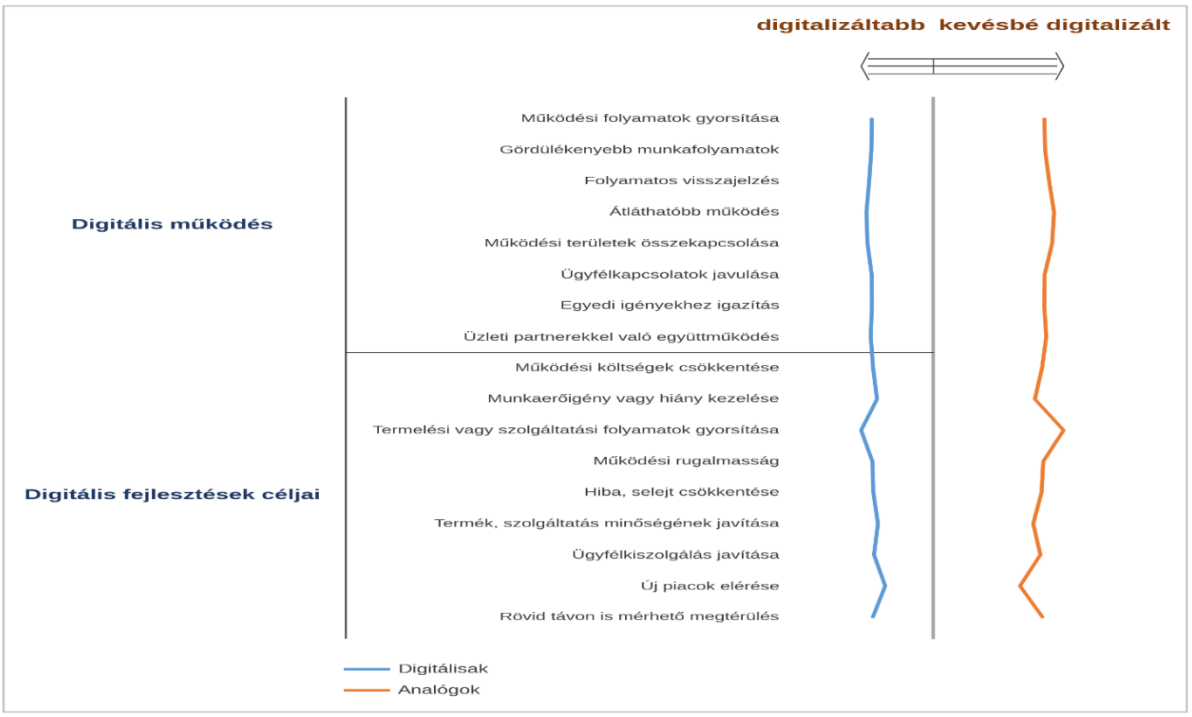
A Digitális-Analóg klaszterképzésről

Az idei kérdőív két digitalizációra vonatkozó kérései alapján létrejövő változóiból többváltozós statisztikai csoportosítási módszer – klaszterelemzés – segítségével képeztünk csoportokat. Különböző mutatókkal, különböző csoportosítások jellemzőinek összehasonlításával megvizsgáltuk, a változókból statisztikailag indokolható-e csoportokat képezni, s a bevonásuk esetén kialakuló csoportszám stabil, robusztus eredménynek tekinthető-e.

Azt találtuk, hogy a kétklaszteres, tehát a vállalkozásokat két csoportra osztó bontás az optimális, stabil megoldás. Ezen érvek mentén tehát két csoportot képeztünk, ezeket Digitális és Analóg csoportoknak neveztük el, utalva arra, hogy aki a Digitalizáltak csoportjába tartozik, az kérdőívünk digitális működésre, illetve digitális fejlesztésre vonatkozó kérdéseire adott válaszai szempontjából inkább hajlik a mindennapokban is digitalizált működésre, és motiváltabb a digitális fejlesztésekre.

A klaszterképzésbe 264 vállalkozás kérdőíves eredményeit tudtuk bevonni (a minta többi részénél hiányzó értékek szerepeltek), így a két csoport létszáma úgy alakult, hogy a Digitálisak közé 170, az Analógok csoportjába pedig 94 vállalkozás került. Már ez a megoszlás mutatja, hogy napjainkban a digitalizáltabb működésre vonatkozó attitűd erősebb, mint a hagyományos, kevésbé digitalizált.

Az alábbi ábra a klaszterképzésbe bevont változókat, illetve azoknak a két csoport közötti távolságát szemlélteti. Így például látható, hogy a termelési, szolgáltatási folyamatok gyorsítására vonatkozó digitális fejlesztési cél esetén van a legnagyobb különbség a két csoport között.



33. ábra

Áttekintés a gazdasági környezetről 2025-26-ban

Összefoglaló

A magyar gazdaság makrogazdasági és egyensúlyi alapjai továbbra is erősek: az aktivitási és a beruházási ráta, a költségvetési átcsoportosítások súlya, a fizetési és külkereskedelemi mérlegek egyensúlya, a külföldi tőkevonzóképesség, a költségvetés elsődleges egyenlege megfelelő bázist képeznek a gazdasági növekedés kibontakozásához.

A magyar vállalatok és lakosság jövedelmét elmúlt három évben kívülről az alapanyag- és energiaár emelkedések, belülről a régióban magasnak számító államadósság megemelkedett finanszírozási terhei, és az egyre súlyosbodó aszályhelyzet fölözte le. A helyzethez a lakosság alacsony fogyasztással, növekvő megtakarításokkal, a vállalati szféra visszafogott hitelfelvétellel, csökkenő beruházásokkal alkalmazkodott.

A nemzetközi politika és gazdaság turbulenciái közepette a magyar gazdaság 2025 második fele óta lassan, de folyamatosan növekszik. A bővülést segítik a gazdaság stabil szerkezeti alapjai, külső és belső egyensúlyi tényezői. További lendületet adhat két tényező: a kormány euróbevezetési deklarációja által generált várakozások, valamint a gazdaságba várhatóan bekerülő európai uniós források. Lefelé ható kockázatot hordoznak ugyanakkor az energiapiacokat alapvetően érintő háborúk eszkalációjának veszélyei a globális kereskedelmi háborúk hatásai, a német és más európai gazdaságok problémái, illetve az időjárás változásának súlyosbodó hatásai.

A növekedés egyelőre még szűk bázisokon jelentkezik, a gazdaságnak ugyanakkor megvannak az alapjai és a fejlesztési forrásai ahhoz, hogy azt megfelelő feltételek esetén azt széleskörben kibontakoztassa.

A makrogazdasági helyzet megfelelő szemléltetése érdekében az alábbi ábrában a fontos magyar makrogazdasági tényezők európai uniós és V4 átlaghoz viszonyított pozícióit foglaljuk össze.

> Az ábra fejlécének kategóriái aszerint sorolják be az adott mutatót, hogy 2025-ös értéke/szintje jobb vagy rosszabb az EU és a V4 országok átlagához képest. Az ábra baloldalán található felosztás ugyanazokat a mutatókat abból a szempontból csoportosítja, hogy az elmúlt öt évben milyen gyorsan és mértékben alakult ki a 2025-ös állapot. Például a mindkét oldalról jobbnak tartott csoportba azok a mutatók kerültek bele, amelyek magyar értékei jobb szintet képviselnek az EU és a V4-ek átlagánál és vonatkozásukban az elmúlt öt évben a javulás gyorsabb, vagy a romlás lassabb ütemben zajlott le, mint az EU-ban és a V4-eknél.

		2025-ös szint		
		Jobb	**Nem egyértelmű**	**Rosszabb**
Dinamika (öt évvel korábbi állapothoz képest)	**Jobb**	folyó fizetési mérleg, külkereskedelmi egyenleg, államháztartás elsődleges egyenlege, háztartások megtakarítási rátája, költségvetés által átcsoportosított GDP aránya	vállalati hitelállomány	háztartások rendelkezésre álló jövedelme, nettó reálkeresetek változása,
	Nem egyértelmű		államadósság, költségvetés egyenlege, beérkező külföldi működőtőke,	egy főre eső GDP, háztartások beruházásai, infláció,
	Rosszabb	beruházási ráta, aktivitási ráta, háztartások adóssága a jövedelemből,	vállalati villamosenergiaár	államadósság finanszírozás kamatszintje, költségvetés kamatkiadása a GDP százalékában, vállalati hitelkamatok, árfolyamváltozás

1. Táblázat - Fontos makrogazdasági tényezők 2025-ös (a háztartási statisztikák vonatkozásában 2024-es) szintjének és a megelőző öt év dinamikájának összevetése az európai uniós és a V4 országok adataival (részletes adatok és források a mellékletben)

2.

Bizonytalanság a világgazdaságban

	GDP növ. (%)	GDP növekedés (%)	Infláció[1]	Beruházási ráta[2]	Nettó reálkeresetek változása[3]	Aktivitási ráta[4]	Külkereskedelmi egyenleg (Mrd euró)	Államháztartási hiány a GDP százalékában
	2025/2024	2026.II.név/2019.II.név	2025	2025	2025/2019	2025	2025	2025
EU27	1,5	9,4	2,5	21,4	0,2	71,0	-	-3,1
Németország	0,2	2,5	2,3	20,2	-12,3	77,2	109,7	-2,7
Csehország	2,6	7,3	2,3	26,7	18,8	75,7	20,2	-2,1
Lengyelország	3,6	21,4	3,3	17,1	25,7	72,8	25,8	-7,3
Szlovákia	0,8	9,6	4,2	20,5	57,6	72,3	0,1	-4,5
Magyarország	0,5	10,4	4,4	21,9	24,9	75,1	9,8	-4,7

3. Táblázat - Fontosabb makrogazdasági mutatók nemzetközi összehasonlításban (Forrás: Eurostat, KSH)

[1] előző év azonos időszakához mért növekedés (%)

[2] beruházások a GDP százalékában (%)

[3] egyedülálló, teljes munkaidőben alkalmazásban állók nettó, átlag reál- (inflációval korrigált) keresetének változása 2019-hez képest, vásárlóerőparitáson (%)

[4] gazdaságilag aktív népesség a 15-64 éves lakosság százalékában (%)

Az orosz-ukrán háború nyomán kitört energia- és alapanyagár válság által okozott problémák 2024-25-ben konszolidálódni látszottak. 2025. év végére már a német gazdaság is enyhe bővülést mutatott, Lengyelország és Csehország pedig erős növekedés szintjére gyorsult, amely lendület, némi cseh lassulással, egyelőre 2026-ban is kitart. A magyar növekedés 2025 második felében vált látható méretűvé, 2026 nyarára pedig már a cseh ütemet közelítette. A 2026 februárjában kirobbant iráni háború ugyanakkor a kőolajtermékek és a földgáz világpiaci árának jelentős emelkedéséhez vezetett, ami visszavetette a növekedési kilátásokat, megemelte az inflációs várakozásokat és a jegybanki kamatpályákat. A lassulás kiemelten negatívan érintheti az energiaimportőr német-, valamint közép-európai gazdaságokat. A magyar állampapírpiaci kamatok az iráni események nyomán emelkedtek, majd az országgyűlési választásokat követően jelentősen csökkentek. Egy kisebb nyári korrekció ellenére a frissen kibocsátott kötvények kamata 1%-kal alacsonyabb volt, mint egy évvel korábban.

A legfrissebb, 2026. II. negyedévi GDP adatot az utolsó „békeév" megfelelő adatával (2019. II. negyedévvel) összevetve, a válságokkal tarkított teljes időszakban Magyarország az EU átlaggal, Németországgal és a V3-akkal való összehasonlításban a második legnagyobb növekedést tudja felmutatni. Az első helyen álló Lengyelország jelenleg is a 2008-2012-es pénzügyi válság idején mutatott mintát követi, azaz belső keresletére épített erős növekedést produkál, ez viszont egyensúlyi oldalon párosul jelentős költségvetési hiánnyal és az adósságszint emelkedéssel.

A magyar beruházási ráta 2023 óta csökken, de 2025-ös szintje még mindig a második legmagasabb volt a benchmark országokhoz és az EU átlagához képest. A nettó reálkeresetek Közép-Európában jóval kedvezőbben alakultak, mint az EU átlagában és főleg, mint Németországban. Magyarországon a V4-ek átlagától kissé elmaradva, de ahhoz közeli mértékben tudtak emelkedni a nettó reálkeresetek. A reáljövedelmek mellett egyensúlyi tekintetben még erősebb képet mutatott Magyarország, a 2025-ös adatok szerint mind a költségvetés egyenlege, mind a fizetési és a külkereskedelmi mérleg kedvezőbb helyzetben volt a régiós átlagnál.

Magyarország: erős reálgazdasági alapok, pénzügyi törékenység, alkalmazkodás

Szilárd alapok

	EU			V4*			Magyarország		
	szint, ráta (2025)	változás		szint, ráta (2025)	változás		szint, ráta (2025)	változás	
		rövid táv	közép táv		rövid táv	közép táv		rövid táv	közép táv
aktivitási ráta (foglalkoztatottak aránya a 15-64 éves korosztályon belül, változás százalékpont)	71,0	+0,3	+3,9	73,6	+0,3	+3,9	75,1	0,0	+3,0
beruházási ráta (összes beruházás a GDP százalékában, változás százalékpont)	21,4	+0,1	-0,5	19,6	-0,2	-1,2	21,9	-1,3	-4,5
költségvetési kiadások GDP-hez viszonyított aránya (%, változás százalékpont)	49,5	+0,4	-3,4	48,9	+1,1	+0,1	47,3	0,0	-3,7

4. Táblázat Rövidtáv: előző évhez képest, középtáv: 5 évvel korábbihoz képest

* Magyarország méretű V4 országra számolt átlagos adatok

(részletes adatok és források a mellékletben)

A magyar gazdaság stabil alapját képezi az európai és a régiós szintnél magasabb aktivitási ráta, a relatíve még most sem alacsony beruházási ráta, és a költségvetés visszafogott átcsoportosítási aránya. A válságidőszak kihívásai ezeken a fontos területeken egyelőre nem tudták kikezdeni a hazai gazdaság működési alapjait.

Erős nemzetközi piaci pozíció

	EU			V4*			Magyarország		
	szint, ráta (2025)	változás		szint, ráta (2025)	változás		szint, ráta (2025)	változás	
		rövidtáv	középtáv		rövid táv	közép táv		rövid táv	közép táv
bejövő külföldi működőtőke (FDI inward) állománya az időszak végén a GDP százalékában (átfolyó tételek nélkül, változás százalékpont)	61,7	+3,5	-18,1	48,2	+3,9	-4,7	56,3	+5,2	-6,1
folyó fizetési mérleg egyenlege (a GDP %-ban, változás százalékpont)	na	na	na	-0,5	-0,9	-2,0	+1,7	-0,1	+2,8
külkereskedelmi egyenleg (a GDP százalékában, változás százalékpont)	na	na	na	3,3	-0,8	-1,5	4,5	0,0	+2,8

5. Táblázat Rövidtáv: előző évhez képest, középtáv: 5 évvel korábbihoz képest

* Magyarország méretű V4 országra számolt átlagos adatok (részletes adatok és források a mellékletben)

A 2022-es energiaárrobbanás hatásait kiheverve, Magyarország külső egyensúlyi pozíciói ismét stabilitást mutatnak. A GDP arányos működőtőke-állomány, a fizetési és külkereskedelemi mérleg egyenlege regionális és esetenként európai összehasonlításban is erős pozíciókat, az egyenlegek vonatkozásában, középtávon javuló dinamikát is tükröznek.

Nagy pénzügyi terhek

	EU			V4*			Magyarország		
	szint, ráta (2025)	változás		szint, ráta (2025)	változás		szint, ráta (2025)	változás	
		rövidtáv	közép táv		rövid táv	közép táv		rövid táv	közép táv
államadósság (GDP %-ban, változás százalékpont)	81,7	-1,0	-7,8	59,8	3,5	2,7	74,6	1,1	-4,1
10 éves államkötvények éves átlaghozama (eurozóna AAA minősítésű állami kötvényei és az átlagos országos hozamok, %, változás százalékpont)	2,7	+0,3	+3,1	5,4	+0,1	+3,0	6,9	+0,4	+4,7
költségvetés br. kamatkiadása (a GDP százalékában, változás százalékpont)	1,9	0,0	+0,5	2,4	0,0	+1,0	3,8	-1,1	+1,5
vállalati hitelkamatok (1M EUR alatti vállalati hitelek, éves átlagkamatok nemzeti valutában, eurózóna átlag, %, változás százalékpont)	3,7	-1,2	+2,2	6,8	-1,1	+3,9	8,8	-1,4	+5,9

6. Táblázat Rövidtáv: előző évhez képest, középtáv: 5 évvel korábbihoz képest

* Magyarország méretű V4 országra számolt átlagos adatok (részletes adatok és források a mellékletben)

A magyar gazdaság legsúlyosabb strukturális terhe a régiós országoknál magasabb államadósság, és az EU-ban a legsúlyosabbak közé sorolható GDP arányos adósságfinanszírozási kiadás. Az adósságfinanszírozás magas államkötvény hozamszinten történik, ami magas lakossági és vállalati kamatszinteket is eredményez. Ha stabil marad a 2026-os választások után lezajlott kötvényhozam-csökkenés, az állampapír állomány átárazódását követően, az adósságszolgálat költségei érzékelhetően mérséklődhetnek.

Államháztartási, vállalati, lakossági alkalmazkodás

	EU			V4*			Magyarország		
	szint, ráta (2025)	változás		szint, ráta (2025)	változás		szint, ráta (2025)	változás	
		rövidtáv	középtáv		rövid táv	közép táv		rövid táv	közép táv
államháztartás. elsődleges egyenlege (a GDP százalékában, %, változás százalékpont, pozitív érték a hiány csökkenését, negatív a növekedését mutatja)	-1,2	0,0	+4,1	-3,4	-0,4	+1,9	-0,9	-0,7	+4,3
vállalati hitelállomány (év végén, a GDP %-ban, %, változás százalékpont)	59,0	-1,8	-13,2	34,0	-1,4	-6,6	48,1	-4,2	-4,6
háztartások egy főre eső br. rendelkezésre álló jövedelme (2024, PPS, ezer EUR, változás százalékpont)	29,7	+5,3	+28,7	23,6	+7,9	+33,4	22,8	+8,0	+41,1
háztartások adósságrátája (2024, a jövedelem százalékában, változás százalékpont)	na	na	na	39,8	-1,6	-13,1	26,8	-0,4	-4,6
háztartások megtakarítási rátája (2024, a rendelkezésre álló jövedelem %-ban, változás százalékpont)	14,5	+0,9	+2,3	11,4	+1,6	+2,5	19,0	-1,6	+2,8

7. Táblázat Rövidtáv: előző évhez képest, középtáv: 5 évvel korábbihoz képest

* Magyarország méretű V4 országra számolt átlagos adatok (részletes adatok és források a mellékletben)

A magas adósságszolgálat ellenére a költségvetés elsődleges (kamatfizetés nélküli) egyenlegét évek óta sikerült viszonylagos egyensúlyban tartani. A vállalatok által igénybe vett hitelek állománya, a magasabb kamatok és kockázatok miatt elmarad az EU átlagától, de a támogatott hitelprogramok jelentős súlyának köszönhetően, meghaladja a közép-európai átlagot. Az átlagos háztartások összes nominális jövedelme Magyarországon alacsonyabb, mint a régióban és az EU átlagában, de a növekedésének üteme gyorsabb azoknál. A magyar háztartások alacsony beruházási és magas megtakarítási rátája az óvatosságot és takarékosságot tükrözi.

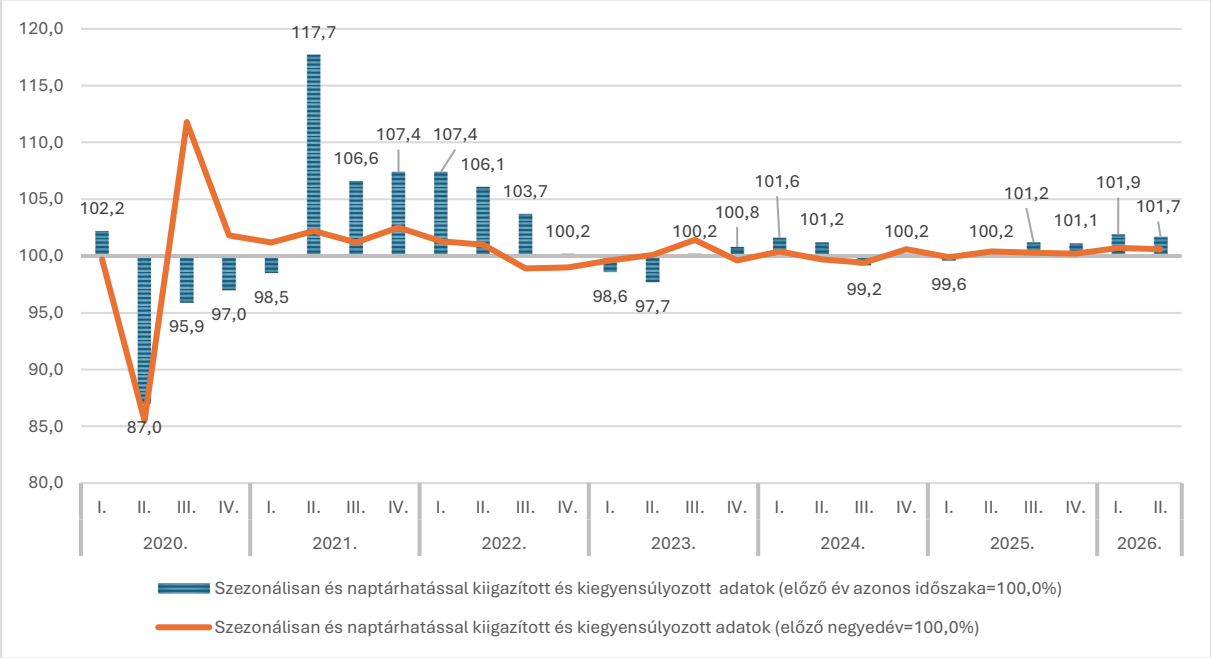
Megtorpanó dinamika

	EU			V4*			Magyarország		
	szint, ráta (2025)	változás		szint, ráta (2025)	változás		szint, ráta (2025)	változás	
		rövid táv	közép táv		rövid táv	közép táv		rövid táv	közép táv
egy főre eső GDP (vásárlóerő-paritáson az EU-27 %-ban, változás százalékpont)	100,0	100,0	100,0	81,6	+2,1	+1,7	76,1	+0,2	+1,7
infláció (éves, %, változás százalékpont)	2,5	-0,1	+1,8	3,4	-0,2	0,0	4,4	+0,7	+1,0
árfolyamváltozás (év utolsó napján, a bázisév utolsó napjához képest, nemzeti valuta/EUR, százalékpont, negatív érték a nemzeti valuta erősödését, pozitív a gyengülését mutatja)	-	-	-	-	-2,6	-5,3	-	-6,3	+5,9

8. Táblázat Rövidtáv: előző évhez képest, középtáv: 5 évvel korábbihoz képest

* Magyarország méretű V4 országra számolt átlagos adatok (részletes adatok és források a mellékletben)

A világpiaci tényezők kedvezőtlen elemei és az erős alkalmazkodás továbbra is jelentősen visszafogja a magyar gazdaság növekedését és európai uniós felzárkózását – de ennek szintje középtávon megegyezik a régiós átlaggal. Az infláció a 2022-es és 2023-as extrém magasságokból 2025-re már a V4-ek közelébe mérséklődött, de ezzel együtt még a régió és az EU átlaga felett alakult. A gyors dezinfláció sokat köszönhet a 2025-től érvényesülő, reálfelértékelő monetáris politikának, és 2026. évi választásokon győztes új kormány által deklarált gyors euróbevezetési szándéknak. A két hatásnak köszönhetően beáramló adósságfinanszírozó pénzek 2025-ben és 2026 első 8 hónapjában a forint több, mint 11%-os erősödését eredményezték. A gazdaság növekedése a koronavírust követő gyors felpattanás után 2022 őszén megállt. Alacsony (1-2 % közötti), de stabil növekedésről 2025 második fele óta beszélhetünk.

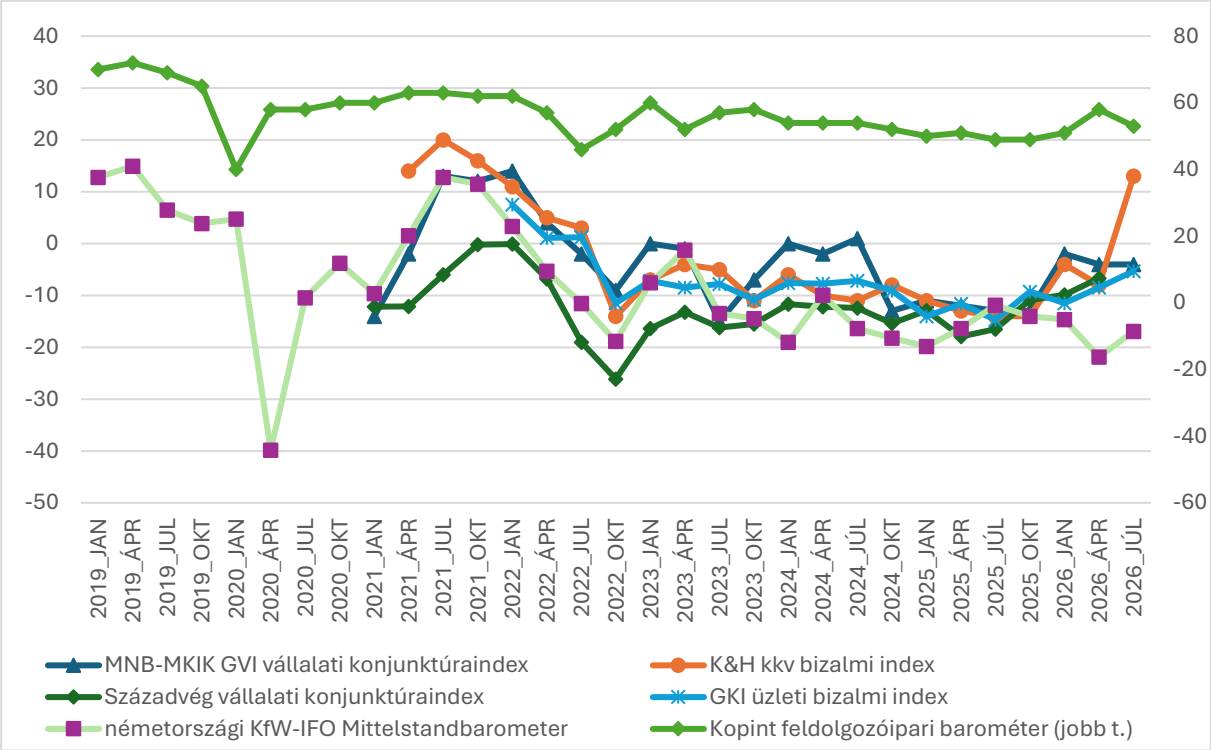


1. Ábra - A magyar GDP negyedévenkénti volumenváltozása az előző év azonos időszakához és az előző negyedévhez képest (Forrás: KSH)

2.

A magyarországi vállalatok gazdasági helyzetéről és várakozásairól készített **konjunktúrafelmérések** 2025-ben még a hazai vállalatok pesszimista helyzetmegítéléséről és negatív várakozásairól szóltak. 2026 első félévében a legtöbb index növekedésre váltott, de nyárra a Kopint ipari indexe és az MNB-GVI indexeinek értéke már ismét csökkent, elsősorban a nagyvállalatok pesszimizmusának köszönhetően. A legoptimistább kitörést a K&H kkv indexe produkálta, egyenesen a Covid utáni időszak konjunktúrájának magasságaiba emelkedve. Hasznos viszonyítási pontot kínál a német gazdaság perspektíváját a kis- és középvállalatok várakozásai alapján előrejelző KfW-IFO kkv index, amely immár három éve képtelen kimozdulni a negatív tartományban található stagnáló trendcsatornából.

A hazai vállalatokat rendszeresen nagymintán megkérdező, és abból konjunktúraindexet képező öt intézmény, a Magyar Nemzeti Bank[1] és az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézete (GVI)[2], a Kopint-Tárki[3], a Századvég Konjunktúrakutató Zrt[4] és a GKI Gazdaságkutató Zrt.[5], valamint a németországi KfW-IFO Mittelstandbarometer [6] eredményeit az alábbi grafikonban foglaltuk össze.



3. Ábra - Bevett konjunktúraindexek alakulása 2019 óta

[1] https://www.mnb.hu/penzugyi-stabilitas/publikaciok-tanulmanyok/vallalati-konjunktura-felmeres

[2] https://gvi.hu/files/researches/784/GHT_2026_ju%CC%81l_HU.pdf

[3] https://kopint-tarki.hu/wp-content/uploads/2025/06/kteszt_2025apr.pdf

[4] https://szazadveg.hu/kategoria-2/konjunkturaindex/

[5] https://research.gki.hu/2026/07/23/a-gki-konjunktura-indexe-juliusban-tovabb-emelkedett/

[6] https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-ifo-Mittelstandsbarometer/2026/KfW-ifo-Mittelstandsbarometer_2026-07.pdf

A magyar vállalkozások részéről egy éve tapasztalható bizakodás a bekövetkezett külső és belső változások optimista megélésén alapul. A megnyíló magyarországi új autóipari kapacitások optimizmussal töltik el az ágazat hazai szereplőit és beszállítóit, ugyanakkor Európában a strukturális átalakulás után még nem indult el a járműipari kilábalás. A magyarországi kormányváltás nyomán beérkezhetnek a korábban visszatartott európai uniós források, amelyek ösztönözhetik a beruházásokat és lökést adhatnak a belső keresletnek. A nemzetközi háborúk további eszkalációja, a globális kereskedelmi háborúk és adósságfinanszírozási kockázatok, a fontos európai gazdaságok versenyképességi problémái, az aszály és klímaproblémák, valamint a különféle politikai feszültségek ugyanakkor visszafoghatják a beruházási kedvet és óvatosságra késztethetik a cégvezetőket. Hazai és nemzetközi előrejelzések a jelenlegi ütem 0,5-1%-os gyorsulását jelzik előre a magyar gazdaságban 2027-re, ha nem történik valamilyen kedvezőtlen külső fordulat.

Melléklet

Makromutatók adattáblája

	EU			V4[4]			Magyarország		
	szint, ráta[1]	változás		szint, ráta[1]	változás		szint, ráta[1]	változás	
		rövid táv[2]	közép táv[3]		rövid táv[2]	közép táv[3]		rövid táv[2]	közép táv[3]
egy főre eső GDP (vásárlóerő-paritáson az EU-27 %-ban, változás százalékpont)	100,0	100,0	100,0	81,6	+2,1	+1,7	76,1	+0,2	+1,7
beruházási ráta (összes beruházás a GDP százalékában, változás százalékpont)	21,4	+0,1	-0,5	19,6	-0,2	-1,2	21,9	-1,3	-4,5
háztartások egy főre eső br. rendelkezésre álló jövedelme (2024, PPS, ezer EUR, változás százalékpont)	29,7	+5,3	+28,7	23,6	+7,9	+33,4	22,8	+8,0	+41,1
nettó reálkeresetek változása (egyedülálló, teljes munkaidőben alkalmazásban állók nettó átlagkeresetének változása a bázisévhez képest, pps, mínusz infláció, százalékpont)		+1,6	-0,3	-	+5,6	+16,1	-	+6,9	+20,8
aktivitási ráta (foglalkoztatottak aránya a 15-64 éves korosztályon belül, változás százalékpont)	71,0	+0,3	+3,9	73,6	+0,3	+3,9	75,1	0,0	+3,0
háztartások megtakarítási rátája a rendelkezésre álló jövedelem %-ban (2024, változás százalékpont)	14,5	+0,9	+2,3	11,4	+1,6	+2,5	19,0	-1,6	+2,8
háztartások beruházási rátája a jövedelem százalékában (2024, változás százalékpont)	na	na	na	6,3	-0,6	-0,8	6,2	-1,7	-0,8
háztartások adósságrátája a jövedelem százalékában (2024, változás százalékpont)	na	na	na	39,8	-1,6	-13,1	26,8	-0,4	-4,6
villamosenergiaár vállalatok részére (euró/kwh, változás százalékpont)	0,27	-3,6	+35,0	0,34	-2,9	+100	0,31	0,0	+121,4
bejövő külföldi működőtőke (FDI inward) állománya az időszak végén a GDP százalékában (átfolyó tételek nélkül, változás százalékpont)	61,7	+3,5	-18,1	48,2	+3,9	-4,7	56,3	+5,2	-6,1
infláció (éves, %, változás százalékpont)	2,5	-0,1	+1,8	3,4	-0,2	0,0	4,4	+0,7	+1,0
árfolyamváltozás (év utolsó napján, a bázisév utolsó napjához képest, nemzeti valuta/EUR, százalékpont, negatív érték a nemzeti valuta erősödését, pozitív a gyengülését mutatja)	-	-	-	-	-2,6	-5,3	-	-6,3	+5,9

vállalati hitelkamatok (%, éves átlagkamatok nemzeti valutában, 1M EUR alatti vállalati hitelek, eurózóna átlag, változás százalékpont)	3,7	-1,2	2,2	6,8	-1,1	3,9	8,8	-1,4	5,9
10 éves államkötvények éves átlaghozama (eurozóna AAA minősítésű állami kötvényei és az átlagos országos hozamok, változás százalékpont)	2,7	+0,3	+3,1	5,4	+0,1	+3,0	6,9	+0,4	+4,7
államadósság (GDP %-ban, változás százalékpont)	81,7	-1,0	-7,8	59,8	3,5	2,7	74,6	1,1	-4,1
költségvetés ESA egyenlege (GDP százalékában, változás százalékpont, pozitív érték a hiány csökkenését, negatív a növekedését mutatja)	-3,1	0,0	+3,6	-5,9	-0,5	+0,8	-4,7	+0,4	+2,8
költségvetési kiadások GDP-hez viszonyított aránya (%, változás százalékpont)	49,5	+0,4	-3,4	48,9	+1,1	+0,1	47,3	0,0	-3,7
költségvetés br. kamatkiadása a GDP százalékában (változás százalékpont)	1,9	0,0	+0,5	2,4	0,0	+1,0	3,8	-1,1	+1,5
államháztartás. elsődleges egyenlege a GDP százalékában (GDP százalékában, változás százalékpont, pozitív érték a hiány csökkenését, negatív a növekedését mutatja)	-1,2	0,0	+4,1	-3,4	-0,4	+1,9	-0,9	-0,7	+4,3
külkereskedelmi egyenleg a GDP százalékában (változás százalékpont)	5,8	-0,7	-0,9	3,3	-0,8	-1,5	4,5	0,0	+2,8
folyó fizetési mérleg egyenlege a GDP %-ban (változás százalékpont)	na	na	na	-0,5	-0,9	-2,0	+1,7	-0,1	+2,8
vállalati hitelállomány a GDP %-ban (év végén, változás százalékpont)	59,0	-1,8	-13,2	34,0	-1,4	-6,6	48,1	-4,2	-4,6

8. Táblázat

[1] szint, ráta – általában 2025 évi adat, ahol eltérés van, külön jelezzük

[2] rövidtáv – előző évhez képest

[3] középtáv - öt évvel korábbihoz képest)

[4] Magyarország méretű V4 országra számolt átlagos adatok

Makromutatók forrástáblája

Mutató	Forrás
egy főre eső GDP (vásárlóerő-paritáson az EU-27 %-ban, változás százalékpont)	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama_10_pc/default/table?lang=en&category=na10.nama10.nama_10_ma
beruházási ráta (összes beruházás a GDP százalékában, változás százalékpont)	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00011/default/table?lang=en
háztartások egy főre eső br. rendelkezésre álló jövedelme (2023, PPS, ezer euró, változás százalékpont)	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00113/default/table?lang=en
nettó keresetek változása	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/earn_nt_netft/default/table?lang=en
aktivitási ráta (foglalkoztatottak aránya a 15-64 éves korosztályon belül, változás százalékpont)	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_emp_a/default/table?lang=en
háztartások megtakarítási rátája a rendelkezésre álló jövedelem %-ban (2023, változás százalékpont)	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nasa_10_ki/default/table?lang=en
háztartások beruházási rátája a jövedelem százalékában (2023, változás százalékpont)	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nasa_10_ki/default/table?lang=en
háztartások adósságrátája a jövedelem százalékában (2023, változás százalékpont)	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nasa_10_ki__custom_22996149/default/table
villamosenergiaár vállalatok részére (euró/kwh, változás százalékpont)	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nrg_pc_205_c__custom_23566168/default/table
bejövő külföldi működőtőke (inward FDI) év végi állománya a GDP százalékában (átfolyó tételek nélkül)	https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.FdiFlowsStock
infláció (éves, %, változás százalékpont)	https://www.ksh.hu/stadat_files/ara/hu/ara0036.html

árfolyamváltozás (év utolsó napjai alapján, nemzeti valuta/EUR, százalékpont)	https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/index.en.html
vállalati hitelkamatok (%, éves átlagkamatok nemzeti valutában, 1M EUR alatti, nem folyószámla vállalati hitelek, eurózóna átlag, változás százalékpont)	https://data.ecb.europa.eu/publications/financial-markets-and-interest-rates/3030664 https://www.cnb.cz/arad/#/cs/search/interest%20rates%20corporation%20loans https://nbs.sk/en/statistics/financial-institutions/banks/statistical-data-of-monetary-financial-institutions/loans/ https://nbp.pl/en/statistic-and-financial-reporting/monetary-and-financial-statistics/mir-statistics/ https://statisztika.mnb.hu/timeseries/hu0901_vallalkozoi_HUF.xls
10 éves államkötvények éves átlaghozama (eurozóna AAA minősítésű állami kötvényei és az átlagos országos hozamok)	https://data.ecb.europa.eu/key-figures/financial-markets-and-securities/financial-markets-and-interest-rates?tab=Euro+area+yield+curves&indicator=AAA+yield+curve+-+10-year+spot+rate https://fred.stlouisfed.org/categories/32264
államadósság (GDP %-ban, változás százalékpont)	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov_10dd_edpt1__custom_22963562/default/table
költségvetés ESA egyenlege (GDP százalékában, változás százalékpont)	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov_10dd_edpt1__custom_22963543/default/table
költségvetési kiadások GDP-hez viszonyított aránya (%,változás százalékpont)	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov_10a_main__custom_22963734/default/table
költségvetés br. kamatkiadása a GDP százalékában (változás százalékpont)	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov_10dd_edpt1__custom_22963441/default/table
államháztartás. elsődleges egyenlege a GDP százalékában (változás százalékpont)	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov_10dd_edpt1/default/table?lang=en&category=gov.gov_gfs10.gov_10dd
külkereskedelmi egyenleg a GDP százalékában (változás százalékpont)	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/bop_c6_a__custom_22964225/default/table
folyó fizetési mérleg egyenlege a GDP %-ban (változás százalékpont)	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/bop_c6_a__custom_22964225/default/table
vállalati hitelállomány a GDP %-ban (év végén, változás százalékpont)	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nasa_10_f_bs__custom_22990109/default/table https://statisztika.mnb.hu/publikacios-temak/penzugyi-intezmenyek-merlegei/monetaris-es-egyeb-merlegstatisztikak/tajekoztato---egyeb-monetaris-penzugyi-intezmenyek

9. Táblázat

A magyar vállalkozások helyzetét meghatározó legfontosabb témák az elmúlt év elemzéseinek tükrében - Vállalkozói Mozaik 2025. október – 2026. augusztus

A Jelentésnek ebben a fejezetében rövid összesítést készítünk a Jelentés a Magyar Vállalkozásról – 2025 megjelenése és az idei Jelentés előkészítésének lezárása között eltelt 10 hónapban megjelent, a hazai vállalkozások számára érdekes, új tudást feltáró írásokból. Hasonló összeállítást többször publikáltunk az Összkép Magazinban Vállalkozói Mozaik címen. Azokat a tanulmányokat, cikkeket, elemzéseket, jelentéseket gyűjtöttük össze, amelyek a vállalkozók számára fontos, a gazdaság működésére vonatkozó új empirikus ismereteket tartalmaznak. Ezek megjelenhettek akár akadémiai folyóiratokban, jelentősebb tanácsadó cégek, konjunktúrakutató intézetek által közzétett jelentésekben, vagy akár fontosabb webes magazinokban is.

Munkánk során 400 ilyen cikket gyűjtöttünk össze. A gazdasági folyamatokra vonatkozó makro- és konjunktúra adatokat 'A magyar gazdaság általános folyamatai és helyzete 2025-26-ban' című fejezetébe építettük be. Áttekintésünk gazdaságpolitikával nem foglalkozik, mert a legtöbb ezzel foglalkozó írás, hiába használ alapos érvelést, mégis álláspontokat mutat be. Magukat a gazdaságpolitikai döntéseket pedig leginkább nem a bejelentésekből, elemzésekből, hanem a jogszabályokból, határozatokból, intézményi döntésekből és pályázati kiírásokból lehet pontosan megismerni. Ennek alapos követése azonban egy az elemzői munkák áttekintésétől eltérő, hasonló nagyságrendű feladat, ami túlmutat projektünk keretein.

A gazdaság helyzetével, belső összefüggéseivel foglalkozó empírikus fókuszú elemzések leginkább a következő hét témára fókuszáltak:

- A nagyvállalatok helyzete;
- A kis- és középvállalkozások helyzete;
- Vállalkozói teljesítmény, kompetenciák, vezetői stílusok;
- Digitalizáció;
- A mesterséges intelligencia (AI) hatása a vállalati működésre;
- Munkaerőpiaci folyamatok;
- Fenntarthatósági (ESG) jelentések elkészítésének kötelezettsége.

Ez a lista jól mutatja, melyek a magyar vállalkozásokról folyó gondolkozás fő területei. A következőkben az általunk legfontosabbnak tartott elemzéseket foglaljuk össze röviden.

A nagyvállalatok helyzete

A magyar nagyvállalatok helyzetével foglalkozó írások közül kettőt emelünk ki: a HVG Top 500-as listájának és a Cégérték TOP 100-as listájának elemzéseit.

A HVG 2024. évi nyilvános adatokra és saját adatelemzésére alapozva 20. alkalommal készítette el a legnagyobb magyarországi cégek top 500-as listáját.

A lista élén álló 10 cégből, az élen álló a MOL és öt MVM-csoportba tartozó vállalat tekinthető magyar irányításúnak, mellettük az Audi és a Mercedes a járműiparból, a Samsung SDI az akkumulátorgyártásból, a Lidl a kiskereskedelemből képviseli a magyar gazdaság külföldi tulajdonú óriásait.

A legnagyobb cégek mérlegadatai a 2024-es év gazdasági stagnálását tükrözik vissza: a Top 500 magyarországi árbevételének reálértéke 0,5%-kal csökkent, összesített adózott nyeresége 19%-kal volt alacsonyabb a 2023-ashoz képest. A visszaesés leginkább a kereslet zsugorodásától szenvedő autóipart sújtotta, az energiaipar árbevétel-csökkenése az energiaárak konszolidációjának volt köszönhető. A szolgáltató cégek ugyanakkor mind árbevételben, mind jövedelmezőségben relatíve jó évet zártak. A jövedelmezőség csökkenésében a megnövekedett adóterhelés is szerepet játszott, elsősorban a különadóknak köszönhetően. A Top 500 átlagos effektív adóterhelése 13,5%-ról 17,9%-ra emelkedett 2024-ben.

A Cégérték Magazin tizedik alkalommal állította össze a hazai tulajdonú vállalatok TOP 100-as listáját, és becsülte meg EBITDA termelésük alapján a listán szereplők cégértékét.

A listára olyan hazai magán- és jogi személyek tulajdonában álló cégek kerülhettek rá, amelyek nem állnak az állam, az önkormányzatok, vagy tőzsdei befektetők tulajdonában, továbbá nem foglalkoznak ingatlanfejlesztéssel. A 2023–24-es pénzügyi évek eredményei alapján a listán szereplő száz legnagyobb hazai magántulajdonú társaság összértéke 2025-ben 5231 milliárd Ft lehetett. Az összesített cégérték 2025-ben reálértékben 1%-kal alacsonyabb volt, mint 2024-ben, ami az adott évekre jellemző nehéz gazdasági időszakot tükrözi vissza.

Az összeállításban szereplő legnagyobb vállalatok értéke bőven 200 milliárd Ft felett alakult, de a legkisebb értéke is meghaladta a 15 milliárd Ft-ot. A földrajzi eloszlásuk koncentrált, a leghangsúlyosabb szerepet Közép-Magyarország játszik (itt található a cégek 55%-a), ugyanakkor a listában képviselő nélkül maradt Békés, Nógrád és Vas megye.

A legtöbb alkalmazottat az épületüzemeltetéssel foglalkozó B + N Referencia Zrt. alkalmazza (17135 munkavállaló), második a Videoton Holding Zrt. (8720 munkavállaló), harmadik a Bonafarm Zrt. (7031 munkavállaló).

A legmagasabb jövedelmezőség (EBIDTA/árbevétel) a TMT (Technológia, Média és Telekommunikáció) tevékenységcsoportban (átlagosan 25%), a szolgáltatások körében (átlagosan 24%) és az ipari gyártás tevékenységcsoportban (átlagosan 21%) volt megfigyelhető. A Privát Top 100 cégeinek átlagos exportaránya 2024-ben 31% volt, de ez az arány szakmánként és cégenként jelentős eltérések átlagaként alakult ki.

A kis- és középvállalkozások helyzete

A vizsgált 10 hónap vállalkozói témájú publikációin nyomot hagytak az időközben Magyarországon lezajlott választási kampánnyal és kormányváltással kapcsolatos viták. Ez elsősorban a hazai kkv-k helyzetéről szóló publikációkban érhető tetten. A viták közepette különösen fontosak tényszerűségre, adatokra alapozott munkák, amelyek segítenek abban, hogy reális képet nyerjünk a hazai gazdaság legnépesebb szektoráról.

A következőkben Antalóczy Katalin és Sass Magdolna átfogó tanulmányának, Vállalkozáskutatási Műhelyünk tavalyi jelentésének és az OPTEN egy áprilisi és egy augusztusi elemzésének fő megállapításait ismertetjük.

Antalóczy Katalinnak és Sass Magdolnának a Világpolitika és Közgazdaságtan folyóirat 2026. 03.15-i számában megjelent tanulmánya a magyar kis- és középvállalatok helyzetét, versenyképességét, innovációját, digitalizációját és nemzetköziesedését tekinti át több mint 80 hazai és nemzetközi publikáció, vállalatvezetői interjú, valamint statisztikai adatok alapján.

