

**JELENTÉS  
A MAGYAR  
VÁLLALKOZÁSRÓL  
2024**

# Névjegy és köszönetnyilvánítás

*A Jelentést a Mathias Corvinus Collegium  
Vállalkozáskutatási Műhelye készítette*

Kutatásvezető: **Szepesi Balázs**

Programvezető: **Zulik Ákos**

Vezető kutató: **Dr. Hortoványi Lilla, Pogácsás Péter**

Mélyinterjúk: **Lenk Zsuzsanna**

Kutatóstáb: **Parrag Petra, Mayer Balázs**

Projektmenedzser: **Vasas Nelli**

Az adatfelvétel és a jelentés nem valósulhatott volna meg a partnerszervezetek segítőkész munkája és támogató együttműködése nélkül. Az intézményeket illető köszönetnyilvánításon túl szeretnénk személyesen is köszönetet mondani elsősorban **dr. Greinstetter Balázsnak, Billó Kármennek, továbbá Avidor Andrásnak, Balogh Károly Zsoltnak, Bierer Tamásnak, Bókay Mártonnak, Dr. Fábián Ágnesnek, Flesch Tamásnak, Gablini Gábornak, Gál É. Beátának, Hegyiné Tóth Noéminak, Horváth Idának, Hunyadi Lászlónak, Juhos Jánosnak, Kévés Sándornak, Koji Lászlónak, Konkoly Eszternek, Koósa Annának, Kováts Árpádnak, Laki Zsoltnak, Dr. Lénárdt Attilának, Marosi Borbálának, Menke Dániel Bencének, Oláh Gábornak, Poros Gergőnek, dr. Polgár Balázsnak, Dr. Rudas Lászlónak, Sipos Zsoltnak, Dr. Skultéti Évának, Dr. Szalai Zsoltnak, Dr. Szerencsés Lászlónak, Szűcs Györgynek, Tompa Krisztiánnak, Dr. Tráserné Oláh Zsuzsannának, Vidáné Hévízi Bernadettnek, Vörös Anikónak, Vörös Attilának, Vörös Szabolcsnak, Dr. Vereczkey Zoltánnak, Wilhelm Gábornak.** A mélyinterjúkban való részvételért és értékes gondolataikért köszönet annak **a 32 vállalkozónak,** akik nyitott hozzáállásukkal, és részletes beszámolójukkal lehetővé tették, hogy betekintést nyerjünk az egyedi gépgyártó és a piacon saját fogyasztói márkával megjelenő cégek működési logikájába.



# Együttműködő *partnereink*

***Stratégiai Partnerek, akik segítettek, hogy a kérdőív sok vállalkozóhoz jusson el, és a jelentés eredményeit megismerhesse a szakmai közvélemény:***

Nemzetgazdasági Minisztérium – Magyar Gazdaságfejlesztési Ügynökség  
Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium – Nemzeti Fejlesztési Központ

***Hálózati Partnerek, akik segítettek, hogy kérdőívünk eljusson a vállalkozókhoz:***

Bács-Kiskun Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara  
BNI Magyarország  
Csepeli Munkaadók És Gyáriparosok Egyesülete  
Csongrád-Csanádi Kereskedelmi és Iparkamara  
Családi Vállalkozások Országos Egyesülete  
Dunaújvárosi Kereskedelmi és Iparkamara  
Építési Vállalkozók Országos Szövetsége  
Felelős Élelmiszergyártók Szövetsége  
Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetsége  
Győr-Moson-Sopron Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara  
Hajdú-Bihar Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara  
Infotér  
Ipartestületek Országos Szövetsége  
Joint Venture Szövetség  
KAVOSZ  
Keresztyén Vezetők és Üzletemberek Társasága  
Komárom-Esztergom Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara  
Magyar Ipari Karbantartók Szervezete  
Magyar Fa- és Bútoripari Unió  
Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége  
MAPI  
Mathias Corvinus Collegium Regionális Központok  
OFI – Országos Fémipari Ipartestület  
Pest vármegyei és Érdi Kereskedelmi és Iparkamara  
Soproni Kereskedelmi és Iparkamara  
Tolna Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara  
Vas Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara  
VOSZ- Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége  
Zala Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara

# Tartalom

NÉVJEGY ÉS KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS .....	2
EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREINK .....	3
KÖSZÖNTŐ .....	5
ELŐSZÓ .....	6
MCC VÁLLALKOZÁSKUTATÁSI MŰHELY .....	7
VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ .....	8
BEVEZETÉS ÉS HELYZETKÉP .....	16
A VÁLLALKOZÓT SZOLGÁLÓ TUDÁSÉRT - A JELENTÉS FILOZÓFIÁJA ÉS MÓDSZERTANA .....	17
HELYZETKÉP NYOMÁS ALATT - GAZDASÁGI KÖRNYEZET 2024-BEN .....	19
A JELENTÉST MEGALAPOZÓ ADATOK .....	27
A HÚSZAS ÉVEK: RÁZKÓDÁSOK KÖZÖTT, FELFELÉ TÖREKEDVE .....	28
ELSŐ A MEGMARADÁS, FONTOSAK A NÖVEKEDÉSI CÉLOK .....	32
A FEJLESZTÉSEK FÓKUSZÁBAN A PIACI POZÍCIÓ MEGTARTÁSA .....	36
ERŐSÖDŐ IRAM, KÉRDÉSES VERSENYELŐNYÖK .....	41
MAGYAR VÁLLALKOZÓI HABITUS: RUGALMAS ÉS MEGFONTOLT DÖNTÉSEKKEL, ÓVATOSAN A FEJLŐDÉSÉRT .....	45
KÉPZETT, RUTINOS ÜZLETEMBEREK .....	48
A VEZETÉS ÉS A TULAJDONLÁS ÖSSZEKAPCSOLÓDIK .....	51
A GENERÁCIÓVÁLTÁS MÁR JAVÁBAN ZAJLIK .....	55
A MÉRET MEGHATÁROZZA A VÁLLALKOZÁSOK LEHETŐSÉGEIT .....	57
AZ ELMŰLT ÉVEK NYERTESEI SZILÁRDABB ALAPRA ÉPÍTENEK .....	66
A NÖVEKEDÉSORIENTÁLT CÉGEK MÁSKÉPP LÁTJÁK A VILÁGOT .....	72
KIHÍVÁSOK ÉS TOVÁBBLÉPÉSI LEHETŐSÉGEK AZ EGYEDI GÉPGYÁRTÁSBAN .....	80
AGILITÁS ÉS MINŐSÉG - FOGYASZTÓI MÁRKÁS VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSE ÉS LEHETŐSÉGEI .....	87
<i>1. melléklet - Kérdőíves minta és reprezentativitása .....</i>	<i>94</i>
<i>2. melléklet - Előképek és inspirációk .....</i>	<i>100</i>
<i>3. melléklet - A kérdőív .....</i>	<i>101</i>
<i>4. melléklet - A mélyinterjú kutatás módszertana .....</i>	<i>103</i>



# Köszöntő

## *Tisztelt Olvasó!*

Nagy örömmre szolgál, hogy bemutathatom a Mathias Corvinus Collegium (MCC) első alkalommal elkészített Jelentés a magyar vállalkozásról című kiadványát. Ez a jelentés fontos mérföldkő a hazai kis- és középvállalkozások helyzetének mélyebb megismerésében és megértésében. A Vállalkozáskutatási Műhelyünk célja, hogy átfogó képet adjon a magyar vállalkozói szféra előtt álló kihívásokról és lehetőségekről, egyúttal segítséget nyújtson mindazoknak, akik e szektor erősítésén dolgoznak.

Büszkeséggel tölt el, hogy széleskörű együttműködést sikerült kialakítanunk a vállalkozói világgal. Megkeresésünkre több mint 1500-an válaszoltak. Külön örülök, hogy sok cégvezető már többször bekapcsolódott az MCC munkájába: előadást tartott, céglátogatáson fogadta hallgatóinkat, rendszeresen konzultál kutatóinkkal. Ez azért is fontos, mert sok diákunk a jövőjét a vállalkozói, menedzseri szférában képzei el. Ők pedig úgy lehetnek sikeresek, ha elődeik tudására építenek, és a mai vállalkozók szellemi örökségét fejlesztik tovább.

Öröm volt a jelentésben olvasni, hogy a jövőbeni kihívások inspirálóan hatnak a vállalkozókra, és azok még ambiciózusabbá teszik őket.

Az MCC missziója a Kárpát-medencei tehetséggondozás. Célunk olyan fiatalok nevelése és fejlesztése, akik elkötelezettek hazájuk iránt, és képesek a magyar nemzet jövőjét alakító vezetőkké válni. Tevékenységünk zsinórmértéke a tudásalapú nemzet támogatása - meggyőződésünk, hogy a tehetséggondozás révén nemcsak a jövő szakembereit, hanem felelős és hazafias döntéshozókat is képezünk.

A Jelentés a magyar vállalkozásról szorosan kapcsolódik ehhez a küldetéshez. Azáltal, hogy átfogó és elemző képet nyújt a magyar vállalkozói környezet kihívásairól és lehetőségeiről, segítjük a vállalkozókat és a gazdaságpolitikai döntéshozókat Magyarország mélyebb megértésében. Célunk, hogy közös gondolkodásnak nyújtsunk platformot azoknak, akik elkötelezettek Magyarország fejlődése és a nemzeti érdekek iránt, és képesek a hazai gazdaság prosperitásához hozzájárulni.

**Szalai Zoltán**

főigazgató, Mathias Corvinus Collegium



# Előszó

## *Tisztelt Olvasók!*

Örömmel ajánljuk az MCC Jelentés a magyar vállalkozásról című kiadványát, amelynek elkészítésével célunk a magyar vállalkozói szféra helyzetének mélyebb megismerése és bemutatása. Kutatásunk során nagy hangsúlyt fektettünk arra, hogy a hazai kis- és középvállalkozások előtt álló kihívásokat és lehetőségeket pontosan feltérképezzük, és a vállalkozók számára hasznos, gyakorlatias képet nyújtsunk.

Köszönjük a támogató hozzáállást a vállalkozóknak, az üzleti szervezeteknek, a Nemzetgazdasági, illetve a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztériumnak. Az ő segítségüknek köszönhető, hogy helyzetképünk több mint 1500 vállalkozó meglátásaira épülhet.

Az MCC Vállalkozáskutatási Műhelyében arra törekedtünk, hogy a kutatási eredményeinkkel hozzájáruljunk a vállalkozói szféra erősödéséhez és vállalkozásokat támogató döntéshozók munkájához. Bízunk benne, hogy e jelentés nem csupán elemzési alap lesz, hanem olyan eszköz, amely segíti a vállalkozókat a stratégiai döntések meghozatalában és hozzájárul a magyar gazdaság fejlődéséhez.

**Szepesi Balázs**

kutatásvezető, Jelentés a magyar vállalkozásról  
Az MCC Közgazdasági Iskolájának és Vállalkozáskutatási Műhelyének vezetője

**Zulik Ákos**

programvezető, az MCC CEE Connectivity Hub vezetője

A Vállalkozáskutatási Műhely a magyar vállalkozások működését és lehetőségeit vizsgálja. Egyik fő célja, hogy gyarapítsa a vállalkozások működésével kapcsolatos tudományos ismereteket. A műhely másik célkitűzése, hogy tudásával segítse a vállalkozókat, illetve a vállalkozók életét segítő szereplőket.

Magyarország akkor lehet sikeres, ha vállalkozásai széles stratégiai mozgástérrel rendelkeznek és megvan a képességük, a motivációjuk ennek kihasználására. Minél több a sikeres magyar cég, annál gazdagabb az ország, annál erősebb az ország hosszú távú sikerében érdekelt, a közösségeket és a kultúrát támogató vállalkozói réteg. Ez motiválja munkánkat.

Ennek érdekében kutatási projektjeink eredményeire építve:

- A vállalkozók, a vállalkozásokat szervezők és segítők számára készítünk elemzéseket, szervezünk eszmecseréket.
- Tananyagokat fejlesztünk, képzéseket szervezünk.
- Tudományos közleményeket készítünk, aktívan részt veszünk tudományos együttműködésekben.
- Anyagainkkal, rendezvényeinkkel, médiamegjelenésekkel részt veszünk a vállalkozásokról folyó közgondolkozásban.



# Vezetői Összefoglaló

## *15 állítás a magyar vállalkozásról 2024-ben*

A koronavírus járvány kitörése óta tart a gazdaságban a bizonytalanság kora, ez a 34 éves piacgazdaságunk harmadik nagy válsága. Eredményeink szerint nagyságrendileg ugyanígy vállalkozás helyzete javult, mint amennyié romlott az elmúlt négy év alatt – úgy tűnik, válságállóbb gazdaságunk, mint korábban volt.

A magyar vállalkozás a rendszerváltás nehézségei közepette, viharban született. A nagyvállalat-orientált piacgazdaság kialakulása és az uniós integráció korszaka után következett a 2008-as nagy válság stressztesztje a finanszírozás, a kereslet hirtelen összeomlásával. A válságkezelést követő prosperitásnak a COVID vetett véget.

A karanténnal induló, majd háborúval, inflációval folytatódó harmadik hullámvölgy kevésbé ütötte meg a magyar vállalkozásokat, mint az előző kettő. A cégek és vezetőik felkészültebbek lettek, a gazdaságpolitika már képes arra, hogy a gazdaság működőképességének fenntartását ne írja teljesen felül a makrostabilitás igénye. A gazdaságot ellenállóbbá tette három évtized tapasztalata, sokoldalú fejlődése.

A válság azonban így is fájdalmas. Jelentős az elmaradt hozam, sok a pozíciót veszítő vállalkozás. A cégek fejlesztései viszont nem álltak le, sőt a nehézségek hatására a gazdaság minőségi fejlődését erősítő irányba fordultak. A vevőorientáltság, a termelékenység, a stratégiai gondolkodás vált fontossá. A bizonytalanságok kora nem ért véget, ám – ha a magyar vállalkozókon múlik – egy hozamtermelésben, technológiában cselekvőképességében is erősebb gazdasággal kerülhetünk ki majd belőle.

Az óvatos derülátás ma már széles körben jellemző a magyar vállalkozókra – persze a nehézségek érzékelése mellett. Ez magában is jelentős változás. Három és fél évtized megtanított minket arra, hogy rajtunk is múlik, mi is tudjuk alakítani azt, mennyire sikeresek cégeink az erős versenyben. Kutatásunk eredményeit 15 állításban foglaljuk össze.

Jelentésünk több, mint 1500 vállalkozás válasza alapján tekinti át, hogyan élték meg az elmúlt éveket a magyar vállalkozások, milyen lehetőségek, kihívások állnak előttük. Kérdőíves felmérésünk mellett a magyar gazdaság két ígéretes területén (egyedi gépgyártás, fogyasztói márkás termékek gyártása és forgalmazása) készítettünk mélyinterjúkat, hogy támpontot adjunk a vállalkozások vezetőinek, az őket támogató szervezeteknek, szolgáltatóknak és gazdaságpolitikusoknak.

A munkát a vállalkozókkal és sok vállalkozást segítővel együttműködésben készítette az MCC Vállalkozáskutatási Műhelye. Fő partnereink a Magyar Gazdaságfejlesztési Ügynökség és a Nemzeti Fejlesztési Központ. A résztvevő vállalkozásoknak a jelentés mellett személyre szabott értékelést is készítünk – amennyiben kéri.



## Vihar után vagy közben? - Óvatos optimizmus a nehéz években

### 1. Gazdaságunk nyomás alatt, de ép szerkezettel működik

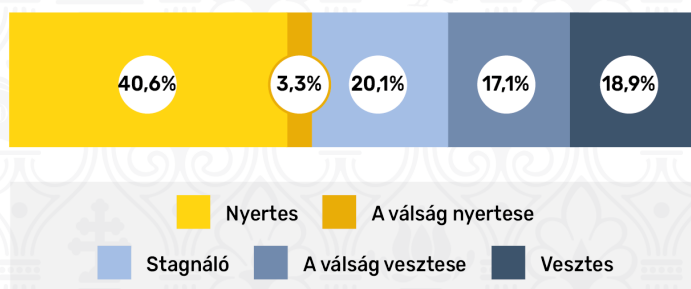
A 2019 és 2024 közötti, válságokkal terhelt időszakban Magyarországon az infláció és a költségvetési hiány magasabb volt, mint a régió többi országában, azonban a növekedés mértéke nagyobb volt az uniós átlagnál. A beruházások, a foglalkoztatottság, a lakossági fogyasztás és a külkereskedelem tekintetében is erősebben teljesített gazdaságunk a régiós és EU-s átlagnál. A gazdasági környezetben külső gondjai ellenére a hazai gazdaság szerkezete alapjaiban változatlan maradt.

### 2. Öt év alatt sokan nyertek, az elmúlt egy év nehezebb volt

**A vállalkozások majdnem kétharmada nyertesként vagy pozíciótartóként élte meg az elmúlt öt évet.** A nyertesek aránya (44%) meghaladja a vesztesekét (36%).

Ez arra utal, hogy a vállalkozások helyzete és lehetőségei közötti különbségek növekedtek, a válság megszórta a mezőnyt. **A nyereség szintet jobban erodálják a nehézségek, mint az értékesítést.** A kemény verseny és a bizonytalanság következtében a magyar vállalati kör átlagos jövedelmezősége minden bizonnyal csökkent.