A hazai kkv-szektor 2023-ban a foglalkoztatottak 65,7%-át adta. A hozzáadott értékből 41,6%-kal részesedett, szemben az 53,1%-os EU-átlaggal. A magyar kkv-k egy főre jutó hozzáadott értéke 25,9 ezer euró volt, amellyel Magyarország a 25. helyen állt az EU-ban. 2014 és 2024 között a magyar kkv-k exportrészesedése 19%-ról 12,8%-ra, beruházási részesedése 35%-ról 26,2%-ra csökkent.

A hazai szakirodalom többsége szerint a kkv-k teljesítményét nem elsősorban a vállalat mérete vagy az ágazat, hanem a vállalaton belüli képességek különböztetik meg: a stratégiai gondolkodás, a vezetés minősége, az innovációs képesség, a nemzetközivé válásra törekvés, a szervezeti tanulás és a tudatos döntéshozatal. A magyar vállalkozások innováció és nemzetköziesedés területén is elmaradnak a fejlettebb európai országok kkv-itól. Alapvetően

ezért is a képességek hiányát, azaz a gyenge szervezeti tanulási és tudásfelvevő képességet, illetve a kapcsolati és szervezeti tőke hiányát teszik felelőssé a szerzők.

A magyar KKV-k globális értékláncokban betöltött szerepe többnyire alacsonyabb hozzáadott értékű beszállítói funkciókra korlátozódik. A fő akadályokat itt is a menedzsmentkapacitás-hiányra, a kevés nemzetközi tapasztalatra, az információhiányra és a kockázatkerülő attitűdre vezetik vissza a szerzők.

Mind az innovációban, mind a külpiaci aktivitásban létezik ugyanakkor egy kisebb, tudásintenzív és ambiciózus vállalati kör, amely már alapításától az innováción és a nemzetközi piacokban gondolkodik.

A digitalizáció vonatkozásában a szerzők gyengének ítélik a digitális vállalatirányítás, az adatvezérelt döntéshozatal, az online értékesítés és az információbiztonság helyzetét. A digitalizáció termelékenységet és a versenyképességet javító alkalmazásához sok helyen szintén a megfelelő vezetői szemléletet, a szervezeti tudást és stratégia erősítését tartják fontosnak.

A megállapítások pontos értelmezéséhez ugyanakkor fontos figyelembe venni a vállalatok 99,5%-át kitevő kkv szektor heterogenitását. Ebbe a körbe nagyon sokféle vállalkozás tartozik. Bár kisebb számban, de megtalálhatók közöttük az innovatív, nagy növekedési ambíciójú és nemzetközileg versenyképes vállalatok is.

A kutatás keretében végzett 20 vállalkozói mélyinterjú eredményei mellett a magyar gazdaságban egymás mellett léteznek alacsony termelékenységű, adaptációs nehézségekkel küzdő hagyományos kkv-k, valamint nemzetközileg integrált, innovációvezérelt, szervezetileg érett, sikeresnek tekinthető vállalatok. Az innováció egyes esetekben adminisztratív szempontokból láthatatlan módon van jelen a cégek tevékenységében. A cégek számára az állam egyrészt nélkülözhetetlen katalizátor, másrészt kiszámíthatatlan kockázati tényező. A megfelelően képzett munkaerő megtalálása, megtartása komoly probléma. A cégek számára a bizonytalanságok kezelése az elsőbbrendű, ez gyakran felülírja a növekedési ambíciókat.

2025 novemberében tettük közzé „Jelentés a magyar vállalkozásról” című kutatási riportunkat, ami jelen jelentés tavalyi változata. A 2025-ös Jelentés több mint 2000 kitöltött vállalkozói kérdőívre és két mélyinterjús részpiaci elemzésre támaszkodva igyekezett feltárni a magyar vállalkozók 2024-25-ben érvényesülő helyzetértékelését és terveit. A vizsgált egy év a 2020 óta tartó válságidőszak sokkjait, kihívásait, stagnáló piaci körülményeit tükröző időszak jellemzőit mutatta. A kérdőívet kitöltő vállalkozások harapófogóban érezték magukat a keresletcsökkenés és a munkabérek, illetve az energiaárak emelkedése között.

A Jelentés eredményei azonban arra utalnak, hogy a piaci nehézségek a költséges és fájdalmas alkalmazkodás ellenére nem kezdték ki a működés stabil alapjait. Számos indikátor mutatta az alkalmazkodóképesség meglétét és a hazai cégek szerkezeti stabilitását. A vállalkozó szellem a nehézségek közepette is szilárdnak mutatkozott. Bár a többség rövid távon kivárásra rendezkedett be, közép- és hosszú távon növekedést, beruházási aktivitást és piaci erősödést prognosztizált.

Az egyediségbe fektető, vevőfókuszú cégek jobban teljesítenek. Ezek azok a cégek, amelyek tudatosan fejlesztik termékeik egyediségét és minőségét, jobb minőségben és költséghatékonyabban termelnek, rugalmasabban alkalmazkodnak és gyakrabban kínálnak értéknövelő szolgáltatásokat.

Az Opten 2026. április 9-én közzétett céginformációs közleménye szerint 2026-ra nőtt a kockázatosnak ítélt cégek aránya. Az OPTEN, mint üzleti és céginformációs szolgáltató vállalat közel 470 ezer aktív cégre vonatkozóan tart fenn kockázati minősítést. A pénzügyileg sérülékenyebbnek ítélt cégek aránya 2025-ről 2026-ra 30%-ról 34,2 %-ra emelkedett. A sérülékeny kategórián belül a teljes kategória növekedésénél is nagyobb arányban (47%-kal) nőtt a legkockázatosabb kategóriába tartozó cégek száma (a 2025-ös 32885-ről 2026-ra 48463-ra).

Az Opten 2026. augusztus 25-i közleménye a vállalkozások számának immár négy éve tartó csökkenésére hívta fel a figyelmet. Az Optennél nyilvántartott társas vállalkozások száma 2026-ban is tovább csökkent, azaz kevesebb új vállalkozás született, mint amennyi megszűnt. Az Opten adatai szerint a kereskedelem és az építőipar érintett erősen a cégállomány csökkenésében. Ez azt jelzi, hogy nem általános vállalati krízisről, hanem egyes ágazatokban koncentrálódó kockázatról beszélhetünk.

Vállalkozói teljesítmény, kompetenciák, vezetői stílusok

A kis- és középvállalkozások helyzetét, teljesítményét, versenyképességét meghatározó okok jórészt a vállalkozásokban meglévő kompetenciákban és azok használatában rejlenek. A témában több forrásból számos fontos tanulmány jelent meg az elmúlt 10 hónapban, jelezve a vállalkozáskutatással kapcsolatos tudományos gondolkodás egyik legfontosabb irányát. A következőkben hat, a témában megjelent cikket foglalunk össze, ezek közül ötöt a Pécsi Tudományegyetem kutatói, egyet Vállalkozáskutatási Műhelyünk munkatársai készítettek.

Komlósi Éva és Szerb László Közgazdasági szemlében 2025 októberében megjelent tanulmánya azt vizsgálja, hogy milyen kompetencia-kombinációk vezetnek a magyar kis- és középvállalkozások gyorsabb növekedéséhez.

Az empirikus vizsgálat 352 olyan magyar kkv-ra épül, amelyek létszáma az adatfelvételt megelőző három évben növekedett. Az adatgyűjtés 2018 és 2020 között történt. Az adatokból a tanulmány levezeti, hogy nincs egyetlen olyan vállalati kompetencia, amely minden esetben szükséges lenne a magas növekedéshez. A sikerhez több eltérő út vezethet: különböző vállalatok eltérő erősségekre támaszkodva is képesek gyorsan növekedni: a versenyképesség és a növekedés nem az egyes képességek szintjétől, hanem elsősorban azok megfelelő kombinációjától függ. A siker titka abban rejlik, hogy a vállalat saját helyzetéhez, piaci környezetéhez és stratégiájához illeszkedő kompetencia-együttest alakítson ki.

A kutatás során a vizsgált kompetenciák közül a nemzetköziesítés jelent meg leggyakrabban a magasabb növekedési szint eléréséhez szükséges képességként. Ez arra utal, hogy a hazai piac korlátozott mérete miatt a gyorsan növekvő magyar kkv-k számára előbb-utóbb szükségessé válhat a külföldi piacokra lépés vagy más nemzetközi kapcsolatok kialakítása. A gyors növekedéshez többféle vállalati út vezethet, de magasabb növekedési szinten a külföldi piacokon való megjelenés képessége egyre inkább meghatározó tényezővé válik.

Soós Rebeka Sára, Szabó Dorottya Anna és Gorjanecz György, a Pécsi Tudományegyetem munkatársai a PTE Kis- és Középvállalati Versenyképesség Kutatóközpontja és a Global Competitiveness Project keretében 2014–2024 között megjelent 54 tudományos közleményt elemezték ki a Vezetéstudomány 2025 novemberi számában közzétett tanulmányukban.

A tanulmány a Kutatóközpont és vezetője, Szerb László által kidolgozott Kisvállalati Versenyképességi Indexen (KVI) alapuló kutatások tíz évét tekinti át. A KVI abból indul ki, hogy egy vállalat tartós versenyképességét elsősorban az erőforrásai határozzák meg, illetve az, hogy azokat mennyire képes hatékonyan kihasználni.

Az áttekintett kutatások hét témakör köré rendezhetők: (1) a versenyképesség és a pénzügyi teljesítmény kapcsolata, (2) az egyes kritikus erőforrások vizsgálata, (3) az erőforrások optimális konfigurációja és (4) felhasználási hatékonysága, (5) a kkv-k innovációs aktivitása, (6) a családi vállalkozások sajátosságai, valamint (7) a vállalati adatokból kiinduló területi versenyképesség elemzése.

A kutatások egyik fontos tanulsága, hogy a kkv-k versenyképessége nem egyszerűen az erőforrások számától függ, hanem attól mennyire kiegyensúlyozott az erőforrás-struktúrájuk, és mennyire képesek az egyes képességeiket egymással összhangban működtetni.

Czucka-Varga Viviennek a Marketing és Menedzsmentben 2025 novemberében megjelent tanulmánya azt vizsgálja, hogy a nemzetközi szakirodalom 2015–2024 között megjelent cikkei alapján, mely tényezők határozzák meg leginkább a kis- és középvállalkozások teljesítményét.

A szerző a kutatás során a vállalati teljesítményt a következő hat szempontból vizsgálja: (1) jövedelmezőség, (2) termelékenység, (3) az ügyfélkör bővülése, (4) márkaismertség, (5) termék- és szolgáltatási teljesítmény, valamint (6) a vállalkozások fejlődési lehetőségei

A kutatás13 olyan fő indikátort azonosít, amelyek érdemben befolyásolják a KKV-k teljesítményét. Ezek a következők (1) Együttműködés, (2) A humán erőforrás minősége, (3) Kormányzati szerep, (4) Menedzsmenttámogatás, (5) Marketing, (6) Pénzügy, (7) Piaci orientáció, (8) Stratégiai tervezés, (9) Szervezeti kultúra, (10) Tanulási orientáció, (11) Technológia, (12) Vállalkozói képességek, (13) Vállalkozói orientáció.

Ezek közül a szakirodalom a vállalkozói orientációt, vagyis innovatív, kezdeményező, proaktív, kockázatvállaló készséget tartja a legfontosabbnak. A tanulmány szerint a sikerhez több tényező együttes hatására van szükség.

A Magyar Tudomány 2026. februári számában jelent meg Szepesi Balázs, Hortoványi Lilla és Pogácsás Péter cikke a sikeres magyar gyártó B2B kkv-k alkalmazkodási stratégiáiról.

A szerzők két, Magyarországon hagyományosan erős tudásbázisra építő vállalati csoportot elemeznek: az egyedi gépgyártókat és a saját márkás termékeket gyártó feldolgozóipari cégeket. A kutatás 27 magyar vállalkozás felső vezetőjével 2024 májusa és júliusa között készített mélyinterjúkra épül.

A cikk szerint a legsikeresebb magyar gyártó KKV-k nem egyszerűen reagálnak a környezeti változásokra, hanem igyekeznek azokat korán felismerni és proaktívan cselekedni velük kapcsolatban. A szerzők három meghatározó képességet emelnek ki: a változások korai jeleinek érzékelését, az agilis szervezeti tanulást és az erőforrások gyors átcsoportosításának képességét.

A két vállalatcsoport eltérő növekedési problémákkal szembesül. A sajátmárkás cégek viszonylag gyorsan elérhetik egy-egy hazai réspiac méretének határát, ezért további növekedésükhöz új niche-eket kell találniuk vagy külföldre kell terjeszkedniük. Az egyedi gépgyártóknál az egyediség egyszerre jelent előnyt és korlátot: speciális tudásuk miatt magas hozzáadott értéket tudnak létrehozni, viszont az egyedi gyártás nehezen skálázható, a nagyobb technológiai beruházások pedig jelentős tőkét igényelnek. Emiatt ezek a vállalatok nem a klasszikus startup–scale-up pályát követik, hanem szűk, speciális piacokon építhetnek ki erős, akár vezető pozíciókat.

Vörös Zsófia, Sipos Norbert, Lukovszki Lívia és Rideg András a Közgazdasági Szemle 2025. októberi számában megjelent tanulmánya azt vizsgálja, hogy milyen kognitív készségek és döntéshozatali stratégiák befolyásolják a vállalkozók affektív jóllétét, vagyis azt, hogy vállalkozói tevékenységük során mennyire élnek meg pozitív, illetve negatív érzelmi állapotokat.

A kutatás egyik fő kérdése, hogy segítheti-e az önreflexió a vállalkozói létet kísérő fokozott bizonytalanság, kockázat és döntési nyomás kezelését? Az empirikus eredmények alátámasztják, hogy az önreflexió pozitív kapcsolatban áll az affektív jólléttel.

A tanulmány másik témája a döntéshozatali stratégia. Az optimalizáló vállalkozó igyekszik minden lehetséges alternatívát mérlegelni, és a lehető legjobb döntést meghozni. A vállalkozói környezetben azonban ez gyakran irreális, mert kevés az információ, gyorsan változik a piac, és a lehetséges kimenetelek bizonytalanok. Emiatt az állandó optimalizálási törekvés frusztrációt és negatív érzelmi állapotokat válthat ki. Ezzel szemben a megelégedésre törekvő stratégia azt jelenti, hogy a vállalkozó egy előre meghatározott elvárási szintet kielégítő, „elég jó” megoldást választ, ahelyett, hogy mindenáron a tökéletes döntést keresné. A kutatás szerint ez a hozzáállás kedvezőbb kapcsolatban áll az érzelmi jólléttel.

Czucka-Varga Viviennek a Vezetéstudomány folyóiratban 2025 októberében megjelent tanulmánya a vezetési stílus és a magyar kis- és középvállalkozások teljesítménye között fennálló kapcsolatot elemzi.

A nemzetközi szakirodalomból a szerző három vezetési stílust emel ki: a transzformációs, a tranzakciós és a laissez-faire vezetést.

A 2024 januárja és májusa között végzett empirikus kutatás keretében 415 magyar kkv által kitöltött kérdőívek alapján meghatározott vezetési stílusokat kapcsolta össze statisztikai módszerekkel a vállalt teljesítményével.

Az elemzés szerint a magyar kkv-k körében a transzformációs vezetés a legelterjedtebb, és ez mutat is némi pozitív kapcsolatot a vállalati teljesítménnyel. Az ilyen vezető jövőképet ad, motiválja és támogatja a munkatársakat, ösztönzi az új ötleteket és nagyobb hangsúlyt helyez a bizalomra, a tanulásra és az alkalmazottak fejlődésére.

Ezzel szemben a tranzakciós vezetési stílus negatív kapcsolatot mutatott a teljesítménnyel. Ez a vezetési stílus túlzottan kontrolláló, jutalmazásra és szankciókra épül, korlátozhatja a dolgozók önállóságát, innovációját és elkötelezettségét.

A laissez-faire, vagyis a passzív vezetés teljesítményre gyakorolt hatását a kutatás nem tudta statisztikailag igazolni, részben azért sem, mert kevés ilyen vezető szerepelt a mintában.

Digitalizáció

A vállalatok digitalizációja régóta slágertémája a hazai kutatásoknak, elemzéseknek. A kutatási fókuszok napjainkra már specializálódtak, a digitalizáció egyes területei a rájuk jellemző karakterisztikával bírnak, jellegzetes kihívásokkal szembesítik a szereplőket. Összefoglalónk egy a Corvinus Egyetemen, egy a Pécsi Tudományegyetemen készült kutatást és két tanácsadó cég, a Deloitte és a PwC elemzési eredményeit foglalja össze.

Jámbor Péter és Loibl Attila Vezetéstudomány című folyóirat 2026. januári számában megjelent tanulmánya azt vizsgálja, hogy milyen vállalati sajátosságok befolyásolják a digitális aláírás bevezetését a magyar kkv-k körében.

A kutatás 200 magyar kis- és középvállalat vezetőjével készített strukturált telefonos felmérésre épül. A szerzők szerint a vállalatméret erősen összefügg a digitális aláírás használatával: a nagyobb kkv-k nagyobb valószínűséggel alkalmazzák. Ennek hátterében elsősorban az áll, hogy a nagyobb cégek több pénzügyi és humán erőforrással, fejlettebb belső folyamatokkal és magasabb digitális érettséggel rendelkeznek. A vállalatméret tehát a vállalkozás technológiai alkalmazkodási képességét is kifejezi.

A digitális aláírás bevezetése nem pusztán technológiai döntés, hanem függ a vállalat erőforrásaitól, digitális érettségétől, folyamatainak fejlettségétől, szervezeti kultúrájától és a szabályozási környezettől is. A digitális aláírást használó cégek több mint 60%-a részben vagy teljesen papírmentesen működik, vagyis az e-aláírás sok esetben egy szélesebb vállalati digitalizáció része.

A Deloitte Magyarország és a ABSL (Association of Business Service Leaders in Hungary) közös jelentést tett közzé a magyarországi üzleti szolgáltató központok (Business Service Centres – BSC) jelentőségéről, valamint digitalizációs és innovációs szerepéről. Az elmúlt két évtizedben Magyarország az üzleti szolgáltató központok egyik kiemelt célpontjává vált. A szektor jelenleg több mint 215 központot és 110 ezer munkavállalót számlál Magyarországon, hozzájárulása a GDP-hez megközelítőleg 3%-os, amivel a gazdaság egyik motorjává vált.

A jelentés szerint a magyarországi üzleti szolgáltató központok stratégiai prioritásként kezelik a digitális transzformációt és az AI bevezetését. Már nem csupán támogató egységekként

működnek, hanem globális vállalati stratégiákba ágyazott digitális innovációs központokká válnak, olyan területeken, mint a fejlett analitika, automatizálás, kiberbiztonság, ESG és felhőalapú megoldások.

Gaál Adrián és Czigler Enikő a magyar mobilapplikáció-fejlesztők innovációs és piaci teljesítményéről jelentetett meg tanulmányt a Vezetéstudomány 2025 októberi számában.

A szerzők a hazai appgazdaságot elemezték átfogóan. 579 magyar fejlesztő 3047 alkalmazását vizsgálták meg a 2015–2023 közötti időszakban, mind az Android-, mind az iOS-platformon. Az eredmények szerint a magyar fejlesztők globális piaci súlya összességében nagyon kicsi, ugyanakkor egyes területeken, különösen az oktatási, valamint a játék- és szórakoztató alkalmazások körében, a magyar szereplők az átlagosnál erősebbek.

A vizsgált magyar alkalmazásokat összesen közel 844 millió alkalommal töltötték le. Ez a teljesítmény azonban rendkívül koncentrált: néhány kiemelkedően sikeres fejlesztő és alkalmazás adja a letöltések és bevételek jelentős részét, miközben sok alkalmazás alig vagy egyáltalán nem generált bevételt. A fejlesztőkre lefolytatott klaszterelemzés szerinti igazán sikeres „sztárfejlesztők” 1,4%-ot képviselnek a sokaságból.

A siker egyik legfontosabb meghatározója az üzleti modell és a platformstratégia. A kutatás szerint azok a fejlesztők, amelyek hibrid bevételi modellt – például alkalmazáson belüli vásárlást, előfizetést és más monetizációs formákat kombinálva – alkalmaznak, magasabb bevételt érnek el. Szintén előnyt jelent a több platformon való egyidejű jelenlét: az Android- és iOS-piacot egyaránt kiszolgáló fejlesztők szignifikánsan jobb eredményeket produkálnak, mint az egyetlen platformra koncentrálók.

A PwC 2026. június 10-én közzétett 2025-ös Online Retail Big Picture riportja szerint magyar e-kereskedelmi forgalom 2025-ben a külföldi vásárlásokkal együtt 2092 milliárd forintra emelkedett.

A tavalyi év fordulatot hozott: a hazai piac a stagnálásból újra gyorsuló pályára állt. Ugyanakkor ez a növekedés már nem az online penetráció növekedéséből, hanem a meglévő vásárlók aktivitásának erősödéséből fakadt. Az online csatorna részesedése a teljes kiskereskedelmen belül tartósan 9-10% körül stabilizálódott, ami rövid távon nem vetít előre jelentős ugrást. A további bővülés ezért egyre inkább az online vásárlás intenzitásán múlik.

A piac növekedésének egyik legmarkánsabb jellemzője az import további erősödése. A külföldi e-kereskedelmi rendelések már a forgalom közel 18%-át, a tranzakcióknak pedig csaknem 24%-

át adják. A Temu önmagában a teljes magyar e-kereskedelmi piac közel 9-10%-át fedi le, és a második legnagyobb aktív vásárlói bázissal szintén egy külföldi szereplő rendelkezik.

A vásárlói oldal is erősen koncentrált. Magyarországon mintegy 4,4 millióan vásárolnak online, de a vásárlók körülbelül egynegyede generálja a teljes csomagforgalom közel 80%-át.

Az AI hatása a vállalati működésre

A digitalizáció témakörébe tartozó mesterséges intelligencia (AI) annyira gyors ütemben alakítja át az emberek mindennapi életét, valamint a cégek működését és piaci környezetét, hogy a vele kapcsolatos írások a vállalkozásokkal kapcsolatos irodalom legnépszerűbb témájává nőtték ki magukat. A vizsgált időszakban az akadémiai szakcikkek mellett sok elemző, tanácsadó cég tett közzé saját adatfelmérésen alapuló riportot, gazdasági folyóiratok gyakran készítettek interjúkat a szakma jeles szereplőivel. A következőkben a téma megértése szempontjából legfontosabb 11 írás fő állításait mutatjuk be. Ezek közül kettőt technológiai cégek (team.blue, Microsoft), hármat tanácsadó, piackutató cégek (Deloitte, KPMG, Medián), egyet az MNB készített, négyet akadémiai műhelyek kutatói (Budapesti Műszaki Egyetem, Miskolci Egyetem, Pécsi Tudományegyetem, Soproni Egyetem, Világgazdasági Kutatóintézet) írták.

A team.blue nevű európai technológiai vállalatcsoport évek óta készít Európa 30 országára kiterjedő Digitális Érettségi Jelentést. A legfrissebb, 2025-ös jelentés több mint 8000 kisvállalkozás megkérdezésével vizsgálta, hogyan haladnak előre a kisvállalkozások a digitalizáció és a mesterséges intelligencia alkalmazásával.

Az általános következtetés szerint, a vállalkozások túlnyomó többsége nyitott a digitalizációra és az AI-ra, de a bizonytalanságok, a szakértelem és a gyakorlati útmutatás hiányában nem sikerült eléggé messze jutni a bevezetésben.

Az AI használata sok kkv-nál ugyan elindult, de még nem vált általánossá. Közel minden ötödik vállalkozás aktívan használ AI-eszközöket, további 36% pedig kísérletezik velük.

A Jelentés szerint Magyarország lényeges elemekben nem tér el az európai mintától.

Az Economix egy 2025. decemberi cikkében interjút jelentetett meg Claudio Corbettával, a team.blue vezérigazgatójával a 2025. évi Digitális Érettségi Jelentésről. Corbetta szerint a Jelentés két legszembetűnőbb következtetése, hogy a digitális és AI megoldások bevezetése iránti szándék és a megvalósítás különbsége, valamint az önbizalom és a tényleges cselekvés közötti eltérés.

Bár a szándékok azonosak, a régebb óta működő, stabil vállalkozások jóval kevesebb új digitális vagy AI-eszközt vezetnek be, mint az újabbak, vagy a nehézségekkel küszködők.

A kkv-k fele nem tudja mérni a digitális megoldásainak hatását, így nem tudja megítélni azt sem, hogy az átállás milyen eredményt hozott. Ezen a ponton szűk keresztmetszetek állnak fenn, aminek az áthidalásával nagy eredményeket lehetne elérni.

A kutatás szerint az AI a kkv-knál a legnagyobb értéket az alacsony komplexitású, gyakran ismétlődő feladatok ellátása terén teremti: promóciós üzenetek készítése, weboldalszövegek javítása vagy ismétlődő adminisztráció kezelése.

Az EU szigorúbb AI szabályozása ugyan rövid távon lassíthatja az elterjedést, hosszú távon azonban felgyorsíthatja azt, mert a kkv-k AI-jal szembeni legnagyobb aggodalma a bizalommal, a megbízhatósággal és az adatvédelemmel kapcsolatos.

A Jelentés készítése során a magyar kkv-któl nyert információk összhangban vannak a szélesebb európai mintával, azaz erős ambíciók a bevezetésben, de bizonytalanságok a kiválasztott eszközök és alkalmazások tekintetében.

2026 februárjában a KPMG tanulmányt tett közzé Közép-Európa mesterséges intelligenciapolitikáiról és a vállalatok általi alkalmazásáról "AI in Central and Eastern Europe" címmel.

A tanulmány Magyarország, Csehország, Lengyelország, Románia, Szlovákia és Szlovénia helyzetével foglalkozik. A vizsgálat 2025 elején, 47 országban végzett adatgyűjtésre épült. A tanulmány szerint Közép- és Kelet-Európában az egyének 59%-a számolt be rendszeres AI-használatról, szemben a világszinten mért 66%-kal, és a válaszadók mindössze 30%-a vett részt AI-jal kapcsolatos képzésben, míg globálisan ez az arány 39%.

A felmérés szerint a régión belül Magyarországon és Csehországban használják az emberek a legritkábban a mesterséges intelligenciát (50 és 49%, szemben az 59%-os CEE átlaggal), és nálunk vesznek részt a legkevesebben képzéseken.

2025-ben a Deloitte Magyarország is kutatást végzett magyarországi cégek körében az AI ökoszisztéma feltérképezésére.

A felmérés során 109 szervezet vezetőjével készítettek mélyinterjúkat a hazai trendekről, a sikeres projektek jellemzőiről és a felmerült kockázatokról, nehézségekről. A megkérdezett cégek

42%-a rendelkezett dedikált AI büdzsével, és a cégek 83%-a a következő évben az AI kiadások növekedésével tervez.

A vállalatok a rövidtávú költségoptimalizálás helyett egyre inkább befektetésként tekintenek az AI-ra. Az AI-projektek kapcsán a menedzsmentek elsősorban gyors és kézzelfogható megtérülést várnak, az ügyfélélmény- és bevételteremtő célok jelenleg másodlagosak. A cégek az adatigényes megoldásokat közös, belső-külső együttműködésben fejlesztik ki és vezetik be, míg a standardizálható megoldásokat a piacon elérhető dobozos termékekből vezeti be.

A fő akadályok a koherens AI-vízió, a világos felelősségi körök, valamint az átfogó irányítási keretek hiánya. A szervezetek 37%-a az AI legnagyobb veszélyének a kiberbiztonsági sebezhetőségeket tartja. A következő három évben már nem az AI jelenléte fog számítani, hanem az, hogy mennyire sikerült az AI-t a kultúrába, a döntéshozatalba és az innovációs folyamatokba beépíteni.

Lülök Gergely és Dobos Imre Területi Statisztikában 2025. novemberi számában megjelent tanulmánya azt vizsgálja, mennyire elterjedt és mennyire fejlett a mesterséges intelligencia vállalati alkalmazása az EU tagállamaiban.

Az elemzés az Eurostat 2023-as vállalati IKT-felmérésének adatain alapul, a legalább 10 főt foglalkoztató uniós cégekre 150.400 vállalatból álló reprezentatív mintát állítottak össze. A szerzők többféle AI technológia (szövegbányászat, beszédfelismerés, természetes nyelvfeldolgozás (NLP), képfelismerés, gépi tanulás, robotizált folyamatautomatizálás, autonóm rendszerek, valamint az AI ipari, logisztikai, marketing- és IKT-biztonsági alkalmazása) együttes elterjedtsége alapján hasonlítják össze az országokat.

Eredményeik szerint erős különbség mutatkozik egy észak–nyugat vs. dél–kelet európai tengelyen. Az élmezőnybe elsősorban Dánia, Finnország, Hollandia, Luxemburg és Belgium tartozik, ahol magas a vállalati AI-használat, fejlett a digitális infrastruktúra, és az AI-t több üzleti területen is alkalmazzák. Bulgária, Románia és Lengyelország a lemaradók között található, ahol a 12,4%-os EU-átlaggal szemben a vizsgált vállalkozások mindössze 3–5%-a használ AI-technológiát.

A felmérés idején Magyarország nem tartozott sem az EU élmezőnyéhez, sem a leszakadó országok közé, körülbelül az alsó-középmezőnyben helyezkedett el. Bizonyos területeken – különösen a robotizációban és az AI-alapú ipari automatizálásban Magyarország fejlett értékeket mutatott, de az AI-megoldások még nem voltak annyira széleskörűek, mint az élenjáró országokban.

Összességében a 250 fő feletti vállalatoknál az AI alkalmazási aránya meghaladta a 40%-ot, míg a kkv-knál 12–18% között alakult. Ágazatilag az informatikai szektorban körülbelül 35%, a pénzügyi szektorban 28%, míg a hagyományos feldolgozóiparban csak 10% körüli volt az a használata.

Szakadáti Tamás és Balogh Gábor Vezetéstudomány című folyóiratban, 2026 májusában megjelent cikke 129 magyarországi IKT-munkavállaló 2024-es kérdőíves felmérésére alapozva azt vizsgálja, hogy milyen tényezők határozzák meg a munkavállalók AI-technológiák munkahelyi alkalmazásával kapcsolatos nyitottságát.

A szerzők szerint az AI bevezetésének sikere nem pusztán technológiai kérdés: jelentős mértékben függ attól is, hogy a munkavállalók mennyire fogadják el, illetve hajlandók használni az új megoldásokat. A vizsgálatban szereplő IKT alkalmazottak AI iránti nyitottsága viszonylag magas volt.

A statisztikai elemzés három olyan tényezőt talált, amely szignifikánsan növeli az AI iránti nyitottságot: a munkavállalói elköteleződést, az IKT-szektorban szerzett tapasztalatot és a magasabb szervezeti pozíciót. A hierarchikus pozíció hatása különösen erősnek bizonyult, a vezetők és menedzserek általában nyitottabban viszonyultak az AI munkahelyi alkalmazásához. Ugyanakkor sem az életkor, sem a nem, sem az általános munkatapasztalat, sem az iskolai végzettség nem mutatott szignifikáns kapcsolatot az AI iránti nyitottsággal. A tanulmány szerint az AI sikeres vállalati bevezetéséhez a szervezeteknek növelniük kell a dolgozók bevonását és elkötelezettségét, valamint fontos a vezetők aktív támogatása és példamutatása is.

Szalavetz Andrea a Közgazdasági Szemlében 2026 januárjában megjelent tanulmányában a mesterséges intelligencia munkaerőpiaci hatásait elemzi. A szerző szerint ma sokféle jóslat születik az AI hatásairól, de a technológia gyors fejlődése miatt jogosan lehetünk bizonytalanok azzal kapcsolatban, hogy melyik munkafeladatot lehet gazdaságosan és megbízhatóan automatizálni.

Egy feladat automatizálása összetett feladat, amihez sokszor továbbra is emberi közreműködés szükséges. De ennek során is elsősorban egyes feladatok automatizálódnak, és nem teljes foglalkozások.

A szerző szerint ugyanakkor a mostani technológiai hullám eltér a korábbi automatizációtól. A számítógépesítés és robotizáció elsősorban a rutinszerű, közepes képzettséget igénylő munkák egy részét váltotta ki, miközben növelte a magasan képzett munkaerő relatív értékét, a generatív AI viszont éppen azokba a tudásigényes kognitív rutinfeladatokba tör be, amelyeket eddig

jellemzően diplomások végeztek: szövegírás, információfeldolgozás, elemzés, programozás, dokumentumkészítés, bizonyos tanácsadási és adminisztratív feladatok. Ezzel nem a képzetlenek és a diplomások között, hanem a diplomásokon belül alakulhat ki teljesítmény szerinti szelekció.

Különösen veszélyeztetettek lehetnek a pályakezdők, mert az általuk hagyományosan végzett belépő szintű tudásmunkák jelentős része könnyen AI-támogatható vagy automatizálható. De a szerző szerint általában az alacsony-közepes képességű diplomások iránt is csökkenhet a kereslet, miközben a kiemelkedő szakemberek értéke fennmaradhat vagy akár tovább növekedhet. A változásokkal viszont a felsőoktatásban megszerzett tudás, a diploma és bizonyos diplomás képességek is veszíthetnek munkaerőpiaci értékükből. Ez a szerző szerint az oktatási rendszer jelenlegi szerkezetének válságát is előrevetíti.

Horváth Kata és Molnár László Vezetéstudományban megjelent 2026. márciusi tanulmánya azt vizsgálja, hogyan viszonyul a magyar lakosság a mesterséges intelligenciához, milyen eltérő attitűdcsoportok azonosíthatók, és az emberek személyes értékrendje hogyan függ össze az AI megítélésével.

A kutatás 2024 őszén készült, online kérdőíves, 415 fős magyarországi mintán. A válaszadókból három jól elkülönülő attitűdszegmens rajzolódott ki: pozitív, negatív és ambivalens csoport. Az egyes csoportokba tartozók tulajdonságai azt mutatják, hogy az AI megítélését nem pusztán technológiai ismeretek vagy demográfiai tényezők befolyásolják, hanem személyes értékek is szerepet játszanak benne.

Az AI-hoz pozitívan viszonyulóknál az univerzalizmus, az újdonság és változatosság keresése, továbbá a hedonizmus a meghatározó értékek. Ez összhangban van azzal, hogy ők nyitottabban tekintenek az új technológiákra és az általuk kínált lehetőségekre. A negatív attitűdűeknél az önállóság és a tradíció kerül előtérbe. Az ambivalens csoportban ezzel szemben a hatalom, a biztonság, a konformitás és a tradíció a hangsúlyosabb.

A tanulmány szerint az AI bevezetésekor – akár vállalatoknál, akár a társadalom szélesebb körében – nem célszerű mindenkit azonos kommunikációval megcélozni. A pozitív csoport számára az új lehetőségek és innováció hangsúlyozása lehet hatékony, de a bizonytalanabb vagy negatívabb csoportok esetében fontosabb lehet a biztonság, a kontroll, a kiszámíthatóság és az emberi autonómia megőrzésének bemutatása.

Szabados Levente Szigma folyóiratban 2025 decemberében megjelent tanulmánya azt vizsgálja, mennyire jelent meg a mesterséges intelligencia a magyar vállalatok munkaerő-keresletében.

A kutatás különlegessége, hogy nem vállalati kérdőívekre vagy vezetői véleményekre épít, hanem több mint 1,3 millió, 2019–2024 között megjelent magyar online álláshirdetést elemez. Az eredmények szerint a vizsgált időszakban az AI tényleges magyarországi munkaerőpiaci jelenléte még szűk volt: az álláshirdetéseknek mindössze 1,34%-a kapcsolódott érdemben a mesterséges intelligenciához, a generatív AI munkaerőpiaci jelenléte pedig marginális volt.

A kereslet koncentráltnak is mutatkozott: elsősorban Budapesten, és ott is csak néhány ágazatban jelent meg. Leginkább az IT, a tanácsadás, a pénzügyi szolgáltatások és az autóipar keresett AI-jal kapcsolatos tudással rendelkező munkavállalókat.

A hirdetések alapján a szerző háromféle vállalati AI-adoptációs stratégiát feltételez. Egyes vállalatoknál rövid, koncentrált AI-toborzási hullám figyelhető meg, ami egy konkrét fejlesztési projekt vagy új kompetencia kiépítésére utalhat. Más cégek folyamatosan és stabilan építik AI-szakemberállományukat, ami mélyebb és tartósabb technológiai integrációt jelez. A harmadik típus inkább „AI-brandinget" folytat: szinte minden álláshirdetésében megjelenik az AI, még akkor is, amikor annak nincs lényegi kapcsolata az adott munkakörrel.

A mesterséges intelligencia felhasználásáról szóló tudományos közbeszédbe a **Medián Közvélemény- és Piackutató Szolgáltató Kft. is bekapcsolódott, amikor 2026 májusában közzétette a kiberbiztonsággal foglakozó Sicontact Kft. megbízásából folytatott iparági kutatásának eredményeit.**

A riport a Medián által 2025 novemberében készített, a hazai munkavállalókra reprezentatív, 600 fős mintán készült kérdőíves felmérésre épül. Az eredmények szerint a válaszadók közel kétharmada használt már valamilyen AI-eszközt magán vagy munkahelyi célokra, ugyanakkor a használók 65,3%-a saját kezdeményezésre alkalmazza a mesterséges intelligenciát, és csak 11 % veszi igénybe a munkáltatója által biztosított megoldást.

A válaszadók 79,7%-a szerint a munkahelyén hivatalosan nincs szó az AI használatáról vagy bevezetéséről. A megkérdezettek 77%-a teljes mértékben egyetértett azzal, hogy az AI által adott eredményeket embernek is ellenőriznie kell, 63,5% szerint túlságosan megbízunk abban, amit az AI javasol, míg 91,3% véli úgy, hogy vannak feladatok, amelyeket jobb, ha ember végez.

A Microsoft negyedévente 147 országra végez egységes felmérést Microsoft Copilot használatáról az adott ország munkaképes korú lakosságában.

A becslés aggregált Microsoft-telemetriával készül és arra próbál választ adni, hogy a vizsgált népesség mekkora része használ generatív AI-eszközöket. Magyarország 2026. második negyedévében a 20. helyen állt a 147 országon belül, az első negyedévi 19. hely után. Ez 33,3%-os Copilot használatot tükröz.

Az értékével Magyarország éppen megelőzi az Egyesült Államokat, Dániát, Németországot, és a legelőkelőbb helyet foglalja el a közép-kelet-európai országok között. A felmérés szerint a mesterséges intelligenciát tekintve a 15 leggyorsabban növekvő gazdaságból 12 ázsiai. A jelentés azt állítja, hogy a növekedés egyik legfontosabb motorja az anyanyelvi megoldások folyamatos javulása volt.

Korsós Zoltán, Baranyai Eszter és Fekete Dalma Eszter Közgazdasági Szemlében 2026 májusában megjelent tanulmánya azt vizsgálja, hogy a nagy nyelvi modellek (LLM-ek) milyen mértékben növelhetik a magyar gazdaság termelékenységét és gazdasági növekedését.

Az LLM-ek a nagymennyiségű szövegeken megtanult, szövegelemzésre, tartalomgyártásra, összefoglalásokra, információbányászatra használható tudást jelentik. A hazai munkaerőpiac munkakörszintű érintettségének becslésén alapuló számítások szerint az LLM-ek által érintett gazdasági tevékenységek a teljes tényezőtermelékenység 0,25–0,81 százalékpontos növekedését eredményezheti a következő évtizedben. Ez éves szinten 0,05–0,15 százalékpontos GDP-növekedésnek felel meg.

A becsült hatások elmaradnak az amerikai eredményektől, ami elsősorban a hazai munkaerő alacsonyabb LLM-érintettségével magyarázható.

Munkaerőpiaci folyamatok

2025 és 2026 során folyamatos volt figyelem a munkaerőpiac fejleményei irányában. A következőkben a Profession.hu különböző cégek vonzerejéről , a PwC különböző generációkhoz tartozó munkavállalók elvárásairól, a GKI otthoni munkavégzésről és a és a KRTK-KTI kutatóinak a bérek átláthatóságának változásának várható hatásairól szóló tanulmányt mutatjuk be röviden.

A Concorde MB Partners honlapján ismertette a Profession.hu 2025 októberében végzett, 1000 fős, reprezentatív, online kérdőíves kutatásának eredményeit.

A kutatás az álláskeresők oldaláról mérte fel, milyen szempontok alapján döntenek, mi határozza meg leginkább a számukra egy munkahely vonzerejét. Az eredmények jól mutatják, a versenyképes fizetés mellett, a munkaadónak élhető mindennapi működést, valamint a kiszámítható munkakörnyezetet is nyújtania kell, ha jó minőségű munkaerőt akar.

A közhiedelem úgy tartja, a munkavállalók kevésbé szívesen dolgoznának középvállalatoknál. A kutatás erre rácáfolt, eredményei szerint a felnőtt lakosság 71%-a dolgozna szívesen magyar középvállalatnál a következő 5 évben. A már aktív munkavállalók körében még magasabb ez az arány, 76%.

A GKI 2026. január 13-án tette közzé honlapján a 2025 decemberében, 1500 vállalkozó körében végzett felmérésének eredményeit a vállalatok távmunkával kapcsolatos üzletpolitikáiról.

A válaszadó cégek 27%-a biztosítja munkavállalói legalább egy részének az otthonról történő munkavégzést. Méret szerint vizsgálva, a foglalkoztatott létszám növekedésével, egyre gyakoribbá válik az otthoni munkavégzés. A 250 fő felett foglalkoztató cégek 83%-a alkalmaz távmunkást is.

Érthető okokból, a termelő szektorokban kevésbé elterjedt az otthonról is végezhető munka: az építőipari cégek közül minden kilencedik, az ipari vállalkozások közül minden ötödik biztosítja a távmunka lehetőségét a dolgozóknak, miközben az üzleti szolgáltatók 55%-a ad lehetőséget otthoni munkavégzésre.

A távmunkásokat is alkalmazó cégek 76%-a a közeljövőben nem kíván változtatni a home office szabályain.

A PwC 2026. január 29-én tette közzé a honlapján 2025. évi Munkaerőpiaci Körkép kutatásának másodadatelemzésre, szakértői interjúkra és kérdőívre épülő kutatásának eredményeit.

A 2025-ös évet jellemző bizonytalan környezetben a dolgozók közel fele nem érezte úgy, hogy fizetése lépést tartana a megélhetési költségekkel. Az anyagi biztonságérzetük 6,1-ről 5,9 pontra csökkent a 10-es skálán, ami a korábbi évek javuló trendjét törte meg.

Bár a vállalatok az utóbbi években egyre inkább a Z generáció igényeihez igazították működésüket (pl. a gyors visszajelzés, rugalmas munkavégzés, értékalapú működés, digitális eszközhasználat terén), valójában továbbra is az X-Y generáció hordozza a vállalati tudás, felelősség és teherbírás jelentős részét.

A munkaerőpiacon jelenleg az X és az Y generáció alkotja a két legnagyobb csoportot. A KSH adatbázisa szerint az X generáció (kb. 46–60 évesek) a munkavállalók mintegy 40%-át, az Y generáció (31-45 évesek) további mintegy 36%-át teszi ki. A Z generáció aránya 5 év alatt 9 százalékponttal nőtt, de még mindig csak 15%.

A Z generációsok már a digitális világba születtek, akik számára az AI nem futurisztikus kiegészítő, hanem természetes munkaeszköz. Határozott elvárásaik vannak a visszajelzésről, a munka értelméről, személyre szabható keretekről és a bértranszparenciáról. Emellett a Z generáció az eddigi legérzékenyebb a munka-magánélet egyensúlyára, és kevésbé hajlandó kompromisszumokra, mint elődei.

A mesterséges intelligencia gyors térnyerése is nehezíti a fiatal, gyakorlattal nem rendelkező, ám magas elvárásokat támasztó Z generációsok helyzetét, mert a belépő szintű, rutinszerű feladatok jelentős része automatizálódik. A Z generáció tagjai gyakran már magasabb szintű feladatokra jelentkeznének, miközben nincs meg az ezt megelőző gyakorlati tanulási szakasz – az a „mester–inas" modell, amely évtizedeken át természetes volt a magyar munkahelyeken. A vállalatok visszajelzései alapján mindez a belső képzési rendszerek és az utánpótlás-nevelés felértékelődéséhez vezet.

Boza István és Ilyés Virág Közgazdasági Szemle 2026 áprilisi számában megjelent tanulmánya az EU 2023-ban elfogadott bértranszparencia-irányelvének gyakorlati következményeit vizsgálja magyar adatokon.

Az irányelv célja, hogy a bérek átláthatóságának növelésével és a vállalatok jelentéstételi kötelezettségeivel mérsékelje a nők és férfiak közötti indokolatlan bérkülönbségeket. Az irányelv lényegében három területen kíván beavatkozni a vállalatok tevékenységébe:

- A munkahelyi felvétel során biztosítani kell, hogy a jelentkezők lássák a meghirdetett munkakörökhöz kapcsolódó bérsávokat, valamint tilos a munkavállalók fizetési múltjára vonatkozó kérdéseket feltenni.
- A munkavállalók jogot kapnak arra, hogy megismerhessék a cégükön belül a velük azonos vagy egyenlő értékű munkakörök nemek szerinti átlagbéreit, továbbá a bérezési és előléptetési kritériumait, amelyeknek semlegesnek kell lenniük.

- A nagyvállalatoknak évente, a 100–250 munkavállalót foglalkoztató szervezeteknek háromévente, a 100 fő alatti cégek esetében önkéntes alapon jelentést kell tenniük a nemek közötti átlagos és medián bérkülönbségről, a változó bérelemek (például jutalmak) esetében megfigyelhető nemek közötti különbségekről, és ismertetniük kell azok nemek szerinti megoszlását. A nagyvállalatok első (2026-os béradatok alapján készítendő) jelentése 2027-ben esedékes, míg a 100–150 fős cégek 2031-től kötelezettek a jelentéstételre.

A cikk szerzői 2022-re vonatkozó, a teljes hazai foglalkoztatott népességet lefedő, anonimizált adatokon vizsgálták meg, hogyan alakul a hazai cégek esetében a nemek közötti bérkülönbségek eloszlása. Véleményük szerint a rendeletnek való megfelelést segíti, ha a cégek a foglalkozási kategóriákat olyan részletességgel határozzák meg, ami alapján az egyes munkakörökbe esők fizetési feltételei közötti különbségek már alacsonynak mutatkoznak. A túlóra- és műszakpótlékok és a teljesítményhez kötött kifizetésekhez olyan „objektív" magyarázó tényezőket kell rendelni, amelyek csökkentik a nemek alapján történő szubjektív döntés lehetőségét.