A KÉRDŐÍVET KITÖLTŐ VÁLLALKOZÁSOK TELJESÍTMÉNYCSOPORTOSÍTÁSA AZ ELMÚLT ÉVEK ÁRBEVÉTELI ÉS NYERESÉGESSÉGI VÁLTOZÁSAI ALAPJÁN

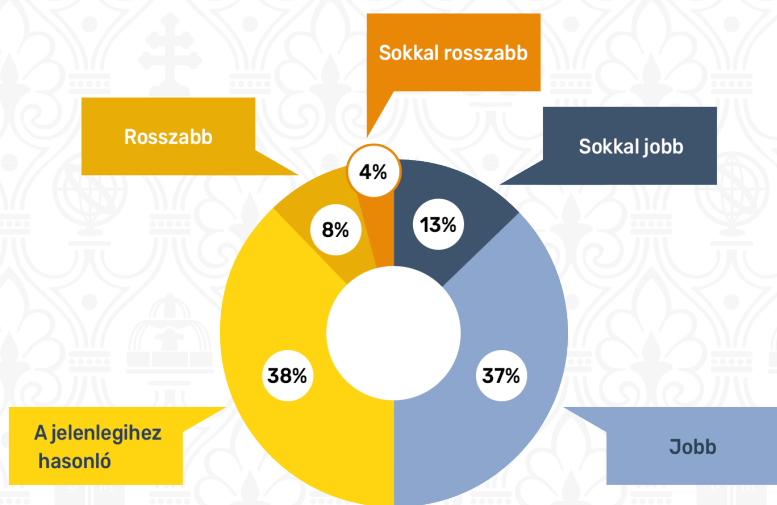


		5 év		
		Vesztes	Stagnáló	Nyertes
1 év	Vesztes	vesztes	a válság vesztese	a válság vesztese
	Stagnáló	vesztes	stagnáló	nyertes
	Nyertes	a válság nyertese	a válság nyertese	nyertes

A nyereségesség és árbevétel változása alapján, a mellékelt ábra szerint soroltuk öt csoportba a vállalkozásokat: Nyertesek, Vesztesek, Pozíciótartók, a Válság vesztesei és a Válság nyertesei.

### 3. A cégvezetőket óvatos derűlátás jellemzi

A CÉGHELYZET VÁRHATÓ VÁLTOZÁSA A KÖVETKEZŐ 3 ÉVBEN A VÁLLALKOZÁSVEZETŐK SZERINT



A vállalkozások vezetőinek fele gondolja úgy, hogy három év múlva jobb lesz a helyzete, mint jelenleg. Bö harmaduk nem vár komoly változást, 12 % számít arra, hogy romlik a helyzete. Egy borúlátó cégvezetőre négy optimista jut.

A vállalkozások az elkövetkező éveket jobbnak látják, mint az elmúlt időszakot. A cégek helyzetét, vezetőik lelkét próbára tették a járvány, a háború, a bizonytalanság nehézségei de nem tépázták meg.

Azok a vállalatok optimistábbak a jövőt illetően, amelyek nyertesnek számítanak az elmúlt időszak profitjának és árbevételének alakulása alapján. A leginkább pozitívan a válság nyertesei, tehát az elmúlt egy évben nyereséget és árbevételt növelni képes vállalkozók és vállalkozásvezetők néznek a jövőbe.

### 4. Dráguló beszerzés, csökkenő értékesítés – nem könnyű talpon maradni

AZ ELMÚLT 12 HÓNAP LEGNAGYOBB KIHÍVÁSAI A VÁLLALKOZÁSVEZETŐK SZERINT

(Kérdés: Az elmúlt 12 hónapban mi volt vállalkozásuk szempontjából a legnagyobb kihívás az alábbi szempontok közül?)



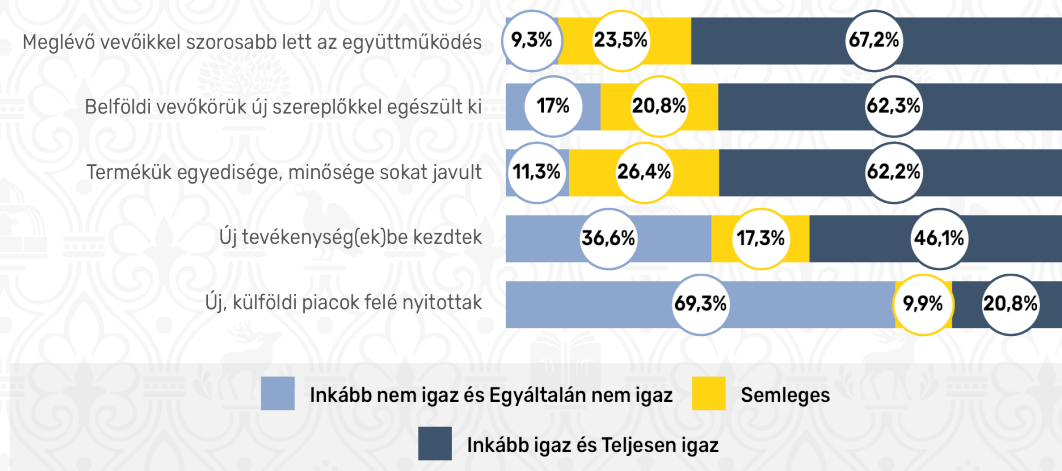
A bérnövekedés és az energiaárak növekedése a legjelentősebb kihívások a vállalkozások számára – tehát a költségnyomás került előtérbe. Szintén fontos probléma a keresletcsökkenés, illetve a megfelelő munkaerő megőrzése, megtalálása. Az árfolyam- és kamatproblémák, illetve a partnerek és a beszerzés kevesebb vállalkozás életét nehezítették meg, habár a 18-29%-os gyakoriságú említés nem elhanyagolható.



## A piacgazdaság valósága: aktív fejlesztés, folyamatos adaptáció, erős verseny

### 5. A fejlesztések célja a vevőkör és az értékesítés bővítése

AZ ELMÚLT ÖT ÉVBEN VÉGREHAJTOTT FŐ FEJLŐDÉSI IRÁNYOK A VEZETŐK VÁLASZAI SZERINT

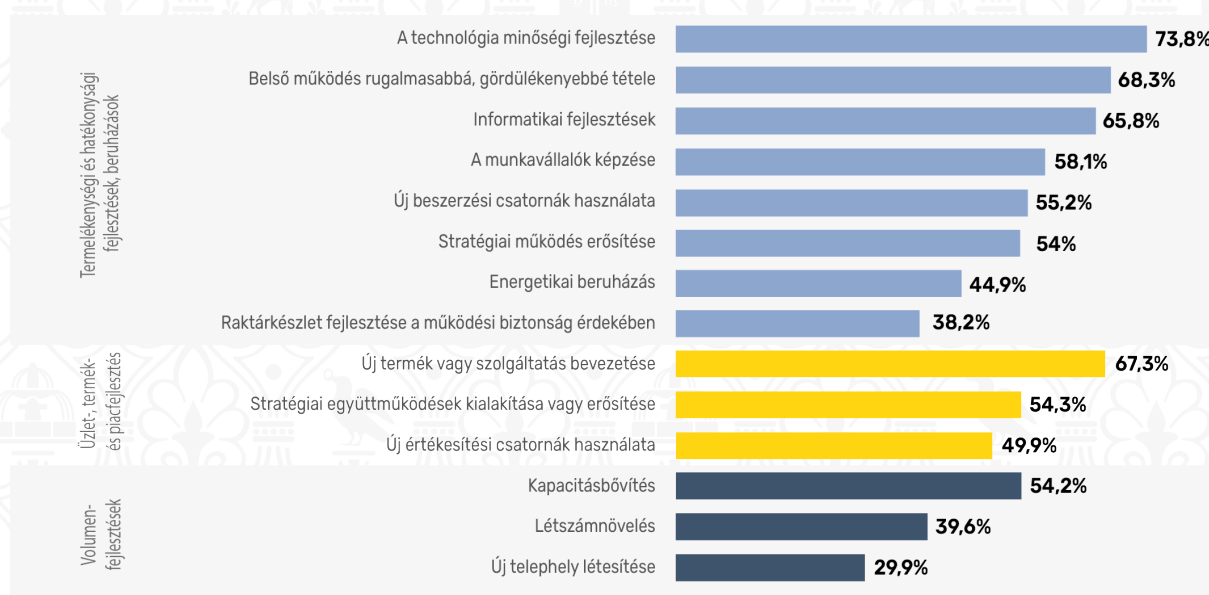


Vállalkozásaink nem álltak le fejlesztéseikkel a húszas évek gazdasági és társadalmi kihívásai hatására. Erőfeszítéseik elsősorban a meglévő partnerkapcsolatok erősítésére, a belföldi piac bővítésére, illetve a termékfejlesztésre összpontosítottak. A **fejlesztések legfőbb fókuszja a piacfejlesztés**, a keresleti bizonytalanság korában ez az alkalmazkodás kulcsterülete.

### 6. Új prioritások: a minőség, a termelékenység és a hatékonyság javítása

AZ ELMÚLT 5 ÉVBEN MEGVALÓSULT FEJLESZTÉSEK, BERUHÁZÁSOK

(Kérdés: A következők közül mely fejlesztéseket vagy beruházásokat valósították meg az elmúlt 5 évben?)





A tízes évek második felét jellemző kapacitásbővítési törekvések jelentősége csökkent az elmúlt öt évben, **a megvalósított fejlesztések leginkább a vevői értékajánlat javítása, illetve a költséghatékonyság növelése koncentráltak.**

Az elmúlt évek teljesítménye kevésbé befolyásolja a jövőbeli fejlesztési célok megítélését – a nyertesek és vesztesek egyaránt hasonló arányban és fókuszokkal fejlesztenének az egyes területeken. Az elmúlt öt évben a vállalkozások több mint kétharmada fejlesztette technológiáját, tette gördülékenyebbé belső működését, korszerűsítette informatikai hátterét, jelent meg új termékkel vagy szolgáltatással – tehát **a vállalkozásvezetők fókuszában a termelékenység és működési hatékonyság, a piaci pozíció** javítása állt. Ez egy olyan logikus válasz a beszerzési, munkaerőpiaci és értékesítési környezet változására, ami a minőség, a versenyképesség javítását helyezi előtérbe, javítja a magyar gazdaság jövőállóságát.

## **7. Az erősségek, képességek megítélésében egyszerre van jelen az önbizalom és a sebezhetőség**

A vállalkozások elsősorban a működésük szervezésében, kapcsolataik minőségében látják erősségeiket. A kínálat és a termelés minőségében már kevesebben biztosak, de a többség az átlagnál erősebbnek érzi magát. Abban, hogy a cég teljesítménye tökevonzó képességben vagy szellemi vagyonban nyilvánul meg, már csak a kisebbség magabiztos.

Az önbizalom és a piaci pozíció sebezhetőségeit látó realizmus egyszerre van jelen a cégvezetők önképében. Erre utal, hogy a **pozitívabban ítélik meg a szubjektívebb versenyelőnyöket** (pl. termelés és extra szolgáltatások minősége), és jóval **többet szkeptikusak a cégek erősségét konkrétan megragadó tényezőket tekintve** (pl. haszonkulcs, termelési költség).

## **8. Az üzletmenet stabilitása elsődleges**

A fejlődés, előrelépés szándéka erős, azonban a vállalkozások számára a legfontosabb, minden más előtt álló cél az üzletmenet stabilitásának biztosítása. A technológia, a termékek fejlesztése a másodlagos cél, a pénzben mérhető siker (jövedelmezőség, növekedés) csak harmadik a listán. Bizonytalan időkben érthető, hogy a sérülékenység csökkentése, a versenypozíció tartása az elsődleges, hiszen ezek a tényezők a remélt piaci erősödés előfeltételei.

A stabilitás aspektusai közül a vevőkör stabilitása a legfontosabb a válaszadók számára, az állami szabályozás kiszámíthatósága a második. Ezt követi a finanszírozás, majd a termelés biztonsága, a beszerzési háttér biztosítását is a cégek több mint négyötöde emeli ki.

Az elmúlt évek turbulenciái, illetve az azt megelőző évtizedek nehéz piaci körülményei arra tanították a magyar vállalkozást, hogy a piaci felfordulások, az erős verseny közepette a stabil körülmények megléte biztosítja a túlélést, stabilan két lábbal kell állni a földön, mielőtt az ember tovább indul. Minden fillér hozzáadott értékért meg kell harcolni.

## Megvannak az alapok: szaktudás, tapasztalat, rugalmasság, matek

### ***9. Vezetőink tapasztalata komoly alapot ad***

A vállalkozások vezetői az átlagnál sokkal magasabb képzettséggel rendelkeznek. A képzettség az esetek zömében a cégműködéshez szükséges tudásra összpontosít. A legtöbben a cégük tevékenységhez kapcsolódó szakterületen, illetve gazdasági szakterületen szereztek képesítést. A vezetők tapasztalata általában a cégnél betöltött szerepnél korábbra nyúlik vissza – a többség már korábbi munkahelyén is vezető beosztásban dolgozott. A válaszolók 42,5 százaléka pedig indított már vállalkozást a releváns cég indulását megelőzően is.

### ***10. A jó döntésekhez gyors reagálás, rugalmasság, matek kell***

A válaszadók többsége szerint a gyors reagálás, a rugalmas működés jellemzi cége működését. Kifejezetten elterjedt, hogy a fontos döntések előtt részletes számításokat készítenek. Ez erősen megkérdőjelezi a megérzései alapján döntő vállalkozó mítoszt. A vállalkozások több mint fele nemcsak fontos döntések előtt számol, hanem tervszerűen működik. A tervezés azonban nem olyan fontos, mint a rugalmasság és a döntés előtti számítás – ehhez még valószínűleg túl nagyok a piaci mozgások.

## Amivel többre lehet vinni: méretelőny, ambíció, speciális szaktudás, egyedi termék

### ***11. A méret számít – a nagyobbak könnyebb***

A nagyobb és kisebb cégek között egyértelmű különbségeket találunk mind a cégek sikerességét, mind jövőbeli kilátásait, mind fejlesztési aktivitását, mind erősségeiket tekintve. Ez egyrészt természetes következménye annak, hogy a jobb helyzetű, agilisebb cégek képesek nagyobbra nőni, másrészt annak, hogy a mérettel együtt járó diverzifikáltabb működés, szofisztikáltabb cégirányítás jobb pozíciót felételez. Emellett kifejezi azt is, hogy a piaci erő számít, aki kisebb, az jobban ki van szolgáltatva mind a versenytársak, mind a vevők, beszállítók alkuerejének.

### ***12. Az ambíció is számít – a növekedésorientált vállalkozások***

A méret mellett a növekedési ambíció is együtt mozog a cégek múltbeli tevékenységének sikereivel, jövőre vonatkozó optimizmusával.

A növekedést keresők sikeresebb éveket tudnak maguk mögött – illetve lehetséges, hogy az elmúlt évek nagyobb sikerét is részben a növekedés keresése vezérelte. **Minél inkább fontos egy cégvezetőnek a növekedés, annál inkább optimista a jövővel kapcsolatban is.**



A legtöbb fejlesztési cél is kifejezetten nagyobb prioritást kap a nagyobb növekedési ambíciókkal rendelkező vezetők értékelésében. A magas növekedési orientációval rendelkező vállalkozások ugyancsak többet fejlesztettek valamennyi beruházási kategóriában.

Az, hogy a jobb helyzetű cégek engedhetik meg maguknak jobban a növekedési ambíciókat, vagy fordítva, a motiváció tesz sikeresebbé - nehezen eldönthető kérdés. Valószínű mind a két állításban van igazság.

### ***13. A magas technológiai tudásra épülő egyedi gépgyártás számára a nagy, multinacionális vevők diktálják a játékszabályokat***

A magyar gazdaság egyik ékköve a komoly mérnöki tudást, fejlett tervezési és gyártási technológiát alkalmazó, speciális igényekre fókuszáló egyedi gépgyártás.

A technikai tudás és gyártási képességek folyamatos magas színvonalának fenntartása elkerülhetetlen ebben a szegmensben. A vevők nagy üzemek, minden egyes munkára komoly versenyeztetés és ártárgyalás alapján adnak megbízást.

A cégek hozamát tudásuk és méretük befolyásolja. Akkor nagyobb egy projekt jövedelmezősége, ha vagy több mérnöki tudást igényel, több tervezési feladatot tartalmaz vagy ha a rendelt gép elkészítése ritka speciális ismereteket, technológiákat igényel. A hozam és a méret közötti összefüggés is a képességek minőségi jellemzőire épül: jobban kereshet a több munkafázist integráló gyártó, illetve az, aki nagyobb, bonyolultabb projekteket tud bevállalni.

Az ágazat számára a szakemberhiány és az autóipar problémái komoly kihívást jelentenek. Belső folyamataik szervezettségének növelését tekintik kiemelt feladatnak. Legkomolyabb fájdalomuk, hogy a piaci nehézségek miatt a piaci alkupozícióik nehezen tarthatóak.

A profitabilitás javítása általános cél. A családi cégeknél a méret növelése kevésbé fontos, ilyen ambíciókat inkább a befektetői csoportokhoz tartozó, illetve gyárosból befektetővé is váló vállalkozások vezetői fogalmaztak meg.

### ***14. A saját márkával piacra lépő cégeket a gyorsaság, a rugalmas működés és a piaci folyamatok kifinomult követése jellemzi***

Az üzleti tevékenységüket saját márkás termékekre építő vállalkozások arra törekcsenek, hogy a nagy piaci szereplőknél gyorsabban és rugalmasabban találják meg a komoly hozamot ígérő piaci réseket és ott minőségi kínálatra, aktív termékfejlesztésre és marketingre építve stabilizálják helyzetüket.

Mindez akkor működik, ha sikerül fenntartani és megújítani kimagasló technológiai színvonalukat, szervezettségüket cégvezetési képességeiket. Az agilitásra és minőségre fókuszáló működést hosszú távú gondolkozással, legalább 5 évre szóló stratégiával alapozzák meg.



A rés piacok mérete, valamint a hagyományos piacokon való növekedéshez szükséges tőke és tudás hiánya komoly korlátokat jelent a vállalatok számára. A hosszú távú siker és fenntartható növekedés érdekében ezért elengedhetetlen a stratégiai partnerek bevonása, legyen szó akár versenytársakkal való együttműködésről, akár kereskedelmi láncok számára végzett bérnyújtásról.