Fenntarthatósági (ESG) jelentések elkészítésének kötelezettsége

2025 volt az első év, amikor a tőzsdén jegyzett nagyvállalatok fenntarthatósági jelentések (ESG) készítésére voltak kötelezettek. A kör 2026-ban tovább bővült a nem tőzsdén jegyzett nagyvállatokkal. A nagyvállalati beszámolókészítési kötelezettség a beszállítói kkv-kat is ESG átvilágítására kötelezi, nem csoda hát, ha a kérdés nagy figyelmet kapott a 2025-26-os akadémiai és elemző cikkek körében. A KPMG, Pécsi Tudományegyetem, Debreceni Egyetem, Budapesti Corvinus Egyetem és a Pécsi Tudományegyetem elemzéseit mutatjuk be röviden.

A **KPMG novemberében közzétette**, 2025. december 8-án pedig **részletes cikkben ismertette** a Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért szervezettel közösen, a hazai vállalatok körében végzett fenntarthatósági és ESG kutatását. A kutatás harmadik alkalommal jelent meg. A szerzők 15 iparág több mint 70 cégének válaszai alapján elemzik a vállalatok fenntarthatóság iránti elkötelezettségét. Az eredmények a vállalatok meglepő lelkesedését és elkötelezettségét mutatják az ESG előírások teljesítése iránt. A válaszadók 95%-a saját céljának tekinti a fenntartható működés elérését, 87%-uk tartja felkészültnek magát a CSRD- és az ESG-törvény követelményeinek teljesítésére. *„A cégek 91%-a szerint az ESG-minősítés versenyelőnyt jelent, 87%-uk pedig úgy véli, hogy a jobb ESG-teljesítmény 2027-re még meghatározóbb üzleti szemponttá válik. A kis- és középvállalkozások ezt az előnyt még erőteljesebben érzékelik, mint a nagyvállalatok. A megkérdezettek számára továbbra is kiemelt előny a munkavállalói elköteleződés és az ESG-kockázatok jobb kezelése."* A nagyvállalatok és kkv-k esetében is

kevesen élnek a halasztás adta lehetőségekkel, a jelentéstételükkel kiváró vállalatok kisebbségben vannak.

Csapi Vivien, Putzer Petra és Tóth-Pajor Ákos egy 62 kérdést tartalmazó, átfogó kérdőívvel 462 kis- és középvállalkozást kérdezett meg az ESG-vel kapcsolatos attitűdjükről és tevékenységükről. Az interjúkra 2023-24-ben került sor.

A szerzők a beérkezett adatok alapján a válaszadókat ESG felkészültségük, érettségük tudatosságuk és alkalmazásuk alapján csoportokba rendezték. Az ESG-nagykövetek klaszterében azok a cégek találhatók, akik felismerték az ESG fontosságát, és jelentős ESG-hez kapcsolódó tevékenységük van. Az ESG-újoncok klaszterébe tartozók fontosnak tartják a fenntarthatóságot, de a szabályozás alkalmazásban még kevés a tapasztalatuk. Az ESG-elzárkózók csoportjához azok tartoznak, akik nem tartják fontosnak az ESG-szempontokat, és elutasítják alkalmazásukat. Középutasoknak/kiváróknak nevezték azokat a cégeket, amelyek egyik határozott csoportba sem sorolhatók egyértelműen, attitűdjükkel és tevékenységükkel középen helyezkednek el. Elfogadják bizonyos területek fontosságát, ezekkel kapcsolatos ESG-tevékenységeket is folytatnak, de még nem döntötték el, hogy milyen irányba induljanak el.

A szerzők előzetesen számítottak egy „ESG-túszok" nevű csoportra is, ahova azokat akarták sorolni, akik alapvetően külső nyomás hatására (például nagyvállalat beszállítójaként) folytatnak ESG-tevékenységet, de a válaszok nem adtak statisztikai lehetőséget egy ilyen csoport elkülönítésére.

Az eredmények szerint a válaszadók 39%-a tartozott az ESG-nagykövetek csoportjába, 13%-a az ESG-újoncok közé, 33%-a a középutasokhoz, 15%-uk az ESG-elzárkózók klaszterébe. A foglalkoztatotti létszám növekedésével a vállalatok egyre nagyobb arányban sorolódnak az ESG-nagykövetek közé. Az ESG-nagykövetek nagyobb arányban jelennek meg a feldolgozóiparban, a vízellátás, szennyvíz gyűjtése terén, a hulladékgazdálkodásban, a szállítás-raktározásban, a turizmusban és az ingatlanügyletek területén. Az ESG-elzárkózók között a mezőgazdaság, az információ, kommunikáció, a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység, a művészet, szórakoztatás, szabadidő ágak voltak felülreprezentáltak.

Boda Boglárka, Szenderák János és Fenyves Veronika 2023-ban 100 vállalkozástól kapott kérdőíves válaszok mintáján vizsgálta, hogy a társadalmi felelősségvállalás (CSR) mennyire épül be a vállalati tervezésbe és a controllingba.

A mintában szereplő vállalatok 71%-a már végez CSR-tevékenységet, további 16% tervezi, és 13% nem foglalkozik vele és nem is tervez hasonlókat. Ugyanakkor mindössze a cégek 28%-a számított kifejezetten CSR-indikátorokat.

A külföldi tulajdonú és a nagyvállalatok egyértelműen fontosabbnak tartják a CSR-t, mint a magyar tulajdonúak, különösen a mikrovállalkozások. A CSR-tevékenységeken belül a környezetvédelem és a közösségi ügyek kapják a legnagyobb hangsúlyt. Bár a vállalatok körében a CSR elfogadottsága jelentős, annak professzionális vállalatirányítási integrációja jóval ritkábban valósult meg.

Harangozó Gábor a Statisztikai Szemle 2025. októberi számában a Corvinus Versenyképesség Kutatóközpont „Versenyben a világgal” című 2025-ös, 335 hazai közép- és nagyvállalatra kiterjedő adatfelvételére építve vizsgálta a vállalati környezetvédelmi motivációk és a versenyképesség kapcsolatát.

A statisztikai modell eredményei közepesen erős pozitív kapcsolatot jeleznek a vállalatok környezeti menedzsmentjének szintje és a környezeti hatások alakulása között. Ez a szerző szerint azt bizonyítja, hogy a vállalatok környezetvédelmi teljesítményének javítását nemcsak fenntarthatósági előírások teljesítése miatt tartják fontosnak a cégvezetők, hanem attól versenyelőnyt is várnak.

A vállalat dolgozóinak és a menedzsment belső motivációi (például értékalapú elkötelezettségük vagy a szervezeti kultúra) hosszútávon javíthatja a környezeti és versenyképességi mutatókat is.

Nagy Attila Zoltán és Steiner Beatrix 522 befektetőre kiterjedő kérdőíves felmérésükben arra kerestek választ, hogy az alanyok befektetési döntéseik során, a fenntarthatósági célok támogatása érdekében milyen mértékben hajlandók lemondani a hozamról.

A statisztikai modell kialakításakor figyelembe vették a válaszadók klímaváltozással kapcsolatos meggyőződését, a demográfiai tényezőiket, befektetési tapasztalatukat és a zöld részvények jövőbeli hozamával kapcsolatos várakozásukat. Az eredmények szerint a befektetők az éves hozam átlagosan 2,48 százalékpontnyi részének a feláldozására hajlandók azért, hogy befektetéseik fenntartható célokat szolgáljanak.

A hozamfeláldozás mértékét azonban jelentősen befolyásolja a klímaváltozással kapcsolatos meggyőződésük. Akik erősebben hisznek a klímaváltozás gazdasági és társadalmi hatásaiban, nagyobb pénzügyi áldozatra hajlandók. Ugyanakkor a felsőfokú végzettség és a befektetési tapasztalat negatív kapcsolatot mutat a hozamfeláldozási hajlandósággal. Vagyis a tanultabb, tapasztaltabb befektetők szkeptikusabbak a fenntarthatóság érdekében alkalmazott alacsonyabb hozamokkal kapcsolatban.

Algoritmusok labirintusában - Vállalkozói mozgástér a platformok és az AI korában

A webshop csak a felszín. A versenyelőnyt nem önmagában az online jelenlét, hanem a vevőhöz való hozzáférés, a vevőkapcsolat feletti kontroll, a költségszerkezet, a működési kapacitás és a teljesítés minősége határozza meg.

Az online kereskedelemtől azt vártuk, hogy közvetlenebbé, egyszerűbbé és olcsóbbá teszi az eladást. A kutatásunk azt mutatja, hogy a kereskedelem alapvető nehézségei nem tűntek el: a fizikai közvetítők szerepét részben digitális platformok vették át. A kereskedőknek továbbra is meg kell találniuk és ki kell szolgálniuk a vásárlóikat, de ezt megváltozott piaci feltételek között teszik.

Ahogyan a fizikai kereskedelemben a jó lokációért, a polchelyért és a viszonteladói hozzáférésért kellett fizetni, az online térben a kereskedő azért fizet, hogy az ajánlata a vásárló elé kerüljön. Hirdetésekre költ, jutalékot fizet, és alkalmazkodik ahhoz, hogy a platformok algoritmusai mikor és kinek mutatják meg a termékeit. A vevőhöz való hozzáférés nem lett automatikusan közvetlenebb vagy olcsóbb: a kereskedők piaci láthatósága, vevőkapcsolata és növekedési mozgástere egyre inkább a keresők, a piacterek és a közösségi platformok szabályaitól, árazásától és algoritmusaitól függ. Az AI-alapú digitális asszisztensek pedig azt is befolyásolhatják, milyen terméket keres a vásárló, és mely ajánlatok közül választ.

Ez alapvető stratégiai feszültséget teremt: a forgalom növekedése nem jár szükségképpen a saját vevőkapcsolat erősödésével. A piactéren megszerzett vásárló nem feltétlenül válik a vállalat közvetlenül elérhető ügyfelévé. A tranzakció létrejön, de az ügyféladat, a kommunikáció és az újravásárlás ösztönzésének lehetősége részben a piactérnél maradhat. A vállalat így forgalmat szerezhet anélkül, hogy ezzel azonos mértékben saját vevőkapcsolatot és önálló piaci tudást építene.

A digitális közvetítők ugyanakkor olyan lehetőségeket is kínálnak, amelyeket sok vállalat önállóan nehezen teremtene meg. Gyorsíthatják a piacra jutást, új vásárlókhoz nyithatnak utat, és megkönnyíthetik a fizetés vagy a kiszállítás megszervezését. Ezek az előnyök bővíthetik a vállalat értékesítési lehetőségeit és stratégiai mozgásterét, miközben a vásárlók elérése és a megrendelések teljesítése egyre szorosabban kötődhet a külső szolgáltatókhoz. A vezetőnek ezért azt is mérlegelnie kell, hogy e lehetőségek kihasználása közben mely döntések maradnak a saját kezében, és melyekben válik más szereplőktől függővé.

A központi vezetői kérdés ezért az: hogyan őrizheti meg és bővítheti egy e-kereskedelmi vállalat a stratégiai mozgásterét, ha a vásárlók elérése és az értékesítés eredményessége egyre inkább külső digitális közvetítőktől függ?

A kutatás erre a kérdésre keresi a választ 18 kvalitatív mélyinterjú elemzésével. A 15 e-kereskedelmi vállalkozás képviselőjével, két platformszereplővel és egy szakértővel készült interjúk alapján azt tárja fel, milyen függőségek alakulnak ki a digitális kereskedelemben, hogyan befolyásolják ezek a vállalatok döntéseit, és milyen válaszokat adnak rájuk a vezetők. Az elemzés visszatérő vállalati tapasztalatokat és stratégiai mechanizmusokat azonosít.

Jelen kutatás a vállalkozói reflexiókra és tapasztalatokra építve arra törekszik, hogy feltárja a szervezetek stratégiai mozgásterének megőrzését és alakítását segítő mechanizmusokat. A feltárt összefüggések és a strukturált tudásanyag hasznosak lehetnek mind a tudományos közösség, mind a gyakorló szakemberek számára. A vizsgálat során felvetett kérdések és dilemmák tanulságokkal szolgálhatnak a más iparágakban tevékenykedő vállalatok számára is, különösen azon szereplők esetében, amelyek ügyfélkapcsolataikat és értékesítési folyamataikat külső digitális platformokon, illetve közvetítő szolgáltatókon keresztül kezelik.

A kutatás főbb megállapításai a következők:

- a vevőszerzés egyre inkább platformokhoz és algoritmusokhoz kötődik;
- a vevőkapcsolat és a keletkező adatok nem feltétlenül a kereskedőnél maradnak;
- a kereslet látszólag könnyebben elérhető, de annak megszerzése gyakran költségesebb és kiszámíthatatlanabb;
- a logisztika háttérfolyamatból az értékajánlat részévé válik;
- a technológia egyszerre teremt új kapacitást és új függőséget;
- a gyors növekedés nem feltétlenül jelent nyereséges vagy kontrollálható növekedést.

A tanulmány négy, egymásra épülő kérdéskörben mutatja be az eredményeket. Az első rész a verseny átalakulását, a második a digitális növekedéssel kialakuló függőségeket, a harmadik a stratégiai mozgástér megőrzését és alakítását vizsgálja. A negyedik az AI szerepével foglalkozik: a vállalati különbségek felerősítésével, a vezetői döntések és a tanulás támogatásával, valamint a vevőhöz vezető út átalakulásával.

Kitekintés: A magyar e-kereskedelem a hazai kutatások tükrében

A korábbi hazai kutatások elsősorban azt vizsgálták, hogyan alkalmazzák a vállalkozások az e-kereskedelmet, és az online értékesítés hogyan függ össze a piacorientációval és a vállalati teljesítménnyel (Aranyossy & Juhász, 2013; Kolos & Gáti, 2012). A frissebb eredmények szerint a magyar KKV-k digitális fejlettsége növekszik, de tartósan elmarad az uniós átlagtól. 2024-ben a vizsgált, 10–249 főt foglalkoztató vállalkozások körében a legalább alapszintű digitális intenzitást elérők aránya Magyarországon 57,4%, az EU-ban átlagosan 72,9% volt. A 15,5 százalékpontos

különbség számottevő digitális lemaradást jelez az uniós átlaghoz képest (Eurostat, 2025). Kövi-Varga és Hornyák (2024) a vizsgált magyar családi kisvállalatok körében pozitív kapcsolatot azonosítottak a webes jelenlét és a versenyképesség között

Csáki-Darabos (2025) 224 magyar e-kereskedelmi vállalkozás bevonásával elemezte, hogyan mérik és irányítják teljesítményüket a cégek. Eredményei szerint a jobb pénzügyi teljesítményt mutató vállalkozások számára fontosabb volt a hosszú távú növekedés, az új termékek bevezetése, valamint az oldallátogatások és a reklamációk nyomon követése. Az adatok összefüggést mutatnak a mérési és irányítási fegyelem, illetve a pénzügyi eredményesség között: az online értékesítésben nem elégséges a digitális jelenlét, a folyamatos mérés és a tudatos működési irányítás is számít.

A fogyasztói oldalt vizsgáló friss kutatások közül Pham, Nagy és Ngo (2024) kifejezetten a határon átnyúló e-kereskedelemmel foglalkozott. Négyszáz magyar online vásárló vizsgálata alapján azt találták, hogy a megfelelő minőségű vásárlói értékelések csökkentik a külföldi webáruházakkal szemben érzékelt kockázatot, és növelik a vásárlási szándékot. A külföldi kereskedők térnyerését tehát az ár és a választék mellett az is segítheti, hogy digitális eszközökkel képesek bizalmat építeni és mérsékelni a vásárlók bizonytalanságát (Pham et al., 2024).

Az ágazati kutatások ennél tágabb piaci átalakulást jeleznek. A PwC és a Digitális Kereskedelmi Szövetség eredményei szerint a magyar e-kereskedelem növekedésének fő hajtóerejévé az import vált. Az importforgalom 2024-ben több mint 25%-kal bővült, miközben a magyarországi és más uniós kereskedők együttes növekedése 9,8% volt. E növekedésen belül is elsősorban a más EU-tagállamokból érkező vállalkozások erősödtek, nem a magyar cégek. A magyar e-kereskedők így már nem egy elkülönült hazai piacon működnek, hanem közvetlenül versenyeznek a regionális és globális szereplőkkel (PwC, 2025a).

Ugyanezt a változást más adatok alapján ragadja meg Kelemen (2026). Magyarországon nő az online vásárlók és az online értékesítő vállalkozások aránya, valamint az online csatornákon elért vállalati árbevétel is. A belföldi e-kereskedelem kiskereskedelmi részesedése azonban stagnál (KSH, 2025). A két folyamat közötti eltérés arra utal, hogy a növekedés egyre nagyobb részét a hazai statisztikákban nem, vagy csak részben megjelenő nemzetközi platformok szerzik meg.

A külföldi szereplők térnyerése a vásárlói elvárásokat is alakítja. A gyors szállítás, a rugalmas átvétel, az egyszerű visszaküldés és a folyamatos árverseny egyre inkább alapkövetelménnyé válik. A magyar kereskedőknek ezért már nemcsak az árban és a választékban, hanem a teljesítés gyorsaságában és a kiszolgálás minőségében is versenyezniük kell. A hazai szakmai fórumokon ennek megfelelően a nemzetközi piacra lépés, az omnichannel működés és a vásárlói élmény került a középpontba. Visszatérő kérdéssé vált az is, hogy miért nem jöttek létre a regionálisan meghatározó vállalkozásokhoz hasonló, magyar hátterű e-kereskedelmi szereplők és platformok (IVSZ, 2025; PwC, 2025a).

A változás léptéke

A magyar vásárlók online termékrendeléseinek bruttó forgalma 2024-ben elérte az 1 945 milliárd forintot, ami 15%-os növekedést jelentett az előző évhez képest. Nagyságrendjét érzékelteti, hogy ez az összeg a KSH által ugyanebben az évben mért, mintegy 19,3 ezer milliárd forintos teljes kiskereskedelmi forgalom körülbelül egytizedének felel meg (KSH, 2026; PwC, 2025a)[7]. A piac egészének gyors bővülése mögött azonban jelentős szerkezeti átrendeződés húzódik meg.

A magyar online vásárlók 48%-a már külföldi kereskedőtől is rendelt, a Temu magyar vásárlóinak száma pedig meghaladta az 1,8 millió főt (PwC, 2025a). A határon átnyúló vásárlás tehát már nem a piac szűk, elkülönülő része, hanem a magyar fogyasztók mindennapi vásárlási gyakorlatának része.

A verseny a belföldi piacon is egyenlőtlenebbé vált. A tizenöt legnagyobb, Magyarországon helyi működéssel rendelkező e-kereskedő 2024-ben együttesen 463,1 milliárd forintos forgalmat ért el, és a belföldi e-kereskedelmi piac 29%-át adta. A csoport tizenegy növekvő vállalkozásának átlagos bővülése megközelítette a 25%-ot, miközben a teljes belföldi piac csak 9,7%-kal nőtt. A legnagyobb szereplők egy része tehát lényegesen gyorsabban növekedett a piac egészénél, így tovább nőtt a különbség az azonos termékkategóriákban működő vállalkozások között (PwC, 2025b).

A magyar tulajdonú vállalkozások közül eközben mindössze tizenhét érte el az ötmilliárd forintos éves online forgalmat. Ezek összesített forgalma 211,2 milliárd forint volt. A PwC értékelése szerint ez a több tízezer magyar e-kereskedőhöz viszonyítva továbbra is alacsony szám, amelyet az import és a Temu térnyerése még kedvezőtlenebb piaci környezetbe helyez (PwC, 2025b). Az adatok alapján nem állítható, hogy a legnagyobb vállalkozások jogi értelemben erőfölényben lennének. Az viszont világosan látható, hogy a magyar tulajdonú vállalkozások közül csak kevesen képesek jelentős méretet elérni, miközben a piac növekedéséből egyre nagyobb részt szereznek meg a nemzetközi és a gyorsan növekvő nagy szereplők.

Az eddigi kutatások tehát jól bemutatják a piac növekedését, az import és a nemzetközi platformok térnyerését, a fogyasztói elvárások változását, valamint a vállalati teljesítmény mérésének jelentőségét. Kevésbé látható azonban, hogyan tapasztalják meg mindezt maguk a magyar e-kereskedők. Nem tudjuk eleget arról, hogyan őrzik meg a vevőkhöz és az ügyféladatokhoz való hozzáférésüket, milyen működési függőségek alakulnak ki, illetve hogyan hat a piac átalakulása a növekedésükre, profitabilitásukra és vezetői mozgásterükre. Jelen kutatás ezt a hiányt tölti ki: a digitális kereskedők helyzetét és tapasztalatait mutatja be, különös

[7] Az összevetés a nagyságrend érzékeltetését szolgál

figyelmet fordítva arra, hogyan próbálnak növekedni egy egyre inkább nemzetközi szereplők és digitális közvetítők által alakított piacon.

Az e-kereskedelem fogalma és a kutatás fókusza

Az Eurostat meghatározása szerint e-kereskedelemről akkor beszélünk, ha a termék vagy szolgáltatás megrendelése erre kialakított weboldalon, applikáción vagy más elektronikus rendszerben történik. A fizetésnek és a teljesítésnek nem szükséges online megvalósulnia. A vállalkozások értékesíthetnek saját webshopjukban, e-kereskedelmi piactéren vagy a kettőt párhuzamosan használva (Eurostat, 2025).

A kereskedők működésük alapján lehetnek kizárólag online értékesítők, illetve a fizikai üzleteket és az online csatornákat összekapcsoló omnichannel vállalkozások. Mindkét csoport működtethet saját webshopot, értékesíthet piactereken, vagy kombinálhatja ezeket a csatornákat. Az e-kereskedelmi piac további szereplői a piacterek, valamint a fizetést, a marketinget, a technológiai hátteret és a logisztikát biztosító szolgáltatók.

Jelen kutatás a magyar fogyasztókat kiszolgáló online termékkereskedelem vállalati oldalára fókuszál.

A kutatás háttere

A kutatás szakmai előzménye a Vállalkozáskutatási Műhely 2025. május 12-én rendezett e-kereskedelmi kerekasztal-beszélgetése volt, amelyen kereskedők, platformszereplők, szolgáltatók és szakértők vitatták meg a magyarországi online kereskedelem helyzetét és a hazai vállalkozások kihívásait (Szepesi et al., 2025). A beszélgetésen felvetett problémák és vállalkozói tapasztalatok hozzájárultak a jelen kutatás fókuszának kialakításához.

A kutatás 2026 tavaszán készült 18 egyéni mélyinterjú elemzésére épül. Az interjúalanyok között 15 magyar e-kereskedelmi vállalkozás képviselője, két platformszereplő és egy szakértő szerepelt. A 15 vállalkozás közül létszám alapján három mikro-, kilenc kis- és három középvállalkozásnak minősült. Éves nettó árbevételük szerint egy vállalkozás 100 millió forint alatti, hét 100 millió és 1 milliárd forint közötti, hat 1–10 milliárd forint közötti, egy pedig 10 milliárd forint feletti árbevétellel rendelkezett. Székhely szerint hét vállalkozás Budapesten, kettő Pest, három Borsod-Abaúj-Zemplén, három pedig Hajdú-Bihar vármegyében volt bejegyezve. Az interjúk 66–87 percig tartottak, és valamennyi résztvevő az interjú megkezdése előtt beleegyezését adta a részvételhez. A kvalitatív elemzés célja nem statisztikai általánosítás, hanem azoknak a visszatérő stratégiai mechanizmusoknak az azonosítása volt, amelyek a vállalatok növekedését, alkalmazkodását és sérülékenységét alakítják.

A 18 interjúból álló minta nem statisztikailag reprezentatív, ezért az eredmények nem általánosíthatók a teljes magyar e-kereskedelmi szektorra. Az elemzés ehelyett olyan visszatérő mintázatokat és mechanizmusokat azonosít, amelyek eltérő méretű és kategóriájú vállalatoknál is megjelennek. Ezek stratégiai relevanciája értelmezhető, még ha előfordulásuk abszolút aránya nem is mérhető. Az interjúalanyok anonim módon szerepelnek a szövegben.

Ugyanazok az üzleti feladatok, új piaci szerkezetben

Ha a termékek és az árak egyre könnyebben összehasonlíthatók, akkor valójában miben és hogyan versenyeznek egymással az e-kereskedelmi vállalatok? Kutatási eredmények arra engednek következtetni, hogy az online versenyben nem feltétlenül az kerül előnybe, akinek jobb vagy olcsóbb a terméke, hanem az, akinek a termék köré épített teljes üzleti rendszere hatékonyabban éri el, győzi meg és szolgálja ki a vevőt. Az azonos terméket értékesítő vállalatok ezért eltérő rendszerekből teremthetnek előnyt – ezek pedig eltérő költségekkel, függőségekkel és stratégiai mozgástérrel járnak. A fejezet azt mutatja be, hogyan alakult át a vevőhöz való hozzáférés, milyen rendszerelőnyökre építhetnek a vállalatok, és mitől válhat megkülönböztethetővé az ajánlatuk az egyre könnyebben összehasonlítható piacon.

A közvetítők nem tűntek el, hanem digitalizálódtak

„Ha nem hirdetnénk, gyakorlatilag nem lenne forgalmunk” – fogalmazott az egyik interjúalany, egy hazai fogyasztási cikkeket forgalmazó webáruház tulajdonosa. A megállapítás jelentősége nem a reklámköltésben rejlik, hanem abban, hogy **egy strukturális változásra mutat rá**: az online térben a kereslet elérése már nem automatikus, hanem egyre inkább különböző infrastruktúráktól függ.

A webshop megnyitása önmagában nem jelent vevőelérést. Az online értékesítés általánossá válásával **új digitális kapuőrök jelentek meg.** A hagyományos kiskereskedelemben a polchely, az üzlet elhelyezkedése és az akciós megjelenés határozta meg, hogy mely ajánlatok kerülnek a vevő elé. A digitális térben a keresők, a hirdetési rendszerek, a közösségimédia-platformok és a piacterek algoritmusai alakítják, hogy mely termékek és kereskedők válnak láthatóvá.

A márka szerepe felértékelődik az interjúk alapján. Míg a digitális platformok azt befolyásolják, hogy a vevő találkozik-e az ajánlattal, a márka amiatt a vevő közvetlenül keresiheti meg a vállalatot, vagy választ a kereskedők látható ajánlatai közül. **Az erős márka ezért nemcsak megkülönböztet, hanem csökkentheti a fizetett vagy algoritmikusan közvetített eléréstől való függést is.**

A logisztika, bár mindig is értékteremtő funkció volt, a digitális térben különösen kritikussá vált: ezen keresztül teljesül a kereskedő vevőnek tett ígérete. A gyors, pontos és egyszerű teljesítés jelentős hozzáadott értéket teremthet, míg a lassú vagy hibás szállítás, illetve a nehézkes visszaküldés olyan mértékben rombolhatja a vásárlói élményt és a bizalmat, hogy visszatarthatja a vevőt az ismételt vásárlástól. A negatív tapasztalat ráadásul az értékeléseken és ajánlásokon keresztül más vásárlók döntését is befolyásolhatja. **A logisztika ezért a vevő számára nem háttérfolyamat, hanem az értékajánlat ténylegesen megtapasztalt része.**

A vevőhöz vezető út tehát nem feltétlenül lett rövidebb vagy olcsóbb. A közvetítés formája változott meg: **a hagyományos közvetítőket digitális infrastruktúrák váltották fel**, amelyek egyszerre teszik mérhetőbbé és egyben új módon függővé a piacra jutást.

A vevő és a kereskedő között közvetlennek látszó kapcsolat mögött több, saját díjszabás és szabályok szerint működő infrastruktúra állhat. A beszerzési költség mellett a kereskedőnek a vevőszerzés, a platformhasználat, a fizetés, valamint a rendelés összeállítása, csomagolása, raktározása és kiszállítása során felmerülő költségekkel is számolnia kell. A hagyományos közvetítés költségei ezért nem feltétlenül tűntek el: részben új szereplőkhöz és új költségtételekhez kerültek. A digitális értékesítés emellett mérhetőbbé tette ezeket a költségeket, de nem garantálja automatikusan, hogy a vevő elérése és kiszolgálása olcsóbbá válik.

Az interjúk alapján öt eltérő típusú függőség különíthető el:

- **Láthatósági függőség:** a vevő elérése kereső-, közösségimédia- vagy hirdetési platformoktól függ.
- **Tranzakciós függőség:** a vásárlás piactéren, fizetési szolgáltatón vagy más külső tranzakciós infrastruktúrán keresztül valósul meg.
- **Adatfüggőség:** a vállalat csak részben fér hozzá a vásárlói adatokhoz és a vásárlási útvonalhoz.
- **Technológiai függőség:** a webshopmotor, ERP, CRM, API-k vagy felhőszolgáltatások működése külső szolgáltatókhoz kötött.
- **Logisztikai függőség:** a teljesítés futár-, fulfillment- vagy raktári partnerektől és azok rendszereitől függ.

Ezek a függőségek önmagukban nem feltétlenül problematikusak: a külső infrastruktúrák sok esetben éppen a gyors piacra jutást és növekedést teszik lehetővé. Akkor válnak stratégiai kockázattá, ha a vállalat egy vagy néhány nehezen helyettesíthető külső szereplőre építi működését, és azok feltételeinek megváltozásához csak jelentős költséggel, időveszteséggel vagy forgalomkieséssel tud alkalmazkodni. Ennek megítéléséhez az interjúk alapján öt területet érdemes rendszeresen felülvizsgálni:

- A forgalom vagy a működés mekkora része függ az adott partnertől vagy rendszertől?
- Mennyi időbe és költségbe kerülne a kiváltása?
- Átvihetők-e máshová az adatok, az integrációk és a kialakult folyamatok?
- Mi történne, ha a szolgáltató díjat, szabályt vagy algoritmust változtatna, illetve átmenetileg kiesne?
- Van-e kipróbált, ténylegesen működő alternatíva, vagy csak elméletileg létezik másik szolgáltató?

Kritikus pont: A külső infrastruktúrák gyors piacra jutást és növekedést tehetnek lehetővé, de stratégiai kockázatot teremtenek, ha a vállalat működése egy nehezen helyettesíthető szereplőtől függ, és annak árazására, algoritmusaira vagy működési feltételeire nincs érdemi befolyása.

Figyelmeztető jel: Egy platform, technológiai szolgáltató vagy más külső partner feltételeinek megváltozása közvetlenül veszélyeztetné a vállalat forgalmát vagy működését, miközben nincs reálisan igénybe vehető alternatívája, vagy a váltás aránytalanul költséges és időigényes lenne.

Lehetséges vezetői válasz: A kritikus függőségek rendszeres feltérképezése, a reálisan igénybe vehető alternatívák fokozatos kipróbálása, valamint annak előzetes meghatározása, hogy milyen változás esetén és milyen lépésekben csökkenti a vállalat az adott szereplőtől való függését.

Eltérő üzleti rendszerek versenyeznek ugyanazért a vevőért

Az interjúk egyik legfontosabb tanulsága, hogy azonos termék mellett sem pusztán a termék és az ár versenyez: a vevő azt a teljes ajánlatot érzékeli, amelyet a kereskedő láthatósága, elérhetősége, készlete, szállítása, szolgáltatása, garanciája és márkája együtt alkot. A digitális kereskedelemben ezért a verseny alapegysége egyre kevésbé a termék önmagában, és egyre inkább az a teljes üzleti rendszer, amelyen keresztül a termék láthatóvá, megvásárolhatóvá és kiszolgálhatóvá válik.

Ugyanazt a műszaki terméket az egyik kereskedő alacsonyabb áron kínálja, a másik garantált másnapi szállítással, a harmadik azonnal elérhető szakértői segítséggel és egyszerű garanciális ügyintézéssel, a negyedik pedig ismert márkához és megbízható vásárlói közösséghez kapcsolja. A termék azonos, a vevőnek nyújtott teljes értékajánlat – és az azt létrehozó üzleti rendszer – azonban nem az.

Az eltérő ajánlatok mögött eltérő működési megoldások állnak. A garantált másnapi szállításhoz megfelelő készlet és megbízható logisztika, a szakértői segítséghez felhalmozott tudás és szakértő munkatársak, az alacsony árhoz pedig kedvező beszerzés és költséghatékony működés szükséges. A vevőnek kínált érték így összefügg azzal, hogyan szervezi meg a vállalat a beszerzést,

az értékesítést és a kiszolgálást, milyen feladatokat végez maga, és melyekhez vesz igénybe külső szolgáltatókat. Ezek a döntések együtt alakítják ki azt az üzleti rendszert, amely az ajánlatot teljesíthetővé és gazdaságilag fenntarthatóvá teszi.

Az interjúk alapján három, **egymást keresztező stratégiai dimenziót** azonosítottunk, amelyek eltérő versenyelőnyökre és eltérő függőségekre épülnek.

- **Működési jelenlét:** kizárólag online működés vagy a fizikai és online jelenlét összekapcsolása.
- **Piacra jutás:** saját értékesítési csatorna vagy platform által közvetített kereslet.
- **Kínálati pozicionálás:** széles választék vagy specializált, mély kínálat.

E dimenziók különböző kombinációiból alakul ki a vállalat piacra jutását és vevőkiszolgálását meghatározó üzleti rendszere. Egy specializált kereskedő például működhet kizárólag online vagy fizikai üzlettel összekapcsolva, értékesíthet saját webshopban vagy platformon, illetve párhuzamosan használhatja ezeket a csatornákat. **A dimenziók ezért nem különálló vállalattípusokat, hanem egymással kombinálható stratégiai és működési megoldásokat jelölnek.**

- A működési jelenlét meghatározza, milyen eszközökkel tudja a vállalat támogatni a vásárlást. A tisztán online működés nagyobb rugalmasságot és alacsonyabb fizikai infrastruktúrát tehet lehetővé. A fizikai és online jelenlét összekapcsolása ezzel szemben személyes átvételt, tanácsadást és közvetlen garanciális ügyintézést kínálhat, ugyanakkor jelentős fenntartási költségekkel jár.
- A piacra jutás módja azt befolyásolja, hogyan éri el a vállalat a keresletet, és mennyi kontrollt őriz meg a vevőkapcsolat felett. A saját csatorna nagyobb önállóságot kínálhat, de a forgalom felépítése jelentős marketing- és technológiai ráfordítást igényel. A platform gyors hozzáférést biztosíthat nagyobb kereslethez és integrált infrastruktúrához, miközben a kereskedő erősebben függ annak díjaitól, szabályaitól és algoritmusaitól.
- A kínálati pozicionálás azt határozza meg, hogy a vállalat elsősorban a választék szélességére vagy egy szűkebb terület mélyebb ismeretére épít. A széles kínálat többféle keresletet képes kiszolgálni, de jelentős készlet-, adat- és működési kapacitást igényelhet. A specializált kínálat szakértelemre, kurált választékra és közösségre épülhet, ugyanakkor szűkebb piacot és korlátozottabb növekedési lehetőséget jelenthet.

Fontos hangsúlyozni, hogy az elemzés arra világított rá, hogy minden konfiguráció más előnyöket kínál, de eltérő költségeket és függőségeket is létrehoz. Ezek egy része már a döntés pillanatában látható – például a fizikai üzlethálózat fenntartási költsége vagy a platform jutaléka –, más következmények csak később válnak nyilvánvalóvá, például az ügyféladatok korlátozott hozzáférhetősége vagy egy rendszer kiváltásának nehézsége. **A vezetői feladat ezért**

nem a függőségek teljes elkerülése, hanem annak előzetes mérlegelése, hogy az adott előnyért milyen költséget, kitettséget és későbbi kötöttséget vállal a vállalat.

Kritikus pont: A vevő nem a terméket önmagában, hanem a hozzá kapcsolódó teljes értékajánlatot választja. Azonos termék ezért nem jelent azonos ajánlatot, és az alacsonyabb ár sem biztosít önmagában erősebb versenypozíciót.

Figyelmeztető jel: Ugyanazt vagy nagyon hasonló terméket egy versenytárs tartósan sikeresebben értékesít, annak ellenére, hogy nincs egyértelmű ár- vagy termékelőnye.

Lehetséges vezetői válasz: A termék és az ár összehasonlítása mellett fel kell bontani a versenytárs rendszerelőnyét: honnan és milyen költséggel érkeznek hozzá a vevők, mitől bíznak benne, mit kapnak tőle gyorsabban vagy egyszerűbben, milyen vásárlói kockázatot csökkent, és milyen működési képességek teszik lehetővé mindezt. Ez alapján dönthető el, mely elemek vehetők át, melyek válthatók ki más megoldással, és hol érdemes saját, nehezebben másolható előnyt építeni.

Az összehasonlíthatóság felértékeli a megkülönböztethetőséget

Az online kereskedelemben a termékek és árak összehasonlíthatósága jelentősen megnőtt. Ez azonban nem csökkentette, hanem éppen felértékelte a megkülönböztethetőség szerepét. Ugyanaz a termék ma több webáruházban is néhány kattintással összehasonlítható, mégis gyakran előfordul, hogy a vevő nem a legalacsonyabb árú ajánlatot választja. Nem azért, mert nem látja az olcsóbb ajánlatot, hanem mert az adott helyzetben más szempontok is számítanak: fontos lehet, hogy a termék készleten legyen, másnap megérkezzen, egyszerűen visszaküldhető legyen, korábbi pozitív tapasztalat kapcsolódjon a kereskedőhöz, vagy hogy nagyobb kosárérték esetén kedvezőbb ajánlatot – például ingyenes szállítást vagy csomagkedvezményt – kapjon. Ahogy az egyik interjúalany fogalmazott: *„Az ár is fontos, de ha valami raktáron van és nagyon gyorsan megkapod, hajlandó vagy kifizetni az árprémiumot.”*

Az online összehasonlíthatóság paradoxona, hogy miközben erősíti az árversenyt, egyúttal felértékeli azokat a tényezőket, amelyek nem hasonlíthatók össze egyetlen kattintással. Az interjúk alapján **a megkülönböztethetőség három egymásra épülő szinten ragadható meg.** Az első **a vevő számára érzékelhető többletérték** – például a gyors szállítás, az egyszerű visszaküldés, a szakértői segítség, a megbízhatóság vagy egy vonzó márkához és közösséghez való kapcsolódás. A második az **ezt biztosító működési képességek rendszere**, például a készletgazdálkodás, a logisztika, az ügyfélszolgálat, az adatkezelés és a munkatársak tudása. A harmadik **az előny tartósságát biztosító felhalmozott háttér**: a szakértelem, a vevőadat, a márkába vetett bizalom, a beszállítói és vásárlói kapcsolatok, valamint a saját termék vagy közösség.

A három szintnek összhangban kell állnia. A gyors szállítás vagy a kiemelkedő szolgáltatás ígérete könnyen megismételhető, következetes teljesítése azonban már összehangolt folyamatokat, megfelelő kapacitást és felhalmozott tudást igényel. Az értékígéret akkor válik érzékelhető versenyelőnnyé, ha a vállalat megbízhatóan teljesíti, a vevő pedig ezt saját tapasztalatában is érzékeli. A pozitív tapasztalat az értékeléseken és ajánlásokon keresztül más vásárlók számára is láthatóvá teheti és tovább erősítheti az előnyt.

A tartós versenyelőny abból épül fel, hogy a vevő érzékeli az ajánlat többletértékét, a vállalat működése következetesen teljesíti az ehhez kapcsolódó ígéretet, a háttérben pedig az erre felépített folyamatok, tudás, adatok, kapcsolatok és erőforrások egymást erősítő rendszere működik. Minél szorosabban illeszkednek ezek az elemek az értékígérethez és egymáshoz, annál nehezebb a versenytárs számára a teljes előnyt reprodukálni.

Kritikus pont: Az online összehasonlíthatóság a könnyen helyettesíthető ajánlatokat árversenybe tereli, miközben felértékeli azokat az értékelemeket, amelyek mélyebben beépülnek a vállalat működésébe, tudásába és kapcsolataiba.

Figyelmeztető jel: A vevő számára az ajánlat egyetlen jól látható különbsége az ár, miközben a szolgáltatás minősége, a teljesítés megbízhatósága, a szakértelem vagy a márkához kapcsolódó bizalom nem különíti el érdemben a versenytársaktól.

Lehetséges vezetői válasz: Tudatosan olyan versenyelőnyök építése, amelyek nem csupán kommunikációval, hanem a vállalat működési képességeivel, felhalmozott tudásával, márkájával és vevőkapcsolataival teremtenek értéket, ezért nehezebben másolhatók.

Összegezve, az első blokk elemzése azt mutatja, hogy a digitális kereskedelemben a verseny egyre kevésbé magáról a termékről, és egyre inkább az azt körülvevő üzleti rendszerről szól. A vállalatok eltérő rendszerelőnyökre építik versenyüket: más módon jutnak el a vevőhöz, más értékajánlatot képesek nyújtani, és eltérő forrásokra építik megkülönböztethetőségüket. **A versenyelőnyök mögött álló üzleti rendszerek azonban egyúttal azt is meghatározzák, hogy a vállalat milyen kapcsolatokra, infrastruktúrákra és külső szereplőkre építi működését. A következő fejezet ezért azt vizsgálja, hogy ezek az eltérő üzleti rendszerek milyen új függőségeket hoznak létre.**

Növekedés és kontroll szétválása

Az előző fejezet azt mutatta be, hogyan alakult át a digitális kereskedelemben a verseny logikája. A versenyelőnyt biztosító üzleti rendszerek azonban nemcsak új lehetőségeket teremtenek, hanem új függőségeket is kialakítanak. A külső platformok és digitális infrastruktúrák gyorsabb piacra jutást, nagyobb elérést és olyan fejlett szolgáltatásokat biztosíthatnak, amelyeket sok vállalat önállóan csak jelentős beruházással tudna kiépíteni. A platform vásárlói azonban nem feltétlenül válnak a vállalat saját, közvetlenül elérhető vevőkörévé. A tranzakciók növekedhetnek,

miközben a vállalat csak korlátozottan épít saját vevőkapcsolatot és piaci tudást: kevésbé érti, kik és miért vásárolják a termékeit, és a vásárlókat gyakran csak újabb fizetett közvetítéssel tudja elérni. Ezzel párhuzamosan csökkenhet a vállalat ráhatása arra, hogy kit, milyen feltételekkel és milyen költséggel ér el, így a platform díjainak, szabályainak és algoritmusainak változása közvetlenül befolyásolhatja növekedését és jövedelmezőségét.

A platform ára

A platformhasználatnak[8] ára van: a vállalat nemcsak a piacra jutásért fizet, hanem részben átengedi a vevőkapcsolat, az ügyféladat és a vásárlási folyamat feletti kontrollt. Ez a **kompromisszum** ugyanakkor jelentős előnyökkel is jár. A platformon keresztüli értékesítés nem csupán új értékesítési csatornát jelent. A platformok gyors hozzáférést biztosítanak a piachoz és a kereslethez, valamint olyan logisztikai, fizetési, marketing- és technológiai infrastruktúrához, amelyet számos vállalat önállóan csak jelentős beruházásokkal tudna kiépíteni. Az interjúalanyok megerősítették, hogy **a platformok nemcsak egyszerűsítik a piacra lépést és csökkentik a működési komplexitást, hanem lehetővé teszik a gyorsabb növekedést, illetve akár a nemzetközi értékesítést is**. Ahogy az egyik interjúalany fogalmazott: *„...kis cégek is ki tudnak menni külföldre és tudnak értékesíteni könnyebben. Nem kell a saját weboldalt fenntartani, nem kell az ügyfélmarketinggel foglalkozni...”*

A platformok ugyanakkor egymással is intenzív versenyben állnak. Egyszerre kell vonzóvá válniuk a vásárlók és az eladók számára, hiszen egyik oldal sem működik a másik nélkül. Ennek eredményeként folyamatosan fejlesztik logisztikai, fizetési, marketing- és technológiai szolgáltatásaikat, hogy csökkentsék a kereskedők működési terheit és javítsák a vásárlói élményt. Az interjúkban több olyan megoldás is megjelent, mint a raktározástól a csomagoláson át a kiszállításig terjedő rendeléstelje sítés – az úgynevezett fulfillment –, a vállalati és platformrendszerek automatikus adatcseréjét lehetővé tevő API-kapcsolatok, valamint a készlet-, rendelés- és számlaadatokat automatikusan kezelő háttérrendszerek. Ezek a szolgáltatások csökkenthetik a kereskedők működési terheit, és egyre fontosabb eszközei a platformok közötti versenynek[9]. Nem véletlen, hogy az egyik platformvezető saját vállalatát **nem kereskedelmi,**

[8] A kutatás során platform alatt minden olyan digitális közvetítőt értünk, amely a vállalat és a vevő közötti kapcsolatot részben vagy egészben közvetíti vagy befolyásolja. Ide tartoznak többek között az online piacterek, a kereső- és hirdetési platformok, valamint a közösségi média felületei.

[9] **API:** Olyan technikai kapcsolat, amely lehetővé teszi, hogy különböző informatikai rendszerek – például egy webshop és egy piactér – automatikusan adatokat cseréljenek egymással.
Fulfillment: A rendelések teljesítésének kiszervezett rendszere, amely jellemzően a termékek raktározását, a rendelések összeállítását, csomagolását és kiszállítását foglalja magában.
Automatizált háttérrendszer: Olyan informatikai megoldás, amely emberi beavatkozás nélkül vagy annak csökkentésével kezeli például a rendelési, készlet-, számlázási vagy szállítási adatokat.

hanem technológiai cégként definiálja. Ez jól mutatja, hogy a platformok ma már nem pusztán értékesítési felületet kínálnak, hanem komplex digitális infrastruktúrát fejlesztenek és működtetnek.

A platformhasználat ezért stratégiai kompromisszumot jelent. A piacra jutásért cserébe a vállalat részben átengedi a vevőkapcsolat, az ügyféladat és a vásárlási folyamat feletti kontrollt a platformnak. Ez önmagában nem jelent hátrányt, amennyiben a platform által biztosított növekedési lehetőségek ellensúlyozzák ezt a kontrollveszteséget. Ahogy az egyik interjúalany fogalmazott: *„A piactér nélkül nem tudnánk ilyen gyorsan növekedni, de ez egyben a legnagyobb kockázatunk is."*

Lényeges ugyanakkor, hogy a platformon megszerzett vásárló nem válik automatikusan a vállalat közvetlenül elérhető ügyfelévé. A vásárlói adatokhoz való hozzáférés és a közvetlen kommunikáció lehetősége részben vagy egészben a platformnál maradhat. Ez a platformhasználat egyik legfontosabb ára. Ha a vállalat nem rendelkezik közvetlen vevőkapcsolattal, akkor korábbi vásárlóit sem képes önállóan újra elérni, így az újravásárlás ösztönzéséért is ismét fizetnie kell.

Hosszú távon ezért az értékesítések száma mellett az is számít, hogy a vállalat képes-e a tranzakciókból tartós vevőkapcsolatot, saját piaci tudást és a platformtól kevésbé függő versenyelőnyt építeni.

Kritikus pont: A platform gyors piacra jutást és fejlett infrastruktúrát biztosíthat, de a létrejövő tranzakció nem feltétlenül válik saját vevőkapcsolattá és saját piaci tudássá. A vállalat értékesítései növekedhetnek anélkül, hogy ezzel párhuzamosan pontosabb képet kapna arról, kik a vevői, miért választják a terméket, és mi ösztönözné őket az ismételt vásárlásra.