Ezen vállalatok diverzifikált ügyfélköre és több rés piacra fókuszáló működése válságok idején is lehetőségeket nyit számukra a fejlődésre. A növekedés során nem felvásárlásokkal szereznek nagyobb piaci részesedést, hanem organikusan építik saját üzleteiket, értékesítési csatornáikat és marketingjüket.

## **A magyar vállalkozás erős motorja lehet az ország további fejlődésének**

### ***15. A Vállalkozó Magyarország megújul a nyomás alatt és minőségi ugrásra kész***

Eredményeink arra utalnak, hogy Magyarországon kialakult, és erős az optimista, realista, stabilitásra és minőségre törekvő vállalkozó ethosza. A vállalkozások fókuszában a vevői igények kiszolgálása, a minőség javítása, a termelékenység növelése áll. A Vállalkozó Magyarország erős és képes megküzdeni piaci pozícióért. Értékteremtő, munkahelymegtartó pozíciója nincs veszélyben – sőt: az ambiciózus, szakértelemre és stratégiai gondolkodásra építő cégek készülnek a mostani nehéz évek utáni szintlépésre.

Persze ez nem lesz egy egyszerű történet. A piac változékony, a vevők pozíciója és a verseny erős, a növekedés sokszor kemény üvegplafonokba ütközik. A vállalkozások egy része nehezen bírja a munkaerőpiaci nehézségeket, a költségek emelkedését, az ő helyüket a piacgazdaság kemény törvényei szerint az agilisabb, jobban szervezett cégek veszik át. Ezek a törvények azonban nem csak kemények, hanem támogatóak is. A bizonytalanság éveit a stratégiai szintlépés korává válhatnak a magyar vállalkozói világban. Ha a gazdasági klíma nem fordul rendkívül viharosra, komoly sikertörténeteket várhatunk egyes vállalkozásoktól több, a magyar kis- és középvállalkozások által dominált gazdasági területen.





# Bevezetés *és helyzetkép*



# A vállalkozót szolgáló tudásért

## - a Jelentés filozófiája és módszertana

### **Megközelítés**

Az első alkalommal elkészülő Jelentéssel az MCC Vállalkozáskutatási Műhelye a magyar kis- és középvállalkozások kihívásairól és lehetőségeiről ad áttekintést. A Jelentéssel arra törekszünk, hogy a magyar vállalkozói szféra megerősítését releváns, a gyakorlatban is használható ismeretekkel támogassuk, így segítsük a cégvezetőket, a vállalkozó világ szervezőit, a gazdaságpolitika előkészítőit és döntéshozóit, és a témával foglalkozó kutatókat, elemzőket.

A kutatás a vállalkozói világ meglátásaira építve tekinti át a cégek előtt álló lehetőségeket, kockázatokat és korlátokat, valamint a fejlődésükhöz szükséges feladatokat. A kutatás célja, hogy a vállalkozások gazdasági kilátásait és működését mélyrehatóan megértve, alapos elemzéssel járuljon hozzá a magyar gazdaság prosperitásához.

Különösen fontosnak tartjuk, hogy a témát a lényegre fókuszálva, közérthetően tárgyaljuk. Reméljük, munkánk egyszerre lesz hasznos a céget vezetőknél, a vállalkozástámogató szolgáltatások szervezőinek, a szakpolitikusnak és a téma iránt érdeklődő széles közvéleménynek.

Kérdőívünk és mélyinterjúink a vállalkozók személyes attitűdjeit, motivációit éppúgy vizsgálják, mint a döntéshozatalt befolyásoló tényezőket, illetve a vállalkozások stratégiáit.

### **Módszertan és empiria**

Jelentésünk egyszerre épít nagymintás online kérdőíves adatfelvételre és egy kiterjedt mélyinterjú kutatásra. Ezzel a kettős megközelítéssel megteremtjük a lehetőségét annak, hogy

- nagyszámú vállalkozás és vállalkozó saját perspektíváját értsük meg és vessük össze a személyes motivációik, stratégiai mozgástér, fejlesztések és versenyképesség vizsgálatával.
- a mélyinterjúkban részt vevő vállalkozók betekintést adnak a cég vezetésének motivációiba, gondolkozásmódjába és üzleti környezetébe. Így olyan finom részletek és árnyalatok is felszínre kerülnek, amelyeket a kérdőíves felmérések nem képesek feltárni. A kutatásnak ez a része két, a jövőbeli gazdasági fejlődés szempontjából fontos csoportra koncentrál: a technológiai szofisztikáltság magas szintjén álló egyedi gépgyártókra és a fogyasztók felé saját márkás minőségi termékkel megjelenő cégekre.

A kérdőíves kutatás során előálló minta adattisztítás után 1530 válaszadóból, illetve az általuk képviselt vállalkozások adataiból áll, amit 32 mélyinterjú tapasztalatai egészítenek ki.

A Jelentés kérdőívét a magyar vállalkozói, gazdaságszervezői és fejlesztéspolitikai ökoszisztéma szervezeteivel partnerségben juttattuk el a vállalkozásokhoz. Kiemelt partnerünk volt a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium GINOP és VEKOP Irányító Hatóságai, illetve a Nemzetgazdasági Minisztérium. A kiemelt partnerek mellett 28 partnerintézménnyel működünk együtt – köztük megyei és országos kamarai szervezetekkel, vállalkozói szövetségekkel, iparági érdekképviselői közösségekkel, illetve egyéb magán- és közintézményekkel.<sup>1</sup>

### ***A kérdőív szerkezeti elemei<sup>2</sup>:***

- Főbb jellemzők (ágazat, létszám, árbevétel, székhely-indulási év, lokáció, tulajdonosi szerkezet)
- A kérdőívet kitöltő vállalkozók személyes tulajdonságai(képzettség, tapasztalat, vállalkozói és befektetési tapasztalatok)
- A cég vezetéséhez, fejlesztéséhez kapcsolódó attitűdök
- Az üzleti eredmények a vállalkozások lehetőségeink és kihívásainak alakulása
- A stratégia fő jellemzői
- Értékesítés, ellátási láncok, versenyképesség, export

Az egyedi gépgyártók és fogyasztóorientált márkák vezetőivel készített mélyinterjúk az egyes vállalkozások mély megértésére összpontosítanak:

- A cégműködés alapvető számszerű és minőségi jellemzői,
- Az előállított termékek és szolgáltatások jellege és szerkezete,
- Piaci pozíció, a piaci verseny dinamikája,
- A kulcsfontosságú vevői és szállítói kapcsolatok alakulása és az ellátási láncok természete,
- A stratégiai szövetségek lehetőségei és fókusza,
- Fejlesztési és változtatási célok és motivációk,
- Az üzleti környezet és a fő érintettek jellemzői.

A két fókuszterület segítségével a magyar gazdaság két fontos, nagy hozzáadott értékű és komoly potenciállal rendelkező részének kihívásait, növekedési és továbblépési perspektíváit, illetve válaszútjait érthetjük meg.

A fogyasztóorientált márkákra és egyedi gépgyártókra vonatkozó megállapításokat a jelentés külön fejezetben, esettanulmányként tárgyaljuk – emellett pedig a kérdőíves kutatást árnyaló specifikus eredményeket a releváns egyéb fejezetekben is bemutatjuk.

<sup>1</sup> A partnerek teljes listája a köszönetnyilvánításban és a minta összetételét bemutató mellékletben található meg.

<sup>2</sup> A kérdőív részletes tartalma a II. számú mellékletben található meg



# Helyzetkép nyomás alatt

## - gazdasági környezet 2024-ben

### Összefoglaló

**A magyar gazdaság növekedése** a nagy európai partnerek által behatárolt pályán mozog. A 2019 és 2024 közötti, válságokkal terhelt időszakban Magyarország az infláció és a költségvetési hiány tekintetében rosszabbul, a beruházások, a foglalkoztatottság, a lakossági fogyasztás és a külkereskedelem tekintetében erősebben teljesített, mint a régiós partnerországok. A gazdasági környezetben bekövetkezett külső sokkok ellenére a hazai gazdaság szerkezete fő tényezői tekintetében változatlan maradt.

A Magyarországon rendszeresen végzett **konjunktúrafelmérések** 2024-re a kereslet csökkenését és az inputköltségek bizonytalanságát mutatják a legnagyobb problémának.

A magyar kkv-k 2010 és 2022 között ugyanolyan mértékben javították **termelékenységüket**, mint a visegrádi országok, de az aktuális termelékenységi szintjük euróban számolva elmarad a V3-ak szintjétől. A magyar kkv-k termelékenységének a nagyvállalati termelékenységhez viszonyított felzárkózása ugyanakkor előrébb tart, mint a V3 országokban.

A magyar vállalkozások GDP arányosan a V3 országokkal azonos arányban vesznek igénybe **bankhiteleket**. Az infláció és a kamatszintek csökkenésével, valamint a kereslet bővülésével finanszírozói oldalról nem látszik akadály a vállalati növekedésnek.

### Növekedési bizonytalanság és útkeresés az európai gazdaságban

A világgazdaság nagy szereplői közül Kína és az Egyesült Államok esetében a járvány utáni fellendülést letörő háborús válságok, a magas infláció és a jegybanki szigorítások csak lelassították a növekedést, az Európai Unió azonban a stagnálás közelébe került. Magyarország nagy gazdasági partnerei közül Németország 2023 óta recesszióban, Csehország recesszióközeli helyzetben, Románia fokozatos lassulásban van, Szlovákia és Lengyelország ugyanakkor az átmeneti lassulás után növekedési pályára tudott állni.

**1. TÁBLÁZAT** A BRUTTÓ HAZAI TERMÉK (GDP) VOLUMENÉNEK ALAKULÁSA AZ ELŐZŐ ÉV AZONOS IDŐSZAKÁHOZ, ILLETVE 2019 AZONOS NEGYEDÉVÉHEZ KÉPEST (%)

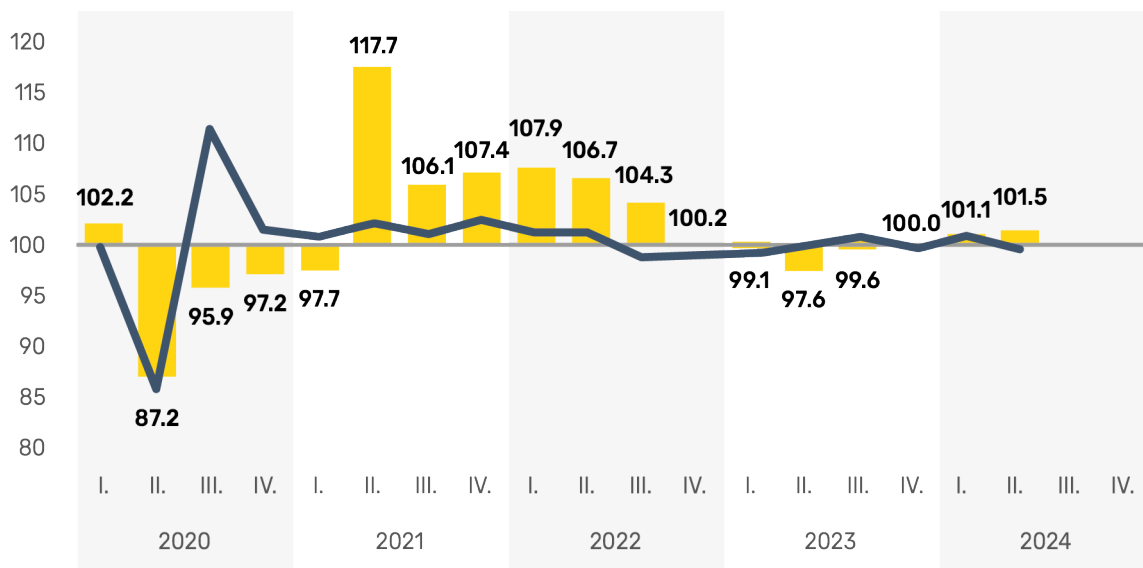
(Forrás: KSH, National Bureau of Statistics of China)

	2020	2021	2022	2023	2024. I.név.	2024. II.név.	2024.II.név/ 2019.II.név
Egyesült Államok	-2,2	5,8	1,9	2,6	2,9	3,1	12,1
Kína	2,2	8,5	3,0	5,2	5,3	4,7	24,8
EU27	-5,6	6,0	3,4	0,5	0,6	0,8	4,8
Németország	-3,8	3,2	1,8	-0,2	-0,1	-0,1	0,5
Csehország	-5,5	3,6	2,4	-0,3	0,3	0,4	2,2
Lengyelország	-2,0	6,9	5,6	0,2	1,8	4,0	14,6
Szlovákia	-3,3	4,8	1,9	1,6	2,6	2,1	7,1
Románia	-3,7	5,7	4,1	2,1	2,2	0,8	10,1
Magyarország	-4,5	7,1	4,6	-0,9	1,6	1,5	7,7

A magyar gazdaságban előállított hozzáadott érték változása a 2022. II. negyedévtől indult lassulás után 2023 I. negyedévében érte el a mélypontját, majd lassú növekedésbe ment át. 2023 egészében 0,9%-kal csökkent, 2024 I. félévében a szezonálisan és naptárhatással kiigazított és kiegyensúlyozott adatok szerint azonban már 1,5%-kal volt nagyobb, mint 2023 I. félévében.

**1. ÁBRA** A GDP NEGYEDÉVENKÉNTI VOLUMENVÁLTOZÁSA AZ ELŐZŐ ÉV AZONOS IDŐSZAKÁHOZ KÉPEST

(Forrás: KSH)



- Szezonálisan és naptárhatással kiigazított és kiegyensúlyozott adatok (előző év azonos időszaka=100,0%)
- Szezonálisan és naptárhatással kiigazított és kiegyensúlyozott adatok (előző negyedév=100,0%)



A GDP termelési oldalának szerkezete nagy stabilitást mutatott a válsággal terhelt négy évben. A negyedéves adatok alapján trendszerű, de nagyon enyhe elmozdulás a legnagyobb terület, a gazdasági szolgáltatások erősödésében, és az ipar súlyának mérséklődésében látható, míg a többi tényező aránya lényegében változatlan. Az adatok mélyére nézve, gazdasági szolgáltatásokon belül négy év távlatában elsősorban az ingatlanügyletek és az infokommunikáció erősödött, az iparon belül pedig elsősorban a vegyipar, és a fémalapanyaggyártás gyengült.

## 2. TÁBLÁZAT A BRUTTÓ HAZA TERMÉK (GDP) TERMELÉSI OLDALÁNAK SZERKEZETE (%)

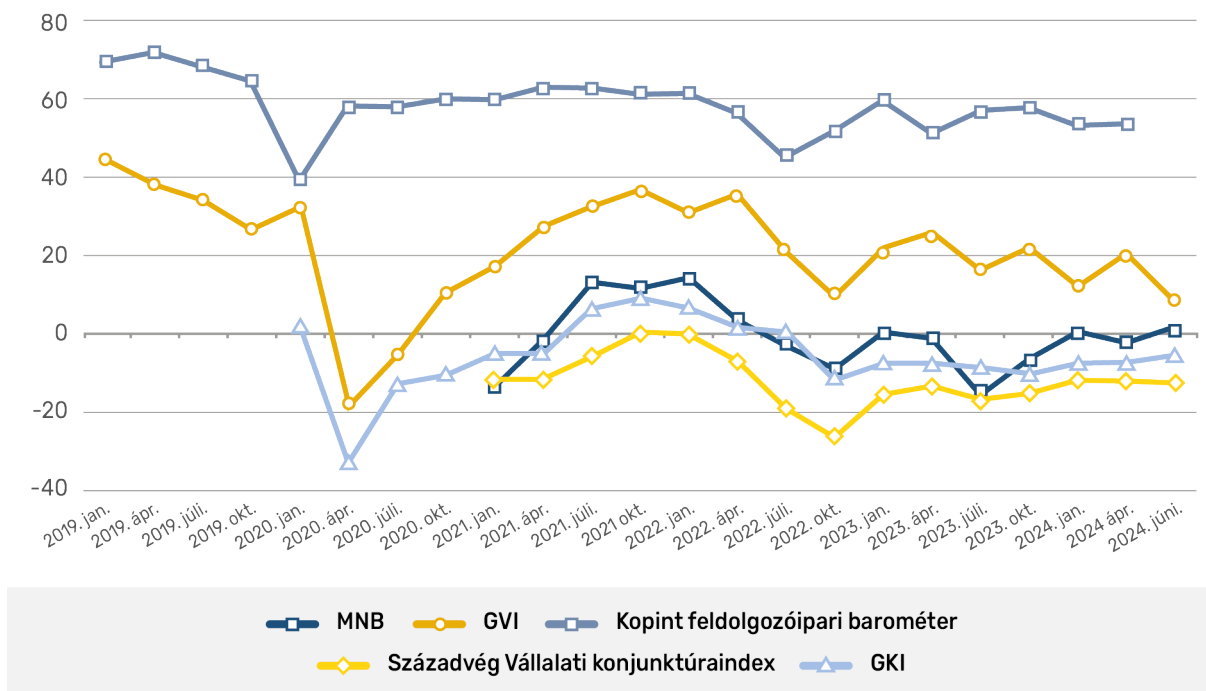
(Forrás: KSH)

	Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	Ipar	Építőipar	Gazdasági szolgáltatások	Köz- és egyéb szolgáltatások	Termékdók és -támogatások egyenlege
2020.II.név	3,5%	19,8%	3,9%	42,2%	14,9%	15,8%
2024.II.név	3,2%	19,5%	3,7%	44,0%	14,9%	14,7%

## Vállalkozásaink a válságévek komoly kihívásai között állnak helyt

A **konjunktúrafelmérések** mutatói szerint a COVID válságot megelőző csúcsokról a járvány első hullámában egy meredek és nagyon mély letörés történt, amit egy hasonlóan meredek, de a válság előtti időszakot el nem érő fellendülés követett. Ezután az indexek 2022 februárjáig új, vagy a korábbi csúcsaik közelébe kapaszkodtak, ahonnan az ukrán háború következtében ismét meredek (de a COVID válságot el nem érő mélységű) esést mutattak, ami 2022 október-novemberében érte el a mélypontját. A néhány index innen egy féléves enyhe növekedés után érte el azt a szintet, ahol azóta is közepes méretű kilengések mellett tartózkodik.