Figyelmeztető jel: Az értékesítés jól működik, a vállalat mégsem tudja megbízhatóan megválaszolni, kik és miért vásárolják a termékeit, milyen szempontok alapján választanak, illetve hogyan lehetne őket közvetlenül újra elérni. A vevőkről rendelkezésre álló információ egyre inkább a platform kimutatásaira korlátozódik.

Lehetséges vezetői válasz: A platform nyújtotta növekedési lehetőségek kihasználása mellett saját vevőismereti és kapcsolati pontokat kell építeni. Ezt támogathatja a saját webshop és CRM, a hozzájáruláson alapuló közvetlen kommunikáció, a vásárlói visszajelzések és interjúk rendszeres gyűjtése, az értékesítés utáni szolgáltatások, valamint olyan tartalmak és közösségek kialakítása, amelyek közvetlen kapcsolatot teremtenek a vásárlókkal. A cél, hogy a platformon létrejövő forgalom mellett a vállalat saját vevőkapcsolata és piaci tudása is fejlődjön.

Ki irányítja a döntési logikát?

„Nem mi döntjük el, hogy kit érünk el, hanem az algoritmus." – fogalmazott az egyik interjúalany. Ez a mondat tömören összefoglalja a platformhasználat egyik legfontosabb sajátosságát.

A platform nem passzív értékesítési csatorna. A rangsorolás, a láthatóság, az ajánlási algoritmusok, az aukciós rendszerek és a kereslet elosztása mind olyan döntési mechanizmusok, amelyeket a platform működtet. A vállalat ezek eredményét látja, a mögöttük álló döntési logikát azonban csak korlátozottan ismeri.

„A piactér diktálja a feltételeket. Ha nem tetszik, mehetsz máshova – de hova?" – fogalmazott egy másik interjúalany.

A platform által kialakított szabályrendszer folyamatos alkalmazkodást igényel a kereskedőktől. Az algoritmus vagy a rangsorolási szempontok módosítása megváltoztathatja, hogy egy termék milyen helyen és milyen gyakran jelenik meg a vevők előtt. A láthatóság csökkenése így azonnal érezhető lehet a forgalomban, miközben a vállalat sok esetben nem ismeri pontosan a változás okát. A fizetett hirdetés sem biztosít teljes kontrollt: a vállalat meghatározhatja a költségkeretet és a célzást, de a megjelenésről, annak áráról és eredményességéről végső soron a platform aukciós és ajánlási rendszere dönt.

„Hiába emeljük a hirdetési keretet, nem mindig tudjuk, hogy valójában mi változott. Egyszerűen alkalmazkodnunk kell ahhoz, ahogy a rendszer működik."

A platformok ugyanakkor nem önmagukban jelentenek problémát. Éppen az algoritmikus döntéshozatal teszi lehetővé azt a gyorsaságot, méretezhetőséget és hatékonyságot, amely miatt a platformok a vásárlók és a kereskedők számára egyaránt vonzóvá váltak. A stratégiai kérdés ezért nem az, hogy a platform algoritmusai befolyásolják a láthatóságot vagy a kereslet elosztását – ez a működésük természetes része –, hanem az, hogy a vállalat mennyire érti ezek működését, mennyire képes alkalmazkodni hozzájuk, és mennyire építi növekedését olyan tényezőkre, amelyeket maga nem irányít.

Kritikus pont: A platform nemcsak hozzáférést biztosít a piachoz, hanem a láthatóság, a rangsorolás és a kereslet elosztásának szabályait is meghatározza.

Figyelmeztető jel: A vállalat forgalma jelentősen ingadozik platform- vagy algoritmusváltozások hatására, miközben ezek okai csak korlátozottan átláthatók.

Lehetséges vezetői válasz: A platform működésének folyamatos nyomon követése mellett a forgalmi források diverzifikálása, valamint a platformtól kevésbé függő értékesítési és ügyfélelérési csatornák tudatos fejlesztése.

A forgalom önmagában félrevezető teljesítménymutató lehet

A platformfüggőség nemcsak a vevőkapcsolat és a döntési kontroll szintjén jelenik meg, hanem a vállalat teljesítményének értelmezését is torzíthatja. A digitális csatornákban a forgalom egy része valójában megvásárolt forgalom, ezért a forgalom növekedése önmagában még nem tekinthető a vállalati siker megbízható mutatójának.

Több interjúalany is arról számolt be, hogy az online forgalom fenntartásához évről évre nagyobb marketingráfordításra volt szükség. Ahogy egyikük fogalmazott: *„Minden évben többet kell költenünk Google-hirdetésekre ugyanazért az eredményért."*

Az interjúalany tapasztalata egy szélesebb piaci tendenciával is összhangban áll. A GKID 152 hazai e-kereskedői Google Ads-fiók adatain végzett elemzése szerint 2024 első negyedévében a Google Shopping átlagos kattintási költsége 36%-kal haladta meg az előző év azonos időszakának szintjét; 2023-ban pedig 26%-os éves emelkedést mértek. A kattintási költség növekedése önmagában nem mutatja meg, mennyibe kerül egy új vásárló megszerzése, de jelzi, hogy ugyanannak a láthatóságnak a fenntartása egyre nagyobb ráfordítást igényelhet (GKID, 2024).

Ez a tapasztalat rávilágít egy fontos strukturális jelenségre. A digitális csatornákon mért forgalomnövekedés nem feltétlenül jelent valódi keresletbővülést. A fizetett vevőszerzés, a platformjutalékok, a promóciós költségek és az értékesítési csatornák közötti vásárlói átfedés miatt előfordulhat, hogy a vállalat egyre nagyobb forgalmat ér el, miközben ennek egy része nem új keresletből, hanem abból, hogy a korábban más csatornákon megvalósuló vásárlások ide terelődnek át. Ennek következtében előfordulhat, hogy a vállalat egyre több erőforrást fordít a forgalom fenntartására vagy növelésére anélkül, hogy azzal arányosan új vevőket vagy új keresletet szerezne.

A digitális csatornák nem egyformán járulnak hozzá a kereslet bővüléséhez. Egy csatorna hozhat valóban új vásárlókat, visszaterelheti a vállalat korábbi vevőit, vagy átirányíthat olyan vásárlásokat, amelyek egyébként a vállalat saját csatornáján is megtörténtek volna. A platform vagy a hirdetési rendszer mindhárom esetben saját teljesítményeként mutathatja ki a tranzakciót, miközben azok eltérő mértékben teremtenek új üzleti értéket a vállalat számára.

Az egyik interjúalany a hirdetések leállításával szembesült ezzel a különbséggel: „Amikor leállítottuk a hirdetéseket, a forgalmunk csak egyharmaddal esett vissza. Ekkor jöttünk rá, hogy a vásárlóink közel 30%-a amúgy is visszatér hozzánk. Addig minden egyes ilyen vásárlóra is elköltöttük a hirdetési díjat, pedig ők [valószínűleg] hirdetés nélkül is megvették volna a terméket."

A tapasztalat arra mutat rá, hogy a hirdetési rendszer által kimutatott forgalom nem azonos a hirdetés által létrehozott többletforgalommal. A vezetői feladat ezért annak elkülönítése, hogy az

egyes csatornák mely vásárlásokat teremtették meg ténylegesen, melyekhez járultak hozzá, és melyek történtek volna meg fizetett közvetítés nélkül is.

Kritikus pont: A platform vagy a hirdetési rendszer által kimutatott forgalom nem feltétlenül azonos az általa létrehozott új kereslettel. A kimutatott vásárlások között lehetnek valóban új vevők, visszatérő vásárlók és olyan tranzakciók is, amelyek fizetett közvetítés nélkül vagy a vállalat másik csatornáján is létrejöttek volna.

Figyelmeztető jel: A hirdetési vagy platformköltés és az adott csatornához rendelt forgalom növekszik, de a vállalat teljes árbevétele, fedezete vagy új vevőinek száma ennél lényegesen kisebb mértékben emelkedik. További figyelmeztető jel, ha a hirdetések visszafogása a vártnál jóval kisebb forgalomcsökkenést okoz.

Lehetséges vezetői válasz: A csatornák értékelésénél külön kell választani az új és a visszatérő vásárlókat, és a csatornához rendelt forgalom mellett mérni kell a megszerzés költségét, az értékesítésen realizált fedezetet és az ismételt vásárlásokat is. Kisebb, ellenőrzött kampánymódosítások vagy kampányszünetek megmutathatják, hogy a fizetett csatorna nélkül mekkora forgalom maradna meg. Így becsülhető meg, hogy a platform mekkora tényleges többletkeresletet teremtett.

A platformfüggőség gazdasági függőséget is létrehozhat

A platformokra épülő növekedés hosszabb távon nemcsak működési, hanem gazdasági függőséget is kialakíthat. Amennyiben a vállalat forgalmának jelentős része néhány digitális csatornától függ, a platformok üzleti döntései – a hirdetési költségek változása, a jutalékok emelkedése vagy az algoritmusok módosítása – közvetlenül befolyásolhatják a vállalat jövedelmezőségét.

Az interjúk számos példát tártak fel erre a jelenségre. Egy vállalatnál egy új vásárló megszerzésének költsége néhány év alatt 700–800 forintról közel 3000 forintra emelkedett. Egy másik vállalat esetében a forgalom mintegy 70%-a Google-hirdetésekből származott, ezért a hirdetési rendszer bármilyen változása azonnal érzékelhető hatással volt az értékesítésre: *„A Google Ads a mi életbiztosításunk. Nélküle ma nem lennénk itt.”*

Egy másik interjúalany még tömörebben fogalmazott: *„A Meta kegyén múlik az egész.”*

Míg egy harmadik vállalatvezető így írta le saját helyzetét: „Ha leállítjuk a hirdetéseket, gyakorlatilag megszűnik a forgalom.”

A platformok természetesen jelentős értéket teremtenek: piacot, keresletet, infrastruktúrát és skálázási lehetőséget biztosítanak. A gazdasági függőség nem abból fakad, hogy a vállalat platformokat használ, hanem abból, ha növekedésének fenntartása egyre nagyobb mértékben válik a platformok által meghatározott feltételektől függővé. Minél nagyobb a külső platformoktól

való függés, annál kisebb a vállalat mozgástere a költségek, a növekedés üteme és a nyereségesség alakításában.

Az interjúkban két gyakorlati válasz rajzolódott ki a platformfüggőség mérséklésére. Egyes vállalatok saját webshopjuk forgalmát és közvetlen vevőkapcsolataikat próbálták erősíteni, hogy növekedésük kisebb mértékben függjön a platform által biztosított eléréstől. Mások további platformokra is beléptek: ezzel nem a platformfüggőséget szüntették meg, hanem az egyetlen szereplővel szembeni kitettségüket igyekeztek csökkenteni, és valós átlépési lehetőséget kialakítani arra az esetre, ha az addig használt platform feltételei kedvezőtlenül változnának. A két megoldás eltérő módon bővíti a vállalat mozgásterét: az első saját vevőkapcsolatot épít, a második a külső infrastruktúrák közötti váltás lehetőségét erősíti.

A Kutatási eredmények arra engednek következtetni tehát, hogy a vezetői kérdés ezért nem egyszerűen az, hogy érdemes-e platformokra építeni, hanem az, hogy a platform nyújtotta növekedés mellett milyen saját erőforrásokat és alternatívákat építsen a vállalat. A saját webshop, a márka, a közvetlenül elérhető vevőkör és az organikus kereslet a platformtól függetlenebb piacra jutást erősítheti, míg több platform párhuzamos használata az egyetlen külső szereplővel szembeni kitettséget csökkentheti. A hosszú távú versenyképességet így a platformokon elért növekedés mellett az is meghatározza, hogy a vállalat mennyire képes saját vevőkapcsolatot és ténylegesen igénybe vehető alternatívákat kialakítani.

Kritikus pont: A platformokra épülő növekedés idővel gazdasági függőséget alakíthat ki.

Figyelmeztető jel: A vállalat üzleti teljesítménye (forgalma és nyereségessége) túlzottan érzékeny a digitális platformok olyan változásaira, amelyekre nincs érdemi ráhatása.

Lehetséges vezetői válasz: A platformokra épülő növekedés mellett tudatosan diverzifikálni a forgalmi forrásokat, valamint erősíteni a saját márkát, a közvetlen ügyfélkapcsolatokat és az organikus keresletet.

A növekedés irányítása és a stratégiai mozgástér megőrzése

Hogyan tud egy e-kereskedelmi vállalat gyorsan reagálni a növekedési lehetőségekre anélkül, hogy döntéseivel hosszabb távon beszűkítené saját mozgásterét? Kutatási eredményeink arra engednek következtetni, hogy a versenyelőny nem pusztán a lehetőségek gyors felismeréséből, hanem a megfelelő időzítésből, a vállalt kitettség tudatos alakításából, valamint a növekedést támogató működési és technológiai rendszer felépítéséből származik. Vagyis nemcsak az számít, hogy a vállalat időben felismer-e egy új fogyasztói trendet, hanem az is, hogy mikor lép be, mekkora készletet rendel és marketingráfordítást vállal, milyen jelzések alapján növeli tovább a kapacitásait, és mikor kezdi visszafogni az elköteleződését. Közben azt is biztosítania kell, hogy a

webshop, a készletkezelés, a logisztika és az ügyfélszolgálat a növekvő forgalom mellett is megbízhatóan működjön.

Ugyanaz a növekedési lehetőség ezért bővítheti vagy szűkítheti a vállalat későbbi mozgásterét. Versenyelőnyt teremthet, ha a vállalat időben lép, de készlet-, marketing- és kapacitásráfordításait a tényleges kereslet és a jövedelmezőség alakulásához igazítva növeli. Így kihasználhatja a lehetőséget anélkül, hogy túl korán tartós költségekbe vagy hosszú távon nehezen módosítható működésbe kötné magát.

Az egyik interjúalany a dubaji csokoládé példájával érzékeltette ezt a dilemmát: kezdetben alig lehetett kielégíteni a keresletet, egyre több vállalkozás kezdte forgalmazni, majd az érdeklődés rövid időn belül erősen visszaesett. Beszámolója szerint éppen az ilyen tapasztalatok miatt óvatosak az újdonságokkal: nagyobb mennyiséget akkor vállalnak, amikor már látják, hogy a termék tartósabban is megállja a helyét a piacon.

A növekedési döntés következményei tovább tarthatnak, mint az azt indokoló piaci lehetőség: a vállalt költségek a kereslet visszaesése után is fennmaradhatnak. A kínálat szélesítése a működést is összetettebbé teszi: többféle termék beszerzését és készletezését, valamint az eltérő összetételű rendelések teljesítését össze kell hangolni. A bővülés tőkét, időt és vezetői figyelmet köt le, ezért egy később felbukkanó, ígéretesebb lehetőség észrevétlen maradhat, vagy már nem jut elegendő erőforrás a kihasználására.

A fogyasztói trendek követése, a technológiai fejlesztések és a működés bővítése ezért egymással összefüggő döntések. A növekvő forgalmat a webshopnak, a készletkezelésnek és a kiszolgálásnak együtt kell követnie. A vállalat későbbi mozgásterét közben az is alakítja, hogy képes-e saját csatornáin elérni és visszahozni a vásárlóit, és mit kínál, amiért a vevők más kereskedők helyett őt választják.

A fogyasztói trendek időzítése és a kitettség kezelése

Napjainkra rendkívül felgyorsult a fogyasztói trendek kialakulása, terjedése és kifutása. Egy új trendtermék rövid idő alatt rendkívüli keresletet generálhat, a kereslet azonban ugyanolyan gyorsan vissza is eshet. Az interjúk alapján ezért a vezetői kihívás túlmutat a trendek felismerésén: azt is el kell dönteni, hogy mely trendekhez érdemes csatlakozni, mikor kell belépni, mekkora készlet- és marketingkitettség vállalható, milyen jelzések alapján indokolt a skálázás, és mikor kell megkezdeni a visszavonulást. Utóbbi a fizikai és a digitális csatornákban egyaránt kritikus, az online kereskedő számára azonban az algoritmikus láthatóság és a fizetett forgalom ingadozása tovább nehezítheti annak megítélését, hogy **átmeneti visszaesésről vagy a trend tartós kifutásáról van-e szó.** *„A legnehezebb kérdés nem az, hogy beszálljunk-e egy trendbe, hanem az, hogy mikor kell kiszállni belőle”* – fogalmazott az egyik interjúalany.

A kimaradás tehát továbbra is valós stratégiai lehetőség. Nem minden gyorsan növekvő kereslet illeszkedik a vállalat célcsoportjához, márkájához, működési képességeihez vagy elvárt jövedelmezőségéhez. A belépési döntésnél ezért a várható forgalom mellett azt is mérlegelni kell, hogy a vállalat milyen készletet, marketingráfordítást és működési kapacitást köt le, illetve mekkora veszteséggel tud visszalépni, ha a kereslet a vártnál gyorsabban esik vissza.

„A kampányt egy kattintással le tudom állítani. A raktárban maradó készletet már nem" – jegyezte meg egy másik interjúalany.

A két döntés eltérő mértékben visszafordítható. A hirdetési kampány gyorsan módosítható vagy leállítható, a hozzá kapcsolódó készlet azonban sokszor csak árengedménnyel, hosszabb idő alatt vagy veszteséggel értékesíthető. A forgalom gyors növekedése ezért nemcsak lehetőség, hanem növekvő kitettség is: a vállalat egyszerre vállal készlet-, marketing-, kapacitás- és finanszírozási kockázatot.

Az interjúk alapján a trendtermékek kezelése öt vezetői döntési pontból áll:

1. **Távolmaradás vagy belépés:** illeszkedik-e a trend a vállalat piacához, márkájához és jövedelmezőségi elvárásaihoz?
2. **A kezdeti kitettség meghatározása:** mekkora készlet és marketingráfordítás vállalható még korlátozott információ mellett?
3. **Skálázás:** milyen keresleti, készletforgási és jövedelmezőségi jelzések indokolják a további növekedést?
4. **Visszafogás:** milyen előre meghatározott jelzések alapján kell csökkenteni a készletet és a marketingköltést?
5. **Kilépés:** mikor válik a további jelenlét költségesebbé, mint a készlet leértékelésével vagy a piac elhagyásával járó veszteség?

A versenyelőnyt ezen a területen a trend felismerése, a megfelelő időzítés és a kitettség tudatos kezelése együtt alakítja. A gyors belépés önmagában kevés, ha túlzott készletfelhalmozással jár; a túlzott óvatosság pedig azt eredményezheti, hogy a vállalat csak a kereslet kifutó szakaszában kapcsolódik be. A vezetői teljesítmény ezért abban is megmutatkozik, hogy a vállalat milyen gyorsan és milyen költséggel képes működését a trend változó szakaszaihoz igazítani: a kereslet felfutásakor bővíteni, lassulásakor pedig visszafogni készleteit, marketingráfordításait és kapacitásait.

Kritikus pont: A fogyasztói trendek gyorsan változnak, miközben a hozzájuk kapcsolódó készlet-, kapacitás- és finanszírozási döntések következményei hosszabb ideig fennmaradhatnak.

Figyelmeztető jel: A vállalat rövid távú keresleti jelzések alapján jelentősen növeli készletét vagy kapacitását, de nem határozza meg előre, milyen forgalom, árrés vagy készletforgás mellett bővít tovább, és milyen értékeknél fogja vissza vagy állítja le a növekedést.

Lehetséges vezetői válasz: Korlátozott kezdeti készlet- és marketingkitettség mellett, kisebb lépésekben érdemes tesztelni a keresletet, majd az eredményekből tanulva dönteni a további bővítésről. A bővítés, a visszafogás és a kilépés feltételeit előre meg kell határozni, majd az új tapasztalatok alapján rendszeresen felül kell vizsgálni.

Technológiai skálázás: kapacitásépítés és belső kötöttségek

A technológiai fejlesztések új működési kapacitást teremthetnek: gyorsíthatják a rendelésfeldolgozást, javíthatják a készletinformációk pontosságát, csökkenthetik a manuális feladatokat, és nagyobb forgalom kiszolgálását tehetik lehetővé. A kihívás akkor jelenik meg, amikor a technológia több működési folyamatot és informatikai rendszert kapcsol össze. Ilyenkor a vállalat teljesítőképességét a rendszerek együttes működése határozza meg, és egyetlen hibás kapcsolat több folyamatot is megakaszthat.

„Ha a futárszolgálattal való integráció nem működik, megáll minden” – fogalmazott az egyik interjúalany.

Az automatizáció egyszerre csökkenti a manuális terhelést és növeli az összekapcsolt működés érzékenységét. Ha például a webshopban rögzített rendelés nem jut el megfelelően a vállalatirányítási rendszerbe vagy a raktár nyilvántartásába, a készletinformáció pontatlanná válhat. Ennek következtében olyan terméket is eladhatnak, amely valójában nincs készleten, késhet a rendelés összeállítása, növekedhet a hibás kiszállítások száma, és túlterhelődhet az ügyfélszolgálat.

A vállalatirányítási rendszer – gyakran használt rövidítéssel ERP – a rendelésekhez, készletekhez, beszerzéshez, számlázáshoz és más vállalati folyamatokhoz kapcsolódó adatokat fogja össze. A webshop, az ERP és a raktárkezelő rendszer közötti adatkapcsolat biztosítja, hogy ugyanaz a rendelési és készletinformáció jelenjen meg a vevő, a vállalat és a raktár számára[10]. Az integráció hibája tehát nem pusztán technikai probléma: közvetlenül érintheti a kiszolgálás gyorsaságát, pontosságát és a vevőnek tett ígéret teljesítését.

---

[10] **ERP-rendszer:** Integrált vállalatirányítási rendszer, amely közös rendszerben kezeli többek között a rendelésekhez, készletekhez, beszerzéshez és számlázáshoz kapcsolódó adatokat és folyamatokat.
Raktárkezelő rendszer: A készletek raktáron belüli mozgását, helyét, a rendelések összeállítását és a készletváltozásokat nyilvántartó informatikai rendszer.
Rendszerintegráció: Különböző informatikai rendszerek összekapcsolása annak érdekében, hogy automatikusan és összehangoltan cseréljenek adatokat.

A technológiai skálázás során érdemes különválasztani a működési problémák okait és következményeit. A készletadatok pontatlansága, a rendszerek közötti hibás adatkapcsolat vagy az elégtelen kapacitás a működési zavarok lehetséges oka. Az ügyfélszolgálat túlterhelése, a kiszállítás lassulása, a hibás rendelések és a visszáru növekedése már ezek vevői és üzleti következménye lehet. A forgalom növekedésével az egyedi hibák egymást erősítő problémalánccá kapcsolódhatnak össze.

A széles körben hozzáférhető technológia alkalmazása akkor teremt érdemi előnyt, ha illeszkedik a vállalat folyamataihoz, adataihoz és munkatársainak tudásához. A technológiai beruházás ezért nem választható el a folyamatfejlesztéstől, a kapacitástervezéstől és a hibák esetére kialakított működési tartalékoktól. Ugyanaz a rendszer az egyik vállalatnál gyorsabb és pontosabb működést, egy másiknál újabb fennakadásokat eredményezhet attól függően, hogy milyen szervezeti és technológiai környezetbe épül be.

A technológiai döntések hosszabb távú következményei külön figyelmet igényelnek. Egy új rendszer bevezetése, a hozzá kapcsolódó integrációk, az adatok átalakítása és a munkafolyamatok módosítása idővel megnehezítheti a későbbi váltást. A vállalat nemcsak egy technológiai eszköz mellett köteleződik el, hanem fokozatosan hozzá igazodó folyamatokat, tudást és partnerkapcsolatokat is kialakít körülötte.

Különösen nagy kötöttség alakulhat ki akkor, ha a vállalat egymást követő, rövid távon racionális részmegoldásokkal válaszol az új működési igényekre. Az ideiglenes összekötések, egyedi fejlesztések és manuális kerülőutak kezdetben gyors és olcsó megoldást kínálhatnak. Felhalmozódásuk azonban olyan nehezen átlátható rendszert hozhat létre, amelynek módosítása, bővítése vagy cseréje egyre költségesebbé válik.

A technológiai mozgástér megőrzését a szakaszos bevezetés, a kisebb léptékű tesztelés, a rendszerek közötti szabványos adatkapcsolatok, az adatok kinyerhetősége és a működő tartalékfolyamatok támogathatják. A vezetői kérdés ezért nemcsak az, hogy egy technológia ma képes-e megoldani az aktuális problémát, hanem az is, hogy a vállalat később milyen költséggel tudja módosítani, bővíteni vagy lecserélni.

Kritikus pont: Nem minden technológiai fejlesztés növeli a vállalat stratégiai mozgásterét. Egy rendszer tökéletesen kezelheti a növekvő tranzakciószámot, miközben olyan technológiai keretek közé zárja a vállalatot, amelyekből később csak jelentős költséggel tud kilépni vagy új irányba továbblépni.

Figyelmeztető jel: A forgalom növekedésével romlik a készletpontosság, lassul a kiszállítás vagy túlterhelődik az ügyfélszolgálat; a hibák kijavítása pedig egyre több egyedi fejlesztést és manuális kerülőmegoldást igényel.

Lehetséges vezetői válasz: A technológiai beruházások összekapcsolása folyamatfejlesztéssel és kapacitástervezéssel, valamint szakaszos, tesztelhető és lehetőség szerint később is módosítható megoldások kialakítása. A döntés előtt érdemes azt is megvizsgálni, hogy az adatok kinyerhetők-e, az integrációk cserélhetők-e, és rendszerhiba esetén fenntartható-e legalább a legfontosabb működés.

Stratégiai pozíciók: előnyök, kockázatok és mozgástér

A vállalat stratégiai helyzetének értelmezését két alapvető kérdés segíti. Az első: „Kié a vásárló és az adat?" Ez a közvetlen vevőkapcsolat erősségéről szól: hozzáfér-e a vállalat a vásárlói adatokhoz, képes-e saját csatornáin kommunikálni a vevőkkel, ösztönözni az újravásárlást, valamint saját piaci tudást építeni.

A második kérdés: „Mennyire vagyunk pótolhatók?" Itt a teljes értékajánlat megkülönböztethetősége a döntő: rendelkezik-e a vállalat olyan termékkel, márkával, szolgáltatással, szakértelemmel, közösséggel vagy működési képességgel, amelyet a vevő értékel, és amelyet a versenytársak nehezen tudnak lemásolni.

A két dimenzió kombinációjából négy stratégiai pozíció rajzolódik ki. Ezek nem fejlettségi fokozatok, és a mátrix nem jelöl ki minden vállalat számára azonos fejlődési irányt. Mindegyik pozíció eltérő előnyökkel, költségekkel és kockázatokkal jár; életképességük a vállalat piacától, erőforrásaitól és választott versenylogikájától függ.

1. Táblázat. E-kereskedelmi stratégiai pozíciók a vevőkapcsolat és a pótolhatóság függvényében

	Gyenge közvetlen vevőkapcsolat	**Erős közvetlen vevőkapcsolat**
Erősen megkülönböztetett értékajánlat	**Platformon skálázott specialisták** – Egyedi termék vagy szakértelem és gyors piacra jutás, jelentős platform- és adatkitettséggel.	**Nagyobb stratégiai autonómiájú szereplők** – Saját márka, bizalom, közvetlen vevőkapcsolat és visszatérő vásárlók; nagyobb önálló mozgástér, magasabb építési költséggel.
Gyengén megkülönböztetett értékajánlat	**Árversenynek kitett pozíció** – Könnyen összehasonlítható ajánlat, erős ár- és marketingnyomás, szűkebb mozgástér.	**Hatékony működtetők** – Saját vevőkör, CRM, gyors kiszolgálás és működési kiválóság; az előny alapja a megbízható és költséghatékony teljesítés.
Gyengén megkülönböztetett értékajánlat	**Árversenynek kitett pozíció** – Könnyen összehasonlítható ajánlat, erős ár- és marketingnyomás, szűkebb mozgástér.	**Hatékony működtetők** – Saját vevőkör, CRM, gyors kiszolgálás és működési kiválóság; az előny alapja a megbízható és költséghatékony teljesítés.
Erősen megkülönböztetett értékajánlat	**Platformon skálázott specialisták** – Egyedi termék vagy szakértelem és gyors piacra jutás, jelentős platform- és adatkitettséggel.	**Nagyobb stratégiai autonómiájú szereplők** – Saját márka, bizalom, közvetlen vevőkapcsolat és visszatérő vásárlók; nagyobb önálló mozgástér, magasabb építési költséggel.

Forrás: Saját szerkesztés

Az **árversenynek kitett pozícióban** a gyenge közvetlen vevőkapcsolat könnyen összehasonlítható ajánlattal párosul. Ilyen helyzetbe kerülhetnek például a márka nélküli viszonteladók vagy azok a webshopok, amelyeknél a vevő számára az ár jelenti a leginkább látható különbséget. Ez a pozíció akkor lehet működőképes, ha a vállalat tartós beszerzési vagy költségelőnnyel, gyors készletforgással és hatékony működéssel rendelkezik. Ilyen előny hiányában a növekvő marketingköltség és az állandó árnyomás gyorsan szűkítheti a jövedelmezőséget.

Példa: Egy webáruház más kereskedőknél is azonos formában elérhető termékeket értékesít, vásárlóit pedig főként ár-összehasonlító oldalakról, piacterekről vagy fizetett hirdetésekből szerzi. Mivel a választást erősen befolyásolja az adott pillanatban elérhető ár, eredményeink szerint ebben a pozícióban a versenyképesség egyik fő forrása a tartós beszerzési vagy méretből származó árelőny és az alacsony működési költség.

A **hatékony működtetők** szintén viszonylag könnyen összehasonlítható termékeket értékesíthetnek, de erősebb közvetlen vevőkapcsolattal rendelkeznek. Saját vevőkörük, CRM-rendszerük, pontos készletgazdálkodásuk, gyors kiszolgálásuk és hatékony logisztikájuk lehetővé teheti, hogy standardizált termékkategóriákban is nyereségesen működjenek. Ez a pozíció különösen olyan piacokon lehet előnyös, ahol gyakori az újravásárlás, és a vevők nagyra értékelik a gyors, kiszámítható teljesítést.

Példa: Egy webáruház könnyen összehasonlítható, rendszeresen újravásárolt termékeket kínál, emellett pontos készletinformációval, gyors és megbízható kiszállítással, újravásárlási emlékeztetőkkel és egyszerű újrarendeléssel csökkenti a vásárló erőfeszítését. Eredményeink szerint ebben a pozícióban a versenyképesség egyik fő forrása, hogy a vállalat a kényelmes és kiszámítható kiszolgálást visszatérő vásárlássá és közvetlen vevőkapcsolattá alakítja.

A **platformon skálázott specialisták** erősen megkülönböztetett ajánlattal, ugyanakkor gyengébb közvetlen vevőkapcsolattal versenyeznek. A platform gyors hozzáférést biztosíthat nagyobb vagy nemzetközi kereslethez, ezért ez a pozíció különösen alkalmas lehet saját termékkel, speciális szakértelemmel vagy szűkebb célcsoporttal rendelkező vállalatok gyors növekedésére. A növekedés ugyanakkor jelentős platform- és adatkitettséggel járhat, mivel a vevők elérése és az újravásárlás ösztönzése részben külső szereplő irányítása alatt marad.

Példa: Egy vállalkozás saját tervezésű vagy speciális terméket kínál, a földrajzilag szétszórt vevőket pedig egy nagy piactéren keresztül éri el. A platform biztosítja a nemzetközi láthatóságot és a tranzakciós infrastruktúrát, miközben a közvetlen vevőkapcsolat és a vásárlói adatok jelentős része a platformnál marad. Eredményeink szerint ebben a pozícióban a versenyképesség egyik fő forrása, hogy a vállalat a megkülönböztetett ajánlatot a platform által közvetített, földrajzilag szétszórt kereslettel kapcsolja össze.

A **nagyobb stratégiai autonómiájú szereplők** erősen megkülönböztetett értékajánlatot párosítanak erős közvetlen vevőkapcsolattal. Saját márkájuk, a vevők bizalma, a közvetlen kommunikáció és a visszatérő vásárlói kör nagyobb mozgásteret biztosíthat az árazás, a vevőszerzés és a növekedés alakításában.

Ennek a pozíciónak a felépítése azonban jelentős időt és beruházást igényel, ezért előnyeit a saját márka és a közvetlen vevőkapcsolatok kiépítésének költségével, várható megtérülésével és a vállalat rendelkezésére álló erőforrásokkal együtt kell mérlegelni. Új termék keresletének

tesztelésekor vagy új földrajzi piacra lépéskor például előnyösebb lehet egy platform meglévő vevőkörére támaszkodni, mint azonnal önálló vevőszerzési és értékesítési rendszert kiépíteni.

Példa: Egy saját márkás vállalkozás saját webshopot, közvetlenül elérhető vevőkört és visszatérő vásárlói kapcsolatokat épít. Piactereket, keresőket és közösségi platformokat is használhat, de értékesítésének és vevőszerzésének jelentős része nem egyetlen külső közvetítőtől függ. A saját ügyféladatok és kommunikációs csatornák lehetővé teszik, hogy közvetlenül érje el vásárlóit, tanuljon a visszajelzéseikből, és többféle csatorna között ossza meg a forgalmat**.** Eredményeink szerint ebben a pozícióban a versenyképesség egyik fő forrása, hogy a megkülönböztetett ajánlat erős saját márkával, közvetlen vevőkapcsolattal és többféle piacra jutási lehetőséggel párosul.

A mátrix legfontosabb üzenete, hogy a négy pozíció négy eltérő versenylogikát képvisel. A nagyobb stratégiai autonómia nem automatikusan „fejlettebb" állapot, a platformon történő skálázás pedig nem feltétlenül kedvezőtlenebb választás. A nagyobb önállóság előnyeit ugyanakkor a saját márka, a közvetlen vevőkapcsolatok és az értékesítési csatornák felépítéséhez és fenntartásához szükséges idővel, tőkével és szervezeti kapacitással együtt kell mérlegelni.

Nincs tehát minden vállalatra érvényes sikeres e-kereskedelmi modell. Kutatási eredményeink azt mutatják meg, hogy az online kereskedelemben a vállalat értékajánlatának, piacra jutásának, növekedési céljának, működési kapacitásának és vállalt függőségeinek kell összhangba kerülniük.

Az interjúk a stratégiai mozgástér bővítésének többféle módját mutatták meg. A platformokra erősebben támaszkodó vállalatok egy része saját webshopját és közvetlen vevőkapcsolatait próbálta erősíteni. Mások további platformokra léptek be, hogy csökkentsék az egyetlen külső szereplővel szembeni kitettségüket. Az előbbi a vásárlók közvetlen elérésén és megtartásán, az utóbbi a platformok közötti választási lehetőségen keresztül bővítheti a vállalat mozgásterét. A közvetlen vevőkapcsolat erősödése a mátrix vízszintes tengelyén jelenthet elmozdulást. Több platform használata ugyanakkor akkor is mérsékelheti az egyetlen közvetítővel szembeni kitettséget, ha a közvetlen vevőkapcsolat és az értékajánlat megkülönböztethetősége érdemben nem változik. Ehhez azonban a további platformoknak ténylegesen használható értékesítési alternatívát kell kínálniuk.

A közvetlen vevőkapcsolat erősítéséhez saját webshopra, CRM-re, tartalomra, kommunikációs csatornákra és az ismételt vásárlások ösztönzésére lehet szükség. A függőleges tengelyen való elmozdulást, vagyis az értékajánlat megkülönböztethetőségének növelését saját termék, márka, szakértelem, szolgáltatás, közösség vagy működési kiválóság felépítése támogathatja. Ezek a beruházások idővel csökkenthetik a platform- és árkitettséget, eredményük azonban nem garantált.

A mátrixban ábrázolt pozíciók idővel változhatnak. A korábban visszatérő vásárlók elpártolhatnak, ha a kínálat már nem követi az igényeiket, romlik a kiszolgálás, vagy ha egy másik kereskedő kényelmesebb vásárlást kínál. A megkülönböztethetőség is csökkenhet, ha a versenytársak hasonló termékeket vagy szolgáltatásokat vezetnek be, és a korábbi többletérték általános piaci elvárássá válik. A vezetői feladat ezért a jelenlegi helyzet rendszeres újraértékelése: miből származik a vállalat előnye, milyen költségekre és függőségekre épül, és mely fejlesztések várható előnyei állnak arányban a szükséges ráfordításokkal.

Az interjúk alapján az alkalmazkodás visszatérő tanulási folyamatként írható le: a vállalat felismeri és értelmezi a környezet változásait, kisebb lépésekben lehetséges válaszokat próbál ki, majd a tapasztalatok alapján módosítja csatornáit, folyamatait vagy erőforrásait.

Különösen nagy nyomás azoknál a vállalatoknál jelentkezhet, amelyek ajánlata a vevő számára alig különböztethető meg a versenytársakétól, nem rendelkeznek tartós költségelőnnyel, és vevőkapcsolatuk jelentős részét külső platformok közvetítik. Számukra a stratégiai mozgástér bővítésének első lépése annak eldöntése lehet, hogy a közvetlen vevőkapcsolatot, a megkülönböztethetőséget vagy a működési hatékonyságot képesek-e a leginkább eredményesen fejleszteni. A megkülönböztethetőség erősítését a platformok vevőelérésének kihasználásával is összekapcsolhatják: ez a platformon skálázott specialisták pozíciója felé jelenthet elmozdulást.

Kritikus pont: Egy stratégiai pozíció akkor válik csapdává, ha a vállalat nem látja pontosan, honnan és miért érkeznek vásárlói, nem tudja őket közvetlenül elérni vagy visszahozni, és a forgalmat csak egyre növekvő közvetítési költséggel képes fenntartani.

Figyelmeztető jel: A hirdetési vagy platformköltés csökkentése azonnal visszaveti a forgalmat; a vállalat közvetlenül nem tudja ösztönözni az újravásárlást, és nem fér hozzá a vásárlói döntések megértéséhez szükséges adatokhoz. Eközben emelkedik a vevőszerzés költsége, romlik a korábban sikeres pozíció jövedelmezősége, és nő az egyetlen külső csatornától való függés.

Lehetséges vezetői válasz: A vállalat rendszeresen értékelje, hogy jelenlegi pozíciója mennyire illeszkedik piacához, céljaihoz, képességeihez és vállalható függőségeihez. Ennek alapján dönthet a közvetlen vevőkapcsolat, a megkülönböztethetőség vagy a működési hatékonyság erősítéséről, de indokolt lehet egy költséges csatorna visszafogása, a növekedési cél mérséklése vagy a működés tudatos újragondolása is.

Az AI valódi ereje

Az AI az online kereskedelemben egyszerre lehet a vállalati munka eszköze és a vevőelérést alakító piaci közvetítő. Ha ugyanazok az AI-eszközök egyre több vállalat számára elérhetők, felmerül a kérdés: miért képes az egyik vállalat lényegesen több üzleti értéket teremteni velük, mint a másik? Kutatási eredményeink arra engednek következtetni, hogy az AI önmagában nem egyenlíti ki a vállalatok közötti különbségeket: használatának eredményességét a rendelkezésre

álló adatok, a működési folyamatok, a vállalati tudás és a szükséges gyakorlati kompetenciák együttesen alakítják. Az AI egyes feladatokban munkaidőt és költséget takaríthat meg, vagy külső szolgáltatások egy részét válthatja ki, más helyzetekben pedig a probléma megértését, az alternatívák feltárását és a döntés előkészítését is támogathatja.

A gyakorlatban az is számít, hogy a vállalat felismeri-e, mely feladatokban alkalmazható eredményesen az AI, képes-e pontosan megfogalmazni a problémát, megfelelő utasításokat és kontextust adni, valamint szakmailag ellenőrizni a kapott választ. Az AI így a meglévő vállalati képességek multiplikátorává válhat: felerősítheti a jó minőségű adatok, a kiforrott folyamatok és a tudatos vezetői gyakorlatok előnyeit, ugyanakkor a meglévő hiányosságok következményeit is.

Az AI közvetítői szerepében a piacra jutás feltételeit is alakíthatja. Az AI-alapú keresők, a piacterek ajánlórendszerei és a vásárlási asszisztensek befolyásolhatják, hogy a fogyasztó mely termékekkel és kereskedőkkel találkozik, mit hasonlít össze, és végül kitől vásárol. Ezek a rendszerek a fogyasztó számára a keresés és a választás felületévé, a kereskedő számára pedig a vevőelérés új útjává válhatnak. A vállalat növelheti saját teljesítőképességét az AI-val, miközben piacra jutása olyan külső AI-platformoktól is függhet, amelyek ajánlási és rangsorolási szempontjaira csak korlátozott ráhatása van.

A fejezet először azt mutatja be, hogyan erősítheti fel az AI a vállalatok közötti különbségeket, majd két eltérő használati módját – a munkaidő, a költség vagy a külső kapacitás kiváltását, illetve a vezetői gondolkodás támogatását – vizsgálja. Végül arra tér ki, hogyan alakíthatják át a vállalat által nem irányított AI-rendszerek a termékek láthatóságát és a vevőhöz vezető utat.

Az AI multiplikál

Az AI nem kiegyenlíti, hanem várhatóan felerősíti a vállalatok közötti teljesítménykülönbségeket. Eredményeink alapján önmagában nem teremt új versenyelőnyt, mert abból a tudásból, adatvagyonból és szervezeti képességekből dolgozik, amelyek a vállalat rendelkezésére állnak. A jól működő CRM-rendszer, a strukturált termék- és ügyféladatok, az erős márka, a közvetlen vevőkapcsolatok és a kiforrott működési folyamatok nem egyszerűen több, hanem jobb minőségű adatvagyont biztosítanak. Ez teszi lehetővé, hogy ugyanaz az AI pontosabban szegmentáljon, megbízhatóbban jelezze előre a keresletet, hatékonyabban optimalizálja az árazást és relevánsabb ajánlásokat készítsen. **Azok a vállalatok, amelyek gyengébb szervezeti képességekre építenek, ugyanazokat az AI-eszközöket használhatják, de azokból kisebb üzleti értéket képesek létrehozni.** Ennek következtében az AI a várakozásokkal ellentétben nem csökkenti, hanem növelheti a vállalatok közötti teljesítménykülönbségeket: nem a szervezeti különbségeket szünteti meg, hanem azok gazdasági következményeit erősíti fel.

Ez a multiplikátorhatás időhorizont-függő. Rövid és középtávon az AI felerősítheti a vállalatok közötti különbségeket, mert ugyanaz az eszköz eltérő minőségű adatokra, tudásra és működési folyamatokra épül. Ahogy azonban az AI-megoldások általánosan elérhetővé válnak, önmagában a technológia használata egyre kevésbé különbözteti meg a vállalatokat. **Hosszabb távon nem önmagában az AI használata különböztetheti meg őket, hanem az, hogy a használata során szerzett tapasztalatokat milyen gyorsan tudják beépíteni adataikba, folyamataikba és következő döntéseikbe.**

Az AI tehermentesíthet és tanulást támogathat

Az AI nemcsak a vezető munkáját, hanem a döntési problémák megértését és a vezetői ítélőképesség alakulását is befolyásolhatja. Interjúink két eltérő használati módot rajzolnak ki. Az egyik esetben a vezető elsősorban kész válaszokat és megoldásokat vár az AI-tól. A másik esetben alternatívák feltárására, saját feltevéseinek ellenőrzésére és ellenérvek keresésére használja.

Ha a vezető kész válaszokat vesz át az AI-tól, időt takaríthat meg, de nem feltétlenül érti meg mélyebben a döntési problémát. Ha viszont alternatívák feltárására, saját feltevéseinek ellenőrzésére és ellenérvek keresésére használja, az AI nemcsak támogatja az adott döntést, hanem a vezető ítélőképességének fejlődését is segítheti.

A különbség ezért nem csupán abban áll, hogy mely feladatokat végzi el az AI, és melyek maradnak a vezetőnél. A fontosabb, hosszabb távú kérdés az, hogy **mi történik a vezető gondolkodásával attól függően, hogyan használja az AI-t**. Interjúink arra hívják fel a figyelmet, hogy a két használati mód nemcsak az adott feladat elvégzését, hanem hosszabb távon a probléma megértésének mélységét és a vezetői ítélőképesség alakulását is eltérően befolyásolhatja.

A két használati mód nem zárja ki egymást. Rutinfeladatoknál a kiváltás és a gyorsítás lehet célszerű, míg összetett és bizonytalan vezetői helyzetekben a kérdezés, az ellenőrzés és az alternatívák feltárása teremthet nagyobb értéket. A vezetői kérdés ezért nem egyszerűen az, hogy mit lehet átadni az AI-nak, hanem az is, hogy mely feladatok átadása mellett marad meg – vagy fejlődik tovább – a döntéshez szükséges vezetői tudás és ítélőképesség. A két ideáltípust a következő táblázat szemlélteti.

2. Táblázat AI szerepmátrix

AI mint végrehajtási gyorsító	AI mint gondolkodási partner
Rutinfeladatokat és elemzési lépéseket vesz át	Alternatívákat és új szempontokat tár fel
Elsődleges célja az időmegtakarítás	Elsődleges célja a jobb megértés
A vezető főként a választ használja	A vezető kérdésekkel és ellenőrzéssel irányítja
Gyorsabbá teszi a döntés-előkészítést	Mélyíti a döntés-előkészítést
A folyamatba ágyazódó tudást erősíti	Támogathatja a vezetői ítélőképesség fejlődését
Kockázata a kontroll nélküli ráhagyatkozás	Kockázata a túlzott idő- és figyelemigény
Jól strukturált, ismétlődő feladatoknál különösen hasznos	Összetett, bizonytalan döntési helyzeteknél különösen hasznos

Forrás: Saját szerkesztés

A versenyelőnyt ezért nem önmagában az AI mint technológia birtoklása, hanem annak szervezeti beágyazása és tudatos vezetői használata határozza meg. Ugyanaz az eszköz gyorsíthatja a működést, támogathatja a tanulást, valamint fel is erősítheti a vállalat meglévő szervezeti erősségeit vagy gyengeségeit.

Az AI átalakíthatja a vevőhöz vezető utat

Az AI közvetítői szerepe a vásárlói igény kialakulásáig is kiterjedhet. A bizonytalan fogyasztó nem feltétlenül egy konkrét terméket keres: egy élethelyzetet, problémát vagy elérni kívánt célt fogalmaz meg. Az AI a visszakérdezéseivel, magyarázataival és javaslataival abban is részt vehet, hogy ebből milyen vásárlási igény születik. Befolyásolhatja, milyen megoldásokat tart a fogyasztó elképzelhetőnek, mely tulajdonságokat tekinti fontosnak, és végül milyen terméket kezd keresni.