## 2. ÁBRA BEVETT KONJUNKTÚRAINDEXEK ALAKULÁSA AZ ELMÚLT ÖT ÉBEN



Magyarországon öt intézmény kérdezi meg rendszeres időközönként a vállalati vezetőket a cégük gazdasági helyzetének megítéléséről és az üzleti környezetükről: a Magyar Nemzeti Bank<sup>1</sup>, az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézete (GVI)<sup>1</sup>, a Kopint-Tárki<sup>1</sup>, a Századvég Konjunktúrakutató Zrt<sup>1</sup>, a GKI Gazdaságkutató Zrt.<sup>1</sup> és a Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara (DUIHK)<sup>1</sup>.

Az MCC COVID- és inflációs válságról szóló kutatásai a mélypontok idején (2021 tavasza, 2022 ősze) vizsgálták a válsághatásokat és a vállalatok reakcióit. Az eltérő hatásmechanizmusok miatt a COVID válság elsősorban a kereslet visszaesése útján, az inflációs válság pedig elsősorban az energia és a nyersanyagárak emelkedésén keresztül hatott a vállalatok tevékenységére. Míg a COVID idején elsősorban a szolgáltató ágazatok voltak nehéz helyzetben, az inflációs és háborús válság főleg az ipart sújtotta. A COVID idején a jó vezetői intézkedések csak javítani tudtak a cég helyzetén, de az ágazati hovatartozásuktól teljesen eltérő pályára állítani nem voltak képesek. Az inflációs, háborús válság kezelésében nem az ágazathoz való tartozás volt a meghatározó. A sikeres beruházások, üzleti kapcsolatok vagy akár a szerencse is közrejátszott abban, hogy valaki a válság nyertesévé vagy vesztesévé vált. A válságok hatására egységesen a vállalkozások stratégiai gondolkodásának erősödése figyelhető meg.

## A fogyasztás és vásárlóerő lassan helyreáll az infláció és reálbércsökkenés évei után – erős béremelési nyomás mellett

### 3. TÁBLÁZAT FONTOSABB MAKROGAZDASÁGI MUTATÓK NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN

(Forrás: Eurostat, KSH)

	Infláció <sup>1</sup>			Beruházási ráta <sup>2</sup>		Lakossági fogyasztás változása a 2019-eshez képest <sup>3</sup>	Aktivitási ráta <sup>4</sup>			Külkereskedelmi egyenleg (árúk és szolgáltatások) (Mrd euró)		Államháztartási hiány a GDP százalékában	
	2022	2023	2024.07	2022	2023	2023	2022	2023	2024.2.név	2022	2023	2022	2023
EU27	9,2	6,4	2,8	22,6	22,2	103,3	69,8	70,4	70,8			-3,4	-3,5
Németország	8,7	6,0	2,6	22,1	21,9	98,8	76,8	77,2	77,6	57,1	160,6	-2,5	-2,5
Csehország	14,8	12,0	2,5	27,7	27,0	95,6	75,5	75,1	75,3	8,7	25,8	-3,2	-3,7
Lengyelország	13,2	10,9	4,0	16,8	17,8	107,5	71,5	72,4	72,4	16,9	50,3	-3,4	-5,1
Szlovákia	12,1	11,0	3,0	20,4	22,0	104,6	71,3	72,0	72,5	-3,4	4,1	-1,7	-4,9
Románia	12,0	9,7	5,8		26,9	112,5	63,1	63,0	64,2	-21,0	-15,4	-6,3	-6,6
Magyarország	15,3	17,0	4,1	27,9	26,3	108,8	74,4	74,8	75,1	-4,9	14,5	-6,2	-6,7

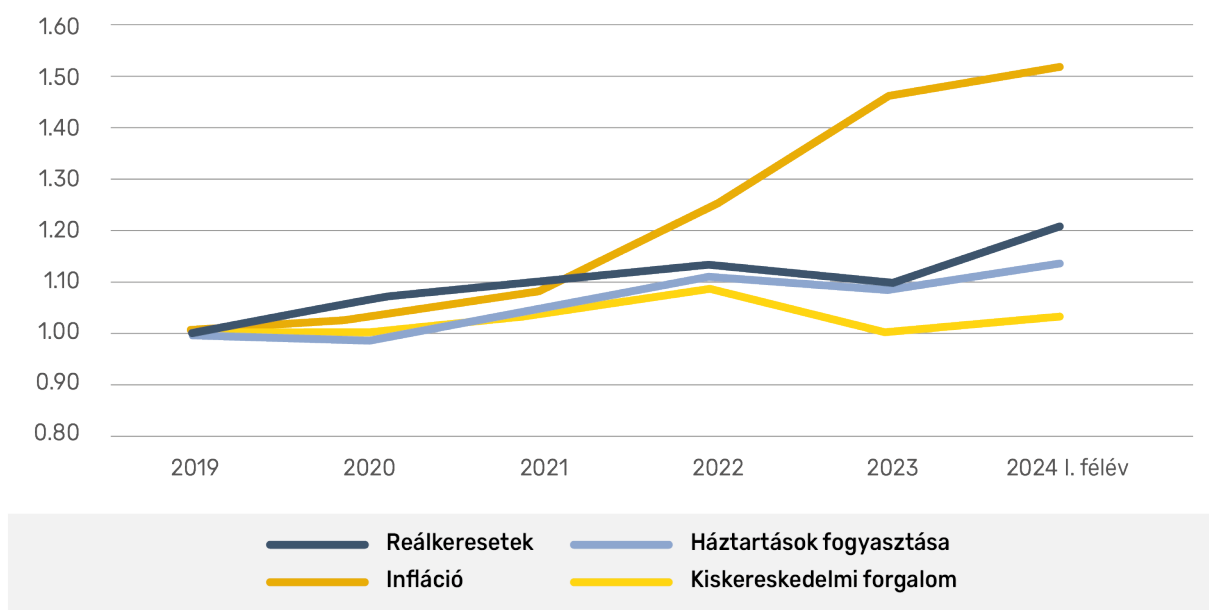
<sup>1</sup> előző év azonos időszakához mért növekedés (%) <sup>2</sup> beruházások a GDP százalékában (%) <sup>3</sup> mennyiségi változás 2019-hez képest összehasonlító árakon (index) <sup>4</sup> gazdaságilag aktív népesség a 15-64 éves lakosság százalékában (%)

Az ukrán háború, az energia- és alapanyagválság, illetve a 2022. évi rekordaszály áthúzódó hatásának következtében a magyarországi **infláció** 2022-ben és 2023-ban jelentősen meghaladta a környező országok és a nagy világpiacon szereplők árszintnövekedését. Az energia- és a nyersanyagárak visszarendeződése, és a forint árfolyamának stabilizálódása nyomán az inflációs nyomás 2023. februárt követően már enyhült, az előző évhez viszonyított havi értékek 2024 nyarára 4%-körüli értékre mérséklődtek. A magyar, a lengyel és román infláció még stabilan a jegybanki toleranciasávok felett tartózkodik, de a cseh, a szlovák, valamint a nagy világpiacon szereplők árszintjei már kellően alacsonynak tekinthetők.

A 2023-as gazdasági visszaesés a hazai **beruházások** mérséklődését is magával hozta, a bizonytalanságok mellett részben a magas kamatkörnyezet, részben az elmaradó uniós források következményeként. A 2023-ban érvényesülő 26,3%-os magyar beruházási ráta ugyanakkor mind a régióban, mind EU környezetben erősnek tekinthető. A hazai beruházások időbeli alakulása azonban folyamatos csökkenést mutat, és ez a tendencia 2024 első felében sem látszik megfordulni. A konjunktúra felmérések szerint a vállalkozások beruházási, létszámnövelési tervei 2022 szeptembere óta alacsony szinten stabilizálódtak.

A 2022-23-as reálbércsökkenés és az infláció a **lakossági fogyasztás visszafogásához és ezen keresztül a kiskereskedelmi forgalom visszaeséséhez** vezettek. 2023 egészében a kiskereskedelmi forgalom, az árváltozásokat kiszűrve, 7,9%-kal maradt el a 2022. évitől. A fogyasztásvisszaesés elsősorban 2023-at jellemezte. A Covid előtti szinthez viszonyítva a magyar lakossági fogyasztásának növekedése meghaladja a régió és az Unió átlagát. **2024 első negyedében dinamikus reálbérnövekedés kezdődött**, 2023 első negyedéhez képest a fizetések vásárlóereje Magyarországon nőtt az egyik legkiugróbb mértékben az OECD-országok körében.<sup>3</sup> Ezzel összefüggésben 2024 első hat hónapjában a kiskereskedelem és a fogyasztás már mérsékelt növekedést mutatott.

### 3. ÁBRA A REÁLKERESETEK, HÁZTARTÁSI FOGYASZTÁS, KISKERESKEDELMI FORGALOM INDEXEI ÖSSZEHASONLÍTÓ ÁRAKON ÉS AZ INFLÁCIÓ (2019=1,00) (Forrás: KSH)



<sup>3</sup> [https://www.oecd.org/en/publications/2024/07/oecd-employment-outlook-2024\\_abc8ad82.html](https://www.oecd.org/en/publications/2024/07/oecd-employment-outlook-2024_abc8ad82.html)



2023-ban mind a **foglalkoztatottak és a munkanélküliek száma** növekedett Magyarországon, de 2024 március óta már a munkanélküliség csökkenése érvényesül. A magyar aktivitási ráta mind a régióban, mind az EU-ban magasnak számít.

## ***Javuló külkereskedelmi egyenleg és az exportálóknak kedvező körülmények***

A fogyasztás és a beruházások negatív hatását tompította a **külkereskedelmi egyenleg** nagymértékű javulása. Magyarországon a 2023-ban az **iport** csökkenését az energiahordozók importárának konszolidálódása és a visszafogottabb belső kereslettel összefüggő importcsökkenés okozta, a **termékexportot** elsősorban a gépek és szállítóeszközök kivitele tartotta lendületben. A termékexport dinamikája azonban 2023 év végétől csökkenésre váltott, ami szintén a gépek és szállítóeszközök kivitelének, ezúttal kedvezőtlen, alakulásával függ össze.

Előzetes adatok szerint a termékforgalmi aktívum 2024. I. félévében a csökkenés ellenére is 7,8 milliárd euró volt, ami az előző évi adat kétszerese. A külkereskedelmi egyenleg javulásához 2022-től ismét sokat hozzátesz a **szolgáltatáskülkereskedelmünk** aktívuma. A szolgáltatások külkereskedelmének (SSC-kbe szervezett vállalati szolgáltatások, szállítás-raktározás, turizmus, stb.) 2024 I. félévi egyenlege 5,3 milliárd euró volt, 5%-kal magasabb, mint egy évvel korábban. A 2022-höz képest bekövetkezett külkereskedelmi konszolidáció az EU minden országában megfigyelhető, a magyarhoz hasonló, négyszeres javulást azonban sem a régióban, sem Németországban nem látunk. Az ország méretéhez viszonyítva is csak Cseh- és Németország előzi meg a magyar aktívumot a vizsgált országok közül.

A 2022. és 2023. évi lakossági energiaár-kiegészítések és a megnövekedett kamatkidások következtében **az államháztartás hiánya** magasan alakult Magyarországon. A magas hiány Lengyelországban és Szlovákiában is problémát jelentett, a magyarhoz hasonló mértékű deficit Romániában figyelhető meg.

## ***Visszafogott várakozások***

A konjunktúrakutató intézetek mérései szerint **az elmúlt másfél évben egyértelműen a kereslet csökkenése lett a vállalatok legfontosabb problémája**. Mellette a gazdasági környezet bizonytalanságát, a nyersanyag- és energiaárak, továbbá a munkaerőköltségek emelkedését mutatták ki a felmérések.

A konjunktúrakutatások megegyeznek abban, hogy a jelenlegi körülmények között **a legkedvezőbb üzleti klímára a nagy- és a döntően exportáló vállalatok számítanak**. A legnagyobb mintájú felmérések<sup>4</sup> ugyanakkor azt mutatják, hogy 2024 tavaszán elsősorban a mikro- és kisvállalkozásoktól érkeztek az üzleti hangulat javulását jelző válaszok, míg a közép-, és nagyvállalatoktól kapott kedvezőtlenebb válaszok lefelé húzták az üzleti hangulatindexet.

---

<sup>4</sup> MNB és GVI

## A magyar cégek termelékenyebbek, mint valaha

A hazai vállalatok egy foglalkoztatottra jutó, euróban számolt hozzáadott értéke, azaz a termelékenysége 2022-ben 11,4%-kal elmaradt a többi visegrádi ország vállalatainak teljesítményétől, és 54,6%-kal kisebb az európai uniós átlagnál. Az ilyen összehasonlításokat azonban a nemzeti valuták aktuális értékeltsége is befolyásolja. Szintén befolyásolhatja a termelékenységi mutatókat a Magyarországon 2013 óta piacra lépő több tízezer közfoglalkoztatott. A vizsgált körben a magyar kkv-k hasonló ütemben javították a termelékenységüket, mint a V3 országok, a hazai kis- és középvállalati méretkategóriák nagyvállalati termelékenységhez viszonyított teljesítménye az európai uniós átlagot képviseli.

### 4. TÁBLÁZAT VÁLLALATI MÉRETKATEGÓRIÁK TERMELÉKENYSÉGE RÉGIÓS ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN<sup>1</sup>

(Forrás: EU Bizottság SME Performance Review<sup>5</sup>)

%	2022/2010			2022		Termelékenység a nagyvállalatok százalékában (2022)		
	Mo	V3	EU27	Mo/V3	Mo/EU27	Mo	V3	EU27
Mikrovállalkozás	159,4%	159,0%	138,2%	94,3%	38,8%	37,8%	33,4%	49,2%
Kisvállalkozás	176,3%	163,5%	139,3%	87,6%	52,4%	67,0%	63,7%	64,4%
Középvállalkozás	159,8%	173,1%	144,8%	86,2%	50,9%	80,9%	78,2%	80,2%
Nagyvállalkozás	138,4%	160,1%	143,2%	83,3%	50,4%	100,0%	100,0%	100,0%
Összesen	150,9%	162,1%	145,0%	84,0%	45,4%			
Kkv-k	161,4%	161,9%	140,3%	88,6%	44,8%	54,4%	51,1%	61,2%

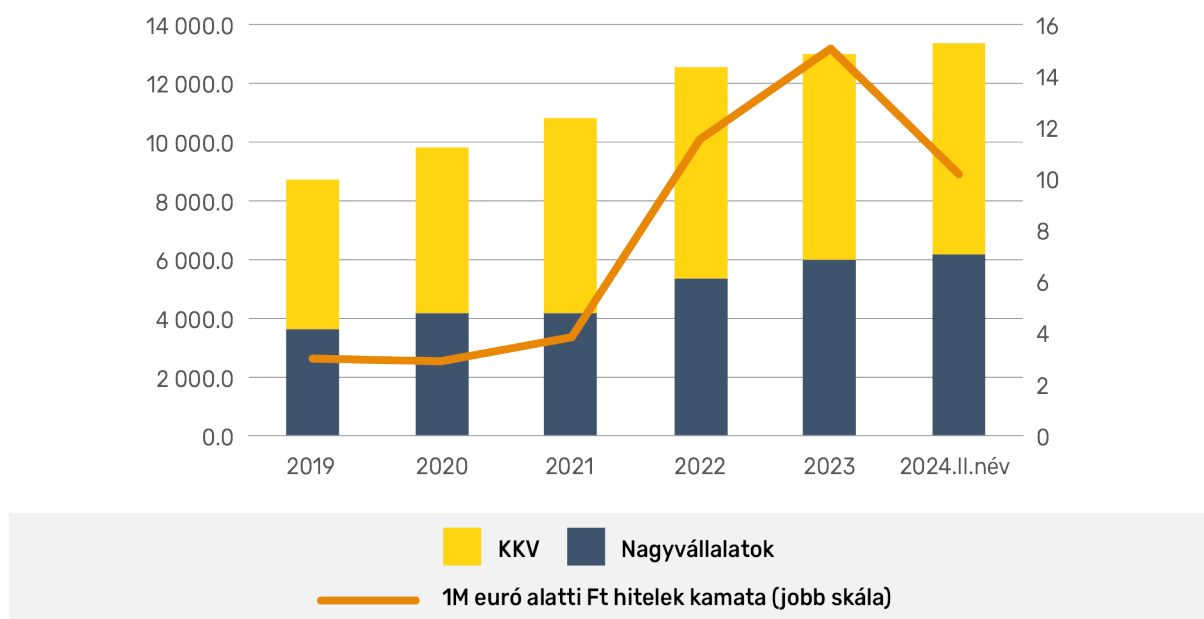
<sup>1</sup> az Eurostat Structural Business Statistics Database alapján számolva, amely nem tartalmazza a mezőgazdaság, a pénzügyi tevékenységek és a közszolgáltatások ágaiba tartozók adatait

A tízes évek hitelbővülése a támogatott vállalati hiteleknek és a hitelmoratóriumnak köszönhetően 2022-ig töretlenül folytatódott. Ebben az évben azonban az infláció, a piaci bizonytalanságok, a forint átmeneti gyengesége, illetve a cégek óvatossága gyorsan lefékezte a hitelezést. Az euróhitelek ártértékelését és az inflációt figyelembe véve, a forintban kifejezett hitelállomány két és fél év óta közel változatlan szintje a vállalati hitelek reálértékének csökkenését jelenti. A keresleti bizonytalanságok idején a hangsúly a beruházási hitelekről teljes mértékben a működés finanszírozására helyeződik át.

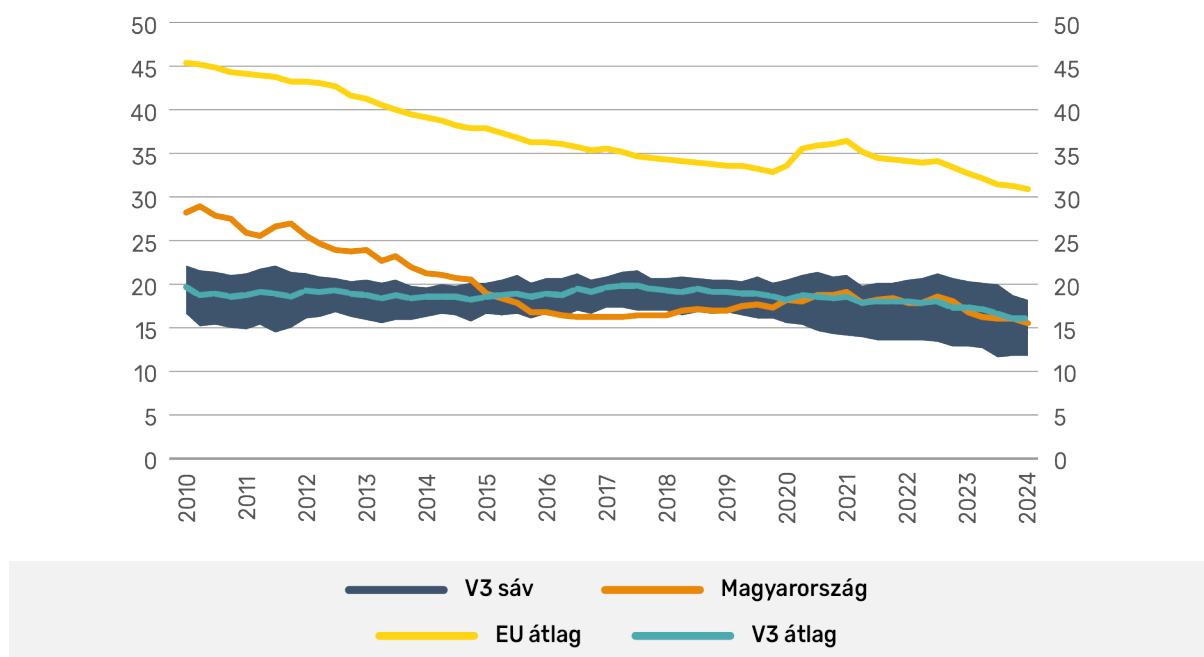
A magyar vállalkozások GDP arányosan az európai uniós átlagnál alacsonyabb mértékben, a V3 országokkal azonos arányban vesznek igénybe bankhiteleket. A kamatok csökkenésével és a kereslet bővülésével finanszírozói oldalról van tér a vállalati növekedés támogatására.

<sup>5</sup> [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-performance-review\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-performance-review_en)

**4. ÁBRA VÁLLALATOK BANKI HITELÁLLOMÁNYA IDŐSZAK VÉGÉN, MÉRETKATEGÓRIÁK SZERINT (MILLIÁRD FT)** *Forrás: MNB felügyeleti statisztikák*



**5. ÁBRA VÁLLALTI HITELÁLLOMÁNYOK ALAKULÁSA A GDP SZÁZALÉKÁBAN, NEMZETKÖZI ÖSSZEHOSONLÍTÁSBAN (%)** *Forrás: MNB Hitelezési folyamatok 2024. augusztus*



**Összegzés**

A válságokkal terhelt elmúlt négy és fél évben a magyar gazdaság helyzetét folyamatosan elbizonytalanították a külső tényezőkön keresztül beáramló beszerzési és értékesítési sokk, illetve ezek üzleti partnereiknél érvényesülő következményei. A magyar vállalatok elsősorban az európai, német értékláncok által meghatározott jövedelmezőség alapján működnek. A válságidőszak az európai gazdaságnak a másik két világpiacon viszonyított relatív lemaradását is eredményezte, ami globális méretekben is hátráltatja a magyar vállalatok növekedését.



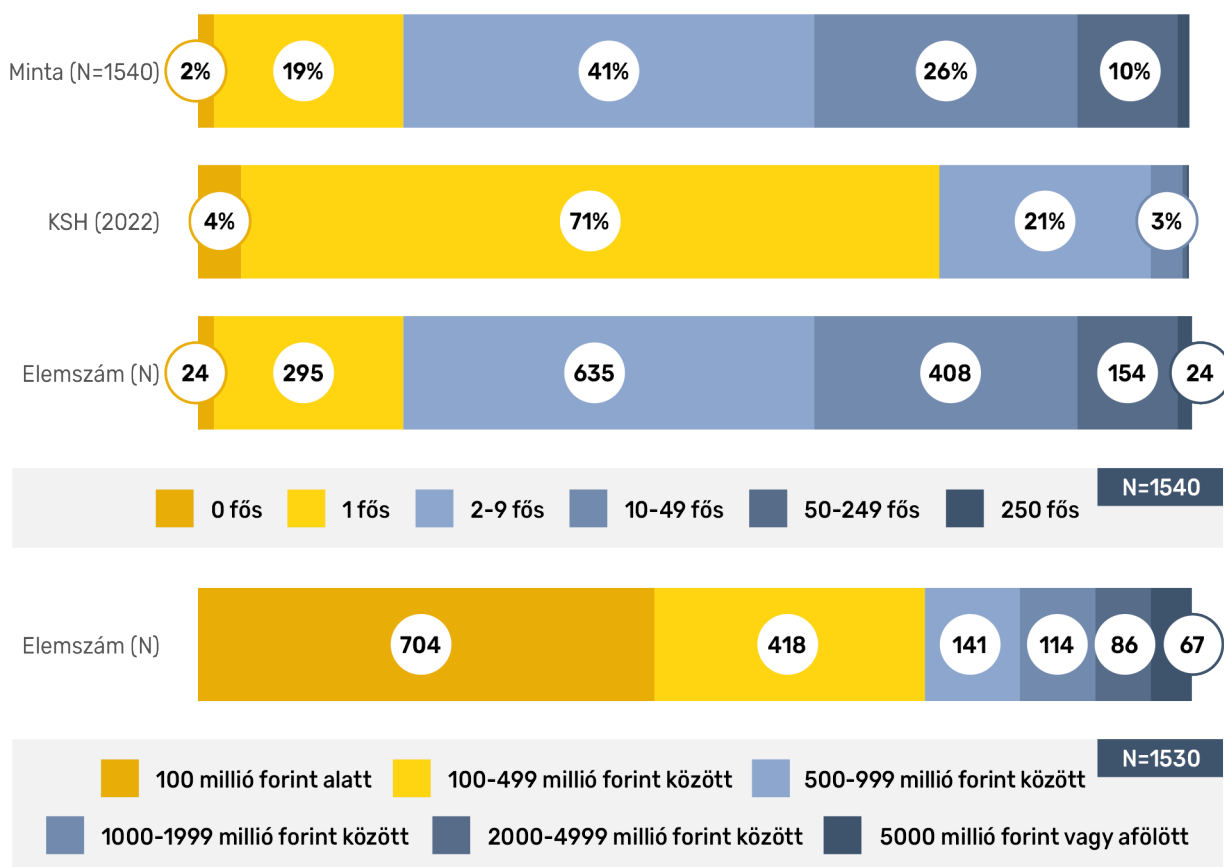
## A jelentést megalapozó adatok

Mintánk 1540 vállalkozást tartalmaz és valamennyi méretkategória vállalkozásai képviseltetik maguk benne. Az összetétel eltér a populáció országos arányaitól - **mintánkban az országos átlaghoz képest jóval nagyobb számban szerepelnek közép- és nagyvállalkozások. A minta cégeinek valamivel több mint negyede éri el az 500 millió forintos bevételi határt, és valamivel több mint fele működik 100 millió forint feletti árbevétellel 2023-ban.** Ezt a vizsgáldás erejét tekintve előnyös tulajdonságnak tekintjük - így valamennyi méretcsoportban elégséges számú vállalkozásvezető tapasztalatait tudtuk összevetni.

Kérdőívünkre a tudatosabb, nyitottabb vállalkozások valószínűleg valós gazdasági súlyuknál nagyobb arányban válaszoltak – ahogy ez a vállalkozói kérdőíves felmérésekre általában jellemző.

### A minta 40%-át a 2-9 fős vállalkozások alkotják, több mint felük átlépi a 100 milliós határt

#### 6. ÁBRA A MINTA ÖSSZETÉTELE A VÁLLALKOZÁSOK MÉRETE, ILLETVE A 2023. ÉVI ÁRBEVÉTEL SZERINT



Mintánk részletes jellemzői és kérdőívünk teljes tartalma az I. és III. Mellékletekben találhatóak meg.



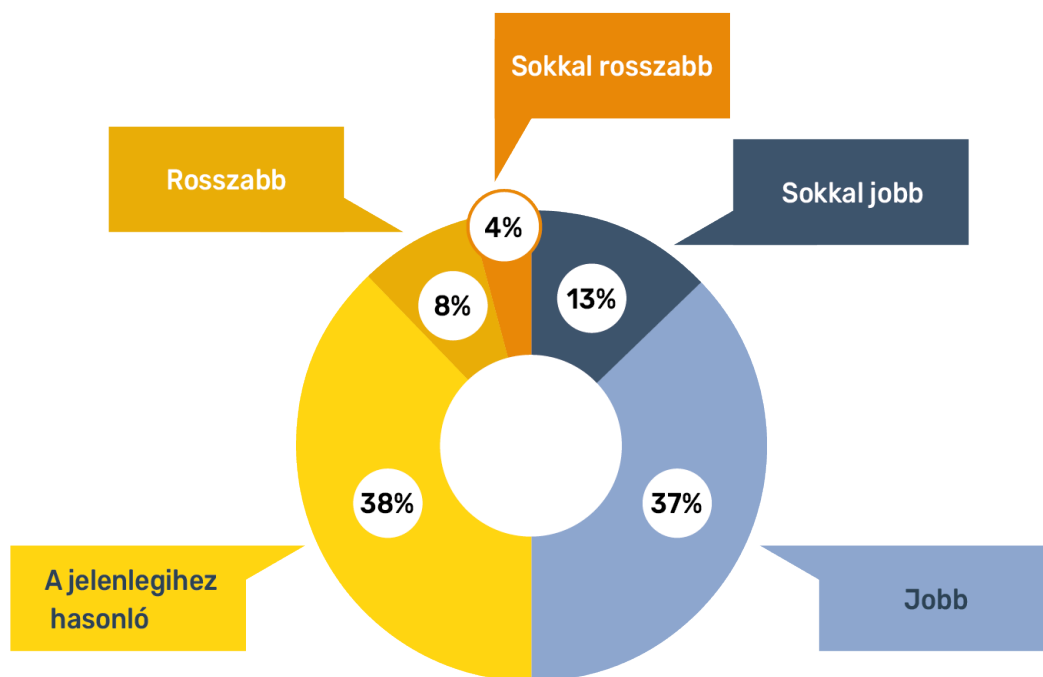


**A húszas évek:**  
*rázkódások között, felfelé törekedve*

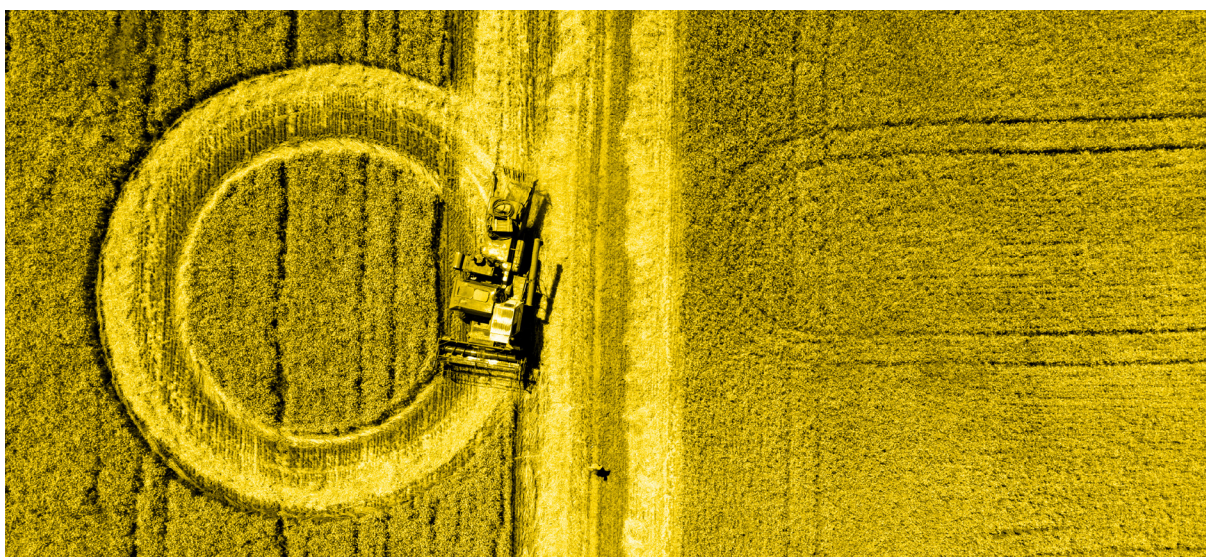


**Óvatos optimizmus – a cégek bő harmada számít stagnáló helyzetre, fele várja a helyzet javulását**

**7. ÁBRA** A CÉGHELYZET VÁRHATÓ VÁLTOZÁSA A KÖVETKEZŐ 3 ÉVBEN A VÁLLALKOZÁSVEZETŐK SZERINT



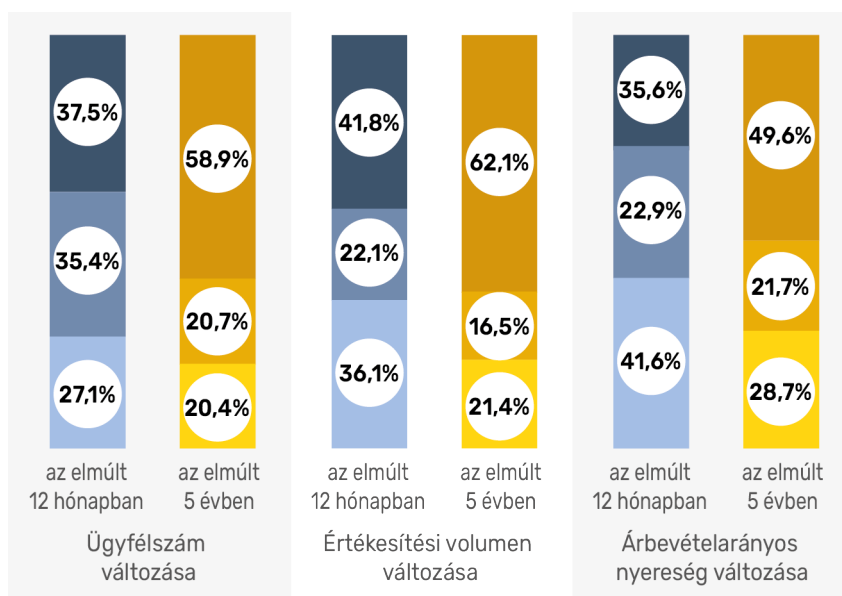
Kutatásunk egyik fő kérdése az, hogy milyen kilátásokkal, várakozásokkal élnek vállalkozásaink vezetői a következő évek üzletvezetési lehetőségeit tekintve. A kirajzolódó helyzetkép vegyes. 12 vállalkozásból egy számít arra, hogy helyzete rosszabb lesz három év múlva. **Az óvatos, stabilitási jóslatok és a javulás elvárását tízből közel kilenc vállalkozásvezető osztja.** A jelenlegi helyzetet vetíti előre a vezetők több, mint harmada, a cégek fele pedig optimista a jövővel kapcsolatban.





## Szóródik a mezőny – nagyságrendileg ugyanannyi cég csökkenésben, mint növekedésben

### 8. ÁBRA VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY VÁLTOZÁSA A VEZETŐK ÖNÉRTÉKELÉSÉBEN AZ ELMÚLT 12 HÓNAPBAN, ILLETVE AZ ELMÚLT ÖT ÉVBEN



■ Nagyon csökkent vagy kicsit csökkent
 ■ Nem változott
 ■ Kicsit nőtt vagy sokat nőtt

**A Koronavírus járvánnyal induló bizonytalan időszak, különösen a 2023-as év komoly kihívásokat jelentett a vállalkozásoknak.** Az időszak egészét tekintve a válaszadók több, mint fele tartani tudta pozícióit, harmadának-negyedének romlott a helyzete. A válság legutóbbi éve nehezebb volt: a pozíciójukat javítók és rontók aránya megegyezik (35-40 %), míg a vállalkozások negyede tartotta helyzetét.

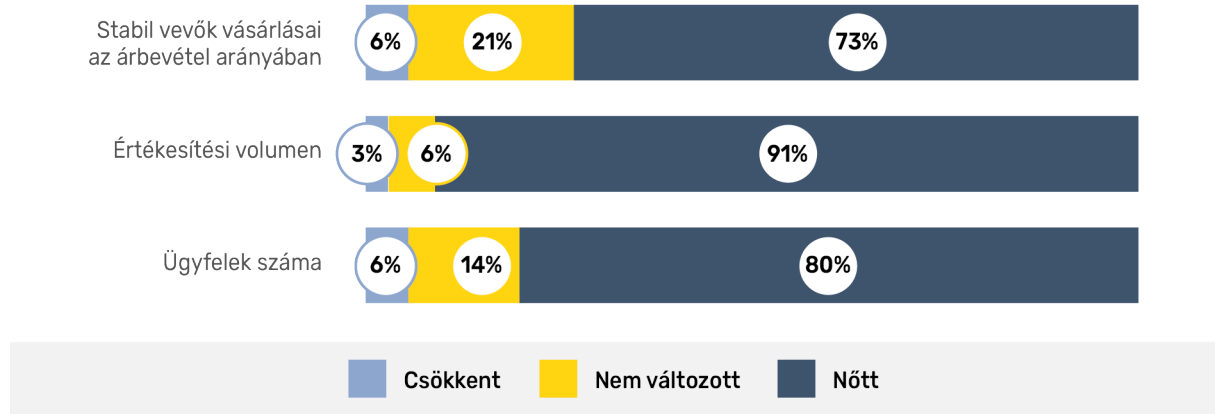
**A vállalkozások ügyfélköre stabilabb, mint az értékesítés mértékének változása.** Mind az eladások csökkenéséről, mind az azok növekedéséről beszámolók aránya magasabb, mint az ügyfélszám apadását vagy gyarapodását jelzőké.