Egy szülő például még nem társasjátékot keres, csak azt szeretné, hogy a család esténként több időt töltsön együtt. Az AI-val folytatott beszélgetés során ez az általános igény társasjáték-vásárlási szándékká formálódhat. Közben az is kialakulhat, mit tekint jó választásnak: a játékot könnyű legyen megtanulni, több korosztály együtt használhassa, és egy rövidebb estébe is beleférjen. Mire konkrét termékek kerülnek elé, az AI már a keresett termékkategória és az értékelési szempontok kialakításában is részt vett.

A befolyásolás ebben az esetben a fogyasztó saját helyzetének értelmezésébe ágyazódik. A vásárló segítséget kér, az AI pedig tanácsadóként kapcsolódik be a gondolkodásába. A beszélgetés során a fogyasztó válaszaihoz igazíthatja kérdéseit és javaslatait, így személyre szabott érvekkel alakíthatja, mit tart a vásárló kívánatos vagy szükséges megoldásnak.

Ugyanaz a rendszer tehát részt vehet az igény megfogalmazásában, a preferenciák formálásában, majd az ajánlatok kiválasztásában, rangsorolásában és a vásárlás közvetítésében. A kereskedő számára ezért már az is stratégiai jelentőségű, hogy az AI milyen vásárlói problémákhoz kapcsolja a termékeit, és milyen szempontok mentén mutatja be az értéküket. Ha az AI által előtérbe helyezett szempontok között a vállalat megkülönböztető előnye nem kap jelentőséget, az ajánlata a fogyasztó mérlegelésébe sem feltétlenül kerül be. Az AI így a kereslet és a kínálat összekapcsolása mellett magának a keresletnek a formálásában is szerepet kaphat.

Az AI emellett nemcsak kész termékek között választhat, hanem a kereskedő által kínált testreszabási lehetőségekből személyre szabott ajánlatot is kialakíthat. Egy születésnapi ajándék keresésekor például nem pusztán babákat sorolhat fel, hanem a gyermek érdeklődéséhez és az alkalomhoz illeszkedő változatot állíthat össze, amelyet a kereskedő egyedileg gyárt le. A közvetítés így a tömeges testreszabást is támogathatja: az AI nemcsak megtalálja az ajánlatot, hanem részt vesz annak kialakításában is.

Az AI-asszisztensek ezáltal olyan közvetítő és koordináló infrastruktúrává válhatnak, amely összegyűjti, értelmezi és alakítja a fogyasztói igényt, leszűkíti és rangsorolja az ajánlatokat, majd a vásárlást is közvetítheti. Az AI ebben a szerepben már nem pusztán a kereskedő vagy a fogyasztó által használt eszköz, hanem piacra jutási felület.

Ennek a fejlődési iránynak a kimenetele még nem eldöntött. Önálló AI-asszisztensek ékelődhetnek a fogyasztók és a meglévő platformok közé; a keresők és piacterek saját működésükbe építhetik be őket; a kereskedők saját AI-felületeket alakíthatnak ki; és ezek a megoldások egymás mellett is működhetnek. Ha az önálló AI-asszisztensek válnak a keresés, az összehasonlítás és a választás elsődleges felületévé, egyes jelenlegi platformok közvetítői szerepét részben át is vehetik. Ebben az esetben a kereskedők mellett a mai platformoknak is alkalmazkodniuk kell ahhoz, milyen ajánlatokat és milyen feltételekkel tesznek elérhetővé ezek az új közvetítők. Az interjúk készítésekor ez még formálódó kérdésként jelent meg; a vizsgált vállalatoknál kiforrott vezetői válaszokat nem azonosítottunk.

Az AI használata önmagában nem garantál tartós versenyelőnyt. Felerősítheti a vállalat meglévő képességeit, miközben a vállalatok közötti különbségeket az is alakíthatja, milyen gyorsan és eredményesen építik be az AI használatából szerzett tapasztalatokat működésükbe és következő döntéseikbe. Vezetői szinten az AI használata nemcsak a munka gyorsaságát, hanem a probléma megértését és az ítélőképesség fejlődését is alakíthatja. A piacon pedig a kereslet formálásában és a vevőhöz vezető út alakításában is részt vehet. Új függőség alakulhat

ki azoktól a külső rendszerektől, amelyek egyszerre befolyásolják, mit keres a fogyasztó, és mely kereskedők ajánlatait veszi számításba.

Zárszó

Az online e-kereskedelem eddigi eredményeinek összegzése során világossá vált, hogy a vizsgált vállalati gyakorlatok nem egyetlen, üdvözítő utat mutatnak be. A kutatásunk során azonosított stratégiai pozíciók nem fejlettségi szinteket jelölnek, hanem eltérő piaci logikák, kockázatok és erőforrás-igények tudatos mérlegelését tükrözik.

A kutatás egymással összefüggő stratégiai feszültségeket azonosított. A vállalatok egyszerre építenek platformokra az azonnali elérések és a skálázódás érdekében, miközben igyekeznek megvédeni saját profitabilitásukat és technológiai kapacitásaik függetlenségét. Hosszabb távon a platformfüggő vállalatok olyan pozíciók felé mozdulhatnak el, amelyek az egyéni megkülönböztethetőséget helyezik előtérbe. Emiatt a vezetői döntéseknek az ezen folyamatok által kiváltott dilemmákra kell választ adniuk. Ezek a feszültségek nem szüntethetők meg véglegesen, de a tudatos tervezéssel menedzselhetők.

Az online kereskedelem tehát nem könnyebb kereskedelem. Másképpen nehéz. A fizikai környezetből való kilépés költségei nem egyszerűen eltűnnek, hanem a digitális platformok, hirdetési költségek, algoritmusok működése, fejlesztések és technológiai függőségek formájában jelennek meg újra.

10. 3,

3. Táblázat: A kutatás során azonosított stratégiai diagnosztikai kérdések

Kérdés	Mire érdemes figyelni?
Honnan érkezik a vállalat?	Meglévő fizikai háttérrel rendelkező (brick-and-click) vagy tisztán online (pure-play) működési modell?
Kinél marad a vevőkapcsolat és az ügyféladat?	A vevők elérése közvetlen csatornákon vagy külső platformokon keresztül valósul meg?
Mely csatornák teremtenek valódi értéket?	A volumen növelése vagy a profitabilitás megőrzése a hangsúlyos?
Milyen piaci pozíció épül?	Árversenyre kényszerül a cég, vagy nehezen másolható egyediséggel rendelkezik?
Képes a működés követni a stratégiai mozgástér változásait?	A szervezet, a készletgazdálkodás és a logisztikai teljesítés rugalmassága.
Felkészült a vállalat a piaci ciklikusságra?	A kapacitások és a költségszerkezet igazodása a kereslet ingadozásaihoz.
Milyen gyorsan képes a szervezet alkalmazkodni?	Megvan-e a képesség a pilot projektek futtatására, a gyors tanulásra és az irányváltásra?
Technológiát épít a cég, vagy technológiai függőséget?	Nő vagy csökken a döntési és működési mozgástér?
Mely döntések nehezen visszafordíthatók?	Szűkös erőforrások lekötése vagy túl nagy kockázatok vállalása hosszú távra.
Mire használja a menedzsment az AI-t?	Csupán a meglévő folyamatokat gyorsítja, vagy a szervezeti tanulást és a döntés-előkészítést is támogatja?
Mi az integráció szintje az e-kereskedelmi modellekben?	Mennyire épül be az AI a mindennapi működésbe és a szolgáltatásokba?
Hogyan változnak meg az AI-folyamatok a vevőszerzési csatornákon?	A külső AI-asszisztensek és keresők működése hogyan érinti a láthatóságot?
Milyen mértékben integráltak a logisztikai és fizetési megoldások?	A platformok kényelmi szolgáltatásai mellett mekkora a függőség és a kitettség a monopolizálódó piacon?

Forrás: Saját szerkesztés

A digitális verseny következő szakaszának kulcskérdése már nem önmagában a növekedés, hanem a kontrollált növekedés. Ez a vezetők számára azt jelenti, hogy rendszeresen meg kell vizsgálniuk, mely csatornák hoznak nemcsak forgalmat, hanem nyereséges és közvetlenül elérhető vevőket; mely platform-, technológiai és logisztikai függőségek váltak kritikussá; képes-e a működés követni a növekedést; és mely döntések kötik meg hosszabb távon a vállalat kezét. Nagy, nehezen visszafordítható elköteleződéseket érdemes szakaszosan vállalni, az AI-t pedig úgy megtanulni használni, hogy ne csak gyorsítsa a feladatokat, hanem segítse a piac és a saját vállalat jobb megértését is.

A cél nem minden függőség megszüntetése, hanem annak tudatos eldöntése mely függőségek vállalhatók, és hol kell saját vevőkapcsolatot, adatot, tudást, kapacitást vagy alternatívát építeni. Ezekre az ellentmondásokra nincs minden vállalatra érvényes, végleges megoldás. Az kerül előnybe, aki saját helyzetéhez illeszkedő választ tud kialakítani, és azt a körülmények változásával folyamatosan képes felülvizsgálni. Ehhez egyszerre kell ismernie a rendelkezésére álló piaci és technológiai lehetőségeket, valamint reálisan látnia saját szervezetének lehetőségeit és korlátait. A tartós eredményesség ezért nem egy statikus működési modell megtalálásán múlik, hanem azon a tanulható szervezeti képességen, hogy a vállalat gyorsan felismerje a változásokat, megfelelő válaszokkal kísérletezzen, tanuljon a tapasztalataiból, és ezek alapján újrarendezze csatornáit, folyamatait és erőforrásait.

Felhasznált források

Aranyossy, M., & Juhász, P. (2013). Értékteremtés e-kereskedelemmel – kitörési lehetőség a recesszió sújtotta magyar kiskereskedelemben? Vezetéstudomány, 44(11), 16–33. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2013.11.02

Csáki-Darabos, R. (2025). A magyar e-kereskedelem üzleti teljesítménymérésének gyakorlati tapasztalatai. Economica, 16(3–4), 58–75. https://doi.org/10.47282/economica/2025/16/3-4/15977

Digiméter. (2024). *Digitális felzárkózás helyett visszarendeződés – Kutatás a kis- és középvállalkozások körében, 2024. tavasz.* https://digimeter.hu/kutatasok/

Eurostat. (2024). Digital intensity by size class of enterprise [Adatbázis]. https://doi.org/10.2908/isoc_e_dii

Eurostat. (2025). *European business statistics compilers' manual for ICT usage and e-commerce in enterprises: 2025 survey.* Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2785/2641073

GKID Research & Consulting. (2024). *Digitális Kereskedelmi Körkép 2024/I.* https://gkid.hu/wp-content/uploads/GKID-MC_DKK-public-summary-2024-I_HUN.pdf

IVSZ. (2025). IVSZ MENTA '25 konferencia: E-kereskedelmi fórum. https://menta.ivsz.hu/ivsz-2025/

Kelemen, G. (2026). A hazai e-kereskedelem aktuális kihívásai. In Századvég Riport 2026 (pp. 321–335). Századvég Kiadó. https://doi.org/10.65295/riport2026.13

KSH. (2025). Kiskereskedelmi üzletek forgalma, negyedévente [Adattábla]. https://www.ksh.hu/stadat_files/bel/hu/bel0018.html

Kolos, K., & Gáti, M. (2012). Az elektronikus kereskedelem alkalmazása a hazai vállalatok körében – a piacorientáció és a marketingkörnyezet szerepe. Vezetéstudomány, 43(2. különszám), 90–96.

Kövi-Varga, A. R., & Hornyák, M. (2024). A magyar családi kisvállalatok online érettségének vizsgálata a versenyképesség tükrében. Marketing & Menedzsment, 58(1), 25–34. https://doi.org/10.15170/MM.2024.58.01.03

Pham, T. V. A., Nagy, Á., & Ngo, M. T. (2024). The effect of review quality on purchase intention in cross-border e-commerce: The case of Hungary. Society and Economy, 46(2), 120–146. https://doi.org/10.1556/204.2024.00003

PwC. (2025a, June 24). Határok nélkül: Új szintre lépett a verseny a magyar e-kereskedelemben. https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2025/digitalis_kereskedelmi_korkep_2025.html

PwC. (2025b, June 19). PwC E-toplista 2024: Új listavezető a legnagyobb forgalmú e-kereskedőknél. https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2025/e-toplista.html

Szepesi B., Pogácsás P., Hortoványi L. (2025): A magyarországi online kereskedelemről szóló megbeszélés tematikus tartalmi összefoglalója, MCC Jegyzetek a vállalkozásokról, Working paper 2025-1, ISBN: 978-615-6221-57-5 https://mcc.hu/documents/vallalkozaskutatasi-muhely/a_magyarorszagi_online_kereskedelemrol_szolo_megbeszeles_tematikus_tartalmi_osszefoglaloja.pdf

Van mozgástér – A gyártói profilú kis- és középvállalkozások korlátai és lehetőségei

Vezetői összefoglaló

Az értéklánc elméletekben kiszolgáltatottnak és alacsony jövedelmezőségűnek leírt gyártó cégekről folytatott kutatásunk eredményei arra utalnak, hogy sokirányú determinációik ellenére, a vizsgált cégek **kiszolgáltatottsága nem olyan erős, stratégiai mozgásterük nem olyan szűk, mint azt más kutatások alapján várni lehetett, jövedelmezőségük pedig többnyire jelentősen az ipari átlag felett alakul.**

A kutatás során 10 félig strukturált mélyinterjút folytattunk részegység- és bérgyártó, valamint gyártói márkás termékeket gyártó és gyártató cégekkel. Az interjúk körét öt tevékenységi körre szűkítettük: gépipari részegységek gyártására, élelmiszeripari csomagolóanyag gyártásra, élelmiszeriparra, háztartásvegyipari és kozmetikai cikkek gyártására. A vizsgált cégek méret szerint tipikusan kis- és középvállalatok voltak.

A kutatás során megismert cégek erős versenypiacokon állnak helyt. Jó minőségű termékeiknek, valamint hatékony működésüknek köszönhetően az európai és regionális piacon is versenyképesnek bizonyulnak, sőt különböző mértékű, de folyamatos növekedésre is képesek.

A vállalatok egy része volumengyártói (nagyvolumenű tömegtermelő) üzletpolitikát, másik része réspiaci (specifikus, szűk piaci igényt kiszolgáló) üzletpolitikát folytat. A volumengyártók maguk is a középvállalti kategória felső szegmensét képviselik, vevőik is a nagyvállalati körből kerülnek ki. A réspiaci gyártó interjúalanyaink általában kisebbek, és tipikus megrendelőiket is a hozzájuk hasonló, kis- és közepes méretű cégek jelentik.

Az interjúk alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a cégek üzletpolitikai választásai és növekedési tervei nem függenek teljesen az adott ágazat sajátosságaitól, az értéklláncban elfoglalt pozíciójuktól, vagy az addig alkalmazott üzleti modelljüktől. A tulajdonosoknak megvan a stratégiai mozgástere arra is, hogy üzletpolitikát módosítsanak, növekedésüket folytassák vagy lefékezzék.

A kutatásban szereplő vállalatok mérlegadatai alapján kijelenthető, hogy két cég kivételével, a jövedelmezőségük meghaladja a feldolgozóiparban tapasztalt átlagot.

Írásunk mélyebb betekintést kínál arról, hogyan próbálják az alapvetően gyártásra fókuszáló hazai kkv-k piaci pozíciójukat erősíteni, beszűkült stratégiai mozgásterüket bővíteni.

A kutatás célja

Az elméleti modellek szerint (Baldwin & Lopez-Gonzalez, 2015), (Stöllinger, 2019) a hozzáadottérték termelése és a piaci hatalom keletkezése szempontjából a gyártási (Midstream) szakasz az értékláncok legkiszolgáltatottabb fázisa, az itt tevékenykedő vállalatok mozgástere bizonyulhat a leginkább beszűkültnek a lánc többi szereplőjével összehasonlítva. A beszállítókkal kapcsolatos hazai szakirodalom esettanulmányokon keresztül dokumentálta, hogy a globális gépipari értékláncok hierarchikus struktúrája hogyan konzerválja a munkamegosztást: a stratégiai K+F, a márka, a terméktervezés és a piaci kontroll a vezető multinacionális cégeknél marad, míg a hazai gyártói beszállítók kizárólag a termelést végzik.

A magyar tulajdonú autóipari beszállítók esetében ugyan lehetséges termék- és folyamat-upgrading (a technológia, minőség és termelékenység javítása), de a funkcionális upgrading (például fejlesztési, tervezési vagy stratégiai feladatok megszerzése) jóval ritkább, ráadásul a végtermékgyártó OEM-ek[11] a komplexebb és értékesebb feladatokat szívesebben adják külföldi tulajdonú beszállítóknak, mint magyaroknak (Gerőcs, & Pinkasz, 2019), (Natsuda at al, 2022), (Vasvári & Longauer, 2026).

Az élelmiszereket, háztartási fogyasztói termékeket gyártók a kiskereskedelem erős alkupozíciójának, továbbá saját versenytársaik mellett a kereskedelem által támasztott sajátmárkás termékek erős versenyének vannak kiszolgáltatva, amiért alacsony jövedelmezőséggel fizetnek (Dudás et al, 2019).

Részpiaci kutatásunk keretében ezekben a kedvezőtlen értéklánc pozíciókban elhelyezkedő hazai cégeket szerettük volna közelről megismerni. Ennek érdekében olyan termelő cégek működését vizsgáltuk meg, amelyek gyártói tevékenységében jelentős szerepet játszik

- a mások által vagy mások számára megtervezett részegységek, alkatrészek gyártása, és/vagy
- a mások márkanevén eladott termékek gyártása (bérgyártás).

A kutatás átfogó kérdése a következő volt:

Mi az alapvetően gyártásra fókuszáló cégek üzleti stratégiája, stratégiai mozgástere és mitől függ ezek alakulása?

[11] Original Equipment Manufacturer - Eredeti Berendezésgyártó

Arra voltunk kíváncsiak, hogy a főleg gyártással foglalkozó cégek

- valóban alacsony jövedelmezőséggel működnek-e?
- valóban kiszolgáltatottak-e a vevők felé?
- mekkora a stratégiai mozgásterük a változtatásra?

Fogalommeghatározások

Az elemzés keretében az alábbi fogalmakat a definíciójuknak megfelelő értelemben használjuk.

- **Kereskedelmi sajátmárkás termék (Private Label termék):** Olyan termék, amelyet egy kereskedelmi vagy gyártó cég (pl. kiskereskedelmi lánc, vagy termékportfolióját kiegészítő gyártó) a saját márkaneve alatt értékesít, de a gyártást külső bérgyártóval végezteti el.
- **Gyártói márkás termék (branded termék):** A gyártó vállalat által fejlesztett, gyártott, népszerűsített, kontrollált termék.
- **Volumengyártó (tömeggyártó, High Volume Production):** Olyan gyártó, amely a piaci kereslet széles rétegét célozza meg, nagy tételben, tömegtermelésben előállított, standardizált termékekkel, a méretgazdaságosságból fakadó költségcsökkentés kihasználásával. Termékeik minősége az átlagfogyasztók igényeit tükrözik.
- **Réspiaci gyártó (réteggyártó):** Olyan gyártó, amely egy körülhatárolt, specifikus, szűk piaci szegmenst szolgál ki, speciális igényekre szabott termékekkel. Az egyedi, vagy specifikus igények kiszolgálása miatt a fogyasztók hajlandóak ezekért a termékekért magasabb árat fizetni.
- **FMCG termékek (Fast-Moving Consumer Goods - gyorsan forgó fogyasztási cikkek):** Azok a mindennapi fogyasztási cikkek, amelyeket a vásárlók rendszeresen, viszonylag nagy mennyiségben vásárolnak, majd gyorsan elhasználják vagy elfogyasztják őket. (Élelmiszerek, italok, háztartási tisztítószerek, higiéniai szerek és papírtermékek, napi higiéniához, testápoláshoz szükséges kozmetikumok, valamint szépségápolási termékek (pl dekorációs kozmetikumok).)
- **Háztartásvegyipari termékek:** Az FMCG termékek egyik részhalmaza. Idetartoznak a háztartások higiéniájához tartozó mosó- és tisztítószerek, papír- és higiéniai termékek.
- **Kozmetikumok és szépségápolási cikkek:** Az FMCG termékeknek egy másik részhalmaza. Az emberi test tisztítására, ápolására, szépítésére szolgáló fogyasztási cikkek sorolhatók ide.

Módszertan

A kutatás során 10 félig strukturált mélyinterjút folytattunk részegység- és bérgyártó, valamint gyártói márkás termékeket gyártó és gyártató cégekkel. A gyártói világ mind üzleti modelljei, mind stratégiai perspektívái tekintetében gazdagabb annál, mint amire előzetes várakozásainkban számítottunk. A kutatás során nem értük el azt a szaturációs szintet, ami a megismerhetőség telítettségét jelentené, ez pedig a kutatás folytatására motivál bennünket. Ismereteink szerint ugyanakkor, hasonlóan széleskörű gyártói vizsgálat eddig nem történt.

Az interjúkra 2026. március és június között került sor.

Az interjúalanyok különböző paraméterek szerinti megoszlását és az alkalmazott módszertan részleteit a Melléklet tartalmazza.

A mintába került cégek adottságai

Az interjúk az alábbi **tevékenységi körökre** fókuszálnak:

- gépipari részegységek gyártása (2 interjúalany)
- élelmiszeripari csomagolóanyag gyártása (1 interjúalany)
- élelmiszeripari termékek gyártása (1 interjúalany)
- háztartásvegyipari cikkek gyártása (3 interjúalany)
- kozmetikai cikkek gyártása (3 interjúalany)

A kutatásban szereplő cégek **termékeinek összetettsége** a viszonylag egyszerű, megmunkált fémalkatrésztől, a gyártó által megtervezett, legyártott, az értékesítésben különféle szolgáltatásokkal megtámogatott kozmetikumokig terjedő skálán helyezkedik el, sokféle fokozatban.

A **cégek méret szerint** tipikusan kis- és középvállalatok voltak, az egyetlen nagyvállalati méretkategóriába eső interjúalany is csak pár alkalmazottal lépte túl a kategóriahatárt.

Földrajzi megoszlás tekintetében a teljes ország lefedésére törekedtünk.

A kutatásunkban vizsgált **valamennyi vállalat vállalkozói alapítású**, és egyikük kivételével, a család stratégiai irányítása alatt működik ma is. Jelenlegi kis-, közepes vállalati méretüket a családi tőkékből és a termelő vállalatok számára sok éven át elérhető beruházási támogatások révén építették fel.

Kihívások

A cégeik előtt álló kihívások körében mindegyik interjúalany megemlítette az **alapanyagok ellátásával** kapcsolatban felmerülő bizonytalanságokat, az **energiaköltségek emelkedését** és

a megfelelő **munkaerő hiányát**. Ehhez az ipari részegységgyártók a **kínai gyártók megjelenése** miatti világpiaci átrendeződést is hozzátették. A kozmetikumok, szépségápolási termékek piacán hangsúlyosan jelennek meg az összetevőkre vonatkozó **európai uniós szabályozások** kényszerei (Boros et al, 2022), valamint a **fogyasztói kereslet** extrém sebességre gyorsult változásai.

„Eddig évente megjelent egy-kettő új trend, most viszont már havonta jelenik meg egy. Szerintem a jövőben is ez lesz, csak még jobban fölgyorsul. Minden új, innovatív hatóanyagra, meg termékre mindig reagálni kell."

Az üzleti modellek dimenziói

Pozíciók az értékláncban

A kutatás során vizsgált cégek az értékláncukon belül különböző pozíciókban helyezkednek el. A gyártáshoz kapcsolódó tevékenységek és a gyártott termékkel kapcsolatos stratégiai mozgástér alapján interjúalanyainkat négy kategóriába soroltuk be. Három interjúalanyunk **köztes ipari részegységeket** (gépipari alkatrészeket, élelmiszeripari csomagolóanyagot) gyárt, amelyeket szintén gyártással foglalkozó vevőik építenek be a saját termékeikbe. A részegységgyártókon kívüli hét vizsgált cég **FMCG fogyasztási cikkeket** állít elő megrendelőik és a saját gyártói márkanevük alatt.

Az értéktermelés szempontjából a részegységek gyártásánál magasabb, összetettebb szintet képvisel a külső megrendelők kereskedelemi sajátmárkája számára történő **bérgyártás**. Ilyenkor a külső megrendelő által meghatározott paramétereknek megfelelő termékek elkészítéséért a gyártó, a legyártott termékek kereskedelemhez vagy a fogyasztókhoz való eljuttatásáért, marketingjéért, a brand építéséért pedig a megrendelő felelős.

A bérgyártásnál funkcionálisan egyértelműen magasabb értékláncpozíciót, nagyobb értékteremtést jelent a **gyártói márkás termékek** kifejlesztése és gyártása. Az összes megismert FMCG gyártó vállalat portfoliójában megtalálhatók a gyártói márkás termékek, sőt az egyik gépipari részegységgyártó interjúalanyunk is gyárt kiegészítéseként saját márkaneve alatt termékeket. Egy háztartásvegyipari és egy kozmetikai interjúalanyunk arról is beszámolt, hogy a gyártói márkája alá tartozó szortiment egy részét **külső gyártókkal gyártatja**, amit további szintlépésként értelmezünk a munkamegosztás hierarchiájában.

A gyártói márkás termékek előállításához természetesen kötődik a termékfejlesztés, de összes interjúalanyunk a részegységgyártáshoz és bérgyártáshoz kötődően is beszámolt fejlesztési

tevékenységről. Az FMCG termékkörben végzett bérgyártatásnál általános gyakorlat, hogy a termék kifejlesztését is a bérgyártó végzi.

Interjúalanyainkat az értékláncon elfoglalt termelési pozíciók szempontjából az alábbiak szerint csoportosíthatjuk.

Termelési pozíciók jellemzői az interjúalanyok körében

Interjúalanyok / Kategóriák	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Részegység gyártás					X	X				X
Bérgyártás	X	X	X	X			X	X	X	
Termékfejlesztés	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gyártói márkás gyártás	X	X	X	X			X	X	X	X
Gyártói márka külső gyártatása								X	X	

1. Táblázat

11.

Értékesítési politikák

Interjúalanyaink üzleti modelljeinek másik fontos dimenzióját a gyártott termékek értékesítése jelenti, amelyben a gyártók végső fogyasztótól való távolsága is tükröződik. **A részegységgyártók vevői a következő fázist képviselő gyártó cégek**, akik beépítik interjúalanyaink által gyártott részegységeket a termékükbe. A bérgyártott termékeket közvetlenül a **márkatulajdonos veszi meg**.

A gyártói márkás FMCG termékek négyféle értékesítési csatornán kerülnek értékesítésre. A kereskedelemnek történő értékesítés történhet a nagy **kiskereskedelemi láncokon, vagy az azokat elkerülő, független boltokon, gyógyszertárakon, kozmetikusokon keresztül**. Az online kereskedelmi értékesítésen belül is különbség mutatkozik az **online piactereken**, illetve a saját **webshopon** keresztül történő értékesítések között.

Az értékesítéshez kapcsolódik, de egyúttal az értéklánc gyártás utáni fázisának további szintjét jelenti a termékek különféle **szolgáltatásokkal megtámogatott értékesítése**. Enne a kategóriába csak az egyik kozmetikai termékeket gyártó és forgalmazó interjúalanyunkat soroltuk, aki a kisboltokat, kozmetikusokat folyamatosan látogatja, termékeit külön állványon tartja az üzletekben, az igényeket magas raktárkészlettel, azonnal kielégíti.

Interjúalanyaink értékesítési politikáit értékláncpozíciók szempontjából az alábbiak szerint csoportosíthatjuk.

Értékesítési politikák jellemzői az interjúalanyok körében

Interjúalanyok / Kategóriák	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Ipari vagy külső márkatulajdonos megrendelőknek történő értékesítés	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nagyméretű kiskereskedelmi láncokon keresztül történő értékesítés		X	X	X					X	
Független boltokon, patikákon keresztül történő értékesítés	X	X		X			X	X	X	
Online piactereken keresztül történő értékesítés		X	X	X				X	X	
Webshopon keresztül közvetlenül a fogyasztóknak történő értékesítés		X	X				X	X		
Boltokban márkázott, kínáló állványokon, továbbá kozmetikusokon keresztül történő értékesítés								X		

2. Táblázat

12.

Üzletpolitikák a piaci szegmensek szerint

A kutatás során megismert 10 cég közül a **két gépipari részegységgyártó cég és két háztartásvegyipari gyártó egyértelműen volumengyártói üzletpolitikát követ**. Mintánkban ők jelentik a legnagyobb méretű vállalatokat. Termékportfoliójukban a részegységgyártók a megrendelők által specifikált alkatrészeket, a háztartási vegyipari cikkeket gyártók pedig túlnyomórészt közepes minőségű tömegtermékeket tartanak.

Bár a méretgazdaságosság minden gyártási tevékenységnél érvényesül, a gépipari részegységgyártás és a háztartási papírtermék gyártás technológiailag még inkább „scale-intensive" tevékenységként jellemezhető, ahol a gépeket magas kapacitáskihasználtsággal kell működtetni. Üzletpolitikájukban a volumengyártók arra törekszenek, hogy növekedésből fakadó méretgazdaságossági előnyöket és alkupozíciókat használják ki jövedelmezőségük növelésére. Ezeknél a cégeknél a beruházások elsősorban a kapacitásnövelésről szólnak, és nem a trendek és a hatóanyag-előírások lekövetéséről, vagy az energiatakarékosságról, mint sok más gyártónál.

„Gyakorlatilag a kapacitás növelésével javítjuk a versenyképességet. Ez azt jelenti, hogy nagyobb mennyiségű alapanyagot tudunk vásárolni, ezért olcsóbban vásárolunk."

A kisebb háztartásvegyipari és kozmetikai gyártók, valamint a csomagolóanyag gyártással foglalkozó interjúalanyunk réspiaci üzletpolitikát követnek. Termékeikkel többnyire a piacok tömegtermékek által le nem fedett részét célozzák meg (pl. nem tipikus igényeket kielégítő termékek vagy különleges újdonságok, divatok gyors lekövetését jelentő árucikkek), emellett olyan csatornák és partnerek kiszolgálására vállalkoznak, akik kényszerűen vagy szándékosan elkerülik a volumengyártók ügyfélköreit. Alapstratégiájuk szerint, ők is közepes, vagy kiváló minőségű termékeket kínálnak, de azt a speciális igényeknek megfelelő paraméterekkel teszik, ami a nagy multinacionális márkáknál magasabb árakat eredményez. (A háztartásvegyipari és gépipari volumengyártók körében is megvan ugyan a nyitottság réspiacok kiszolgálására, de a tevékenység nagy részét kitevő tömeggyártás mellett ezekre kevés figyelem jut.)

Méret szerinti pozícionálás

A mintánkban szereplő volumengyártók jóval 100 foglalkoztatott feletti méretükkel maguk is a középvállalti kategória felső szegmensét képviselik, vevőik pedig túlnyomórészt a náluk is nagyobb, nagyvállalati körből kerülnek ki. Bár elvileg nyitottak kisebb megrendelések teljesítésére, erre a normál üzletmenet mellett nagyon ritkán kerül sor.

A réspiaci gyártó interjúalanyaink a kisebb méretű vállalatok körébe tartoznak, és tipikus megrendelőik hozzájuk hasonlóan, a kis- és közepes méretű cégek, akik maguk is a piaci rések gyors kiszolgálásával érik el fogyasztóikat. A kisebb megrendelők gyorsan változó igényeihez való rugalmas alkalmazkodásra a volumengyártók nem alkalmasak, a rugalmasságért és gyorsaságért cserébe a megrendelők hajlandók megfizetni a kisebb gyártók magasabb egységköltségét.

„Mással nem tudnák ők sem gyártatni a terméküket, mert az ő igényük egy nagynak kicsi, egy kicsinek meg nagy." „A mi fő vevőink a magyar középméretű élelmiszergyártók, akik döntően Magyarországon adják el a termékeiket. Ha egész nagyra nő egy csoport, onnan mi kihullunk.

Tehát a mi tipikus vevőnk az, aki valamennyire ki van szolgáltatva a kiskereskedelmi láncoknak, akik, ha szólnak, akkor nagyon gyorsan kell gyártani. Őket mi rugalmasan kiszolgáljuk magas minőségben, de ezért egy kicsit drágábbak vagyunk."

Brandépítés

Az FMCG termékek piacán széleskörűen elterjedt a bérgyártás, aminek egyik oka a tevékenység tőkeigényességében található. A háztartásvegyipari és kozmetikai cikkek gyártása közepesen tőkeigényes, ugyanakkor erősen tudásigényes tevékenység. Új termékenként ki kell fejleszteni a szükséges hatóanyag-kombinációkat, egyedi textúrákat, továbbá a termékek gyártása, forgalmazása is speciális szakmai és üzleti ismereteket igényel.

Az FMCG termékek gyakori bérgyártásának másik oka a rendkívül rövid termékciklusokban és gyakran módosuló előírásokban keresendő. A fentiek miatt kismennyiségben egyszerűbb egy tudással és technológiával rendelkező külső szereplővel legyártatni egy terméket, mint saját kapacitásokat kiépíteni rá. **A márkatulajdonosoknak meg kell találniuk a nagysorozatú, olcsó gyártás és a rugalmas reagálás közötti optimális átváltásokat.**

Az általunk megismert háztartásvegyipari volumengyártók saját gyártói márkanevük alatti és a láncok számára bérgyártott, kereskedelmi sajátmárkás termékeikkel is be tudnak jutni a nagy kiskereskedelemi láncokba, és rajtuk keresztül nagy forgalmat tudnak realizálni. [12] **A legfontosabb, nagy sorozatban gyártott tömegtermékeiket ezek a volumengyártók maguk gyártják, de velük is előfordul, hogy kisebb forgalmú, gyártói márkás termékeiket másokkal gyártatják le**.

Az FMCG termékeket előállító interjúalanyaink tevékenységében a kereskedelemi sajátmárkás és a gyártói márkás termékek megoszlása stratégiai, üzletpolitikai döntések függvényében széles skálán változik. **Az FMCG gyártók üzemeltetőibb szemléletű menedzsmenttel és tulajdonosokkal rendelkező része a kapacitások folyamatos lekötésére optimalizál, ezért nagyobb arányban állít elő bérgyártott termékeket**. Az ilyen üzletpolitikát folytató réspiaci gyártók portfoliójában a gyártói márkás termékek volumene stabil, de kisebb részt képvisel, a termelés ingadozását a bérgyártott termékek forgalmának alakulása határozza meg.

[12] A Gazdasági Versenyhivatal Vajda Papír - Sofidel felvásárlási ügyben kiadott határozatában a háztartási papíripari termékek piacán a kereskedelmi sajátmárkás termékek súlyának folyamatos erősödését állapította meg, ezzel összekapcsolva az FMCG termékek tömegtermékeinek piacai „retailer-driven value chain" jellegűnek minősítette, ahol a feltételeket a kereskedők diktálják. https://www.gvh.hu/pfile/file?inline=true&path=%2Fdontesek%2Fversenyhivatali_dontesek%2Fversenyhivatali_dontesek%2Fdontesek-2025%2FVj050_2025_m.pdf1

„Mi a gyártói márkás termékeinkből darabszámra nem adtunk el többet. A private label termékekben sem lett több partnerünk, de azok a termékek, amiket gyártottunk, sok esetben sikeresebbek lettek, és az ő növekedésük hajtott föl minket.”

A réspiaci gyártók az üzleti partnerek és a piac igényeinek függvényében döntenek arról, hogy egy termék gyártói márkásan vagy kereskedelmi sajátmárkásan, vagy azok milyen kombinációjában kerül értékesítésre.

„Ezeket a kozmetikumokat minden esetben gyártjuk saját márkaneveink alatt is, és gyártunk másoknak private label termékként is. Néha mi találjuk ki, hogy megpróbáljuk másoknak ötletként eladni, hogy az általunk brandelt terméket vegye be a termékei közé, máskor meg ő akarja a saját brandje alatt tartani, és nem a miénket megvenni. Néha megkeresnek minket egy-két ötlettel, ami megtetszik, és megcsináljuk magunknak is, mert fantáziát látunk benne.”

A fogyasztói trendek gyors lekövetésére és kiszolgálására érzékenyebb menedzserek sokféle, gyorsan változó termékkör piacra dobásában gondolkodnak. Ezek közül csak a bevált, nagyobb mennyiségben fogyó termékeket veszik saját gyártásba, fölös kapacitásaikat pedig nyitva tartják az esetleges külső bérgyártás számára.

A részegység- vagy bérgyártás, illetve a gyártói márkás gyártás termékportfolión belüli megoszlása interjúalanyaink körében a következőképpen alakult:

Termék megoszlás	Teljeskörű részegységgyártás	1-20% gyártói márkás gyártás	20-50% gyártói márkás gyártás	50-90% gyártói márkás gyártás	50-90% gyártói márkás gyártás + külső gyártatás
Interjúk száma	2	2	1	3	2

3. Táblázat

A kutatásunkban szereplő FMCG volumengyártók termékeinek minősége, hatóanyagtartalma, állításuk szerint, nem marad el a nagy világmárkák termékeitől, ők mégis tudatosan a tömegtermékek alacsonyabb árú szegmenseibe pozícionálják magukat. Gyártói márkás termékeik láncokbeli jelenléte ellenére ezeknek a cégeknek az üzletpolitikája elsősorban **nem a márkájuk erősítésére, hanem az olcsó, de megbízható minőségű piaci szegmens elfoglalására koncentrál,** ahol a márkaismertség nem kiemelt tényező.

„Nálunk alsó polcos kategóriás termékek vannak javarészt, mert most azt tapasztaljuk, amire igény van, az az, hogy minél olcsóbban, minél jobb minőségű terméket kapjanak az emberek.”

A részegységgyártói és bérgyártói tevékenységhez nem kapcsolódik brandépítő- és marketingtevékenység, a tiszta gyártási tevékenységeknél a márkanév helyett a gyártó jó hírneve működik értékalkotó tényezőként.

Az összes FMCG gyártó interjúalanyunknak vannak gyártói márkás termékei, ugyanakkor **mindannyiuk közös vonása, hogy marketingre, a márkájuk fogyasztói ismertségének felépítésére nagyon keveset költenek**. Az ok nem az, hogy a gyártók ne szeretnék a márkájukat ismertté tenni, hanem a marketingkiadások elhagyásával igyekeznek kompenzálni a nagyobb gyártók költségelőnyét.

„A minőséget a beltartalom szintjén teljes mértékben tudjuk hozni. De azért tudunk mi olcsóbbak lenni, mert kevesebb a marketing költségünk, illetve nem ilyen nagyon fancy csomagolásokat alkalmazunk, hanem tök egyszerűeket."

A kisebb háztartásvegyipari és kozmetikai gyártók marketing hiányában szoros ügyfélkapcsolat fenntartásával igyekeznek jelenlétüket erősíteni a réspiacaikon, a kérésekre, trendváltozásokra gyorsan reagálnak. Ezzel a fogyasztók a személyesebb kommunikációt, a márka és a saját értékeik közötti nagyobb összhangot tapasztalhatják meg, ami a márkaépítés másfajta módja (Keltai, 2025).

„Mi vagyunk a szinte egyedüli cég, aki bemegy a boltba kéthetente, fölveszi a megrendelést, kiszállítja az árut, nyomon követi a megrendelést, a vevői problémákat fogadja, elérhetőek vagyunk. Nekünk nemcsak az a fontos, hogy mennyi áru megy ki, hanem az is, hogy a boltban, hogy néz ki az állvány. A mi állványunk akkor működik, ha szép, ha szépen rendbe van téve. A mi vásárlásunk impulzív."

A piac földrajzi fókusza

Minden interjúalanyunk földrajzi piaca nemzetközi méretű. A gépipari részegységgyártók multinacionális cégeknek adják el gyártmányaikat a világ bármely pontjára, de túlnyomórészt európai országokba. A volumengyártott FMCG cikkek gyártási technológiájából fakadó sorozatnagysághoz, és a réspiaci gyártók specializált termékeihez a hazai piac többnyire kicsinek bizonyul. A gyártott termékek jól szállíthatók, a szállítási költségek csak a háztartási papíráruk tekintetében jelölnek ki egy szűkebb, kb. 1000 km-es sugarú értékesítési korlátot.

A piac ugyanakkor az importverseny előtt is nyitott, interjúalanyaink piacain külföldi gyártók is aktívan versenyeznek. A legtöbb interjúalanyunk mind az alapanyagbeszerzések, mind az értékesítések terén élénk nemzetközi üzleti kapcsolatokat tart fenn.

Vezetési stratégiák

A jövőre vonatkozó kérdésekről való beszélgetések során a vállalatvezetők az ellenállóképesség erősítésének, az árbevétel bővítésének, valamint a cég jövedelmezőség növelésének stratégiai céljait követik, és ezek érdekében különböző vezetési stratégiákat alkalmaznak. **Amikor a cégük versenyelőnyeiről kérdeztük interjúalanyainkat, első helyen mindenki a jó és megbízható minőséget emelte ki, ami minden stratégiai cél és üzletpolitika alapját képezi.** A második legfontosabb erősség meghatározásánál azonban már az üzletpolitikai különbségek visszatükröződését érhetjük tetten. Volumengyártó interjúalanyaink másodikként a hatékony, azaz relatíve olcsó gyártás jelentőségét emelték ki, a réspiaci gyártók a jó minőség mellett a rugalmasságot és a piaci igényekre való gyors reagálást és a jövedelmezőséget határozták meg a fontos erősségüknek.

„Mindig vannak nehézségek, pl., hogy nincs alapanyag, vagy új trend van a hatóanyagban. De ez az egyik előnyünk, hogy gyorsan tudunk reagálni, és akkor nincs akadály."

A különböző vezetési stratégiákat az értékláncon történő elmozdulás, a növekedés és a jövedelmezőség vonatkozásában értékeljük részletesebben.

Elmozdulás az értékláncon

A szakirodalom szerint a gyártói beszállítók legnagyobb kiszolgáltatottságát az értéklánc felsőbb szintjén állók felé fennálló, irányítási kötöttségekben, technológiában, jövedelmezőségben megnyilvánuló „captive" pozíció eredményezi (Gereffi el al, 2005), (Natsuda at al, 2022). Más szerzők a gyártói beszállítói kapcsolatok gyakori bizalmi és fejlesztői jellegéből fakadó mérsékeltebb kiszolgáltatottságra hívják fel a figyelmet. (Szepesi, 2021), A kiszolgáltatottság csökkentése érdekében ugyanakkor minden interjúalanyunknál hangsúlyos az értékláncon **horizontális irányban elmozduló, azaz a beszerzések és a vevői kör diverzifikálására irányuló törekvés**.

A kutatásba bevont cégek az elmúlt hat év válságokkal tarkított időszakának sikeres túlélői. Válságkezelő üzletpolitikájuk fontos eredményének tartják, hogy többféle beszállítóval sikerült jó kapcsolatot kialakítaniuk, stabilizálták a készleteiket, diverzifikálták vevőkörüket. Még ipari részegységeket gyártó interjúalanyaink is jelezték, hogy törekednek olyan megrendelői kör

kialakítására, akiken keresztül a kedvezőtlen piaci átalakulások könnyebben kivédhetők. Ez a partnerek különböző országok, különböző iparágak, vagy akár különböző járműhajtásláncok közötti diverzifikájójában is megjelenik.

„Nagyon sok ágról szedjük be az alapanyagot, és az is fontos, hogy nincsen nagyon túlsúlyos vevőnk, tehát hogy ne legyünk kiszolgáltatva egyik fronton sem."

A kihívások kezelésének másik útját az értékláncokon vertikálisan elmozduló üzletpolitikai lépések jelentik. Ide sorolható a gyártói márkás termékek portfolióba vétele és a réspiacokba történő betörés (Szepesi et al, 2026), (Hortoványi & Szepesi, 2025). Emellett négy interjúalanyunk emelte ki, hogy tevékenységében az összetettebb, specializáltabb termékek gyártásba vételére törekszik, ami esetenként későbbi munkafázisok tevékenységükbe való integrálását is jelenti (speciális megmunkálások a terméken, flakongyártás, nagykereskedelemi közvetítő kiiktatása stb.).

„Az utóbbi években igyekszünk előre lépni az értéklánchan is, és próbálunk partnercéggel felületkezelést is biztosítani az alkatrészünkhöz, vagy akár egy plusz ragasztót, vagy egy pluszréteget felvinni, egy plusz szolgáltatást rátenni, összeszerelést vállalni, stb., hogy ne csak egy egyszerű esztergályos darabot értékesítsünk."

Növekedés

A cégvezetők vezetői stratégiái közötti különbségeket a leginkább a növekedési terveikben fennálló különbségekben lehet felismerni. A tízből hat interjúalanyunk pozitív forgatókönyvek esetén is eladásaiknak csak mérsékeltebb, ugyanakkor jövedelmezőségüknek valamelyest erőteljesebb növekedésére számít az elkövetkező 20 évben.

„Azért mi legfeljebb egy regionális szinten elismert gyártó tudunk lenni, akik egy-egy országban piacvezető terméket gyárt a saját nevén vagy valakinek, de az igazán nagy, több országban piacvezető termékeket gyártó cégekkel nem tudjuk felvenni a versenyt. Ők nem fogják kiszervezni nekünk a gyártást."

Erős növekedési tervekről négy interjúalanyunk beszélt: Ők fejlesztéseiket is abban az irányban valósítják meg, hogy azok új vevők és piacok elérését szolgálják. A vizsgált cégek növekedésorientált stratégiai hozzáállása nem függ az ágazati adottságoktól vagy a korábban választott üzleti modellektől. A két gépipari alkatrészgyártó egyike komoly növekedést tervez, a másik pozíciója megtartásáért küzd.

Volumengyártó üzletpolitikát folytató interjúalanyaink többsége hosszútávon komoly növekedési potenciált lát a cégében, de közöttük is találunk a termelés szinten tartását tervező vállalatot, illetve a réspiaci üzletpolitikát folytatók között is akad növekedésorientált cég. Az interjúkból arra következtetünk, hogy **a növekedéssel kapcsolatos stratégiai terveket ugyan befolyásolják az eddig követett üzletpolitikák, a jövőre vonatkozó stratégiák azonban alapvetően a tulajdonosok döntései alapján határozódnak meg.**

A háztartásvegyipari volumengyártók növekedésalapú vezetői stratégiája szerint vezértermékeiket jó ár-érték arányban, alacsony költségű márkanévvel, vagy idegenmárka alatt a külföldi piacokon is jól el tudják adni. Az európai kereslet egyre inkább az olcsó, de jó minőségű termékek irányába tolódik el, ami lehetőséget teremt a számukra a pozíciófoglalásra. A növekedésorientált gépipari részegységgyártó szintén a jó minőség, kedvező ár és a szállítási pontosságuk együttes előnyei miatt bízik a töretlen növekedésben.