**A nyereségszintet jobban erodálják a nehézségek, mint az értékesítést.** Az árbevétel-arányos nyereség növekedését kevesebben tapasztalták, mint az értékesítés bővülését – hasonlóan többeknél csökkent a hozam, mint ahányan csökkentették eladásukat. Mindez arra utal, hogy a kemény verseny és a bizonytalanság következtében a magyar vállalati kör átlagos jövedelmezősége csökkent.

**Szóródik a mezőny.** A bizonytalanság évei nem egyformán érintették a vállalkozásokat. Egyszerre jelentős azon cégek aránya, akik javítani tudtak helyzetükön az elmúlt egy vagy öt évben, illetve sokan vannak azok is, akik pozícióvesztéssel élték meg a kihívásokat.

## Akiknek nőtt a nyeresége, azoknak általában az értékesítési helyzete is javult

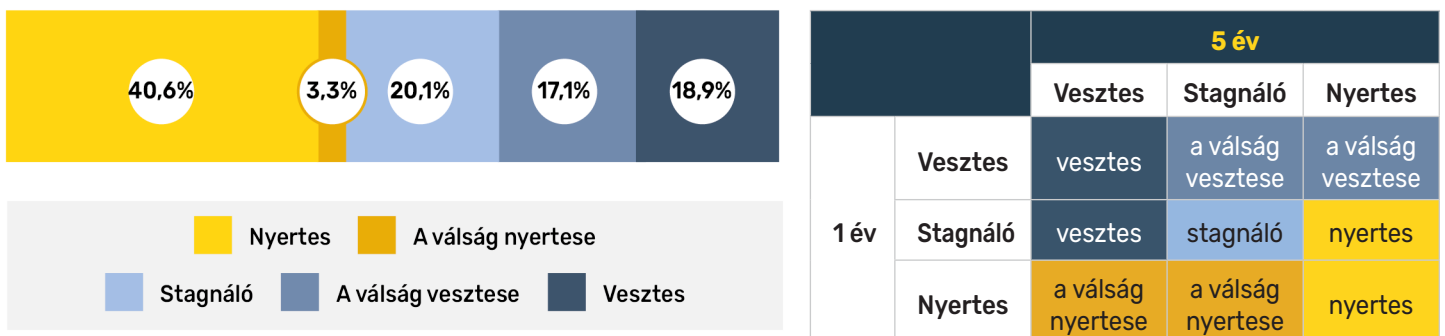
9. ÁBRA EGYES BEVÉTELI KPI-OK VÁLTOZÁSA AZ ELMÚLT ÖT ÉVBEN A NYERESÉGNÖVELŐK KÖRÉBEN



Akiknek nőtt a nyereségük az árbevétel arányában, azok általában törzsvevőiknek is többet adtak el, ügyfeleik körét is bővítették – így értékesítésük is nőtt. Ez azt mutatja, hogy **a nyereség növekedésének fő mozgatója a piaci pozíció erősítése lehetett**. Tisztán költségoptimalizációra épülő – az értékesítés növekedése nélküli – nyereségességjavulásról csak 9 százaléknyi válaszadó számol be.

## Az elmúlt éveknek több a nyertese, mint a vesztese – így is érezhető a válság

10. ÁBRA A KÉRDŐÍVET KITÖLTŐ VÁLLALKOZÁSOK TELJESÍTMÉNYCSOPORTOSÍTÁSA AZ ELMÚLT ÉVEK ÁRBEVÉTELI ÉS NYERESÉGESSÉGI VÁLTOZÁSAI ALAPJÁN



A nyereségesség és árbevétel változása alapján öt csoportba soroltuk a vállalkozásokat: Nyertesek, Vesztesek, Pozíciótartók, a Válság vesztesei és a Válság nyertesei. A vállalkozások majdnem kétharmada (64 százalék) nyertesként vagy pozíciótartóként élte meg az elmúlt öt évet. A cégek kevesebb mint ötöde tekinthető az elmúlt évek vesztesének, további szűk ötöd pedig az elmúlt öt év pozitív változásai vagy stabilitása mellett tapasztalt az elmúlt egy évben visszaesést (ők a válság vesztesei). **A pozitív tapasztalatok nagy száma figyelemre méltó eredmény, különösen a makrogazdasági és társadalmi kihívások intenzitását tekintve.**



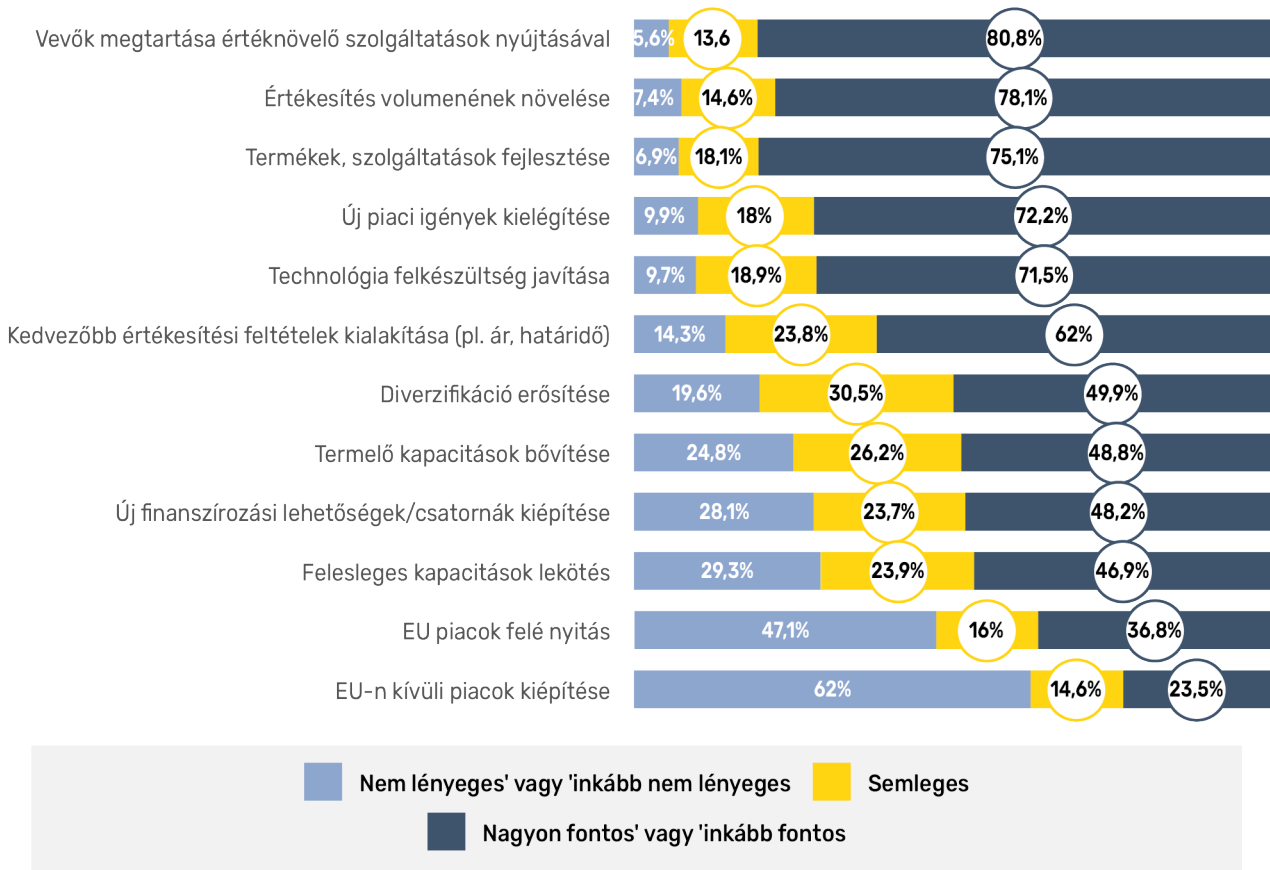
**Első a megmaradás,**  
*fontosak a növekedési célok*



## Változtatási prioritások: Első az értékesítés megtartása és növelése, fontos az innováció

### 11. ÁBRA A VÁLLALKOZÁSOK VEZETŐI ÁLTAL KIEMELT 3 ÉVES PRIORITÁSOK

(Kérdés: Ön szerint cégükben milyen változtatásokat szükséges eszközölni a következő 3 évben?)



A cégek prioritásaiból egy **minőségorientált, stabilizációra** törekvő gondolkozás rajzolódik ki.

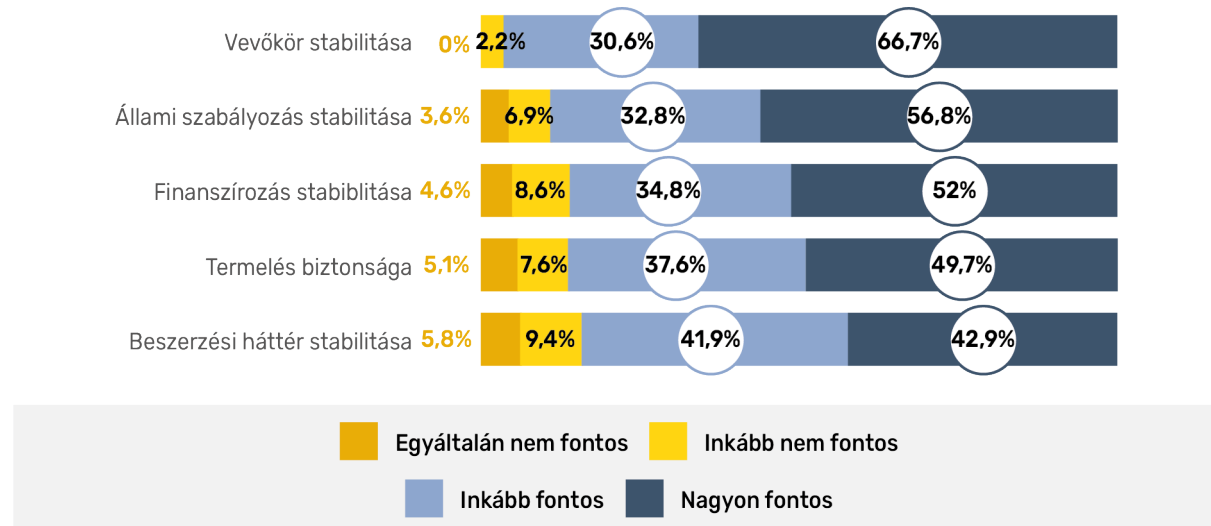
A vállalkozások vezetői szerint a legfontosabb prioritások a vevők megtartása és az értékesítés fejlesztése, ezt követik a termékfejlesztéshez és piaci innovációhoz kapcsolódó tevékenységek. Szintén többségi támogatást élvez a technológiai felkészültség javításának igénye és a kedvezőbb értékesítési feltételek kialakítása.

A kockázatcsökkentéssel járó diverzifikáció, a kapacitásbővítéssel vagy a jobb kapacitáslekötéssel megvalósuló kínálatnövelés, a finanszírozás javítása a cégek picit evesebb, mint felénél szerepel a tervek között.

A vállalkozások mintegy harmada összpontosít exportpiacokra – ez nem általános célkitűzés.

## A stabilitást leginkább a biztos vevőkör biztosítja

**12. ÁBRA** EGYES BIZTONSÁGI TÉNYEZŐK FONTOSSÁGA A KITÖLTŐ VÁLLALKOZÁSVEZETŐK SZERINT  
(Kérdés: A jövőbeli kiszámítható működés szempontjából mennyire fontosak az alábbi területek?)



A jövőbeli működés szempontjából a vevőkör stabilitása a legfontosabb tényező a válaszadók számára. Az állami szabályozás, a finanszírozás, illetve a termelés biztonsága szintén általánosan szükségesnek látszik, ahogyan a beszerzési háttér biztosítását is a cégek több mint négyötöde emeli ki.

## Az elmúlt egy év legégetőbb kihívásai: bérek, energia kérdése, keresletcsökkenés

**13. ÁBRA** AZ ELMÚLT 12 HÓNAP LEGNAGYOBB KIHÍVÁSAI A VÁLLALKOZÁSVEZETŐK SZERINT  
(Kérdés: Az elmúlt 12 hónapban mi volt vállalkozásuk szempontjából a legnagyobb kihívás az alábbi szempontok közül?)





Az elmúlt egy év reálgazdasági kihívásai közül a legnagyobb arányban a bérnövekedés kigazdálkodásából, illetve az energiaárak növekedéséből fakadó problémákat emelték ki a válaszadók – tehát a költségnyomás került előtérbe. Szintén fontos probléma a keresletcsökkenés, tehát az árbevételi kockázatok kihívásai, illetve a megfelelő munkaerő megőrzése, megtalálása.

Az árfolyam- és kamatproblémák ugyanakkor kevesebb vállalkozás életét nehezítették meg az elmúlt egy évben. A válaszadók jellemzően két, három vagy több kihívást is megjelöltek. A különböző kihívások érzékelése az adatok alapján kevésbé függ a vállalkozások árbevételi kategóriájától.





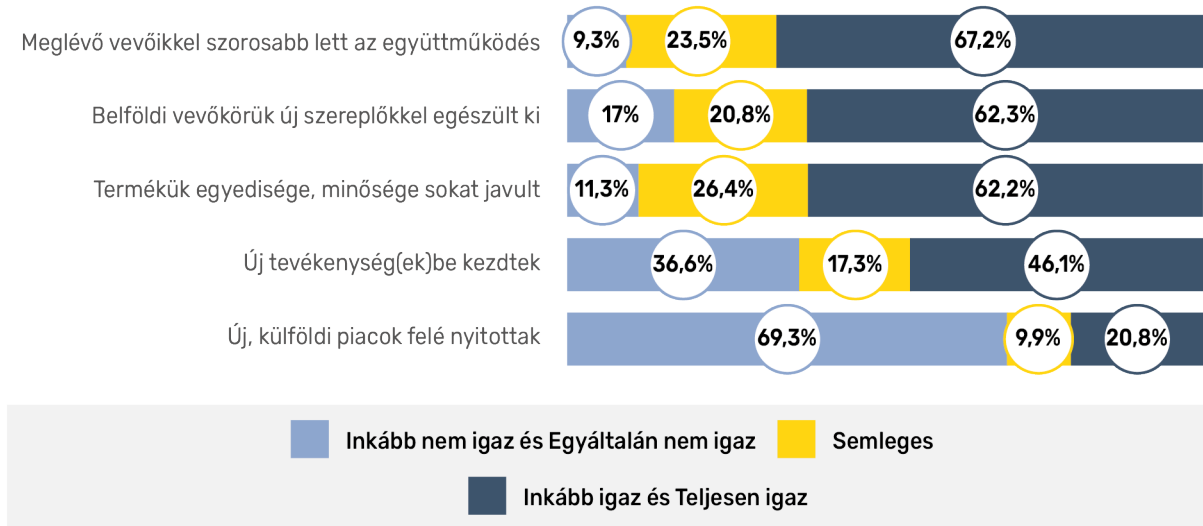


# A fejlesztések fókuszában *a piaci pozíció megtartása*



**A fejlődés fókusza változott, nem az intenzitása  
- legfontosabb a vevőkör ápolása és a termékminőség, az egyediség**

**14. ÁBRA** AZ ELMÚLT ÖT ÉVBEN VÉGREHAJTOTT FŐ FEJLŐDÉSI IRÁNYOK  
A VEZETŐK VÁLASZAI SZERINT



**A válaszadók által megvalósított fejlesztések elsősorban a meglévő partnerkapcsolatok erősítésére, a belföldi piac bővítésére, illetve a termékfejlesztésre összpontosítottak.**

Új tevékenységbe is sokan vágtak bele, picit kevesebb mint a vállalkozók fele. Külföldi terjeszkedésről csak a cégek ötöde számolt be.

Mindez egybevág a vállalkozók korábban bemutatott stabilitást előtérbe helyező gondolkodásával, illetve a kihívásokkal és ellentmondásokkal teli világgazdasági helyzet lehetőségeivel.

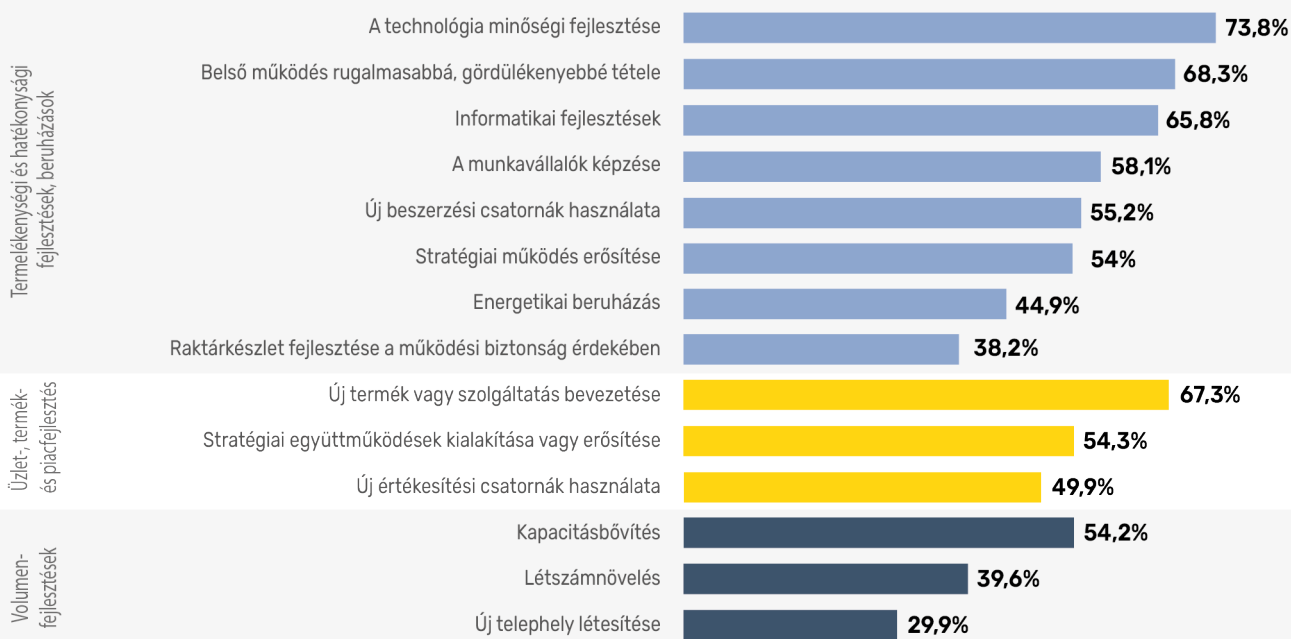
A tízes évek második felét jellemző növekedési, bővítési törekvések helyére láthatóan a vevői értékajánlat javítása, a korábban megszerzett pozíciók megerősítése lépett.



## A vállalkozások kétharmada termelékenységet, hatékonyságot is fejlesztett, szintén kétharmaduk új termékkel is piacra lépett

### 15. ÁBRA AZ ELMÚLT 5 ÉVBEN MEGVALÓSULT FEJLESZTÉSEK, BERUHÁZÁSOK

(Kérdés: A következők közül mely fejlesztéseket vagy beruházásokat valósították meg az elmúlt 5 évben?)



**A húszas évek gazdasági és társadalmi kihívásai között a magyar cégek komoly beruházásokat valósítottak meg.**

Az elmúlt öt évben a vállalkozások több mint kétharmada fejlesztette technológiáját, tette egyszerűbbé belső működését, illetve hajtott végre informatikai fejlesztéseket vagy vezetett be új terméket vagy szolgáltatást. Egyértelmű tehát, hogy **a vállalkozásvezetők fókuszában a termelékenység és működési hatékonyság növelése állt az elmúlt években** és ehhez a vállalkozások jelentős része számos eszközt fel is használt.

A válaszadók kétharmada új termékeket és szolgáltatásokat is piacra vitt, miközben körülbelül felük stratégiai együttműködések és új értékesítési csatornák kialakításával is erősítette helyzetét.

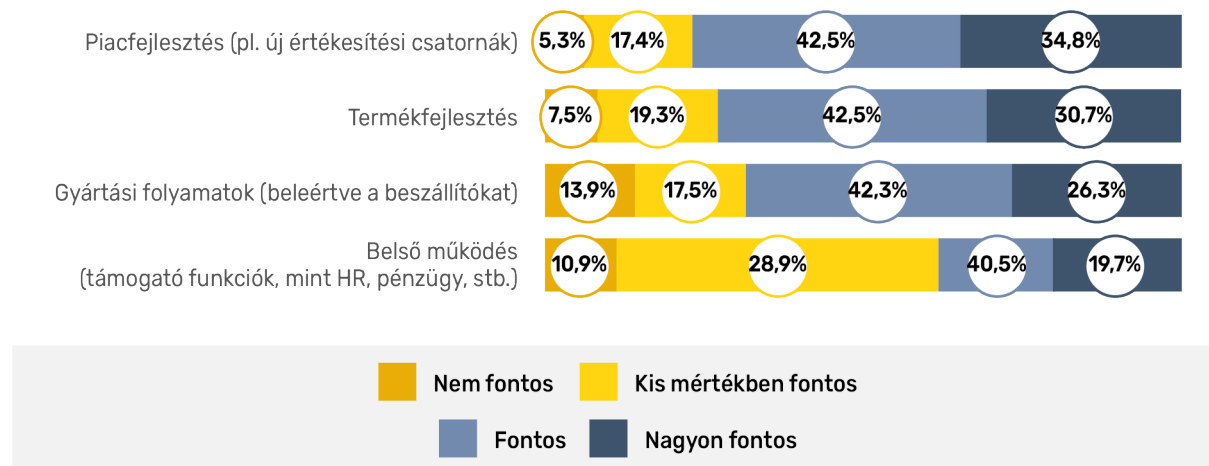
Habár a kapacitások fejlesztése csak nyolcadik helyezett a végrehajtott fejlesztések listáján, így is a cégek majdnem fele bővített, negyven százaléka növelte dolgozói számát.

**A kihívások éveiben is látható üzlet-, termék- és piacfejlesztési aktivitás a magyar cégek és vezetőik továbblépési ambíciójára utalnak.**



## A bevételorientált fejlesztések fontosabbak, mint a költségcsökkentés és a működésjavítás

**16. ÁBRA** A VEZETŐK ÁLTAL MEGHATÁROZOTT CÉGES FEJLESZTÉSI PRIORITÁSOK  
(Kérdés: A cégműködés fejlesztése során mely területeket tartja fontosnak?)



A jelenlegi fejlesztési prioritások megfogalmazásakor a cégek több mint kétharmada fontosnak vagy nagyon fontosnak gondolja mind a piacfejlesztési, mind a termékfejlesztési, mind a gyártási és beszállítói folyamatok fejlesztését. Ez azt mutatja, hogy a vállalkozások vezetői kiegyensúlyozottan gondolkodnak a fejlődés egyes területeiről.

Első helyen a piacfejlesztés áll a listájukon. A kiegyensúlyozottság mellett kirajzolódó sorrendiség azt mutatja, hogy a vállalatok vezetői fontosabbnak tartják a bevételek növelését más céloknál. Fontos a költséghatékonyság, a termelékenység javítása, a folyamatok fejlesztése is, de első, hogy legyen kinek és legyen mit eladni.

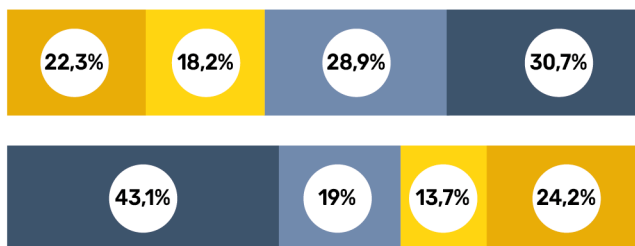


## A vállalkozások 60 százaléka szívesen fejleszt külső forrásból, 40 százalékuk elzárkózik ettől

### 17. ÁBRA VÁLLALKOZÁSOK KÜLSŐ FINANSZÍROZÁSI SZOKÁSAI ÉS HAJLANDÓSÁGA

Fejlesztéseink, projektjeink finanszírozásához szívesen veszek igénybe külső finanszírozást (pályázati támogatások, kombinált hitelek, banki fejlesztési és forgóeszközhitel, lízing, tőkebefektetések, kötvénykibocsátás, stb.)

Nem vettem, és nem is vesznék igénybe külső finanszírozást (hitel, lízing, faktoring, befektetői tőke, stb.)



Egyáltalán nem igaz
  Inkább nem igaz  
 Inkább igaz
  Teljes mértékben igaz

Két egymással ellentétes állítással, duplán kérdeztünk rá arra, hogyan állnak hozzá a vállalkozások fejlesztések finanszírozásához. Ebből egyértelműen kirajzolódik, hogy két markánsan eltérő csoportra bonthatóak a magyar vállalkozások. A vállalkozások többsége (közel 60%) nyitott a külső források bevonására, különösen fejlesztési célok esetében az államilag támogatott pályázati konstrukciók területén. Ugyanakkor **sok vállalkozás (több mint 40%) még mindig elzárkózik a külső források bevonásának lehetőségétől.**







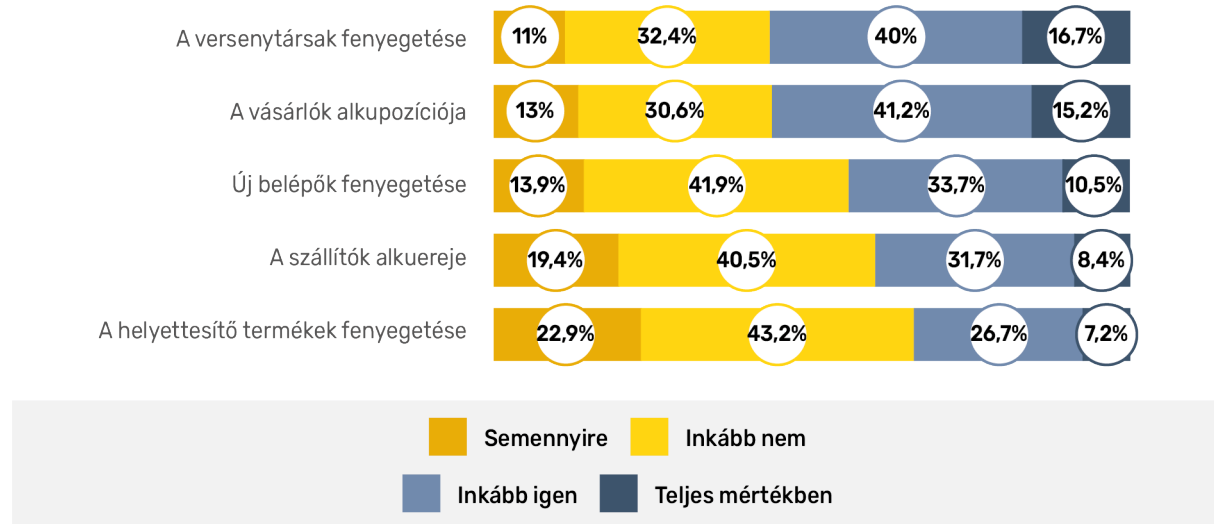
**Erősödő iram,**  
*kérdéses versenyelőnyök*



## A versenyt leginkább a vásárlói alkuerő és a versenytársak fenyegetése miatt érzik intenzívnek

### 18. ÁBRA AZ EGYES, VERSENYINTENZITÁST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK FONTOSSÁGA VÁLASZADÓ VÁLLALATVEZETŐK SZERINT

(Kérdés: Mennyire teszik intenzívvé az Önök cégére ható piaci versenyt az alábbi tényezők?)



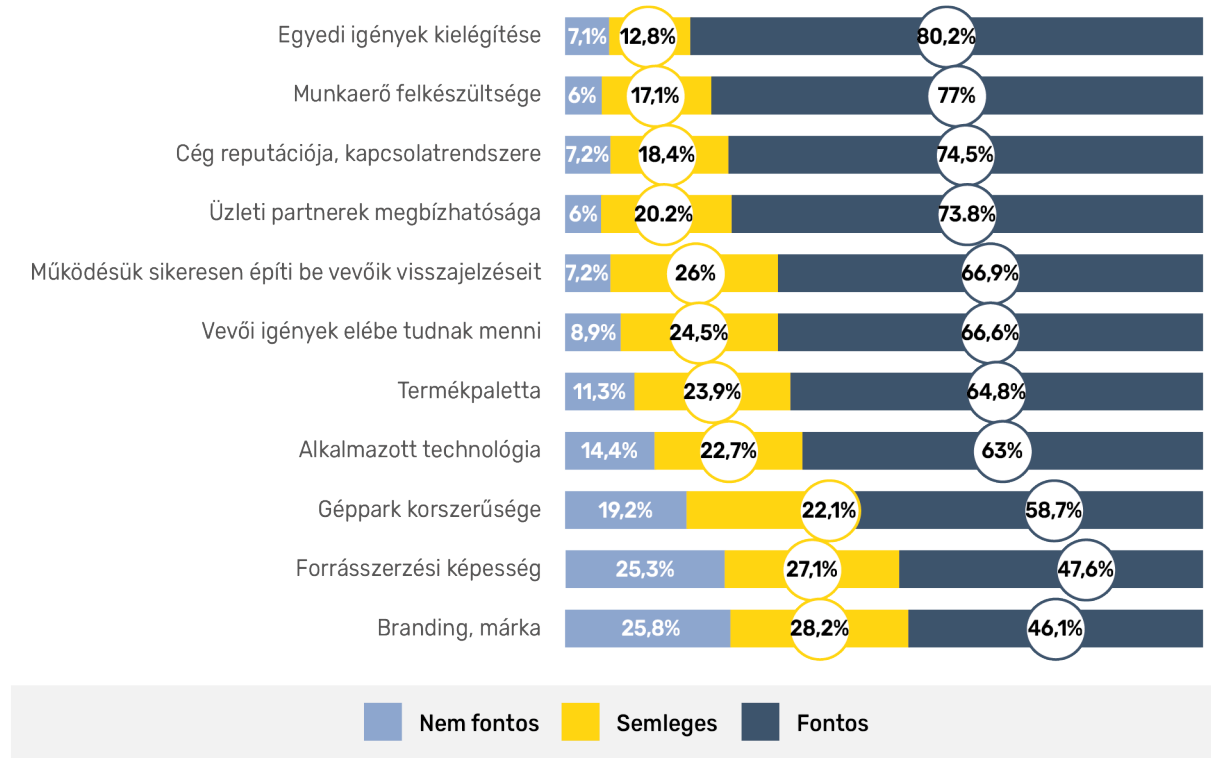
A piac szorítása ugyanolyan erővel érzékel a vevő, mint a konkurencia felől. A vállalkozások vevőinek alkupozíciója hagyományosan erős Magyarországon, a hosszú távú üzleti kapcsolatok is folyamatos versenyeztetés mellett működnek. Szállítói oldalról kisebb, de érzékelhető a nyomás, ahogy a potenciális versenytársak fenyegetése is gyengébb (ám nem jelentéktelen). A versenytársak fenyegetése van a legnagyobb hatással a verseny intenzitására.

A piaci verseny fegyelmező ereje minden dimenzióban számottevő - a vállalkozók legalább harmada a Porter klasszikus 5-erő modelljében megfogalmazott tényezők mindegyikét fontos faktorként érzékeli.



## A legtöbb cég szubjektív szempontokban látja piaci erejét - a márka és a forrásszerzési képesség a kisebbség erőssége

**19. ÁBRA** A VÁLLALKOZÁSOK PIACHOZ VISZONYÍTOTT ERŐSSÉGEI  
(Kérdés: Cégünk piachoz viszonyított erőssége....)



A legtöbb vezető az egyedi igények kielégítését és a munkaerő felkészültségét látja vállalkozása piachoz viszonyított erősségének. A vállalkozások reputációja és kapcsolatrendszere szintén magas arányban szerepel a fontos differenciáló jellemzőnek mutatott kategóriában. A technológiák, a korszerű géppark, illetve az egyes ügyfélorientáltságot jelző tényezők a középmezőnyben foglalnak helyett. A spektrum másik végén a branding és a márka, illetve a forrásszerzési képesség állnak – jól érzékelhető, hogy ezek a területek a vállalkozások több mint fele számára inkább hiányosságot vagy neutrális tényezőt jelentenek.

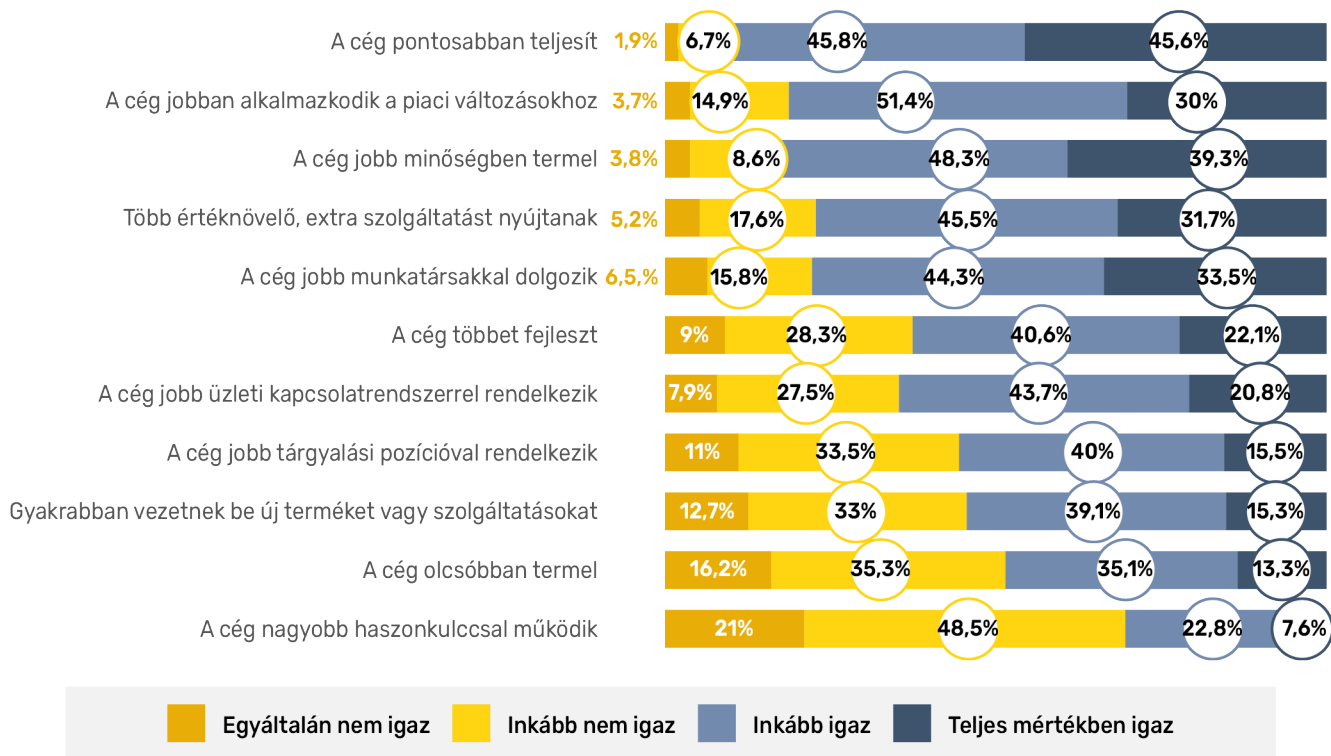
**Több vállalkozó látja a versenyelőny forrásának a szubjektívebb tényezőket. Az értékajánlat erősségét konkrétan megragadó faktorokkal kapcsolatban kevesebben magabiztosak.**

Ez azt jelenti, hogy a vállalkozások hisznek saját képességeikben, előnyeiket azonban inkább a működés gyakorlatában, kapcsolataik minőségében érzékelik. A kínálat és a termelés minőségét a válaszadók több mint fele látja versenyelőnynek. Azokban a tényezőkben, ahol a cég teljesítménye tökevonzó képességgé vagy szellemi vagyonná konkretizálódik, már csak a kisebbség magabiztos.