„Azt szokta mondani a főnököm, hogy a szállítási pontosság, a minőség és a versenyképes ár hármasát egyszerre kell fönntartanunk a vevők felé. Ha ezt a hármast megfelelő mixben tartjuk, a versenytársak egy-egy faktorban akár meg is tudnak verni, de mi mégis versenyképesek maradunk. És akkor a növekedésnek nincsen határa.”

A réspiaci üzletpolitikát folytató, kozmetikumait széles termékkörben forgalmazó, belföldön és külföldön is gyártó, a boltokban szolgáltatásokkal erősítő cég jövőbeli növekedési várakozásait márkája megerősítésére alapozza, azaz a réspiacból a szélesebb kozmetikai piacra való kilépést tervezi.

„Mi divatcég vagyunk, és a testápolásba is a divatot visszük be. Olyan dizájnt csináltunk, ami nincs a piacon, és mivel már sokszor lemértük, hogy ez működik, ezért most ebben a nagy termékkörben is úgy gondoltuk, hogy megérett a cég arra, hogy föllépjünk a tiszteletbeli dobogóra és higgyünk magunkban és csináljuk meg azt, hogy akkor lesz egy szép testápolási és táska szortimentünk, amivel szerintem nagyon komoly eredményeket fogunk tudni elérni.”

Jövedelmezőség

Interjúalanyaink gyártói márkás termékei kevés marketingköltséget és alacsony márkaprémiumot tartalmaznak, ezért **a gyártói márkás és a bérgyártott termékek közötti jövedelmezőségi különbségek gyakran nem jelentősek a körükben**. A hasonló jövedelmezőség és a kétféle gyártás sokféle kombinációjának köszönhetően gyakran a jövedelmezőség elkülönítése sem egyszerű a kétfajta tevékenység között. Interjúalanyaink körében találunk példát arra, ahol a gyártói márkás termék jövedelmezősége a magasabb, ennek

ellenkezőjére is, és olyan példa is akadt, ahol nehéz a különbséget tenni a kétféle gyártás jövedelmezősége között.

„A gyártói márkáinkban talán jelentősebb árrést lehet elérni, ugyanakkor mennyiségben azért keveset lehet eladni."

„A külső termék előállítása kockázattal jár, ha minőségi probléma van, kőkemény felelősséget is kell emiatt vállalnunk. Ezért nyilván úgy áraztuk be, hogy ebben benne legyen ez a kockázati felár, hogy nekünk jó üzlet legyen. Ezért nagyobb hasznunk van rajta, mint a saját termékünkön."

„Nehéz megmondani, hogy melyik termék jövedelmezősége, hogy alakul. A-gyártói márkás termékeinkből is van 15. Abból is van, amin jobb árrés van, van, amin kevésbé. Minden egyes termék egyedi, és minden egyes termék 20-30 összetevőből áll. Ezek ára pedig folyamatosan változik."

Interjúalanyaink 2025. évi nyereségét erőteljesen befolyásolja a folyamatban lévő beruházások elszámolása, ezért üzleti jövedelmezőségük összehasonlításában az amortizációt és az értékcsökkenést figyelmen kívül hagyó EBIDTA / árbevétel rátára (EBIDTA ráta) támaszkodunk. A kutatás keretében vizsgált 10 vállalkozás jövedelmezősége többségében a feldolgozóipari átlag felett alakul. A feldolgozóipar többéves, átlagos EBIDTA rátájának tartományába[13], illetve azok alá, interjúalanyaink kis része tartozik, miközben találhatók közöttük kimondottan magas jövedelmezőségű vállalkozások is.

Az alábbi táblázatban egymás mellé tettük a kutatásban szereplő vállalatok EBIDTA rátáját (csoportokba rendezve), az értékláncon elfoglalt pozícióikat, a gyártói- és bérgyártott termékeik arányát, valamint növekedési stratégiáikat. (A piros szín a feldolgozóipari átlagos EBIDTA ráta csoportját jelöli.)

[13] A Gazdasági Versenyhivatal és az MNB Versenystatisztikai adatbázisa szerint a magyarországi feldolgozóipar átlagos EBIDTA rátája (EBIDTA/nettó árbevétel) 2019 és 2021 között 8-10 között váltakozott.

A kutatásban szereplő cégek jövedelmezőségi, üzleti modell- és növekedési stratégiaszerinti csoportosítása

EBIDTA / árbevétel (2025)	Darab-szám	Pozíció az értékláncon és üzletpolitika	Sajátmárkás/ idegenmárkás termékek megoszlása	Növekedési stratégiák
5 – 8%	1	részegységgyártás, ipari értékesítés	teljeskörű részegységgyártás	visszafogott
8-10%	1	FMCG gyártói- és kereskedelemi sajátmárkás volumengyártás, kiskereskedelemi láncokon keresztül történő értékesítés	50-90% gyártói márkás gyártás + külső gyártatás	dinamikus
10 – 15%	2	részegységgyártás, ipari értékesítés	teljeskörű részegységgyártás	visszafogott
		FMCG gyártói- és kereskedelemi sajátmárkás réspiaci gyártás, a gyártói márkás termékek független boltokon, patikákon keresztül történő értékesítése	1-20% gyártói márkás gyártás	visszafogott
15 – 20%	2	részegységgyártás, ipari értékesítés	1-20% gyártói márkás gyártás	dinamikus
		FMCG gyártói- és kereskedelemi sajátmárkás volumengyártás, kiskereskedelemi láncokon keresztül történő értékesítés	50-90% gyártói márkás gyártás	dinamikus
20 – 30%	3	FMCG gyártói- és kereskedelemi sajátmárkás réspiaci gyártás, a gyártói márkás termékek kiskereskedelmi láncok egy részén, patikákon, webshopon keresztül történő értékesítése	20-50% gyártói márkás gyártás	visszafogott
		FMCG gyártói- és kereskedelemi sajátmárkás réspiaci gyártás, a gyártói márkás termékek saját webshopon keresztül történő értékesítése	50-90% gyártói márkás gyártás + külső gyártatás	visszafogott
		FMCG gyártói- és kereskedelemi sajátmárkás réspiaci gyártás, a gyártói márkás termékek független boltokon, keresztül történő értékesítése	50-90% gyártói márkás gyártás	visszafogott
30% -	1	FMCG gyártói- és kereskedelemi sajátmárkás réspiaci gyártás, a gyártói márkás termékek független boltokon, keresztül történő értékesítése, az értékesítés szolgáltatásokkal történő megtámogatása	50-90% gyártói márkás gyártás + külső gyártatás	dinamikus

4. Táblázat

Forrás a jövedelmezőségre: mérlegadatok

Az EBIDTA ráta adatai alapján kijelenthető, hogy a gyártó vállalatok jövedelmezősége, két cég kivételével, meghaladja a feldolgozóiparban tapasztalt átlagot.

A vizsgált 10 cég közül a legmagasabb EBIDTA rátát egy kozmetikumokat, szépségápolási cikkeket többnyire saját márkaneve alatt gyártó vagy másokkal gyártató, közepes méretű cég érte el, amely széles, gyorsan változó termékkínálattal, magas raktárkészlettel, a nagy kiskereskedelmei láncokon kívüli boltokban megjelenő szolgáltatásokkal éri el a fogyasztóit. A második legjövedelmezőbb interjúalanyunk egy mikrovállalkozási létszámkategórián alig túllépő kisvállalkozás, amely egyrészt saját gyártói márkanevén, másrészt egy különleges alapanyag felhasználásával külső megrendelő márkaneve alatt állít elő élelmiszeripari termékeket.

Mindkét magas jövedelmezőségű cég a nagy kiskereskedelemi láncokon kívül értékesíti termékeit, üzletpolitikájukban igyekeznek csak olyan vevőkapcsolatokat fenntartani, amelyeken keresztül a jövedelmezőség magasan tartható. Egyikük üzleti stratégiája a meglevő termelési és fogyasztói pareméterek optimalizációjával igyekszik a jövedelmét maximalizálni, a másikuk viszont termékei gyors változtatásával, a fogyasztói trendek lekövetésével, fogyasztói számának dinamikus növelésével számol.

Az ipari részegységeket gyártó cégek általában nagyobb tőkeigénnyel, árbevételarányosan alacsonyabb jövedelmezőséggel működnek, mint a fogyasztási cikkeket gyártók, ugyanakkor többségüknél jóval nagyobb volument állítanak elő. Az FMCG volumengyártók árbevételarányosan szintén kevésbé jövedelmezőek, mint a réspiaci gyártók, de ez utóbbiak között nagy különbségek mutatkoznak a jövedelmezőség terén. Bár az interjúk alapján kizárólagosan nem érvényesült a gyártói márkás termékek magasabb jövedelmezősége a bérgyártással szemben, többségükre mégis igaz, hogy **minél több egy cég portfoliójában a gyártói márkás termék, és azt minél több szolgáltatással, egyedi termékjellemzővel juttatják el a fogyasztók részére, annál magasabb jövedelmezőséget tudnak felmutatni**.

Következtetések

Az kutatásban szereplő vállalatok értékláncon belül elfoglalt pozíciója és piaci szegmens szerinti üzletpolitikája (volumengyártás vs réspiaci üzletpolitika) mutat némi pozitív kapcsolatot a jövedelmezőség alakulásával, viszont nem mutatható ki hasonló pozitív összefüggés a növekedési stratégiákkal való összevetésben. Az alacsonyabb EBIDTA rátával működő részegységgyártók és FMCG volumengyártók között is találunk dinamikus növekedési terveket dédelgető menedzsereket, miközben a legmagasabb jövedelmezőségi csoportba jutottak között is többen vannak olyanok, akik az elért szint megtartására törekszenek, és nem további a szintlépésre.

Bár a piaci szegmens szerinti üzletpolitikák sikeresebbnek tűnnek a jövedelmezőségi számokban, interjúink alapján ezek megválasztását sem tekinthetjük az ágazat vagy a piac által egyértelműen kikényszerítettnek. Ahogy az ipari részegységgyártók közé sorolt csomagolóanyag gyártó cég az iparági környezetével szemben réspiaci irányba fejlődött, úgy réspiaci üzletpolitikát folytató FMCG interjúalanyaink termékpiacain is találhatunk számos volumengyártó versenytársat.

Interjúink alapján tehát nem állapítható meg, hogy a cégek üzletpolitikai választásai és növekedési tervei egyértelműen függenének az adott ágazat sajátosságaitól, az értékláncban elfoglalt pozíciójuktól, az addig alkalmazott üzleti modelltől vagy a megszokott külső tényezőktől (kereslet, verseny). Ahogyan a vizsgált cégeket az alapítóknak sikerült felépíteni, válságokon átvezetni, jelenlegi pozíciójukban stabilan működő szereplővé fejleszteni, úgy tűnik, **a tulajdonosoknak megvan a stratégiai mozgástere arra is, hogy üzletpolitikát módosítsanak, növekedésüket folytassák vagy lefékezzék. A növekedések további kiterjesztésének rendszerszerű akadályára a megismert esetekben nem találtunk példát.**

A gyártó cégek kiszolgáltatottságára vonatkozó előzetes feltételezést a megismert 10 cégvezető véleménye alapján nem lehet egyértelműen megválaszolni. Írtunk róla, hogy a legnagyobb méretű és piaci hatalommal rendelkező vevőkkel a gépipari és csomagolóipari részegységgyártók, valamint az FMCG volumengyártók állnak kapcsolatban. Ugyanakkor ezeknek az interjúalanyoknak egyike sem panaszkodott kimondottan az értékláncban felettük állókra. Bár az üzleti alkukban a partnereikkel gyakran gyengébb pozícióból tárgyalnak, vevőikkel kapcsolatban nem hangsúlyozták a kiszolgáltatottságukat, sőt büszkék arra, hogy megbízhatóságuk és beszállítói szerepük miatt vevőik partnerként kezelik őket, és az alkukban képesek érvényesíteni az érdekeiket.

„A partnereink egyben a szövetségeseink is, mert sokszor közösen próbálunk megoldani problémákat. Azt lehet mondani, hogy eljutottunk idáig a '90-es évektől, és ez sok esetben a partnereinken is múlott. Nagyon sokat tanultunk tőlük. Nyilván ennek a másik oldala az, hogy ők meg nagyfokú transzparenciát várnak el tőlünk."

Meglepő módon, a nagy kiskereskedelmi láncokból kiszoruló réspiaci gyártók voltak azok, akik a kiskereskedelem piaci túlhatalmát hibáztatták azért, mert más értékesítési csatornák használatára kényszerültek. Állításuk szerint, a kiskereskedelemi láncok előnytelen mennyiségi és árkondícióii a teljes nyereségüket lefölöznék. A kisebb gyártók gyártói márkás termékeikkel a nagy kiskereskedelemi láncokon kívül, heterogén kereskedelmi környezetben, eltérő feltételek között, különböző erősségű versenyben kell helytállniuk. Ez gyakran okoz a számukra kényelmetlenségeket, ugyanakkor a jövedelmezőségi számaik azt mutatják, az ezekhez való alkalmazkodás általában sikeres a részükről.

Kutatási kérdéseinkre a megismert 10 vállalatvezető beszámolója alapján, összefoglalóan úgy válaszolhatunk, hogy bár a gyártó cégek üzleti kapcsolatait, üzletpolitikáját sok tekintetben determinálják az értékláncban elfoglalt pozíciójuk és piacaik jellegzetességei, kiszolgáltatottságuk nem olyan erős, stratégiai mozgásterük nem olyan szűk, mint azt más kutatások alapján várni lehetett, jövedelmezőségük pedig többnyire jelentősen meghaladja az ipari átlagot.

Hivatkozások

Baldwin, R., & Lopez-Gonzalez, J. (2015). Supply-chain trade: A portrait of global patterns and several testable hypotheses. *The world economy*, *38*(11), 1682-1721.

Boros, A., Varga-Grund, Sz., & Gordos, B. (2022). A kozmetikai termékek gyártásának és forgalomba hozatalának hatósági ellenőrzése. Közigazgatási Eljárási Jogi Közlemények, 3(különszám), 5–17. https://www.keje.hu/wp-content/uploads/2022/08/KEJK_2022_1-1.pdf

Dudás, G., Kürthy, G., Ördög, E. D., Székelyhidi, K., Kocsis, T. R., Takács, E., & Vajda, Á. (2019). Sajátmárkás élelmiszerek–lehetőség vagy veszély a magyarországi élelmiszer-feldolgozók számára?. *Marketing & Menedzsment*, *53*(4), 25-34.

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, *12*(1), 78-104.

Gerőcs, T., & Pinkasz, A. (2019). *Central and Eastern Europe's dependent development in German automotive value chains* (No. 253). Institute of World Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences.

Hortoványi, L., & Szepesi, B. (2025). A magyar élelmiszeripar titkos sikerreceptje – Avagy hogyan képesek folytonos viharban fejlődni a vállalatok? Összkép. https://osszkep.hu/wp-content/uploads/2025/12/ELelmiszeripar_2025_Hortovanyi_Szepesi.pdf

Keltai, G. (2025). *Local vs. global in the beauty aisle* [Diplomadolgozat, Budapesti Gazdasági Egyetem]. BGE Dolgozattár. BGE Dolgozattár – Local vs. Global in the beauty aisle

Natsuda, K., Sass, M., & Csonka, L. (2022). Developing a local supply chain network: The case of Magyar Suzuki in Hungary. *Acta Oeconomica*, *72*(4), 531-552.

Szepesi, B. (2021). A gyümölcstermesztő és az ipari beszállító vállalkozások piaci pozíciója. Egy kvalitatív kutatás eredményei. *Közgazdasági Szemle*, *68*(2021 S), 52-77. http://doi.org/10.18414/KSZ.2021.k.52

Szepesi, B., Hortoványi, L., & Pogácsás, P. (2026). Stratégiai alkalmazkodás és technológiai kiválóság a magyar B2B-gyártásban. *Magyar Tudomány*, *187*(2), 251-262. https://doi.org/10.1556/2065.187.2026.2.14

Stöllinger, R. (2019). Functional specialisation in global value chains and the middle-income Trap (WIIW Research Report, No. 441). Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche. http://hdl.handle.net/10419/223091

Vasvári, T., & Longauer, D. (2026). A vállalati kontroll és az abszorpciós képesség kölcsönhatása a hazai vállalatok beszállítói integrációjában= The interaction between corporate control and absorptive capacity in the supplier integration of domestic firms. *Közgazdasági Szemle*, *73*(3), 292-315.

Melléklet - A kutatásban szereplő cégek mintája és kutatási módszertan

A kutatás során 10 félig strukturált mélyinterjút folytattunk részegység- és bérgyártó, valamint gyártói márkás termékeket gyártó és gyártató cégekkel. Az interjúk négy tevékenységi körre korlátozódtak: feldolgozóipari részegységek gyártására, élelmiszeriparra, háztartásvegyipari és kozmetikai cikkek gyártására.

Az interjúalanyok megoszlása az alábbiak szerint alakult:

Székhely	Darabszám
Budapest,	1
Pest megye	3
Baranya megye	1
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	1
Csongrád-Csanád megye	1
Szolnok megye	1
Vas megye	1
Veszprém megye	1

5. Táblázat

Létszámkategóriák (2025)	Darabszám
Kisvállalkozás (1-49 fő)	5
Középvállalkozás (50-249)	4
Nagyvállalat (250-)	1

6. Táblázat

Értékesítés nettó árbevétele (2025)	Darabszám
500M Ft alatt	1
500M - 2000 M Ft	3
2000M – 5000 M Ft	3
5000M – 10000 M Ft	2
10000M Ft -	1

7. Táblázat

Forrás: mérlegadatok

EBIDTA / árbevétel (2025)	Darabszám
5 – 8%	1
8-10%	1
10 – 15%	2
15 – 20%	2
20 – 30%	3
30% -	1

8. Táblázat

Forrás: mérlegadatok alapján (Piros szín: feldolgozóipari átlag)

Adózott eredmény / árbevétel (2025)	Darabszám
4% alatt	2
4-7%	3
7 – 15%	1
15 – 20%	2
20 – 25%	0
25% -	2

9. Táblázat

Forrás: mérlegadatok alapján

(Piros szín: feldolgozóipari átlag)

A Gazdasági Versenyhivatal és az MNB Versenystatisztikai adatbázisa szerint a magyarországi feldolgozóipar átlagos EBIDTA rátája (EBIDTA/nettó árbevétel) 2019 és 2021 között 8-10 között váltakozott, míg az árbevétel arányos eredményrátája (adózott eredmény/árbevétel - ROS) 4-7% között alakult.

Az adatfeldolgozás Atlas.ti szoftverrel végzett kvalitatív kódolással történt. A kódolás iteratív módon zajlott: az első körben nyílt kódolással azonosítottuk a visszatérő témákat, majd ezeket magasabb szintű kategóriákba rendeztük.

Íz, identitás, üzlet - Értékteremtés, elérés és működés a magyar cukrászdákban

Vezetői összefoglaló

A különlegességből megélni más feladat, mint különlegeset alkotni. A szakmai tudás és az alkotói ötlet akkor válik tartós üzleti értékké, ha a vevők hajlandók megfizetni, a vállalkozás pedig gazdaságosan, újra és újra képes teljesíteni azt, amiért választják. Ez a borászatok, a kozmetikai, divat- és lakberendezési márkák, a saját márkás élelmiszergyártók, a vendéglátóhelyek, valamint a tervezéssel és kreatív szolgáltatásokkal foglalkozó vállalkozások közös kihívása. A cukrászdák történeteiben ezért más ágazatok vállalkozói is ráismerhetnek saját döntéseikre és dilemmáikra.

A tanulmány tizenkét magyar cukrászati vállalkozás tulajdonosának vagy vezető munkatársának tapasztalataira épül. A cukrászdákban a termékfejlesztés, az előállítás, az értékesítés és a vendégekkel való közvetlen kapcsolat szorosan összefonódik. Így részletesen követhető, hogyan kapcsolódnak össze a szakmai elképzelések, a vevői igények és a vállalkozás lehetőségei, illetve korlátai.

A fogyasztói forradalom alatt az étel szerepének átalakulását értjük: a választást a mennyiség és az ár mellett az élmény, az alkalom és a személyes jelentés is alakítja. A gazdasági kihívások ellenére a prémiumfogyasztás nem egyszerűen visszaszorul, hanem átalakul. A vendég vásárolhat ritkábban vagy kisebb mennyiséget, miközben a számára fontos minőségből nem enged; a kevesebb vásárlás így a tudatos döntés kifejezőjévé válik.

A prémium sütemény különleges helyet foglal el ebben az új környezetben: egyszerre lehet hétköznapi mikroluxus és fontos alkalmak szimbolikus kelléke**.** Egy roppanó héjú, puha belsejű macaron, egy intenzív csokoládé mousse-torta vagy egy kávé mellett nyugodtan elfogyasztott szelet sütemény viszonylag alacsony teljes kiadással kínálhat luxusélményt, ahol a fogyasztó önmagát jutalmazza. Ezzel szemben egy esküvői vagy születésnapi tortánál a termék már az ünnep részévé, a megajándékozottnak szánt figyelem és az ajándékozó ízlésének szimbólumává válik.

Az otthoni főzés és sütés szerepe alapjaiban változott meg. A Wolt, a Foodora, a félkész prémium alapanyagok és az okos konyhai gépek felszabadították a fogyasztót a mindennapi konyhai rutin alól, elhozva a választás valódi szabadságát. Ugyanaz a vendég, aki hétköznap este vacsorát rendel, hétvégén képes órákat tölteni a konyhában, hogy tökéletesítsen egy különleges desszertet. A sütés a kötelező háztartási munkából választott én-idővé, terápiás kikapcsolódássá és alkotássá alakult át. A TikTok és az Instagram ráadásul egy teljesen új dimenziót nyitott: a virális receptek levadászása, a bonyolult cukrásztechnológiák otthoni tesztelése és a végeredmény esztétikus tálalása önálló szórakozási formává vált. Ez a gastrotainment világa: az

étel elkészítése, a kísérletezés izgalma és a vizuális történetmesélés ma már éppolyan fontos forrása az élménynek, mint maga az első falat.

Ebben a környezetben a professzionális cukrászdának az otthoni, kreatív verziókhoz képest is érzékelhető többletet kell nyújtania. A vendég kereshet olyan nehezen reprodukálható ízeket, textúrákat, látványos formákat vagy különleges alapanyagokat, amelyeket otthon nehezen hozna létre, de választhatja a műhelyt a kiszámítható minőségért vagy a hétköznapokból kiszakító helyszíni élményért is. A prémium ezért nem egy meghatározott süteménytípust vagy árszintet jelent, hanem érzékelhető és nehezen helyettesíthető többletértéket. A magasabb ár akkor válik elfogadhatóvá, ha a vendég érti és megtapasztalja, miben kap többet.

Az esetek összevetése arra mutat rá, hogy a prémiumpozíciót a kiváló termék önmagában nem teszi tartóssá. Három feladatot kell szervesen összehangolni: létre kell hozni olyan többletértéket, amelyet a vendég felismer és megfizet; a megfelelő termékek és alkalmak köré keresletet kell szervezni; végül a megígért minőséget gazdaságosan és tartósan újra kell teremteni.

E három feladat csak együtt teremthet életképes prémiumpozíciót. A szakmailag kiváló termék önmagában kevés, ha nincs hozzá elegendő kereslet. A felépített kereslet sem válik automatikusan üzleti sikerré, ha meghaladja a vállalkozás gyártási kapacitását. Egy látványos újdonság pedig hiába kelti fel az érdeklődést, ha nem illik a cukrászda karakteréhez, nem állítható elő megbízhatóan, vagy az ára nem fedezi az előállításához szükséges ráfordításokat.

A tartós megkülönböztethetőséghez egyszerre szükséges az állandóság és a megújulás. A vizsgált vállalkozásokban az ikonikus termékek, a jellegzetes ízvilág és a kézműves alapelvek olyan védett identitásmagot alkotnak, amely keretet ad a kísérletezésnek. A jó innováció nem a trendek puszta átvétele, hanem azok saját karakterhez igazítása: az új terméknek az identitás, a gyárthatóság és a vendégreakció szűrőjén egyaránt át kell haladnia, mielőtt a kínálat tartós részévé válhat.

A tulajdonos személyes jelenléte sok esetben a minőség fontos biztosítéka, de kapacitáskorláttá is válhat, ha nélküle a vállalkozás nem tudja ugyanazt a színvonalat fenntartani. A tulajdonos szerepére nincs egyetlen helyes megoldás: a személyes kontrollon alapuló kisméretű működés és a standardizálással, delegálással támogatott növekedés egyaránt életképes lehet, azzal a feltétellel, hogy a választott forma összhangban van a tulajdonos motivációjával, szakmai identitásával és vállalható szerepével.

A digitalizáció, a gépesítés és a mesterséges intelligencia ebben a rendszerben nem önálló stratégiák, hanem a választott pozíció megvalósítását támogató eszközök. Segíthetik a láthatóságot, egyszerűsíthetik a rendelési folyamatokat, csökkenthetik az ismétlődő munka terhét, és időt szabadíthatnak fel az alkotói munkára, a minőség biztosítására és a vendégélményre.

A tizenkét vizsgált vállalkozás azt mutatja, hogy a prémiumpozícióhoz nem egyetlen vállalkozói filozófia vagy szervezeti forma vezet. A mintában egyaránt találunk hagyományra és állandóságra építő cukrászdát, alkotói önkifejezést középpontba állító, szűk réspiacot kiszolgáló műhelyt, élményt és úti célt kínáló vendéglátóhelyet, valamint széles portfólióval, több értékesítési csatornát használó szervezetet. Méretük, helyszínük, kínálatuk és működésük jelentősen különbözik, mégis mindegyikük képes olyan többletértéket teremteni, amelyért a vendégek legalább bizonyos helyzetekben elfogadják a prémium árat. Ez a prémiumpozíció jelenti közöttük a közös pontot.

A központi vállalkozói kérdés ezért az: hogyan fordítható le a prémium minőség és az alkotói teljesítmény egy hosszú távon is gazdaságosan fenntartható, stabilan működő üzleti modellre?

Jelen kutatás a vállalkozói reflexiókra és tapasztalatokra építve e döntések és összefüggések megértésére törekszik. A feltárt mechanizmusok és a rendszerezett tudásanyag hasznosak lehetnek mind a tudományos közösség, mind a gyakorló szakemberek számára. A vizsgálat tanulságokkal szolgálhat más iparágak vállalkozásainak is, különösen ott, ahol a saját termékfejlesztés, a magas hozzáadott érték és a közvetlen vevőkapcsolat együttesen alapozza meg a piaci pozíciót.

A tanulmány először a prémiumfogyasztás változó alkalmait és jelentéseit mutatja be, majd a prémiumpozíció felépítésének eltérő útjait és a kereslet megszervezését vizsgálja. Ezt követően az alkotói identitás és a megújulás kapcsolatával, végül a tulajdonosi szerep, a szervezet és a technológia összefüggéseivel foglalkozik.

A kutatás bemutatása

A kutatás tizenkét magyar cukrászati vállalkozás tulajdonosával vagy vezető munkatársával készített, félig strukturált mélyinterjúra épül. Az interjúk 55–76 percig tartottak, és valamennyi résztvevő az interjú megkezdése előtt beleegyezését adta a részvételhez. Az interjúk anyagát anonimizált formában dolgoztuk fel, a kvalitatív kódolást ATLAS.ti szoftverrel végeztük.

A vizsgált tizenkét vállalkozás közül hat Budapesten, kettő Veszprém megyében, egy-egy pedig Pest, Heves, Bács-Kiskun és Tolna megyében működik. Az összegyűjtött vállalati háttéradatok alapján a mintában létszám szerint öt mikrovállalkozás, öt kisvállalkozás és két középvállalkozás szerepel: öt vállalkozás tíz főnél kevesebbet, öt 10–49 főt, kettő pedig 50–249 főt foglalkoztat. Éves nettó árbevételük alapján öt vállalkozás 100 millió forint alatti, öt 100 millió és 1 milliárd forint közötti, kettő pedig 1 milliárd forint feletti árbevétellel rendelkezik. A minta így az egy-két fős cukrászműhelyektől a több tíz munkavállalót foglalkoztató, több értékesítési helyszínt vagy csatornát összekapcsoló vállalkozásokig terjed. A földrajzi és méretbeli különbségek mellett a kínálat, a vendégkör és a tulajdonos szerepe is változatos. Ez lehetővé teszi annak

összehasonlítását, hogyan építik fel és tartják fenn prémiumpozíciójukat a különböző kapacitásokkal, piaci környezettel és tulajdonosi elképzelésekkel működő cukrászdák.

A prémium sütemény helye a megváltozott hétköznapokban

A klasszikus leveles tészta ma sós karamellel töltött, kör alakú New York Rollként születik újjá: aranybarnára sül, tetejét fényes máz és pirított mogyoró borítja, belsejéből pedig az első vágásnál előbukkan a gazdag töltelék. Vonzerejét a drámai látvány és az eltérő textúrák játéka adja. A rózsa és a levendula eközben újhullámos fagylaltokban és szörpökben jelenik meg, a megszokott ízhatárokat tágítva.

A cukrászdák pultjain és a közösségi médiában látható kínálat egyszerre lett látványosabb, játékosabb és összetettebb. Mit kell ebben a környezetben nyújtania egy professzionális cukrászdának ahhoz, hogy a vendég számára nehezen helyettesíthető maradjon?

A gasztronómia, mint alkotás, önkifejezés és megélt élmény

Az otthoni főzés és sütés ma sok fogyasztó számára nem pusztán házimunka. A receptek keresése, az alapanyagok kiválasztása, egy új technika elsajátítása, a sikertelen próbálkozások kijavítása és az elkészült étel megosztása egyaránt az élmény részévé válhat. A TikTok és az Instagram különösen láthatóvá és könnyen terjeszthetővé tette a főzés kreatív, kísérletező és önkifejező oldalát.

Ezt a folyamatot nevezzük gastro-tainmentnek: a gasztronómiai tevékenység és a szórakozás összekapcsolódásának. Nemcsak az étel elfogyasztása jelent élményt, hanem maga az elkészítés is. A kovász nevelése, a kombucha vagy fermentált zöldségek készítése, egy összetett desszerttechnika kipróbálása vagy egy virálissá vált édesség otthoni újraalkotása egyszerre lehet hobbi, tanulás, alkotás és megosztható tartalom.

Ezzel párhuzamosan a gasztronómiai különlegességek és a hozzájuk kapcsolódó tudás is jóval szélesebb körben vált hozzáférhetővé. A fogyasztók az online térben, az üzletekben és az újhullámos vendéglátóhelyeken korábban kevésbé ismert alapanyagokkal, technikákkal és nemzetközi trendekkel találkoznak. A különleges ízek és elkészítési módok iránti érdeklődés így már nem kizárólag egy szűk gasztronómiai elit sajátja.

E változás egyik kifejeződése a gourmetizáció. Lényege, hogy az étkezés értéke túlmutat a puszta kalóriabevitelen és a jóllakáson: az étel élménnyé, önkifejezéssé, kulturális érdeklődéssé, bizonyos helyzetekben pedig a társadalmi helyzet kifejezőjévé válhat. A fogyasztó nem egyszerűen süteményt választ, hanem ízeket, alapanyagokat, technikákat és az ezekhez

kapcsolódó jelentéseket is. Fontossá válhat, hogy ki és hogyan készítette a terméket, honnan származnak az alapanyagok, és milyen hagyomány vagy alkotói gondolat áll mögötte.

Egy családi recept alapján készülő házi sütemény, egy helyi termelő gyümölcsére épülő desszert vagy egy cukrász személyes kézjegyét viselő kreáció története nem puszta kommunikációs díszlet. Személyes és társadalmi jelentést kapcsolhat a fogyasztáshoz: kifejezheti az önjutalmazást, a hozzáértést, az összetartozást, az alkalom fontosságát vagy bizonyos helyzetekben a státuszt. A vendég választása így arról is szólhat, hogy „ezt megengedhetem magamnak", „ezt megérdemlem", „ismerem és értékelem ezt a minőséget", vagy „ezzel szeretném kifejezni, mennyire fontos számomra ez az alkalom".

A gourmetizációhoz részben a slow living szemlélete is kapcsolódik. Míg az előbbi azt mutatja meg, hogyan válik az étel különleges értékkel és jelentéssel bíró választássá, az utóbbi a fogyasztás ritmusát helyezi előtérbe. Egy sütemény nyugodt elfogyasztása kijelölt szünetet teremhet a napban: olyan hétköznapi rituálét, amelyben az ízre, a környezetre és az együtt töltött vagy éppen zavartalanul egyedül megélt időre is figyelem jut.

A professzionális cukrászat szempontjából mindez nem egyszerűen új versenyhelyzetet teremt. Az otthon sütő fogyasztó bizonyos termékeket maga készíthet el, saját tapasztalatán keresztül azonban azt is érzékelheti, mennyi tudás, idő, pontosság és gyakorlás szükséges egy kifinomult eredményhez. Az otthoni sütés ezért egyszerre válhat a cukrászdai vásárlás helyettesítőjévé és a professzionális teljesítmény megbecsülésének katalizátorává.

A cukrászda ott teremt egyértelmű többletet, ahol olyat kínál, amit a vendég nem tud, nem akar vagy az adott helyzetben nem kockáztat meg saját maga elkészíteni. Ez lehet egy sós karamellel vagy savanykás gyümölcskrémmel kiegyensúlyozott desszert, több eltérő textúrát egyesítő monodesszert, részletgazdagon kidolgozott formatorta vagy olyan újhullámos sütemény, amelyben az ismerős ízek váratlan formában térnek vissza. A professzionális termék értéke nem abból fakad, hogy a fogyasztó képtelen lenne sütni, hanem abból, hogy az adott eredményt otthon nem tudná vagy nem kívánná ugyanolyan minőségben, kiszámíthatósággal és az alkalomhoz illő megjelenésben létrehozni.

A vállalkozói beszámolók is azt mutatják, hogy e különbséghez nem elegendő az alapanyag vagy a recept önmagában. A technológiai fegyelem, a gyakorlat és a részletekre fordított figyelem együtt alakítja ki azt a szintet, amely a professzionális terméket megkülönböztetheti az otthoni változattól:

„Nem csak ízben, hanem formában is. A technológiákat betartva, odafigyelve készülnek. Tehát ez egy olyan rendszer, egy olyan szint, amit nem nagyon tanítanak az iskolában." (12)

A professzionális cukrászda ezért nem egyszerűen elvégzi a sütés munkáját a vendég helyett. Tudást, időt, megbízhatóságot és olyan érzékszervi vagy vizuális eredményt kínál, amelynek otthoni újrateremtése aránytalan erőfeszítést vagy kockázatot jelentene.

Elérhető luxus

A gourmetizáció nem jelenti azt, hogy mindenki rendszeresen drága gasztronómiai élményeket vásárol. Inkább azt mutatja, hogy a különleges ízek, alapanyagok és elkészítési módok iránti érdeklődés szélesebb fogyasztói körben jelent meg. A prémium cukrászat ennek a gasztronómiai luxusnak bizonyos elemeit kis egységben és viszonylag alacsony teljes kiadással teszi elérhetővé. Egyetlen gondosan elkészített sütemény is kínálhat olyan ízbeli összetettséget, technikai kifinomultságot és vizuális élményt, amely más prémium gasztronómiai formákban csak jóval nagyobb ráfordítással lenne megtapasztalható.

Ezt nevezzük a gasztronómia demokratizálódásának. Nem minden prémium termék válik olcsóvá, de a kiemelkedő gasztronómiai élmény kisebb léptékben szélesebb kör számára is hozzáférhető lehet. Egy sütemény darabára magasnak tűnhet egy hétköznapi édességhez képest, miközben a vásárlás teljes összege még lehetővé teszi az alkalmi kényeztetést. A prémium sütemény így olyan kis léptékű luxussá válhat, amely nem elsősorban jóllakást, hanem intenzív ízélményt, felfedezést és rövid kiszakadást kínál.

„Amikor az ember elmegy a boltba, és ilyen élelmiszerárak vannak, akkor már nagyon kevés dolog marad luxusra. De cukrászdára és ennyi kényeztetésre azért szokott maradni.” (01)

A kereslet átalakulásában a gazdasági nyomás és az egészségtudatosabb fogyasztási szokások egyaránt szerepet játszhatnak. A mindful snacking, azaz a tudatos nassolás ebben az összefüggésben nem pusztán lemondást jelent, hanem szelektívebb kényeztetést: a fogyasztó kevesebb, de gondosan kiválasztott terméket vásárolhat, és nagyobb figyelmet fordíthat arra, hogy amit elfogyaszt, valóban örömet okozzon. Az interjúkban is megjelent ez a „kevesebb, de jobb” logika: a vásárolt mennyiség csökkentése nem feltétlenül járt együtt a minőségi elvárások feladásával.

„Aki eddig bejött és vett hat süteményt, az most már inkább hármat vesz.” (04)

Ez nem bizonyítja, hogy a prémium sütemények iránti kereslet általában válságálló lenne, és nem is érvényes minden fogyasztóra vagy vásárlási helyzetre. Azt viszont jelzi, hogy gazdasági nyomás alatt a prémium fogyasztás kisebb volumenűvé és szelektívebbé válhat. A vendég ritkábban vásárolhat vagy kevesebb darabot választhat, miközben a számára fontos termékeknél és alkalmaknál továbbra is hajlandó lehet megfizetni az összetett – érzékszervi, élménybeli és szimbolikus – értéket.

Hétköznapi mikroluxus és alkalmi prémium

A vállalkozói beszámolókban két eltérő fogyasztási helyzet rajzolódott ki. A prémium sütemény hétköznapi mikroluxusként önjutalmazást és könnyen elérhető kényeztetést kínálhat; alkalmi prémiumként pedig egy fontos esemény jelentését fejezheti ki. A két helyzetben ugyanaz a szakmai minőség más értéket teremt: mást jelent egy spontán választott desszert egy nehéz nap végén, és mást az ünnepelt kedvenc ízében elkészített születésnapi torta.

A hétköznapi mikroluxus nem feltétlenül nagyszabású program. Lehet egy hazafelé választott apró desszert, egy gombóc intenzív ízű fagylalt vagy egy rövid megállás a napi feladatok között. A vásárlás teljes összege viszonylag alacsony maradhat, miközben az élmény minőségében és jelentésében elkülönül a rutinjellegű fogyasztástól. Értékét a könnyű hozzáférés, a szabad választás és a kis léptékben is érzékelhető többlet adhatja.

Az alkalmi prémium más logikát követ. Születésnap, esküvő, évforduló, ballagás vagy más személyes ünnep esetén a sütemény nem pusztán elfogyasztandó termék, hanem az esemény jelentésének egyik hordozója. Egy mascarponés red velvet az ünnepelt kedvenc ízében, egy gyerekzsúr témájához készített elbűvölő formatorta vagy az esküvő vizuális világához – például annak színeihez és virágdíszítéséhez – illeszkedő emeletes torta egyszerre fejezheti ki a személyes figyelmet és az alkalom fontosságát. A torta ebben a helyzetben az ünnep vizuális középpontjává és legfontosabb, megosztható szimbólumává válik: ez a tárgyiasított figyelem, amely láthatóvá teszi a személyes törődést, és látványosan kiemeli a pillanat egyediségét.

Az alkalmi termékhez fűződő kapcsolat egyetlen eseményen is túlmutathat. A 02-es interjúalany beszámolója szerint több olyan megrendelője volt, aki először egy esküvő kapcsán találkozott a cukrászdával, majd a későbbi családi eseményekre is visszatért:

„Nagyon sok olyan megrendelőm van [...] akik az esküvő kapcsán ismerkedtek meg velem, és [...] minden családi eseményre [...] képesek még lejönni hozzám és elvinni a tortát.” (02)

Az eset arra mutat rá, hogy a megbízhatóan teljesített ünnepi megrendelés nemcsak egyszeri bevételt hozhat, hanem több egymást követő életeseményhez kapcsolhatja a vállalkozást. A cukrászda így nem egyszerűen egy termékkategóriában, hanem születésnapok, esküvők, keresztelők vagy évfordulók visszatérő szolgáltatójaként válhat fontossá.

A két fogyasztási helyzet eltérő működési követelményeket is teremthet. A hétköznapi mikroluxusnál fontos lehet az egyszerű hozzáférés és az azonnal választható kínálat. Az alkalmi prémiumnál nagyobb súlyt kap a személyre szabás, az előzetes egyeztetés, a pontos időzítés és a megrendelés biztonságos teljesítése. A termék értéke ezért nem választható el attól, milyen alkalomból és milyen várakozással érkezik érte a vendég.

A helyszíni és vizuális élmény

A prémiumértéket nem kizárólag a sütemény íze és összetétele teremtheti meg. A helyszín, a fogyasztás ritmusa, a kiszolgálás és a vizuális környezet egyaránt befolyásolhatja, milyen élményt kíván kínálni a cukrászda. Ez különösen a helyben fogyasztásra építő vállalkozásoknál vált hangsúlyossá: a termék mellett maga az ott töltött idő is az értékajánlat részévé vált.

A slow living szemléletében az értéket nem a fogyasztás gyorsasága, hanem a rá fordított figyelem és az élmény megélhetősége adja. A vizsgált cukrászdák egy részében a helyben fogyasztás éppen ezt a rövid lelassulást kínálhatja: a minőségi „én-idő" vagy egy kellemes baráti beszélgetés díszletét. Olyan tudatosan felépített atmoszférát, amelyben a vendég időlegesen kiléphet a napi feladatok ritmusából, és figyelmét az ízekre, a társaságra vagy egyszerűen a nyugodt jelenlétre fordíthatja.

„Gyönyörű maga a hely is. Jó hangulata van, szeretnek ide betérni." (04)

Az esetek összevetése alapján ezt az élményt nem a mesterségesen megteremtett luxus vagy a drága berendezés csillogása teremti meg. Egy elegáns városi üzlet, egy balatoni terasz vagy egy családias helyi cukrászda eltérő környezetben, de egyaránt kínálhat lehetőséget a megérkezésre és a lelassulásra. A helyszín így nemcsak hátteret adhat a fogyasztáshoz, hanem segíthet a vendégnek abban is, hogy akár csak egy fél órára is kiszakadjon a mókuskerékből, és maga mögött hagyja a napi terheit.

A helyszíni élmény mellett a vizuális megjelenés szerepe is felértékelődött. A fogyasztó gyakran előbb találkozik a sütemény képével, mint az ízével. Egy fényes glazúrral bevont torta, egy élénk gyümölcsrétegeket megmutató metszet vagy egy részletgazdagon kidolgozott formatorta már a képernyőn felkeltheti a figyelmet. A látvány ezért nem puszta díszítés: a vizuális ígéret erejével bír, amely érzékelhetővé teheti a termék gondosságát, különlegességét és azt az élményt, amelyet a cukrászda kínálni kíván.

A látvány ígéretet teremt és kipróbálásra ösztönözhet, a visszatéréshez azonban a teljes tapasztalatnak igazolnia kell ezt az ígéretet. Az íznek, a textúrának, a kiszolgálásnak és a környezetnek nem külön-külön, hanem egymással összhangban kell beváltania azt, amit előzetesen ígért. A látványos, de ízében vagy kiszolgálásában csalódást okozó termék egyszeri figyelmet szerezhet; tartós prémiumpozíciót önmagában nem épít.

A vendégek által készített képek és személyes ajánlások különösen erős referenciává válhatnak. Nemcsak megmutatják a terméket vagy a helyszínt, hanem egy átélt tapasztalatot közvetítenek: valaki ott járt, jól érezte magát, és ezt mások számára is megosztásra érdemesnek találta. A kép így egyszerre igazolhatja a látvány ígéretét és ébreszthet vágyat arra, hogy mások is átéljék ugyanezt.

„Nagyon sok vendégünk úgy lett, hogy mondjuk kóstolt egy szülinapon, és akkor telefonált, hogy ott evett tortát, és akkor ő is szeretne.” (12)

A vendégreferencia ebben az esetben nemcsak ismertséget teremtett, hanem a más által már kipróbált termék tapasztalatát is továbbadta. A megosztás és a személyes ajánlás ezáltal csökkenthette az első vásárlás bizonytalanságát. Az interjúalanyok felismerték ennek jelentőségét, a digitális jelenlét tudatos építéséhez szükséges idő és kapacitás azonban kilenc esetben korlátként jelent meg. Annak kérdésére, hogyan alakítható a figyelem tartós és teljesíthető keresletté, a 4. fejezet tér vissza.

Alkalomhoz kötődő első választás

A prémium cukrászda számára nemcsak az számít, hány vendég tér be egy átlagos napon, hanem az is, hogy milyen helyzetekben jut eszükbe. Különösen értékes pozíció alakulhat ki, amikor a fogyasztó egy meghatározott alkalomhoz vagy speciális igényhez következetesen ugyanazt a cukrászdát társítja. Az alkalomhoz kötődő első választás nem feltétlenül jelent kizárólagosságot: azt jelzi, hogy a vállalkozás nagy valószínűséggel bekerül az elsőként mérlegelt lehetőségek közé.

Az alkalom lehet személyes ünnep, például születésnap, évforduló vagy esküvő, de lehet visszatérő családi szokás vagy speciális étrendi igény is. A vizsgált esetekben eltérő okok kapcsolták össze a cukrászdát ezekkel a helyzetekkel. Egyes vállalkozásoknál a jellegzetes íz vagy a személyre szabott kivitelezés, másutt a speciális kínálat, a családi hagyomány vagy a korábbi megrendelések kiszámítható teljesítése teremtette meg a visszatérő választás alapját.

„Hát sok törzsvásárlóm van, akik az ízeinket és az általunk képviselt minőséget választják.” (06)

Az első választássá válás mögött tehát nem feltétlenül egyetlen ikonikus termék állt. A visszatérő választás alapja az is lehetett, hogy a vendég korábban már megtapasztalta a cukrászda ízeit, kommunikációját és megbízhatóságát. Ez egyszerre csökkentheti az újabb keresés terhét és annak kockázatát, hogy egy fontos alkalomra rendelt termék nem a várakozások szerint készül el.

Az ünnepi megrendeléseknél a prémiumérték ezért nemcsak az ízben, a látványban és a személyre szabásban rejlik. Egy hétköznapi sütemény hibája többnyire pótolható; egy esküvői vagy születésnapi torta késése, sérülése vagy hibás kivitelezése magát az eseményt is érintheti. A cukrász ilyen helyzetben egy megismételhetetlen alkalom teljesítési kockázatának egy részét is átvállalja.

Az interjúk alapján a határidő betartása, a pontos egyeztetés, a biztonságos szállítás, az ígéretnek megfelelő kivitelezés és a váratlan problémák kezelése egyaránt a termékérték részévé válhat. A prémium ár ilyenkor nem pusztán a drágább alapanyagot, a munkaórát vagy a dekorációt fizetteti

meg, hanem a megbízható teljesítést és a megrendelő kockázatának csökkentését is. A bizalom nem a sütemény mellé járó kiegészítő, hanem maga is az értékajánlat része.

Társadalmi rituálé és a prémiumígéret nyilvános próbája

A prémium sütemény nem egy terméktípus, hanem egy pozíció: egyfajta státuszszimbólummá és az önkifejezés eszközévé válhat. Amikor valaki egy márkázott dobozban prémium monodeszert-válogatást visz vendégségbe, vagy egy egyedi dizájntortát rendel az ünnepre, azzal szavak nélkül is kifejezheti saját ízlését és társadalmi pozícióját. A prémium cukrászda választása ma a középosztály egyik fontos, identitást megerősítő szertartása lehet. A fogyasztás ezen formája lehetőséget ad a kortárs esztétikai trendekhez való gyors igazodásra: a vendég a választásán és annak vizuális megosztásán keresztül jelzi a külvilágnak, hogy részese és értője ennek a modern kultúrának.

Ez a digitális láthatóság ugyanakkor óriási elvárásokat támaszt a vállalkozásokkal szemben, és a hibákat is gyorsan nyilvánossá teheti. Mivel a digitális térben minden egyes vásárló potenciális véleményformálóvá válik, a prémiumígéret megszegése azonnali kockázatot hordoz. Ha a termék vagy a kiszolgálás csalódást okoz, a vendég a nyilvános online felületeken is hangot adhat elégedetlenségének, és ezzel ronthatja a márka megítélését.

A prémiumpozíció így a termék, a fogyasztási helyzet és a megbízható teljesítés összhangjában jön létre. A következő fejezet azt vizsgálja meg, hogyan építik fel a cukrászdák kínálatukat e magas elvárások és különböző értékek köré: mely termékek és képességek teremtenek megkülönböztető vonzerőt, melyek biztosítanak rendszeresebb forgalmat, és mikor válik a kínálat bővítése a működés számára túlzott teherré.

Több út vezet a prémiumpozícióhoz

Felépülhet-e egy erős prémiumpozíció néhány aprólékosan kidolgozott monodesszertre vagy egy olyan omlós, könnyű pogácsára, amelyért a vendégek hosszabb utat is megtesznek? És létrejöhet-e ugyanez egy reggeli pékárutól az ünnepi tortákig terjedő, szélesebb kínálattal? A vizsgált tizenkét cukrászda esete alapján mindkettő lehetséges – de az esetek nem rendezhetők egyszerűen szűk és széles kínálatú vállalkozások csoportjába.

Még a határozottan specializált műhelyek is több fogyasztási alkalmat vagy értékesítési utat kapcsoltak össze, miközben a széles választékkal működő cukrászdáknak is voltak olyan kiemelt termékeik, képességeik vagy szolgáltatásaik, amelyek külön keresletet vonzottak. A fókusz és a szélesség ezért nem két egymást kizáró vállalattípusként, hanem a kínálaton belül együtt működő két stratégiai logikaként jelent meg.

Az egyik logika meghatározott választási okokat teremt: egy felismerhető terméket, alkotói stílust, különleges alkalmat vagy speciális igényt kapcsol a vállalkozáshoz. A másik több fogyasztási helyzetet és értékesítési csatornát fog össze: hétköznapi és ünnepi vásárlást, helyben fogyasztást és elvitelt, saját üzletet és külső értékesítési pontokat. Az esetek összevetése azt mutatja, hogy a prémiumpozíció ereje nem önmagában a kínálat szűkösségéből vagy szélességéből fakad, hanem abból, hogy az egyes elemek milyen feladatot látnak el, és mennyire illeszkednek a vállalkozás működési képességeihez.

A mintában egyaránt megtalálható volt a családi örökséget és helyi állandóságot továbbvivő cukrászda, az alkotói önkifejezésre épülő szakmai műhely, a speciális igényt kiszolgáló réspiaci vállalkozás, az élményt és úti célt kínáló vendéglátóhely, valamint a több termékkategóriával és értékesítési csatornával működő szervezet. A prémiumpozíció így nem köthető egyetlen termékkörhöz, vállalkozói filozófiához, mérethez vagy szervezeti formához. Több út vezethet hozzá, de minden út másképpen szervezi meg a választás okát, a visszatérés ritmusát és az ezek kiszolgálásához szükséges kapacitást.

A keresletet vonzó fókuszpontok

A fókuszált prémium nem feltétlenül jelent néhány termékből álló kínálatot. A vizsgált esetekben inkább azt jelenti, hogy a vendégek valamilyen meghatározott ízt, terméket, szolgáltatást vagy képességet különösen erősen kapcsolnak a cukrászdához. Ez a fókuszpont akkor is megjelenhet, ha mellette a vállalkozás széles választékot kínál.

A keresletet vonzó fókuszpont lehet egy ikonikus sütemény vagy fagylalt, felismerhető alkotói kézjegy, különleges tortakészítési képesség, speciális étrendi igény biztonságos kiszolgálása, családi recept vagy olyan helyszíni élmény, amely önmagában is indokolja az utazást. Közös bennük, hogy egyértelmű okot adnak arra, miért érdemes az adott cukrászdát választani. A vendég nem általában egy „jó cukrászdát” keres, hanem egy meghatározott terméket, stílust, biztonságot vagy alkalmi megoldást.

A fókuszpont sok esetben nem előre kialakított stratégiai döntés eredménye. Létrejöhet egy versenysiker, a vendégek ismétlődő kérései, egy különösen jól sikerült fejlesztés vagy hosszabb idő alatt felépülő helyi hírnév nyomán. Egy eredetileg időszakosnak szánt desszert például a vendégreakciók hatására az állandó kínálat részévé válhat. Más esetben maga a hagyomány és az évtizedeken át megőrzött íz teremti meg azt a kötődést, amelyért a vendégek visszatérnek.

A fókusz ereje nem pusztán a termék különlegességéből származik. Ahhoz is szükség van, hogy a vállalkozás következetesen biztosítsa azt az ízvilágot, alkotói stílust, szakmai minőséget vagy szolgáltatási színvonalat, amely miatt a vendégek választják. Ez a megkülönböztető jelleg különböző termékekben és egyedi megrendelésekben is megjelenhet. A vendégkedvenc éppen

azért válhat biztos választási ponttá, mert minden alkalommal felismerhető élményt ígér. Egy különleges formatorta vagy esküvői torta esetében pedig nemcsak a látványos végeredmény, hanem az egyeztetés pontossága, a határidő betartása és a kivitelezés megbízhatósága is a megkülönböztető képesség részévé válik.

A fókusz ugyanakkor nem zárja ki az újítást. A vállalkozások egy része a stabilan keresett termékek mellett folyamatosan változó, újhullámos kínálatot tart:

„A kínálatunk az mindig egy alapkínálat. Vannak sütemények, amiket muszáj tartanunk, illetve a vendégek keresik, klasszikus dolgok [...] és mellette mindig kell az újhullámos süteményeket tartani." (01)

Az idézet azt mutatja, hogy a keresletet vonzó fókuszpont nem feltétlenül egyetlen, változatlan termék. A cukrászda egyszerre építhet az ismerős választás biztonságára és az újdonság iránti kíváncsiságra. A két elem eltérő feladatot lát el: a stabil kínálat csökkenti a választás kockázatát, az új termék pedig újabb okot adhat a betérésre.

A fókuszált prémium tehát a mintában nem a választék egyszerű szűkítését jelenti. Inkább azt, hogy a vállalkozás kínálatán belül van legalább egy olyan világos és hitelesen teljesíthető választási ok, amelyet a vendégek a cukrászdához tudnak kapcsolni.

A forgalmat stabilizáló és a vásárlást bővítő kínálat

A fókuszpont megteremti a választás okát – de a keresletet nem elég egyszer megszólítani. A mintában a szélesebb kínálat éppen ezt a feladatot látja el: a forgalmat stabilizáló elemek különböző gyakoriságú visszatérésre ösztönzik a vendégeket, és nem feltétlenül azokból a termékekből állnak, amelyekről a cukrászda ismert.

A napi vagy heti visszatéréshez kapcsolódó termékek gyakoribb, kisebb értékű vásárlási alkalmakat teremthetnek. A pékáru, a szeletsütemény, a fagylalt vagy a helyben fogyasztás lehetősége más ritmusban szervezi a keresletet, mint az előre megrendelt születésnapi vagy esküvői torta. A szezonális termékek időben korlátozott visszatérési okot kínálnak, míg az állandó kedvencek kiszámíthatóbb keresletet biztosíthatnak.

A kínálat bővítése a cukrászda fő profilján kívül eső termékek bevonását is jelentheti. Több vállalkozás saját készítésű cukrászati termékeit prémium shopkínálattal egészíti ki: válogatott édességek, kézműves csokoládék, nyalókák, illetve egyes esetekben házon belül készülő, saját márkás lekvárok és kencék is megjelennek az üzletben. A kutatási mintán kívüli, szemléltető piaci példaként egy tihanyi cukrászda ennél is tovább tágítja a termékkört: natúr alapanyagú szappanokat, exkluzív krémeket és egyedi levendulababákat is kínál. Ezek a kiegészítők a helyben megélt élményt az ajándékozás és az emléktárgyvásárlás irányába terjeszthetik ki.

„A shopban pedig nyilván a cukorkák meg az egyéb áruk, az pedig mind igazából kereskedelmi tevékenység [...] De ami cukrászati termék, torta, sütemény, bármi, azt száz százalékig itt helyben készítjük.” (04)

A saját gyártás és a kereskedelmi kínálat ebben a modellben összekapcsolódnak. A saját készítésű termékek hordozzák a vállalkozás szakmai identitását és minőségi ígéretét, a kiegészítő áruk pedig új vásárlási alkalmakat teremthetnek, és bővíthetik az egy látogatás során megvásárolható termékek körét. Ez keresztértékesítési lehetőséget kínál, de az interjúk pénzügyi adatok hiányában nem teszik lehetővé annak megállapítását, hogy ténylegesen és milyen mértékben növelte az átlagos kosárértéket.

Találkoztunk az ellenkező megoldással is. A mintában olyan ellenkező megoldás is megjelent, amikor valaki tudatosan nem engedett be külső terméket az értékesítésbe. Itt a teljes saját gyártás a kínálat feletti kontroll és a vállalkozás szakmai önmeghatározásának része volt. A két megoldás közül egyik sem tekinthető önmagában prémiumabbnak. Az eltérés abban áll, hogy a vállalkozás hol húzza meg az általa közvetlenül előállított érték határát, és mivel kívánja kiegészíteni vagy éppen védeni azt.

A kiegészítő termékek és csatornák eredményessége nem volt magától értetődő. Ugyanabban a vállalkozásban például a cukorkák online értékesítése nem vált be, mert a vásárlók személyesen szerették megnézni és összeválogatni a termékeket. A torták online rendelése ezzel szemben egyre nagyobb szerepet kapott. A különbség arra mutat rá, hogy a portfólió egyes elemeihez más-más értékesítési mód illeszkedhet. Ami az egyik terméknél kényelmet teremt, a másiknál éppen a választás élményét veheti el.

A szélesebb kínálat tehát akkor stabilizálhatja a működést, ha elemei valóban eltérő fogyasztási alkalmakat és keresleti ritmusokat kapcsolnak össze. Ha azonban az új termék vagy csatorna nem teremt önálló vásárlási impulzust, illetve aránytalan készlet-, munka- vagy koordinációs terhet okoz, a bővítés önmagában nem jelent gazdasági előnyt.

Fordulópontok: amikor a kínálatot és az értékesítési utakat újra kell rendezni

A fókuszált és a széles kínálat közötti egyensúly nem rögzített: a kereslet, a kapacitás vagy a költségstruktúra változása újra felteszi a kérdést, hogy mi fér bele a vállalkozás rendszerébe. A vizsgált cukrászdák kínálata és értékesítési rendszere éppen ezért nem egyszeri alapítói döntés eredménye. Több vállalkozás történetében azonosítható olyan fordulópont, amikor a korábbi működési forma alaposan megváltozott. A fordulópontot kiválthatta költözés, saját termelőüzem kialakítása, a vendégtér bővítése, online rendelési rendszer bevezetése, munkaerőhiány vagy egy korábban működtetett értékesítési csatorna elhagyása.

E változások láthatóvá teszik, hogy a kínálat összetétele, a termelés helye és az értékesítési mód kölcsönösen alakítja egymást. Egy nagyobb vendégtér több helyben fogyasztást tehet lehetővé,

de növeli a kiszolgálás és az üzemeltetés terhét. A saját termelőüzem csökkentheti a telephelyek közötti szállítást és erősítheti a termelés feletti kontrollt, ugyanakkor jelentős beruházást és új munkaszervezést igényel. Az online rendelés egyszerűsítheti az egyeztetést, de csak azoknál a termékeknél, amelyek választási paraméterei előre megfelelően rögzíthetők.

Az esetek összevetése alapján a változást gyakran nem a kereslet hiánya, hanem annak megváltozott mennyisége vagy összetétele váltotta ki. A növekvő rendelésállomány új információkezelést tett szükségessé; a nagyobb vendégtér eléréséhez új közönséget kellett megszólítani; a munkaerőhiány miatt pedig korábban működő viszonteladói vagy kiszállítási kapcsolatokat kellett visszafogni.

A fordulópont mechanizmusa így írható le:

megváltozó kereslet, költség vagy kapacitás → a korábbi működés elégtelenné válik → a kínálat, a tér vagy az értékesítési csatorna átrendezése → új működési egyensúly

A változás nem mindig bővítést jelentett. Több esetben éppen a szűkítés bizonyult szükségesnek. Volt olyan vállalkozás, amely a munkaerőhiány miatt lemondott nagyobb kereskedelmi együttműködésekről; más a szállítás és a külső értékesítés során elvesző minőségkontroll miatt hagyott fel a viszonteladással. Megint más esetben az online shop bizonyos termékeknél nem működött, ezért azt megszüntették, miközben az előrendelés más termékkategóriában tovább erősödött.

Az értékesítési út elhagyása ezért nem feltétlenül üzleti kudarc. Azt is jelezheti, hogy a vállalkozás felismerte: az adott csatornán keresztül elérhető forgalom nem ellensúlyozza az általa okozott minőségi, logisztikai vagy koordinációs terhet. Ugyanez igaz a termékkínálat szűkítésére. Egy kedvelt, de aránytalanul munkaigényes termék kivonása kapacitást szabadíthat fel a vállalkozás karakteréhez és működéséhez jobban illeszkedő ajánlatok számára.

A fordulópontok így nem egyszerűen növekedési állomások, hanem a működés újjászervezésének pillanatai. A vállalkozás ilyenkor arról dönt, hogy mely termékeket, alkalmakat és értékesítési utakat kíván egy rendszerben tartani, és melyek azok, amelyek már nem egyeztethetők össze a minőségi ígérettel vagy a rendelkezésre álló kapacitással.

A vizsgált esetek legfontosabb tanulsága ezért nem az, hogy a fókuszált vagy a széles kínálat vezet-e sikeresebb prémiumpozícióhoz. A kínálat elemei eltérő stratégiai feladatokat látnak el: egyes termékek felismerhetővé teszik miért érdemes vásárolni és messzebbről is vendéget vonzanak; mások rendszeres forgalmat vagy új fogyasztási alkalmat biztosítanak; a kereskedelmi kiegészítők bővíthetik a vásárlás tartalmát; az értékesítési csatornák pedig új helyzetekben teszik elérhetővé ugyanazt a vállalkozást.

A prémiumpozíció akkor válhat tartóssá, ha ezek az elemek nem pusztán egymás mellé kerülnek, hanem a működési kapacitással összehangolt rendszert alkotnak. A következő fejezet azt vizsgálja meg, hogyan szerveződik keresletté ez a kínálati rendszer, hogyan erősíti azt a megbízható teljesítés és a vendégek ajánlása, majd mikor válik a növekvő kereslet maga is kapacitásterheléssé.

A prémiumkereslet megszervezése és működési visszahatása

A keresletre könnyű pusztán mennyiségi kérdésként tekinteni: hány vendég tér be, hány rendelés érkezik, mekkora forgalom keletkezik. A vizsgált esetek alapján azonban legalább ilyen fontos a kereslet összetétele és ritmusa. Nem mindegy, hogy a vendég egy hétköznapi süteményért érkezik, egy különleges alkalomra keres tortát, egy közösségi médiában látott terméket szeretne kipróbálni, vagy egy korábbi személyes tapasztalat alapján tér vissza. Ezek a helyzetek eltérő előkészítést, kommunikációt, gyártási rugalmasságot és kiszolgálási kapacitást igényelnek.

Az esetek összevetése azt mutatja, hogy a prémiumkereslet nem egyszerűen „adódik”, hanem meghatározott termékek, alkalmak, ajánlások és hozzáférési pontok köré szerveződik. Ha a vállalkozás következetesen beváltja az ezekhez kapcsolódó ígéretet, az egyszeri választásból visszatérő kereslet, majd vendégreferencia alakulhat ki. Ugyanez a folyamat azonban egy idő után vissza is hathat a működésre: a bővülő kereslet növeli a rendelések egyeztetésének, a termelés összehangolásának és a minőség fenntartásának terhét. A kereslet felépülése ezért nem lezárt értékesítési folyamat, hanem önmagát erősítő, ugyanakkor kapacitást terhelő mechanizmus.

Hogyan válik az érdeklődés konkrét választássá?

A vendég különböző helyzetekben találkozhat először egy cukrászdával. Felfigyelhet rá az üzlet előtt elhaladva, rákereshet egy adott termékre vagy szolgáltatásra, láthatja egy ismerőse fényképét, találkozhat vele egy rendezvényen, vagy megkóstolhatja a tortáját egy családi ünnepen. Az interjúk alapján azonban a láthatóság önmagában nem magyarázza a választást. Az érdeklődés akkor válik konkrét döntéssé, ha a vendég számára érthetővé válik, miért éppen az adott cukrászda lehet megfelelő az adott helyzetben.

Ezt a választási okot egy ikonikus termék, a különleges torták készítésében szerzett jártasság, egy speciális étrendi igény kiszolgálása, a hely története vagy akár az úti célként is értelmezhető egyedi miliő egyaránt megteremtheti. A döntési helyzet szempontjából ezek funkciója azonos: kapaszkodót adnak ahhoz, hogy a vendég a sok lehetséges szereplő közül egyet kiválasszon. A korábbi fejezetben bemutatott kínálati fókuszpontok tehát itt keresletszervező szerepet kapnak.

Az online jelenlét jelentőségét több megkérdezett is felismerte. Az egyik vállalkozó szerint:

„Egyszerűen annyira online térben megy a vásárlás, hogy ott dől el minden.” (12)

Az online felület ebben az értelemben nem csupán kommunikációs csatorna. Segíthet összekapcsolni a vendég konkrét igényét a vállalkozás kínálatával, megmutathatja a rendelhető termékeket, tisztázhatja az átvétel feltételeit, és csökkentheti a választáshoz szükséges információkeresést. A digitális megtalálhatóság különösen akkor válik fontossá, amikor a vendég nem általában „egy cukrászdát”, hanem például esküvői tortát, személyre szabott formatortát vagy egy adott étrendhez illeszkedő süteményt keres.

A vállalkozói beszámolók ugyanakkor egy sajátos ellentmondást tártak fel. Miközben az online jelenlét jelentőségét szinte mindenki érzékelte, annak következetes építéséhez szükséges idő és kapacitás kilenc esetben korlátként jelent meg. Ezt tömören fogalmazta meg az egyik interjúalany:

„Tudom, hogy enélkül nincsen üzlet, de úgy istenigazából kapacitásunk sincs arra, hogy foglalkozzunk vele.” (04)

A probléma tehát nem elsősorban annak felismerése, hogy szükség van digitális jelenlétre, hanem annak működtetése. A képek elkészítése, a felületek frissítése, az üzenetek megválaszolása és az ajánlatkérések feldolgozása gyakran ugyanahhoz a tulajdonoshoz kerül, aki a termékfejlesztést, a gyártást vagy a napi működés koordinációját is végzi. A láthatóság növelése így már az első rendelés előtt kapacitást köt le.

Ráadásul a nagyobb elérés nem minden esetben jelent megfelelőbb keresletet. Egy széles körben terjedő bejegyzés vagy látványos termék olyan érdeklődőket is elérhet, akiknek az igénye nem illeszkedik a vállalkozás kínálatához, árszintjéhez vagy teljesítési lehetőségeihez. A vizsgált esetek között olyan vállalkozás is megjelent, amely tudatosan nem erősítette tovább közösségimédia-jelenlétét, mert a meglévő rendelésállomány mellett nem kívánt további keresletet generálni.

A kereslet megszervezésének első mechanizmusa ezért nem egyszerűen a láthatóság növelése, hanem a láthatóság és a világos választási ok összekapcsolása:

megfelelő találkozási pont → érthető választási ok → könnyen elérhető információ → kipróbálás vagy megrendelés

A digitális jelenlét akkor tölti be ezt a szerepet, ha nem pusztán több érdeklődőt vonz, hanem segít abban is, hogy a vendég gyorsan felismerje, mire számíthat, és eldönthesse, megfelel-e számára az ajánlat.

Hogyan válik az egyszeri választás visszatérő keresletté?

Az első választás még nem jelent tartós keresletet. A prémiumtermék kipróbálása után a vállalkozásnak igazolnia kell a választás során kialakult várakozást. A vizsgált esetek alapján ebben nemcsak az íz és a termék megjelenése számít, hanem a rendelés pontossága, az állandó minőség, a kiszolgálás és – probléma esetén – a vállalkozás reakciója is.

A megbízható teljesítés csökkenti a következő választás észlelt kockázatát és költségét. A vendégnek nem kell ismét végigkeresnie a piacot, új szolgáltatót kipróbálnia vagy bizonytalan minőséget vállalnia. Ez különösen fontos azokban a helyzetekben, amelyekhez érzelmi vagy anyagi kockázat kapcsolódik: egy születésnapi vagy esküvői tortánál a hiba nem egyszerűen egy kevésbé sikerült vásárlást jelent, hanem az esemény egészére is hatással lehet.

Az interjúk visszatérő tapasztalata szerint a problémák kezelésének módja ezért maga is a prémiumérték részévé válhat. Az egyik megkérdezett ezt így fogalmazta meg:

„Hát, ha van bármi nehézség, akkor mindenféleképpen ez a problémakezelő képességem. Megpróbálok [...] erőn felül mindent elsimítani, és ennek híre megy...” (02)

A kijelentés arra mutat rá, hogy a bizalom nem a hibátlanság egyszeri állítása, hanem a kiszámítható működés tapasztalata. Ha a vállalkozás pontosan teljesít, következetes minőséget biztosít, és a felmerülő problémákat vállalható módon rendezi, a vendég következő alkalommal kisebb kockázatot érzékel. Így jöhet létre a hétköznapi visszatérés vagy az alkalomhoz kötődő első választás: a vendég tudja, hová térjen be egy süteményért, és azt is, kit keressen, ha tortára vagy ünnepi megrendelésre van szüksége.

A visszatérés ritmusa ezért nem minden üzleti modellben azonos. Egy helyben fogyasztásra építő cukrászdában akár heti szokás is kialakulhat, míg az alkalmi torták esetében két megrendelés között hónapok vagy évek telhetnek el. Utóbbi esetben a kapcsolat folytonosságát nem a gyakori vásárlás, hanem a korábbi tapasztalat emléke és az ajánlás tarthatja fenn.

A vendégek által továbbadott tapasztalat ezen a ponton kapcsolódik a kereslet mechanizmusához. A személyes ajánlás részben átviszi a korábbi vásárló bizalmát egy új érdeklődőre: az új vendég nem teljesen ismeretlen szereplőt választ, hanem olyat, akinek teljesítményét valaki a saját tapasztalatával igazolta. Az egyik vállalkozó szerint:

„Abszolút. Tehát legfőképp mi szájról-szájra terjedünk...” (12)

A vendégreferencia nem kizárólag szóbeli ajánlás lehet. Ugyanezt a szerepet töltheti be egy megosztott tortafotó, egy rendezvényen megkóstolt sütemény vagy egy közösségi oldalon közzétett személyes beszámoló. Ezek a tartalmak nem egyszerűen láthatóvá teszik a terméket, hanem fogyasztási helyzetbe ágyazva mutatják meg: valaki ezt választotta, rábízott egy fontos alkalmat a cukrászdára, és elégedett volt az eredménnyel.

A kereslet erősödésének mechanizmusa így írható le:

beváltott ígéret → kisebb észlelt kockázat és költség → visszatérés vagy alkalomhoz kötődő első választás → vendégreferencia → előzetes bizalommal érkező új vendég

Ez a folyamat csak részben irányítható kommunikációval. A vállalkozás ösztönözheti a megosztást, jelen lehet az online felületeken, és bemutathatja a munkáit, de a referencia erejét végső soron a következetesen megismételhető vendégtapasztalat teremti meg. A kereslet bővülése ezért nem választható el attól, hogy a vállalkozás működése mennyire képes újra és újra beváltani ugyanazt az ígéretet.

Amikor a kereslet sikere működési problémává válik

A kereslet növekedését a vállalkozások rendszerint kedvező fejleményként értelmezik. A vizsgált esetek azonban azt mutatják, hogy a növekedés nem minden formája jelent automatikusan jobb üzleti helyzetet. A sok egyedi kérés, a párhuzamos értékesítési csatornák és a rövid határidejű rendelések olyan koordinációs terhet teremthetnek, amely gyorsabban nő, mint maga a gyártási volumen.

Ez különösen jól látható az egyedi torták esetében. Itt egy megrendeléshez gyakran több egyeztetés, vizuális referencia, ízválasztás, méretezés, árajánlat és átvételi megállapodás kapcsolódik. Ha ezek az információk különböző üzenetváltásokban, telefonhívásokban és személyes beszélgetésekben jelennek meg, a kereslet növekedése nemcsak több előállítandó terméket, hanem aránytalanul több szervezési feladatot is jelent.

Az egyik vállalkozó arról számolt be, hogy a megrendelések számának emelkedésével az addigi informális vezetett ügyfélkezelési rendszer már nem volt fenntartható:

„Rengeteg hibalehetőséget adtunk ezzel, ami nem volt kivédhető, mert a végére már olyan mennyiségű rendelés volt, ami kezelhetetlenné vált…” (09)

Ebben az esetben a válasz nem egyszerűen a termelési kapacitás növelése volt. Külön feladattá vált a rendelési információk összegyűjtése és rendszerezése, hogy a vállalkozás gyorsan és megbízhatóan tudjon válaszolni a vendégek kérdéseire. Ez arra utal, hogy a kereslet felső határát nem feltétlenül a sütők, a hűtők vagy a rendelkezésre álló munkafelület jelöli ki. Szűk keresztmetszetté válhat az egyeztetés, az információátadás, az árazás, a rendelésrögzítés vagy a tulajdonosi jóváhagyás is.

Az esetek összevetése alapján a vállalkozások többféle módon reagáltak erre a helyzetre. Volt, ahol szabványosították az online rendelést, máshol szűkítették az egyedi opciókat, hosszabb rendelési határidőt vezettek be, visszautasítottak bizonyos munkákat, vagy kivonultak egy

korábban kipróbált értékesítési csatornából. Egyes vállalkozások azért mondtak le viszonteladói vagy nagyobb kereskedelmi együttműködésről, mert a rendelkezésre álló munkaerő mellett nem tudták volna fenntartani a kívánt minőséget. Más esetben a többszöri szállítás, az átadás módja vagy a termék külső helyszínen történő kezelése gyengítette volna azt a kontrollt, amire a prémiumígéret épült.

A csatornák elhagyása vagy a rendelések korlátozása ezért nem feltétlenül a kereslet hiányát jelzi. Éppen ellenkezőleg: több esetben a meglévő kereslet nagysága vagy összetettsége kényszerítette ki a szelekciót. A vállalkozásnak ilyenkor arról kell döntenie, mely megrendelések illeszkednek legjobban a rendelkezésre álló tudáshoz, eszközökhöz és munkarendhez, és melyek veszélyeztetnék a már kialakított minőséget.

A kereslet növekedésének működési visszahatása a következőképpen foglalható össze:

vendégreferencia és több elérési csatorna → növekvő és sokfélébb kereslet → nagyobb gyártási és koordinációs teher → hibakockázat és kapacitáshiány → a kereslet szűrése vagy a működés átszervezése

A kereslet szűrését a vizsgált vállalkozások nem egyetlen eszközzel valósították meg. Szerepet kapott az ár, a vállalási határidő, a rendelhető választék korlátozása, az egyedi igények előzetes pontosítása, a kevésbé megfelelő értékesítési csatornák elhagyása, valamint bizonyos rendelések visszautasítása. Más esetekben a digitalizáció tette kezelhetőbbé ugyanazt a mennyiséget: az online konfiguráció, az egységes rendelésrögzítés vagy az automatizált információátadás csökkentette az egyes megrendelésekhez kapcsolódó koordinációs munkát.

A fejezet központi tanulsága ezért az, hogy a kereslet csak addig teremt prémiumértéket, amíg a működés képes reprodukálni a választást kiváltó ígéretet. Ha a rendelések mennyisége vagy sokfélesége meghaladja ezt a határt, a növekedés a minőség, a kiszolgálás és végső soron a vendégbizalom ellen kezdhet dolgozni. A kereslet alakítása így nem választható el a kapacitás alakításától: a vállalkozás egyszerre szervezi, erősíti és – szükség esetén – korlátozza a hozzá érkező igényeket.

Ez a felismerés vezet át az innováció kérdéséhez. Egy új termék, technológia vagy értékesítési forma nem pusztán újabb keresletet teremthet, hanem megváltoztathatja annak összetételét és a kiszolgálásához szükséges munkát is. A következő fejezet ezért azt vizsgálja, hogyan halad át egy új ötlet az identitás, a gyárthatóság és a vendégreakció szűrőjén.

Alkotói identitás és szelektív megújulás

Egy új ötlet önmagában még nem innováció. Lehet látványos, szakmailag izgalmas vagy éppen virális, de az új termék csak akkor válik a cukrászda kínálatának tartós részévé, ha egyszerre

teljesül a következő három feltétel: (1) szervesen illeszkedik a cukrászda arculatához; (2) megbízhatóan előállítható; (3) a vendégek számára is értéket teremt. A vizsgált esetekben az új termékek bevezetését ezért az ötletek egymást követő szűrése előzi meg.

Az ötletek több irányból érkeztek. Kiindulópontot jelenthetett egy nemzetközi cukrászati irányzat, közösségimédia-trend, szakmai verseny, szezonális alapanyag, vendégkérés, munkatársi javaslat, technológiai lehetőség, sőt akár egy gyártási hiba is. A vállalkozói beszámolók ugyanakkor azt mutatják, hogy ezekből csak kevés jutott el az állandó kínálatig. Az új terméknek először át kellett haladnia az identitás, majd a gyárthatóság, végül a vendégreakció szűrőjén.

A folyamat nem minden esetben lineáris. A vendégek kedvező reakciója visszavezethetett a recept vagy a megjelenés további fejlesztéséhez, egy gyártási nehézség pedig módosíthatta az eredeti koncepciót. Az innováció így inkább ismétlődő tanulási körként írható le:

ötlet vagy külső inger → identitáspróba → gyárthatósági próba → vendégreakció → módosítás, megtartás vagy elengedés

Az identitás szűrője: mit lehet saját termékké alakítani?

Az identitásszűrő az innováció első kapuőre: azt dönti el, hogy egy külső ötlet, trend vagy vendégkérés a cukrászda karakteréhez igazítható-e, vagy idegen marad tőle. A vizsgált vállalkozásokban az újítás terepe eltért, de a mögöttes logika azonos volt: nem az számított, hogy valami új-e, hanem hogy a vállalkozás miért éppen ezt, miért éppen így kínálhatja hitelesen. Ahol például a porcelánfestést idéző dekorációs stílus vált kézjeggyé, ott egy nemzetközi trend saját alkotói nyelvvé alakult; ahol a hagyományos receptek maradtak változatlanul, ott maga az állandóság volt az identitás.

Egy örökségre építő vállalkozás például úgy őrizhette meg a klasszikus termékeket, hogy mellettük külön teret biztosított a kísérletezésnek:

„A klasszikus recepteken nem újítunk, inkább folyamatosan új süteményekkel kísérletezünk.” (11)

Ebben az esetben az állandóság és az innováció nem kioltja, hanem területileg elválasztja egymást. A vendég továbbra is megtalálhatja azt a terméket és ízt, amelyhez személyes emlék vagy kialakult elvárás kapcsolódik, miközben az új sütemények lehetőséget adnak a kínálat frissítésére.

Más esetekben maga az újítás módja vált felismerhetővé. A nemzetközi inspirációból kiinduló mousse-torták, a porcelánfestést idéző dekorációk vagy a könnyedebbé alakított klasszikus sütemények idővel saját stílussá álltak össze. Az egyik interjúalany szerint esküvői tortáik már a

dekoráció elhelyezéséről is felismerhetők: tíz torta közül a vendégek meg tudnák mondani, melyek készültek náluk. Az újdonság itt nem a korábbi identitás lecserélését, hanem annak új formákra történő kiterjesztését jelentette.

A trendek ezért nem kész receptekként, hanem feldolgozandó külső ingerekként jelentek meg. A francia cukrászat, a közösségi média vagy egy aktuális esküvői irányzat ötletet adhatott, de az átvett elem csak akkor vált saját termékké, ha a vállalkozás hozzáigazította ízvilágához, technológiai tudásához és esztétikai karakteréhez. Ezt fogalmazta meg az egyik vállalkozó:

„Szerintem az önazonossághoz az is hozzátartozik, hogy olyan dolgokat hozunk be, vagy nem hozunk be, amivel mi magunk tudunk azonosulni." (02)

Az identitás ebben az értelmezésben nem a változással szembeni védekezés, hanem szelekciós elv. Segít eldönteni, hogy egy új íz, forma vagy termékkategória bővíti-e a cukrászda világát, vagy idegen marad attól. Minél világosabb ez a viszonyítási alap, annál bátrabban lehet kísérletezni, mert nem minden új ötlet veszélyezteti a már kialakult karaktert.

A közösségi médiában gyorsan terjedő termékek ezt a szűrőt különösen erős nyomás alá helyezik. A cronut vagy a Dubai-csokoládé típusú jelenségek rövid idő alatt teremthetnek jelentős érdeklődést. A gastro-tainment logikájában az újdonság nemcsak megkóstolható, hanem látványos és megosztható esemény is. Ez gyors reagálásra ösztönzi a cukrászdákat, miközben a trend piaci élettartama bizonytalan.

A vizsgált esetek alapján a gyorsaság önmagában nem bizonyult elegendőnek. A trend akkor lehetett értékes, ha kapcsolódott a vállalkozás már meglévő erősségéhez, és abból felismerhető saját változat született. Ellenkező esetben legfeljebb rövid ideig tartó figyelmet teremtett, miközben alapanyagot, fejlesztési időt és termelési kapacitást kötött le.

Az identitásszűrő központi kérdése tehát nem az, hogy egy termék új-e, hanem az, hogy a vállalkozás miért éppen ezt és miért éppen így kínálja, és hogyan illeszkedik ez a saját karakteréhez.

A gyárthatóság szűrője: mikor lesz az ötletből megbízható termék?

Egy ötlet önmagában még nem termék – csak akkor válhat azzá, ha rendelkezésre álló alapanyagokkal, eszközökkel, tudással és munkaerővel következetesen és gazdaságosan előállítható. A gyárthatóság szűrője a kreatív elképzelést működési ígéretté alakítja: a kérdés az, hogy a recept megismételhető-e különböző napokon, eltérő alapanyag-tételekkel és több munkatárs kezén is. A fejlesztés valódi ára a próbasütések sora, a selejt és a munkasorrend kialakítása – a mindez megelőzi azt a pillanatot, amikor a termék először a pultba kerülhet.

A gyárthatóság nem pusztán azt jelenti, hogy a termék egyszer elkészíthető. A receptnek különböző napokon, eltérő alapanyag-tételekkel és lehetőleg több munkatárs közreműködésével is elfogadható eredményt kell adnia. Be kell illeszkednie a napi termelési sorrendbe, a rendelkezésre álló hűtési és tárolási kapacitásba, valamint olyan munkaidőt és ráfordítást kell igényelnie, amely az árban is érvényesíthető.

A gazdaságos gyárthatóság megítéléséhez ugyanakkor nem elegendő az alapanyagköltség becslése. Az egyik vizsgált vállalkozás a teljes költségstruktúrát termékszintre bontotta: valamennyi kiadását rávetítette a tortákra, és az egyes gyártási folyamatok időigényét is percre pontosan számolta.

„Gyakorlatilag az összes kiadásunk rá lett vetítve a tortákra, és a munkavégzésünk is percre pontosan ki van számolva, hogy melyik gyártási folyamat mennyi időt vesz igénybe.” (09)

A számítás nemcsak az árazást tette pontosabbá. Láthatóvá vált, hogy az egységes áron kínált termékek közül az egyik a magas munkaigénye miatt nem volt gazdaságos, ezért a vállalkozás annak kivonása és egy másik torta bevezetése mellett döntött. A kontrolling itt nem pusztán utólagos pénzügyi ellenőrzésként jelent meg, hanem a receptmódosítást, a kínálat összetételét és a kapacitásbővítés időzítését alakító döntési eszközként. A pontos költségismeret azt is lehetővé tette, hogy a vállalkozás a versenytársaknál alacsonyabb árat ne megérzésből, hanem saját működési modellje és elvárt haszonkulcsa alapján vállalja.

A vizsgált esetekben ezért az ötletek fejlesztése gyakran a forma, az íz és a technológia együttes alakítását jelentette. Az egyik vállalkozói beszámoló szerint egy új desszert megszületését az időjárás, a szezon, egy külső inspiráció vagy egy véletlen is elindíthatta, ezt követően azonban meg kellett találni hozzá a megfelelő formát és technológiai megoldást.

Különösen szemléletes az az eset, amikor egy munkatárs az utolsó munkanapján rossz formába töltött egy készítményt. A hiba nem tette fogyaszthatatlanná a terméket, hanem egy új lehetőségre hívta fel a figyelmet. A vállalkozás továbbdolgozta az eredményt, és végül sikeres új terméket alakított ki belőle. Ez azt mutatja, hogy a kísérletezés nem mindig előre megtervezett folyamat: a szakmai tudás abban is megnyilvánulhat, hogy a vállalkozás felismeri és hasznosítja a véletlen eltérésekben rejlő lehetőséget.

Az újdonság gyárthatóságát a kínálat szélessége is befolyásolja. A sokféle, kis sorozatban készülő termék más működést igényel, mint néhány nagyobb mennyiségben előállított sütemény. Széles választék mellett gyakran nincs egyetlen olyan gép vagy beruházás, amely a teljes termelés kapacitását látványosan megnövelné. Az egyes termékek eltérő formákat, eljárásokat és kézi beavatkozást kívánnak, ezért a gépesítés haszna is termékenként változik.

A gyárthatósági szűrőn azok a látványos termékek is fennakadhatnak, amelyek aránytalanul sok munkaidőt vagy különleges alapanyagot igényelnek. Egy szakmai versenyen sikeres vagy közösségi médiában jól teljesítő desszert sem feltétlenül marad gazdaságosan az állandó kínálatban. Ugyanígy előfordulhat, hogy egy technikailag egyszerűbbnek látszó termék – például a mille-feuille – csak jelentős gyakorlással és saját tésztából készítve éri el azt a minőséget, amelyet a vállalkozás vállalhatónak tart.

A prémiuminnováció egyik nehezen látható része így az ismételhetőség kialakítása. A recept pontosítása, a megfelelő alapanyag kiválasztása, a munkasorrend kialakítása, a próbasütések és a selejt mind olyan ráfordítások, amelyek megelőzik a piacképes termék megszületését. A vendég már a kész eredményt látja, miközben az árban ennek a fejlesztési és tanulási folyamatnak is meg kell térülnie.

A gyárthatóság szűrője tehát a kreatív ötletet működési ígéretté alakítja:

elkészíthető ötlet → reprodukálható recept → kapacitásba illeszthető munkafolyamat → vállalható költség és ár → megbízhatóan kínálható termék

A vendégreakció szűrője: miből lesz tartós innováció?

A vendégreakció az innováció legőszintébb ítélete – de nem bináris eredmény. Más az első kíváncsiság, más a tényleges vásárlás, és megint más az ismételt kereslet. Ahogy a tematikus karamell-időszak esete megmutatja: baconös-karamellás torta és macaron kedvező fogadtatást kaphat, mégsem kerül be tartósan a kínálatba – a hosszú távú gazdaságos előállíthatóság ugyanolyan része a döntésnek, mint a vendégek reakciója.

A vállalkozói beszámolókban két eltérő vendégigény rajzolódott ki. A vendégek egy része a megszokott kedvenceket kereste, és azt várta, hogy azok minden alkalommal azonos minőségben legyenek elérhetők. Mások éppen azért tértek vissza, hogy új ízeket, szezonális ajánlatokat vagy tematikus kollekciókat próbáljanak ki. A sikeres kínálat ezért nem feltétlenül választott a stabilitás és az újdonság között, hanem eltérő szerepet adott nekik.

Az egyik interjúalany így indokolta egy állandó vendégkedvenc változatlan megtartását:

„Ami az emberek kedvence, az attól lesz olyan, pont attól lesz a kedvencük, hogy azt várják el minden alkalommal.” (04)

Ugyanebben a cukrászdában a vendégek keresték a szezonális újdonságokat is. Egy karamellának szentelt tematikus időszakban baconös-karamellás tortát és macaront vezettek be. A szokatlan ízkombináció kedvező fogadtatást kapott, mégsem került be tartósan az állandó

kínálatba. Időszakos termékként erősítette a kíváncsiságot és a visszatérés okát, miközben nem kellett folyamatosan fenntartani az előállításához szükséges kapacitást.

Ez arra utal, hogy nem minden sikeres újdonság feladata az állandósulás. Egy termék lehet értékes azért, mert korlátozott ideig figyelmet teremt, tesztel egy ízirányt, megszólít egy új vendégcsoportot, vagy szezonális látogatási alkalmat hoz létre. Más termékek viszont az ismételt kereslet hatására a stabil kínálat részévé válhatnak. A vizsgált esetekben szakmai versenyre készített desszertből, eredetileg átmenetinek szánt süteményből és véletlen gyártási eltérésből is született tartós vendégkedvenc.

A vendégek nyitottságát a vállalkozás iránt kialakult bizalom is befolyásolhatja. Ha a korábbi termékek következetesen jó tapasztalatot nyújtottak, a vendég nagyobb valószínűséggel vállalja egy szokatlan íz vagy forma kipróbálását. Az egyik interjúalany ezt úgy értelmezte, hogy vendégei idővel elhiszik neki: nem egy gyors üzleti lehetőséget akar kihasználni, hanem valami jót kíván kínálni. Az innováció elfogadását így nemcsak maga az új termék, hanem a vállalkozás korábban felhalmozott hitelessége is támogatja.

A kedvező vendégreakció ugyanakkor nem szünteti meg a gazdasági és működési szűrőt. Egy termékkategória fogadtatása lehet pozitív, miközben üzletileg mégsem bizonyul megfelelő döntésnek:

„Ha nem is mindegyiket lehet mondjuk üzletileg a legjobb döntésnek mondani, hogy behoztam – ilyen volt például a bonbon –, […] majdnem mindennek, amit eddig behoztunk, pozitív volt a fogadtatása.” (02)

A megállapítás fontos különbséget tár fel a fogyasztói tetszés és a vállalkozási érték között. Egy termék lehet finom, látványos és kedvelt, de ha túl alacsony árrést, kis forgalmat, nagy selejtet vagy aránytalan munkaigényt eredményez, nem feltétlenül érdemes megtartani. Az innováció eredményessége ezért nem mérhető kizárólag az első vendégreakcióból.

A vendégreakció szűrője valójában visszacsatolási folyamat:

első kipróbálás → vásárlói reakció → ismételt kereslet és működési tapasztalat → recept- vagy folyamatmódosítás → állandósítás, időszakos visszahozás vagy elengedés

Az új termékek egy része tehát állandó kínálati elemmé válik, más részük szezonális vagy alkalmi szerepet kap, megint mások eltűnnek. Az elengedés nem feltétlenül innovációs kudarc. A vállalkozás akkor tanul a kísérletből, ha képes felismerni, hogy az ötlet az identitás, a gyárthatóság vagy a tényleges kereslet mely pontján ütközött korlátba.

A vizsgált esetek alapján a tartós innováció nem a trend gyors lemásolásából és nem is kizárólag a cukrász alkotói ötletéből születik. Akkor jön létre, amikor a vállalkozás a külső inspirációt saját

karakteréhez alakítja, reprodukálható termékké fejleszti, majd a vendégek reakcióiból és a termelési tapasztalatokból tanulva kijelöli annak helyét a kínálatban.

Ez a tanulási folyamat azonban jelentős tulajdonosi figyelmet igényel. A tulajdonos gyakran egyszerre ötletgazda, fejlesztő, kóstoló, minőségellenőr és a vendégreakciók értelmezője. Az innováció fenntarthatósága ezért végső soron attól is függ, hogy a működés képes-e felszabadítani a tulajdonos idejét azokra a döntésekre, amelyekben alkotói és szakmai ítélete valóban értéket teremt.

Tehermentesített kézművesség: tulajdonos, szervezet és technológia

Ki őrzi meg a cukrászda ízeit, karakterét és megbízhatóságát, ha a tulajdonos nincs jelen minden egyes munkafázisban? A vizsgált vállalkozásokban a tulajdonos személyes tudása és figyelme a prémiumérték egyik legfontosabb forrása volt. Ő alakította ki a recepteket, ítélte meg az ízek egyensúlyát, ellenőrizte a kész terméket, értelmezte a különleges vendégigényeket, és sok esetben személyesen koordinálta a napi működést is.

Ugyanez a központi szerep azonban kapacitáskorláttá válhat. Minél több szakmai és működési döntés fut át egyetlen emberen, annál nehezebbé válik a kereslet növekedésének kezelése, a feladatok átadása vagy akár a tulajdonos időleges távolléte. A minőség forrása így egyben a működés legszűkebb keresztmetszete lehet.

A vizsgált tizenkét esetből tizenegyben a tulajdonos állt a koordináció középpontjában. Részt vett a termékfejlesztésben, a gyártásban, a beszerzésben, a minőség ellenőrzésében, a munkatársak irányításában, a vendégkapcsolatokban és a stratégiai döntésekben. Az egyik interjúalany tömören fogalmazta meg a szerepek egymásra torlódását:

„Én vagyok a kézilánytól az ügyvezető igazgatóig minden. Mert ugye nekem mindenhol ott kell lennem.” (01)

A tulajdonosfüggőség nem feltétlenül szervezeti hiba. Egy tudatosan kis, alkotói műhelyben maga a tulajdonos által végzett munka, személyes jelenlét és közvetlen vendégkapcsolat is az értékajánlat része lehet. A probléma akkor válik láthatóvá, amikor ez a működés már nem illeszkedik a tulajdonos hosszabb távú céljaihoz, vagy a vállalkozás csak folyamatos személyes túlterheléssel képes fenntartani a korábban megígért minőséget.

A minta domináns problémája tehát a tulajdonosfüggőség, de két eset azt is megmutatja, hogy ebből létezhet kivezető út. A beruházás, a digitalizáció és az AI nem szükségképpen verseng a kézműves jelleggel. Bizonyos rutinfeladatokat, fizikai műveleteket és előkészítő munkákat leválaszthat a tulajdonos folyamatos személyes jelenlétéről, így figyelme nagyobb része maradhat az alkotásra, a minőség megítélésére és a kivételes helyzetek kezelésére.

A tehermentesített kézművesség ezért nem az emberi munka visszaszorítását jelenti. Azt a működési formát írja le, amelyben a vállalkozás tudatosan elválasztja egymástól a szakmai ítéletet igénylő és a biztonságosan átadható feladatokat. A központi kérdés nem az, hogy ember vagy technológia végezze-e a munkát, hanem az, hogy hol nélkülözhetetlen az emberi tapasztalat, és hol tart fenn a vállalkozás megszokásból olyan személyes függőséget, amely már nem teremt arányos többletértéket.

A tulajdonos, mint erőforrás és kapacitáskorlát

A tulajdonos közvetlen jelenléte többféle módon teremthet értéket. Gyorsíthatja a döntéseket, lehetővé teheti a termék kisebb eltéréseinek azonnali felismerését, összekapcsolhatja a vendégek visszajelzéseit a fejlesztéssel, és személyes hitelességet adhat a vállalkozásnak. A tulajdonos gyakran nemcsak működteti a cukrászdát, hanem ízlésével, tudásával és kapcsolati jelenlétével maga is része annak, amit a vendég választ.

A személyes szakmai érték különösen azokban a döntésekben jelenhet meg, amelyek nem vezethetők vissza egyszerű, rögzített szabályokra. Ilyen az ízek egyensúlyának megítélése, egy új desszert végső formájának kialakítása, az alapanyagok érzékszervi ellenőrzése, egy különleges vendégigény értelmezése vagy annak eldöntése, hogy egy újdonság illeszkedik-e a cukrászda karakteréhez. Ezekben a helyzetekben a kóstolás, a tapasztalati tudás és az alkotói ítélet maga is a prémiumérték forrása.

A tulajdonos személyes jelenléte azonban nem minden feladatban teremt azonos értéket. Ha idejének jelentős részét ismétlődő adminisztráció, rendelési információk egyeztetése, könnyen továbbadható termelési művelet vagy rutinszerű problémák kezelése köti le, akkor kapacitása nem ott hasznosul, ahol a legerősebb megkülönböztető értéket teremthetné. A működés ilyenkor nem azért függ tőle, mert minden feladathoz valóban az ő tudása szükséges, hanem mert a szükséges információ, döntési szabály vagy felelősség nem vált leválaszthatóvá a személyéről.

A tulajdonosfüggőség mechanizmusa ezért a következőképpen írható le:

a tulajdonos személyes tudása prémiumértéket teremt → egyre több döntés fut át rajta → a központi szerep koordinációs torlódássá válik → a minőség forrása egyben a növekedés és a fenntarthatóság korlátja lesz

A feladatok átadása nem egyszerűen azt jelenti, hogy valaki más ugyanazt a munkát elvégzi. A vállalkozásnak előbb meg kell határoznia, milyen eredmény számít elfogadhatónak, mely eltérések kezelhetők önállóan, hol szükséges ellenőrzés, és mikor kell a döntést ismét a tulajdonoshoz visszairányítani. A delegálás ezért maga is tudás- és rendszerépítési feladat.

A mintában többféle munkamegosztás jelent meg. Volt, ahol családtagok között alakult ki tartós feladatmegosztás, máshol szakosították a termelés egyes fázisait, alkalmi vagy több szezonban visszatérő munkatársakat vontak be, illetve tanulókból és gyakornokokból próbáltak későbbi munkaerő-utánpótlást építeni. Ezek a megoldások eltérő mértékben tették lehetővé, hogy a napi működés egy része a tulajdonos közvetlen részvétele nélkül is folytatódjon.

A tanulók bevonása különösen jól mutatja, hogy a munkaerőpótlás nem teremt azonnal rendelkezésre álló kapacitást. A tanulói rendszer inkább bizonytalan megtérülésű utánpótlási befektetésként működik. A vállalkozás saját környezetében figyelheti meg a lehetséges munkatársak szakmai fejlődését, munkához való viszonyát és beilleszkedését, miközben maga alakíthatja a megtanult eljárásokat és minőségi elvárásokat.

A képzés költsége azonban már azelőtt megjelenik, hogy a tanuló önálló munkát tudna végezni. A magyarázat, a demonstráció, a javítás és az ellenőrzés a tulajdonos vagy a tapasztalt munkatársak idejét köti le. Ha hiányoznak az alapvető készségek, a szakmai érdeklődés vagy a tartós elköteleződés, ez a ráfordítás nem feltétlenül alakul át későbbi szervezeti kapacitássá. A vállalkozói beszámolókban a nagy lemorzsolódás, az adminisztratív teher és a motiváció bizonytalansága miatt olyan eset is megjelent, ahol inkább felhagytak a tanulók fogadásával.

Más vállalkozásoknál ugyanakkor működő utánpótlási csatornává vált a képzés. Három esetben korábbi tanulóból vagy gyakornokból lett későbbi munkatárs. Az egyik interjúalany így számolt be erről:

„Van két cukrászunk is, aki tanulóból lett végül, gyakornokból lett végül cukrász. Tehát néha időszakosan van ilyen, hogy felveszünk tanulókat, és hogyha olyan, akkor beválik, akkor fel is vesszük őket állandó munkaerőként.” (04)

A tanulóképzés tehát akkor válhat a tulajdonos tehermentesítésének eszközévé, ha a betanítás, a kölcsönös kiválasztás és a későbbi foglalkoztatás folytonos utánpótlási úttá kapcsolódik össze. Ellenkező esetben éppen a legszűkösebb erőforrást – a tapasztalt szakember figyelmét – használja fel anélkül, hogy tartós kapacitást teremtene.

A tulajdonos-központú és a delegáltabb működés nem szükségképpen különböző fejlettségi fokokat jelöl. Egy tudatosan kis műhely dönthet úgy, hogy a tulajdonos továbbra is személyesen végzi az értékteremtés legfontosabb lépéseit. Más vállalkozás arra törekedhet, hogy ugyanazt a minőséget munkatársak, rögzített folyamatok és technológiai támogatás segítségével, részben a tulajdonos folyamatos jelenléte nélkül is újra tudja teremteni.

A döntő kérdés ezért nem az, hogy mennyi feladatot sikerül átadni, hanem az, hogy a tulajdonos személyes figyelme ott marad-e, ahol valóban megkülönböztető értéket teremt.

Két kivezető út: rendszerépítés és tehermentesített termelés

A minta domináns tulajdonosfüggősége mellett két esetben már egy eltérő működési irány is kirajzolódott. Ezek a vállalkozások sem váltak személytelenné vagy teljesen függetlenné tulajdonosaiktól. Abban azonban előrébb jutottak, hogy bizonyos feladatokat rendszerekhez, gépekhez, kijelölt felelősségekhez és mások számára is hozzáférhető információkhoz kötöttek.

Az egyik esetben a növekvő rendelésállomány tette láthatóvá az informálisan vezetett ügyfél koordináció határát. A különböző csatornákon érkező megrendelések, módosítások és egyedi igények kezelése egyre több hibalehetőséget teremtett:

A vállalkozás válasza nem az volt, hogy a tulajdonos még több időt fordított az egyeztetésre. Külön feladattá tette és más munkatársra bízta a rendelési információk összegyűjtését és rendszerezését, honlapot készített a rendelési folyamat részbeni automatizálására, és digitális eszközöket vont be a működésbe:

„[...] van valaki, akinek semmi más feladata nincsen, csak mindent excel táblázatokba gyűjteni nekem egy drive mappába. Mindenre azonnal tudok válaszolni, csak meg kell nyitnom őket.” (02)

A változás jelentősége nem egyszerűen a gyorsabb adminisztrációban áll. A tulajdonosnak nem kell személyesen összegyűjtenie és rendszereznie minden rendelés részleteit: az egyeztetéshez és a termelés megszervezéséhez rögzített adatokra támaszkodhat. A digitalizáció ebben az esetben a rendelési információk kezelését teszi részben megosztható feladattá. A tulajdonos továbbra is irányít, de az ehhez szükséges információk előkészítése már nem kizárólag rá hárul.

Ugyanez a vállalkozás az AI-t is bevonta technológiai hibák lehetséges okainak feltárásába, régi receptek hiányzó munkafázisainak rekonstruálásába, esküvői torták vizualizálásába és adminisztratív dokumentumok előkészítésébe. Ezek az alkalmazások nem vették át a szakmai döntést, de lerövidítették a kereséshez és az első változat elkészítéséhez szükséges időt. Az AI használata így ugyanabba a rendszerépítési folyamatba illeszkedett: csökkentette annak szükségességét, hogy minden új probléma megoldása kizárólag a tulajdonos saját idejéből induljon ki.

A másik pozitív esetben nem elsősorban az információ, hanem a termelés fizikai és technológiai terhelése került a középpontba. A vállalkozás magas szakmai színvonalú, sok kézi beavatkozást igénylő desszerteket készített, miközben a megfelelő munkaerő megtalálását és megtartását tartotta az egyik legnagyobb nehézségnek. Válasza a gépesítés tudatos kiterjesztése volt:

„Ez 100%-ig kézműves [...] Nagyon hiszünk a gépesítésben, tehát mivel a munkaerő oldalról problémák vannak, minden olyan gép, minden innováció, ami emberi munkaerőt ki tud váltani maximális szinten, azt szeretnénk kihasználni.” (12)

Az idézet azért különösen fontos, mert rámutat, hogy a kézművesség és a gépesítés nem zárja ki egymást. A vállalkozás nem érzékelte úgy, hogy a gépek használata szükségképpen csökkentené a termék szakmai vagy alkotói értékét. A receptek, a technológiai út, az alapanyag-választás és a végső minőségi döntés továbbra is emberi tudáshoz kötődött, miközben a gépek átvehettek ismétlődő, fizikailag megterhelő vagy állandó pontosságot igénylő műveleteket.

A gépesítés ebben az esetben egyszerre szolgálta a minőség ismételhetőségét és a munkaerőhiány enyhítését. Nem tette szükségtelenné a képzett cukrászt, de lehetővé tette, hogy azok a munkafázisok, amelyek géppel is a kívánt minőségben végezhetők el, kevesebb emberi munkaidőt igényeljenek. A felszabaduló figyelem így az érzékszervi ellenőrzésre, a fejlesztésre, az egyedi problémák megoldására és a végső megjelenésre fordítható.

A két eset a tehermentesítés eltérő útjait mutatja meg. Az egyik vállalkozásban a rendelési adatok összegyűjtése és rendszerezése már nem kizárólag a tulajdonos feladata, az AI pedig a szakmai problémák lehetséges megoldásainak keresését, a tervezést és az adminisztrációt segíti. A másikban a gépek a termelés ismétlődő fizikai műveleteinek munkaigényét csökkentik. Közös bennük, hogy a visszatérő feladatok terhét a munka átszervezésével és technológiai eszközök bevonásával mérséklik:

visszatérő működési torlódás → a feladat és a szükséges tudás azonosítása → rendszer, gép vagy digitális eszköz beépítése → kisebb személyes függés → felszabaduló emberi figyelem

A két példa nem bizonyítja, hogy a tulajdonosfüggőség teljesen megszüntethető, és azt sem, hogy ugyanaz a technológiai út minden kisvállalkozás számára megfelelő. Azt azonban megmutatja, hogy a kézműves identitás megőrzése nem követeli meg valamennyi feladat változatlanul személyes elvégzését. A tehermentesítés akkor erősítheti a kézműves jelleget, ha nem az alkotói és szakmai döntést automatizálja, hanem azokat a terheket csökkenti, amelyek ettől a munkától vonják el az emberi figyelmet.

Három technológiai út a tehermentesítéshez: a kézművesség felszabadítása

A kutatás egyik fontos felismerése, hogy a technológia és a kézművesség nem szükségképpen egymás ellentétei. A digitalizáció, a gépesítés és a mesterséges intelligencia nem ugyanazt a feladatot veszi át: az első az információ és a koordináció, a második a fizikai és ismétlődő munkafázisok, a harmadik pedig a keresés és az előkészítés terhét csökkentheti. Közös lehetőségük, hogy emberi figyelmet szabadítsanak fel azokra a döntésekre, amelyekben az ízlés, a tapasztalat, az alkotói ítélet és a személyes felelősség teremti meg a prémiumértéket.

A három technológiai út nem három, egymástól elkülönülő vállalattípust jelöl. Az interjúkban egyes elemeik összekapcsolódtak: a gépesítés mellett megjelent a rendelési folyamat

digitalizálása, az AI használata pedig szakmai és adminisztratív feladatokra egyaránt kiterjedt. Ugyanakkor csak néhány vállalkozás jutott el oda, hogy a technológiát következetesen egy konkrét működési torlódás feloldására használja. Ezek az esetek rávilágítanak, hogy ugyanaz a megoldás minden cukrászdában működik, de a tulajdonosfüggőségből létezhet kivezető út.

Digitalizáció: az információ leválasztása a tulajdonosról

A kisebb cukrászdákban a rendelések telefonon, e-mailben, közösségimédia-üzenetekben és személyesen is érkezhetnek. Amíg az információ mennyisége korlátozott, ezt a tulajdonos saját emlékezetével és közvetlen egyeztetéssel is képes lehet összetartani. A kereslet növekedésével azonban ugyanaz az informális koordináció egyre több ismételt kérdést, félreértést és hibalehetőséget teremt.

A korábban bemutatott esetben a növekvő rendelésállomány láthatóvá teszi ennek a modellnek a határát: a korábban működő informális koordináció a volumen növekedésével kezelhetetlenné vált. A tanulság általánosítható része nem az alkalmazott szoftver, hanem a beavatkozás pontja: a rendelési információt közös, visszakereshető rendszerbe kell terelni, mielőtt annak összehangolása önálló kapacitáskorláttá válik.

A digitalizáció valódi szervezeti értéke ebben a helyzetben az, hogy az információt leválasztja a tulajdonos személyéről. A rendelés részletei nem kizárólag az ő fejében, üzeneteiben vagy jegyzeteiben maradnak, hanem más munkatársak számára is elérhető, egységes rendszerbe kerülnek. A webshop vagy tortakonfigurátor előre rögzítheti a választható ízeket, méreteket, határidőket és átvételi módokat. A vendég pontosabb információt adhat meg, a vállalkozás pedig kevesebb ismételt egyeztetéssel készítheti elő a teljesítést.

Az interjúkban közvetlenül megjelent az online rendelés, a rendelési adatok rendszerezése és a háttérrendszer fejlesztése. A feltárt koordinációs problémákhoz további, megfizethető digitális eszközök is kapcsolhatók. Példaként említették a chatbotokat, amelyek megválaszolhatják a nyitvatartásra, rendelési határidőre, átvételre vagy allergénekre vonatkozó ismétlődő kérdéseket. A digitális HACCP-naplók egyszerűsíthetik a hőmérsékleti és higiéniai adatok rögzítését és visszakeresését. Önmagában sokat jelent, hogy a 12 fős mintából két vezető már ilyen megoldásokban is gondolkodik, tervez.

A digitalizáció mechanizmusa így foglalható össze:

széttagolt információ → egységes rögzítés → megosztható és visszakereshető adatok → kevesebb ismételt egyeztetés és hiba → felszabaduló tulajdonosi figyelem

A digitális rendszer ugyanakkor csak akkor tehermentesít, ha illeszkedik a termékhez és a vendég választási módjához. Az egyik vállalkozásban a cukorkák webshopos értékesítése nem

működött, mert a vásárlók személyesen szerették megnézni és összeválogatni a termékeket. A torták esetében ezzel szemben az online rendelés egyre nagyobb szerepet kapott. A digitalizáció tehát nem önmagában jelent előrelépést: ott teremt értéket, ahol valóban egyszerűsíti a vendég és a vállalkozás közötti koordinációt.

Gépesítés: a fizikai terhelés és az állandó felügyelet csökkentése

Míg a digitalizáció az információáramlást, a gépesítés a termelés fizikai és időbeli terheit alakíthatja át. A korábban bemutatott másik eset azt mutatta meg, hogy a munkaerőhiányra adott technológiai válasz akkor nem gyengíti a kézműves identitást, ha az ismétlődő végrehajtást választja le a képzett cukrászról, nem pedig az ízléshez és tapasztalathoz kötődő döntést.

A gépesítés szervezeti értéke ezért nem pusztán a gyorsabb termelés. Csökkentheti azoknak a munkafázisoknak az emberi kapacitásigényét, amelyeknél a pontos ismétlés fontosabb, mint az egyedi szakmai mérlegelés.

A munkamegosztás határa a döntés és a végrehajtás között húzódik: a cukrász határozza meg a termék koncepcióját, ízvilágát és elfogadható minőségét, a gép pedig az ehhez szükséges ismétlődő műveletek egy részét teszi gyorsabbá vagy kiszámíthatóbbá.

Említették még a programozható okossütőt, ami például rögzítheti a hőmérséklet, a páratartalom és az időzítés korábban kialakított kombinációját. Ezzel a szakmai tudás bizonyos paraméterei beépíthetőek a működési folyamatba, és a reprodukció kevésbé függ attól, hogy a legtapasztaltabb cukrász folyamatosan a sütő mellett álljon. A sokkoló hűtő időben elválaszthatja egymástól a termelés egyes szakaszait; az automata adagoló pedig egyenletesebbé és kevésbé munkaigényessé teheti a nagyobb számban készülő termékek porciózását.

Az ehető tintás nyomtató, a lézergravírozó vagy a 3D-s dekorációs eszköz a személyre szabott termékek technikai kivitelezésében teremthet kapacitást. Nem magát az alkotói ötletet automatizálja, hanem a már kialakított grafika vagy díszítőelem reprodukálását gyorsíthatja. Az ilyen eszközök a mintában nem jelentek meg általánosan használt technológiaként; a vállalkozói beszámolókban inkább kívánatos, de több esetben nehezen finanszírozható lehetőségként kerültek szóba.

Az interjúk ugyanakkor a gépesítés határait is megmutatták. Az egyik vállalkozás megpróbálta félautomatikussá tenni a macaron készítését, de a recept érzékenysége és a változó körülmények miatt továbbra is szükség volt az emberi visszacsatolásra. Egy másik interjúalany azért viszonyult fenntartással a krémfőzőgéphez, mert a megfelelő állapotot továbbra is kóstolással ítélték meg.

Ugyanakkor mások a kisebb kézi eltérést nem minősítették hibának, hanem a kézműves karakter részének tekintették.

A gépesítés mechanizmusa ezért nem az ember egyszerű kiváltása:

ismétlődő vagy felügyeletigényes művelet → szakmai paraméterek részleges rögzítése → géppel támogatott végrehajtás → kisebb fizikai és időbeli terhelés → emberi figyelem a kivételekre és a végső minőségre

A gép ott tehermentesít, ahol a végrehajtás ismételhető, miközben az embernél marad annak eldöntése, hogy az eredmény érzékszervileg, esztétikailag és szakmailag megfelelő-e.

Mesterséges intelligencia: a keresési és előkészítési idő lerövidítése

Az AI használata a vizsgált mintában még nem általános. Egy vállalkozásnál azonban több konkrét alkalmazás is megjelent: régi, hiányosan leírt receptek technológiai rekonstrukciója, ismeretlen alapanyagok feltérképezése, hibajelenségek lehetséges okainak összegyűjtése, esküvői torták vizualizálása és adminisztratív dokumentumok előkészítése.

Az egyik interjúalany így értékelte az AI hibakeresésben betöltött szerepét:

„Például, a macaronnál a hibákat tökéletesen el tudja mondani. Persze van benne nagyon sok olyan is, ami nem használható, viszont abban mindenképpen segítség, hogy ír alternatívákat, és ha azt az ember kipróbálja, akkor utána abból használható tudás lesz.” (02)

Az idézet egyszerre mutatja meg az eszköz lehetőségét és korlátját. Az AI nem kész szakmai igazságot szolgáltat, hanem lehetséges magyarázatokat és megoldási irányokat gyűjt össze. Ezek között használhatatlan javaslatok is lehetnek. A használható tudás csak az emberi ellenőrzés, a próba és a szakmai értékelés után jön létre. Az AI értéke ezért nem a cukrász gondolkodásának kiváltása, hanem a keresés kiindulópontjainak gyorsabb előállítása.

Hasonló munkamegosztás figyelhető meg a tortavizualizációban. Az AI képalkotó eszköze rövid idő alatt több lehetséges vizuális irányt készíthet elő, ami segítheti a vendéggel folytatott egyeztetést. A cukrásznak kell azonban megítélnie, hogy a generált forma stabilan megépíthető-e, a díszítés megfelel-e az alapanyagok és a gravitáció korlátainak, illetve a terv illeszkedik-e a vállalkozás alkotói világához. A vizuális ötlet és a teljesíthető ígéret közötti különbséget továbbra is az emberi szakértelem hidalja át.

Az AI tehermentesítő mechanizmusa így írható le:

probléma vagy előkészítendő feladat → gyorsan létrehozott alternatívák és első változat → szakmai ellenőrzés és kipróbálás → használható eredmény → rövidebb keresési és előkészítési idő

Az AI használatához ezért nem elegendő az eszköz elérhetősége. Fel kell ismerni, mely probléma alkalmas ilyen támogatásra, meg kell adni a szükséges kontextust, és rendelkezni kell az eredmény ellenőrzéséhez szükséges szakmai tudással. Az AI nem a szakértelem hiányát pótolja; elsősorban annak mozgásterét bővítheti.

A technológia értéke a felszabadított figyelem

A digitalizáció, a gépesítés és az AI közös stratégiai értéke nem önmagában a gyorsaság vagy a modernség. Akkor járulnak hozzá a tehermentesített kézművességhez, ha egy konkrét működési torlódást oldanak fel, és a felszabaduló kapacitás valóban magasabb értékű feladatokra fordítható.

A digitalizáció az információt választja le a tulajdonos személyéről. A gépesítés az ismétlődő végrehajtást teszi kevésbé függővé az állandó emberi jelenléttől. Az AI a keresés és az első változat elkészítésének idejét rövidítheti. Az embernél marad ugyanakkor az ízlés, a kivételek értelmezése, a végső minőségi döntés és a vendégnek tett ígéretért vállalt felelősség.

A technológia így nem a hagyományos kézművesség felszámolásának, hanem fenntarthatóbb megszervezésének eszköze lehet. Nem azt automatizálja, amiért a vendég a vállalkozást választja, hanem azt a láthatatlan adminisztratív, fizikai és előkészítő terhelést csökkenti, amely elvonja az emberi figyelmet a valódi értékteremtéstől.

Szezonalitás és a választott működési határ: kapacitási stressztesz

Az esküvői főszezon, az ünnepi rohamok, a hétvégi csúcsok és – egyes helyszíneken – az időjárástól függő turisztikai forgalom rövid időre megsokszorozhatják a cukrászdák terhelését. A szezonalitás ezért kapacitási stressztesztként mutatja meg, hogy a vállalkozás mennyire képes a megszokott minőséget megemelkedett rendelésmennyiség mellett is újrateremteni.

„A hétvége az mindenképp [...] a legerősebb [...] a nyár pedig erősen függ az időjárástól.” (12)

A szezonális csúcs nemcsak több előállítandó terméket jelent. Egyszerre növeli a beszerzés, az előkészítés, a rendeléskezelés, a termelés, a kiszolgálás és a hibakezelés terhét. Az ünnepi termékek és egyedi torták esetében ehhez rövid, nehezen eltolható teljesítési időpontok is társulnak. A kapacitáskorlát ezért nem feltétlenül magánál a sütésnél jelentkezik: szűk keresztmetszetté válhat a hűtés, a díszítés, a csomagolás, az információátadás vagy a tulajdonosi ellenőrzés is.

A tulajdonos szezonális többletmunkája önmagában nem bizonyítja a működés fenntarthatatlanságát. Egy előre látható, korlátozott ideig tartó és gazdaságilag megtérülő

csúcsterhelés tudatosan vállalható lehet. Más a helyzet azonban akkor, ha a vállalkozás évről évre csak a tulajdonos rendszeres éjszakázásával, folyamatos készenlétével vagy más feladatainak elhalasztásával képes teljesíteni. Ilyenkor a többletkibocsátás nem teljesen a szervezet kapacitásából, hanem részben a tulajdonos nehezen pótolható személyes tartalékaiból származik.

A vizsgált vállalkozások nem egyetlen módon alkalmazkodtak ehhez a nyomáshoz. Négy, egymással is kombinálható válasz rajzolódott ki:

- a termelés időbeli előrehozása;
- rugalmas vagy időszakos munkaerő bevonása;
- a termelési és koordinációs kapacitás technológiai bővítése;
- az elfogadott kereslet korlátozása.

A termelés időbeli átrendezése

A szezonális terhelés egy része mérsékelhető, ha nem minden munkafázis marad a közvetlenül az értékesítést megelőző időszakra. Az egyik vállalkozás például nagyobb adagokban készítette elő a fagyasztható termékeket és alapelemeket, hogy szükség esetén már csak a későbbi munkafázisokat kelljen elvégeznie. A termelés ilyen időbeli szétválasztása nem feltétlenül növeli a vállalkozás technikai maximumát, de egyenletesebbé teheti a munkaterhelést.

A sokkoló hűtés, a megfelelő fagyasztási technológia és a programozható sütési folyamat tovább bővítheti ennek lehetőségét. Ezek az eszközök nem minden vizsgált vállalkozásban jelentek meg ténylegesen alkalmazott megoldásként, de közvetlenül kapcsolódnak az interjúkban feltárt problémához: lehetővé tehetik, hogy az előkészíthető munkafázisok ne a szezonális csúcs legterheltebb napjaira essenek. A frissességet, textúrát vagy egyedi megjelenést meghatározó műveleteket ugyanakkor továbbra is az értékesítéshez közel kell elvégezni.

Rugalmas munkaerő és a betanítás költsége

A második válasz az időszakosan bevonható kapacitás. A mintában megjelentek alkalmi munkavállalók, több szezonban visszatérő munkatársak és tanulók is. Az egyik vállalkozás kifejezetten a kereslet éves ingadozása miatt nem tartott állandó cukrászt:

„Állandó alkalmazottat még nem tartunk, alkalmi munkavállalóval és tanulóképzéssel hidaljuk ezt át. Sajnos azért van éves szinten a forgalomban egy olyan ciklikusság, hogy […] lennének olyan hónapok, amikor nem biztos, hogy egy bérköltséget […] ki tudnánk termelni.” (02)

A rugalmas munkaerő alkalmazása azonban csak akkor teremt tényleges kapacitást, ha a munkatárs már ismeri a vállalkozás folyamatait és minőségi követelményeit. Egy teljesen új

ember betanítása éppen a legterheltebb időszakban további munkát róhat a tulajdonosra és a tapasztalt dolgozókra. Ezért különösen értékesek lehetnek a több szezonban visszatérő munkatársak, illetve azok a korábbi tanulók, akikből később önállóan dolgozni képes alkalmazott válik.

A tanulói rendszer ugyanakkor nem automatikus munkaerőpótlás, hanem bizonytalan megtérülésű utánpótlási befektetés. A tanítás és az ellenőrzés költsége a vállalkozásnál jelentkezik, miközben a képzés nem minden esetben vezet megfelelő felkészültségű vagy tartósan elkötelezett munkatárshoz. A vizsgált esetekben három vállalkozásnál vált korábbi tanulóból vagy gyakornokból későbbi munkaerő, másutt viszont a lemorzsolódás, az adminisztratív teher, a hiányzó alapkészségek és a bizonytalan motiváció miatt felhagytak a tanulók fogadásával.

Technológiai kapacitás

A gépesítés és a digitalizáció a csúcsterhelés eltérő pontjain avatkozhat be. Az automata vagy programozható gép az ismétlődő termelési műveletek időigényét és állandó felügyeletét csökkentheti. A digitális rendelési rendszer az egyeztetések, módosítások és átvételi információk kezelését teheti áttekinthetőbbé. Értékük nem pusztán abban áll, hogy gyorsabbá tesznek egy-egy részfolyamatot, hanem abban is, hogy megakadályozhatják több szűk keresztmetszet egyidejű kialakulását.

A technológiai beruházás azonban csak akkor oldja a szezonális terhelést, ha valóban a működés kritikus pontjára irányul. Egy sokféle, kis sorozatban készülő kínálatban nem feltétlenül létezik egyetlen olyan gép, amely érdemben megnöveli a teljes rendszer kapacitását. Másutt viszont egy hűtőkamra, nagyobb teljesítményű sütő, adagológép vagy jól felépített rendelési háttérrendszer alapvetően átrendezheti a munkát. A beruházás értékét ezért nem a technológiai fejlettsége, hanem a megszüntetett torlódás és a felszabadított emberi kapacitás alapján lehet megítélni.

A kereslet tudatos korlátozása

A negyedik válasz nem a kapacitás növelése, hanem a kereslet hozzáigazítása a vállalható működéshez. A vizsgált esetekben megjelent a szezonális választék szűkítése, a rendelési határidők meghosszabbítása, az egyedi igények korlátozása, bizonyos csatornák elhagyása és egyes megrendelések visszautasítása.

A nemet mondás nem minden esetben elveszített üzlet. Ha egy újabb megrendelés veszélyeztetné a már vállalt munkák minőségét, aránytalan tulajdonosi jelenlétet igényelne vagy tartósan nem fedezné a létrehozásához szükséges ráfordítást, elutasítása a meglévő

vendégkapcsolatok és a prémiumígéret védelmét szolgálhatja. Ez nem jelenti azt, hogy minden kapacitáshiányra szűkítéssel kell válaszolni. A kérdés az, hogy a további kereslethez érdemes-e kapacitást építeni, vagy az új működési méret már nem illeszkedne a vállalkozás céljaihoz.

A választott működési határ

A kutatás egyik fontos következtetése, hogy a választott működési határ nem azonos a technikai maximummal. Nem azt a legnagyobb mennyiséget jelenti, amelyet a vállalkozás rendkívüli erőfeszítéssel még elő tud állítani, hanem azt a volument és szervezeti összetettséget, amely mellett képes tartósan megőrizni a termékminőséget, a gazdasági életképességet és a tulajdonos által vállalható munkaterhelést.

Egyes vállalkozások ezt a határt tudatosan alacsonyabb volumen mellett húzták meg:

„Nem kívánunk tovább terjeszkedni, a jelenlegi működést szeretnénk konstans fenntartani.” (11)

Más vállalkozások gépesítéssel, digitalizációval, munkamegosztással és nagyobb csapattal kívánták bővíteni a fenntartható kapacitást. Egyik irány sem tekinthető önmagában fejlettebbnek. A döntő különbség az, hogy a választott méret összhangban áll-e a vállalkozás értékígéretével, gazdasági lehetőségeivel és a tulajdonos hosszabb távú céljaival.

A szezonalitás ezt az összhangot teszi próbára. Megmutatja, mely folyamatok készíthetők elő, mely feladatok adhatók át, hol érdemes technológiába beruházni, és mely keresletet nem célszerű már elfogadni. A tehermentesített kézművesség nem korlátlan növekedést jelent, hanem olyan működést, amelyben a csúcsidőszak sikere nem kizárólag a tulajdonos rendkívüli személyes áldozatán múlik.

Módszertan és értelmezési korlátok

A kutatás és a minta

Az elemzés tizenkét magyar cukrászati vállalkozás tulajdonosával vagy vezető munkatársával készített, félig strukturált mélyinterjún alapul. Az interjúk a vállalkozások történetére, értékajánlatára, termékeire, vendégkörére, piaci alkalmazkodására, innovációjára, munkaerő-szervezésére, technológiahasználatára és tulajdonosi működésére terjedtek ki.

A mintát célzottan, nem véletlenszerűen alakítottuk ki. Olyan működő cukrászati vállalkozásokat vizsgáltunk, amelyek termékeik, alapanyagaik, szakmai önértelmezésük vagy a vendégeknek

nyújtott élmény alapján prémiumpozíció kialakítására törekednek. A minta összeállításakor a hasonlóságok mellett a működés sokszínűségének megjelenítésére is törekedtünk. Fővárosi, vidéki és balatoni; lakókörnyezeti és turisztikai; helyben fogyasztásra, rendelésre vagy több értékesítési csatornára építő; néhány fős és nagyobb szervezetként működő vállalkozások egyaránt szerepelnek benne.

A kiválasztás nem egységes és objektív pénzügyi sikerességi mutatók alapján történt. A jelentés ezért nem állítja, hogy valamennyi vizsgált vállalkozás azonos értelemben vagy azonos mértékben sikeres, és nem állít fel közöttük sikerességi rangsort. A minta célja nem a legeredményesebb cukrászdák azonosítása, hanem annak feltárása volt, hogy eltérő működési környezetben milyen módokon építhető fel és tartható fenn prémiumpozíció.

Az interjúalanyokra a tanulmányban 01–12 közötti kódokkal hivatkozunk, a vállalkozások nevét pedig az idézetek mellett nem közöljük. Mivel a prémium szegmensben az egyedi vállalkozástörténetek és a jellegzetes termékkínálatok szorosan összekapcsolódnak a piaci márkanevekkel, az anonimizálás elsősorban a közvetlen beazonosíthatóságot zárja ki.

Az idézetek és az esettanulmányok részletei úgy jelennek meg a szövegben, hogy a szakmai-üzleti elemzéshez szükséges mély és hiteles információk sértetlenek maradjanak, miközben a résztvevők személyiségi és üzleti jogai maximális védelmet kapnak.

Elemzési eljárás

Az interjúk elemzése két ciklusban történt. Az első ciklusban induktív kódolással azonosítottuk az interjúkban visszatérő témákat, döntési helyzeteket és feszültségeket. Figyelmet fordítottunk a vállalkozók által megfogalmazott értékekre, az általuk bemutatott gyakorlatokra, valamint azokra az esetekre is, amelyek nem illeszkedtek a kialakuló általános mintázatokhoz.

A második ciklusban az egyes eseteken belül feltárt témákat esetközi összehasonlításnak vetettük alá. Az elemzést hét, egymással összefüggő mintázatkód köré rendeztük:

- külső nyomás és piaci kitettség;
- minőségvezérelt döntési logika;
- tulajdonos-központú koordináció;
- munkaerő- és kapacitáskorlát;
- vásárlói elérés és keresletépítés;
- szelektív megújulás;
- differenciált stratégiai utak.

Az esetközi összehasonlítás célja nem a vállalkozások merev típusokba sorolása volt. Azt vizsgáltuk, hogy az eltérő helyszínen, méretben, portfólióval és tulajdonosi elképzeléssel működő cukrászdák milyen módokon teremtenek prémiumértéket, hogyan építik fel keresletüket, és milyen szervezeti feszültségekkel szembesülnek. Az eltérő vagy határesetek vizsgálata segített annak pontosításában, hogy mely összefüggések tekinthetők visszatérő mintázatnak, és melyek kötődnek inkább egyedi vállalkozási helyzetekhez.

A tanulmányban bemutatott két stratégiai irány – a fókuszált prémium és a szélesebb, differenciált elérés – az esetek összehasonlítását segítő elemzési kategóriák. Nem két egymást kizáró vállalattípust jelölnek, hanem eltérő stratégiai hangsúlyokat. A valóságban a vizsgált cukrászdák gyakran hibrid módon működnek, és ötvözik a két megközelítés elemeit. Előfordul, hogy egy vállalkozás a hétköznapi működésében a szélesebb elérésre épít, hogy stabil bázisforgalmat teremtsen, miközben az egyedi tortarendeléseknél vagy ikonikus termékeinél továbbra is a különleges szakmai teljesítményre, a saját karakterére és a személyre szabott megoldásokra helyezi a hangsúlyt. A megkülönböztetés célja annak láthatóvá tétele, hogy a prémiumpozíció felépítése és fenntartása eltérő értékteremtési és kockázatkezelési megoldásokra támaszkodhat.

Az interjúidézeteket az elemző szövegtől elkülönítve, interjúkóddal közöljük. Az idézetek illusztratív és értelmezést támogató szerepet töltenek be: megmutatják, hogyan gondolkodnak a vállalkozók saját működésükről, milyen feszültségeket érzékelnek, és miként indokolják döntéseiket. Egy-egy idézet önmagában nem bizonyít általános ágazati összefüggést; jelentését az esetközi elemzésben azonosított tágabb mintázatok adják.

Mit állíthatunk az eredmények alapján?

A jelentés kétféle tudást kapcsol össze. Az interjúkból azonosított mintázatok azt mutatják meg, hogyan értelmezik és szervezik saját működésüket a vizsgált cukrászati vállalkozások. A gastro-tainmentről, a gourmetizációról, a mindful snackingről, a slow livingről és a digitális ételesztétikáról szóló megállapítások ezzel szemben tágabb fogyasztói és kulturális folyamatok értelmezését szolgálják. Ezek a fogalmak segítenek elhelyezni az interjús eredményeket a megváltozott fogyasztói környezetben, de nem tekinthetők a tizenkét interjúból közvetlenül levezetett fogyasztói állításoknak. A tágabb trendek értelmezését ezért szakirodalmi és másodlagos piaci forrásokra kell alapozni.

A kutatás kvalitatív és feltáró jellegű. A tizenkét, célzottan kiválasztott eset nem reprezentálja statisztikailag a magyar cukrászati ágazat egészét. Az eredményekből ezért nem állapítható meg, hogy az egyes működési logikák, problémák vagy vállalkozástípusok milyen gyakorisággal és arányban vannak jelen a teljes sokaságban.

Az interjúk vállalkozói önbeszámolókon alapulnak. Eltérés lehet aközött, ahogyan a résztvevők saját értékeiket és döntéseiket bemutatják, illetve ahogyan a vállalkozás ténylegesen működik. Egyes magyarázatok utólagos értelmezést vagy racionalizálást is tartalmazhatnak. A kutatás nem vizsgálta közvetlenül a fogyasztók tapasztalatait és értékítéletét, ezért elsősorban azt mutatja meg, hogyan érzékelik és értelmezik a keresletet, a prémiumértéket és a vendégek viselkedését a vállalkozások tulajdonosai és vezető munkatársai.

A vállalkozások pénzügyi adatai hiányosak és közvetlenül nem összehasonlíthatók. Nem bizonyítható ezért, hogy a fókuszált prémium vagy a szélesebb differenciált elérés általánosságban eredményesebb lenne, illetve hogy egy adott működési gyakorlat közvetlenül magasabb jövedelmezőséget vagy növekedést okoz. A bemutatott stratégiák nem teljesítmény alapján felállított rangsort, hanem eltérő értékteremtési logikákat és az ezekhez kapcsolódó előnyöket, kockázatokat, illetve szervezeti követelményeket jelölnek.

A mintában kizárólag a kutatás időpontjában működő vállalkozások szerepelnek. Nem vizsgáltunk megszűnt vagy a prémiumpozíció kialakításával sikertelenül próbálkozó cukrászdákat. A feltárt mintázatok ezért részben túlélési szelekciót tükrözhetnek, és kevesebbet mondanak azokról a folyamatokról, amelyek tartós piaci kudarchoz vagy megszűnéshez vezettek.

A technológiai gyakorlatok értelmezése szintén óvatosságot igényel. A digitalizáció és a gépesítés több vállalkozásnál megjelent, a generatív AI részletes és aktív alkalmazásáról azonban csak kevés eset, többféle felhasználásáról pedig egyetlen vállalkozás számolt be. Az AI-val kapcsolatos megállapítások ezért nem a magyar cukrászati ágazat általános technológiai gyakorlatát írják le. Korai, feltáró példákat mutatnak arra, hogy a technológia milyen feladatokban csökkentheti a tulajdonos terhelését, és hol marad szükség emberi szakmai ellenőrzésre és döntésre.

E korlátok mellett a kutatás nem azt kívánja bizonyítani, hogy egy cukrászda egyetlen meghatározott tényezőtől válik sikeressé. A tizenkét eset összehasonlítása azt mutatja meg, hogy milyen értékteremtési és működési összhangok támogathatják a prémiumpozíció kialakítását, milyen eltérő stratégiai utak rajzolódnak ki, és milyen visszatérő feszültségek tehetik sérülékennyé a vállalkozást. Az eredmények ezért elsősorban értelmezési és vezetői keretet kínálnak: segítenek felismerni a lehetséges döntési alternatívákat, azok feltételeit és következményeit, de nem helyettesítik az egyes vállalkozások saját piaci, pénzügyi és szervezeti helyzetének elemzését.

Kérdések, amelyeket a cukrászok már feltettek maguknak

Az alábbi kérdések a vizsgált cukrászdák tulajdonosainak döntéseiből, dilemmáiból és eltérő válaszaiból következnek. Nem egyetlen helyes működési módot írnak elő, hanem azt segítenek végiggondolni, hogy egy adott vállalkozás hol teremt különleges értéket, és milyen árat fizet választott működéséért.

Miért választanak bennünket?

Van-e olyan íz, termék, szolgáltatás, alkalom, helyszíni élmény vagy megbízhatósági ígéret, amely miatt a vendég nem tekint bennünket könnyen helyettesíthetőnek? Miből tudjuk, hogy valóban ezért választ?

Hogyan épül fel a keresletünk?

Honnan érkeznek a vendégek: helyi ismertségből, ajánlásból, Google-keresésből, közösségi médiából, egy ikonikus termék vagy konkrét alkalom miatt? Mi történik az első vásárlás után, ami visszatérésre és ajánlásra ösztönzi őket?

Mennyire koncentrált a piacunk?

Egy szűk célcsoportot vagy sajátos igényt szolgálunk ki különösen pontosan, vagy több kisebb piacból, termékből, alkalomból és csatornából építjük fel a keresletet? Milyen előnyt teremt ez a választás, és mitől teszi sérülékennyé a vállalkozást?

Mi tartozik a védett identitásmaghoz?

Mely termékeken, recepteken, alapanyagokon, ízeken, vizuális megoldásokon vagy szakmai elveken nem szeretnénk változtatni? Hol lehet ezzel szemben kísérletezni úgy, hogy az újdonság erősítse, ne pedig feloldja a cukrászda karakterét?

Hol teremt valóban pótolhatatlan értéket a tulajdonos?

Mely feladatokhoz szükséges a személyes szakmai ítélete, jelenléte vagy vendégkapcsolata? Mely feladatokat és döntéseket bízhat másokra, és mire van szükségük a munkatársaknak ahhoz,

hogy ezeket önállóan, a kívánt minőségben végezzék? Hogyan követhető a munkájuk anélkül, hogy minden részletet továbbra is a tulajdonosnak kellene irányítania? Mely ismétlődő, fizikai, adminisztratív vagy információfeldolgozási feladat digitalizálható, gépesíthető vagy támogatható AI-val?

A jelenlegi működés illeszkedik ahhoz, amit hosszabb távon szeretnénk?

Fenntartható-e a szezonális terhelés, a munkamegosztás és a tulajdonos munkamennyisége? Mi történne, ha a tulajdonos három hónapig nem venne részt a napi működésben? A cél a tudatosan személyes műhely fenntartása, a szervezet bővítése, a részleges kivonulás, a generációváltás vagy egy későbbi értékesítés – és a jelenlegi döntések ebbe az irányba vezetnek-e?

Zárszó - Amit a sütemény el nem árul magáról

Egy prémium sütemény elfogyasztása néhány perc. A mögötte lévő döntések – mit vállal a vállalkozás, kinek és milyen feltételek mellett – évekig hatnak. Ez a tanulmány a kettő között lévő térről szól.

Minden évben felteszi a gasztronómia iránt érdeklődők közössége ugyanazt a kérdést: mi lesz az idei Ország Tortája? Az elmúlt évek nyerteseiben felismerhető egy közös irány: tökmagolaj, málna, rögös túró, tejföl – hazai alapanyagok, amelyek nemcsak ízükkel, hanem a mögöttük lévő termőhely és hagyomány történetével is megszólítanak. Az Ország Torta nem egyszerűen egy versenyeredmény: évenként megismétlődő kulturális kérdés, amelyből leolvasható, mi számít ma valódi értéknek a prémium cukrászatban. Az izgalom – hogy mit hoz a következő év – épp azt jelzi, hogy a közönség nem passzív fogyasztó, hanem résztvevője is ennek a folyamatnak.

A tartós prémiumpozíció nem a süteménytől terjed kifelé a vállalkozás felé. Fordítva működik: a vállalkozás egészének összhangja épül bele a termékbe. Az a sütemény válhat tartósan prémiummá, amelyet egy jól felépített rendszer képes következetesen előállítani, a megfelelő vendégek számára elérhetővé és kívánatossá tenni, majd újra és újra az ígéretnek megfelelően teljesíteni. A különleges alapanyag, az összetett technika vagy a magas ár jelezheti ezt a többletet, de önmagában egyik sem teremti meg.

Ez az összhang nem spontán alakul ki. Kikísérletezést, egyszerűsítést, néha szándékos visszalépést igényel: lemondást a kereslet egy részéről, egy termékről vagy csatornáról, ha az rövid távú bevétele ellenére gyengítené azt, amiről a vállalkozás felismerhető. A prémiumpozíció nem abból épül, hogy a cukrászda mindenki számára mindent kínál, hanem abból, hogy bizonyos vendégeknek, bizonyos alkalmakban olyan minőséget és biztonságot nyújt, amelyet mások

nehezen tudnak ugyanúgy megadni. A nehezen helyettesíthetőség ezért nem egyetlen látványos elemben, hanem a vállalkozási rendszer egészében épül fel.

A tulajdonos szerepe ebben nem egyszerűen „a legjobb cukrász” szerep. Az igazi kézjegy nem a technikában, hanem a döntésekben van: mit veszünk fel a kínálatba és mit nem; milyen vendéget fogadunk el és milyen megrendelést mondunk vissza; mikor bővítünk és mikor szándékosan nem. **A digitalizáció, a gépesítés és a mesterséges intelligencia ebben a kontextusban nem fenyegetés és nem csodaeszköz – azok az eszközök, amelyek a tulajdonos figyelmét oda terelhetik, ahol az emberi ítélet, az alkotói döntés és a személyes kapcsolat valóban nem helyettesíthető.**

A tizenkét eset közös tanulsága nem egyetlen sikerstratégia. Azt teszi láthatóvá, milyen kérdéseket kell egy prémium cukrászdának rendszeresen feltennie magának: *Kinek és mire vagyunk az első választás? Képesek vagyunk ezt az ígéretet minden körülmény között teljesíteni? És amit ma a legjobban csinálunk – azt holnap is el tudjuk készíteni anélkül, hogy elhagyjuk azt, amitől prémium?*

A jó sütemény egy pillanat. A jó vállalkozás az, ami ezt a pillanatot holnap is lehetővé teszi – anélkül, hogy feladná, mitől különleges.