**A versenylőny forrása a pontosság, minőség, adaptáció, HR, hozzáadott érték és kevésbé forrásai a fejlesztések, alkupozíciók, profitráták, költséghatékonyság**

**20. ÁBRA A VÁLLALKOZÁSOK VEZETŐK ÁLTAL ÉRZÉKELT, VERSENYTÁRSAKHOZ VISZONYÍTOTT ERŐSSÉGEI**

(Kérdés: Figyelembe véve a legfontosabb versenytársát, értékelje az ön által vezetett céget az alábbi szempontok szerint, egy négyfokú skálán)



**A vállalatok vezetőinek nagy többsége úgy ítéli meg, hogy a versenytársakhoz képest cégük jól teljesít a pontosság, a magas minőségű termelés és a tehetséges munkatársak alkalmazása terén.** Ezen kívül a piaci alkalmazkodás, az innováció és az üzleti kapcsolatok is fontos tényezők, amelyeket előnyként érzékelnek a versenytársakkal szemben.

Szembetűnő, hogy a cégvezetők által legtöbbször megnevezett differenciáló tényezők itt is a szubjektívebb faktorok, míg a mérhetőbb, konkrét eredményességhez vagy tevékenységhez kapcsolódó erősségeket kevesebben említik. **Azzal összevetve, hogy egyes tényezőkben a vezetők 70-90 százaléka jobbnak gondolja magát az átlagnál, feltételezhető az önértékelések és a valódi versenylőnyök különbözősége.**



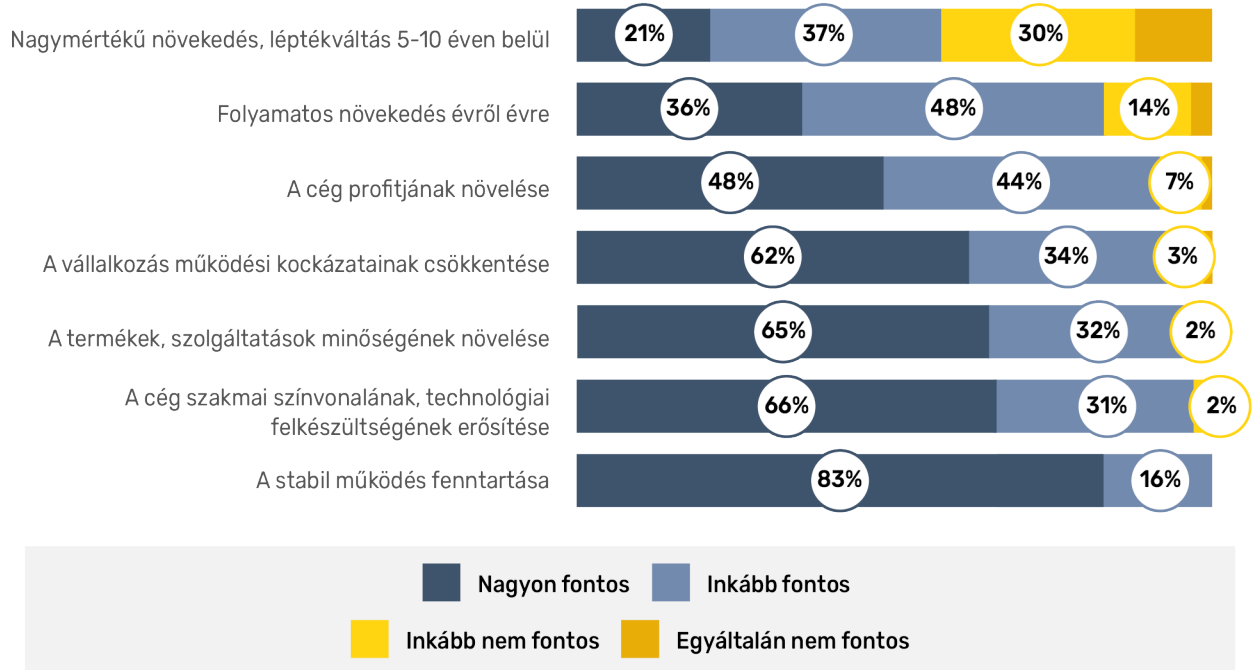


**Magyar vállalkozói habitus:**  
*rugalmas és megfontolt döntésekkel,  
óvatosan a fejlődésért*



## Közös cél a stabilitás és minőség-növelés - a növekedés fontos, de kevésbé

### 21. ÁBRA EGYES CÉLOK FONTOSSÁGA A KÉRDŐÍVET KITÖLTŐ VÁLLALKOZÁSOK SZEMPONTJÁBÓL (Kérdés: A következő célok közül melyik mennyire fontos vezetői működése során?)



A magyar cégvezetők számára a stabilitás és a minőségi fejlődés (a működési kockázatok csökkentése, a minőség-növelés, a technológiai színvonal emelése) fontosabb a növekedési céloknál.

Ezt a mintázatot a józan ész általános megfontolásaival, a Maslow-i univerzális szükséglet-hierarchia szintjeivel (amely az egyéni célokat feltehetőleg erősen befolyásolja a vállalkozók esetén is), illetve a kockázatos gazdasági körülmények kihívásaival egybevágónak látjuk. **Az egészséges vezetői értékrend jele, hogy a cégek túlnyomó többsége a stabilitást tartja elsőrendűnek.**

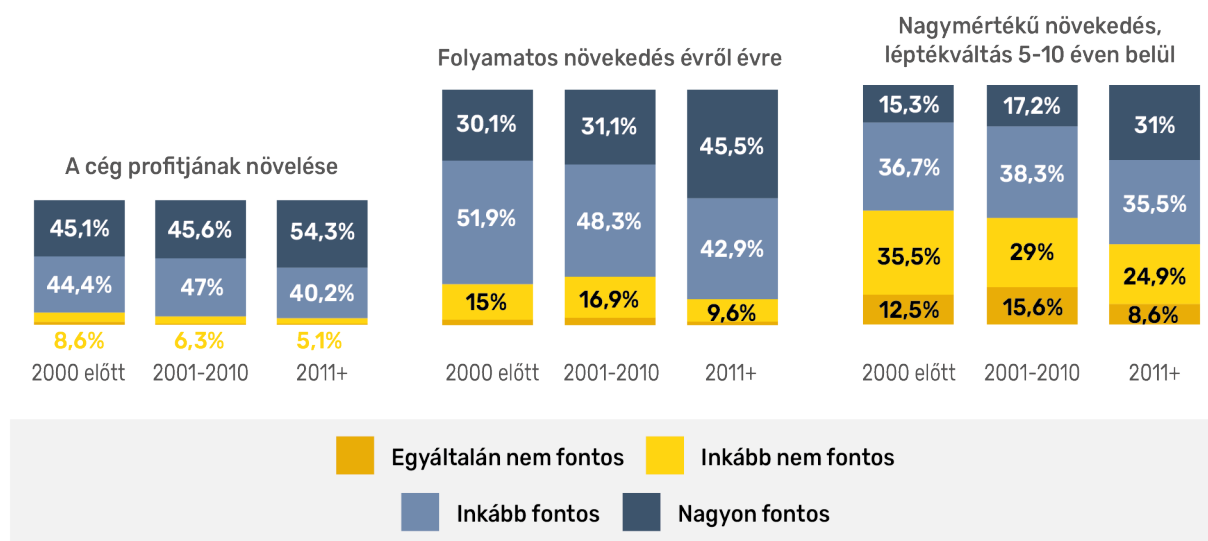
Mindez azonban nem jelenti azt, hogy ne lenne a magyar cégekben fejlődési ambíció. A válaszadók többsége a profitnövelést, a folyamatos növekedés fenntartását és az 5-10 éven belüli léptékváltást egyaránt fontosnak tartja. 30%-uk a három tényezőtől legalább kettőt kiemelkedően fontosnak jelölt meg.

Ez a szemlélet stabil, a vállalkozásvezetők széles körére igaz. Nincs nagy különbség ebben az elmúlt évek nyertesei vagy vesztesei, illetve a kicsi és közepes méretű cégek között sem - a nagy árbevételű cégek vezetői azok, akik egyértelműen fontosabbnak látják a növekedési célokat.

A cég életkora szerint találunk nagyobb különbséget, a fiatalabb cégek valamivel éhesebbek a profitra, inkább akarnak növekedni. Emögött több tényező állhat: lehet, hogy az új generáció ambíciózusabb, lehet, hogy ezek a cégek még nem érték el növekedésük első természetes határait. Lehet, hogy ezek a cégek azért bátrabbak, mert tapasztalatlanok: még nem éltek túl komoly válságokat, mint elődeik. Az is lehet, hogy a tudáselőnyről agilisebbek: nekik már természetes adottság a globalizált, digitalizált világ és otthonosabban mozognak benne.

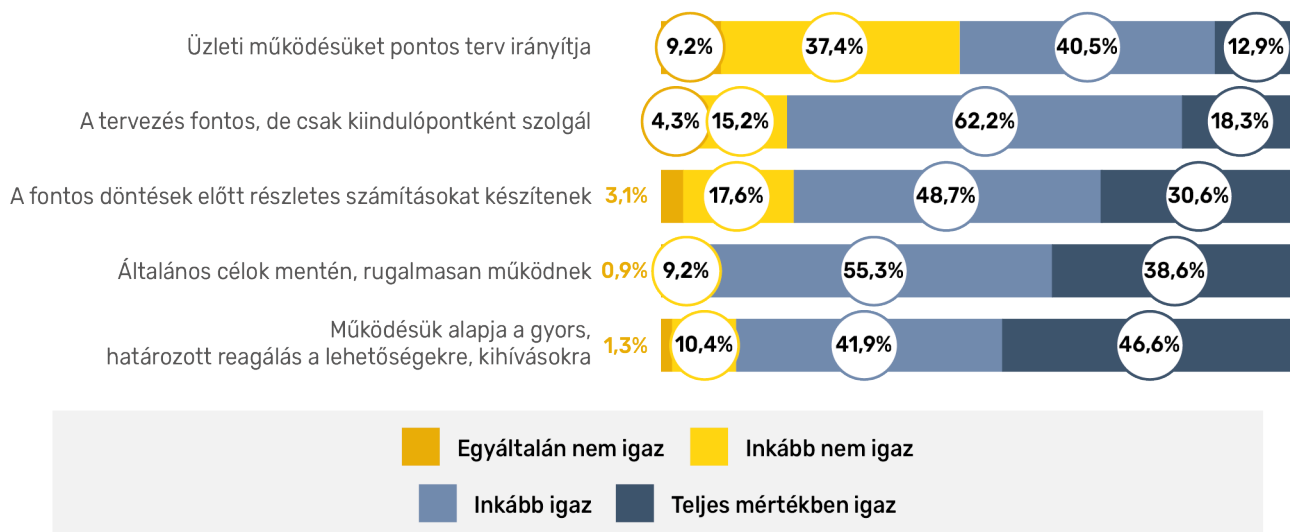


## 22-23-24. ÁBRA EGYES CÉLOK FONTOSSÁGA A VEZETŐI MŰKÖDÉS SORÁN A VÁLLALKOZÁSOK INDULÁSI IDŐSZAKA SZERINT



## A sikeres döntés receptje: gyors reagálás, rugalmasság, matek

### 25. ÁBRA EGYES VEZETŐI TEVÉKENYSÉGEK ÉS ATTITŰDÖK RELEVANCIÁJA KÉRDŐÍVET KITÖLTŐK KÖRÉBEN



A vállalkozások többsége szerint a gyors reagálást, a rugalmas működést tekintik leginkább jellemzőnek saját működésére nézve.

Kifejezetten elterjedt a fontos döntések előtti kalkuláció, a részletes számítások készítése is. Ez erősen megkérdőjelezi a megérzései alapján döntő vállalkozó mítoszát.

A vállalkozások több mint fele nemcsak fontos döntések előtt számol, hanem tervszerűen működik. A tervezés azonban nem olyan fontos, mint a rugalmasság és a döntés előtti számítás – ehhez még valószínűleg túl nagyok a piaci mozgások.



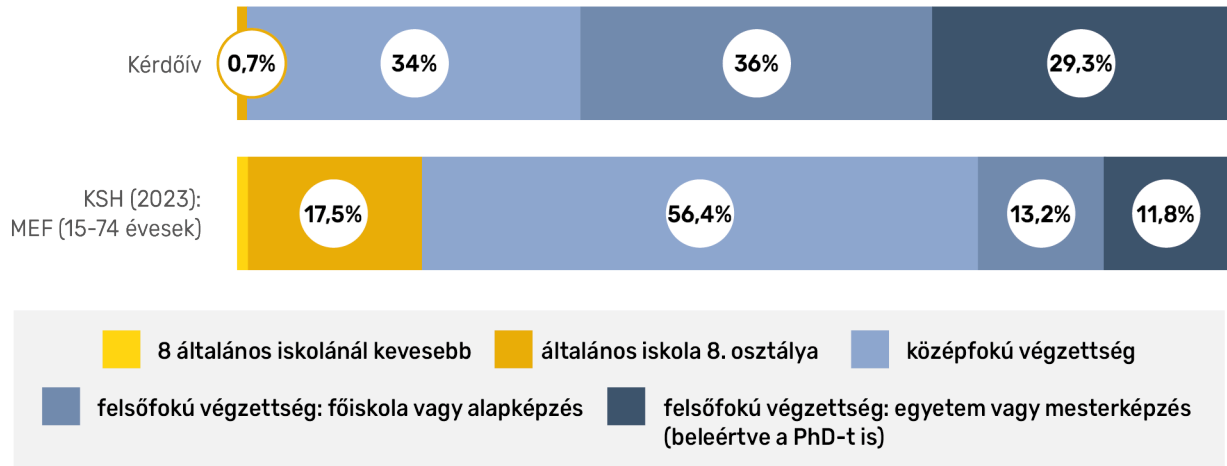
# Képzett, rutinos *üzletemberek*





## Válaszadóink kétharmada diplomás

### 26. ÁBRA LEGMAGASABB ISKOLAI VÉGZETTSÉG - KÉRDŐÍVES MINTA ÉS KSH MUNKAERŐ-FELMÉRÉS A 15-74 ÉVES KORCSOPORTRA



A kérdőíves felmérés eredményei a KSH általános 15 és 74 év közötti képzettségeihez képest jelentős eltérést mutatnak – a vállalkozások vezetői az átlagnál sokkal magasabb képzettséggel rendelkeznek.

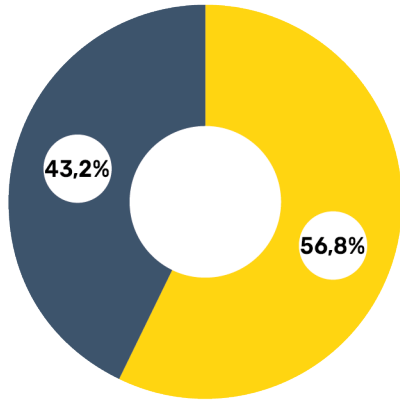
### 27. ÁBRA A VÁLLALKOZÓK ISKOLAI VÉGZETTSÉGE SZAKTERÜLETEK SZERINT (TÖBB VÁLASZ IS MEGADHATÓ)



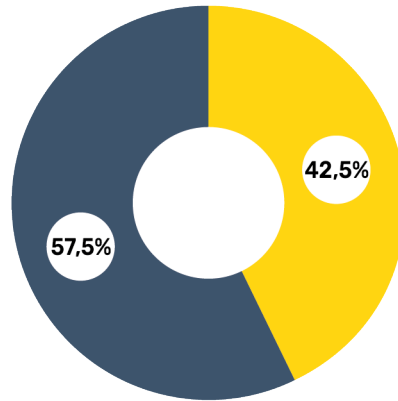
A képzettség az esetek zömében a cégműködéshez szükséges tudásra összpontosít. A legtöbben cégtevékenységhez kapcsolódó szakterületen, illetve gazdasági szakterületen szereztek képesítést. Kevesebben birtokolnak az egyéb, a cég tevékenységi köréhez szorosan nem kapcsolódó szakterületen szerzett iskolai végzettséget. **Tehát a válaszadók többsége olyan oktatást kapott, amely valamilyen módon kapcsolódik a cég tevékenységéhez.**

**A cégvezetők nagyobbik része korábban máshol is tapasztalatot szerzett vezetőként, sokan vállalkozást is indítottak**

**28. ÁBRA** KORÁBBAN MÁSHOL VEZETŐ BEOSZTÁSBAN DOLGOZÓK ARÁNYA



**29. ÁBRA** KORÁBBAN MÁS VÁLLALKOZÁST INDÍTÓK ARÁNYA



Igen Nem

Igen Nem

A vezetők tapasztalata általában a cégnél betöltött szerepnél korábbra nyúlik vissza – a többség más intézménynél is volt már vezető beosztásban. A válaszolók 42,5 százaléka pedig indított már vállalkozást a kitöltéskor releváns cég indulását megelőzően is.





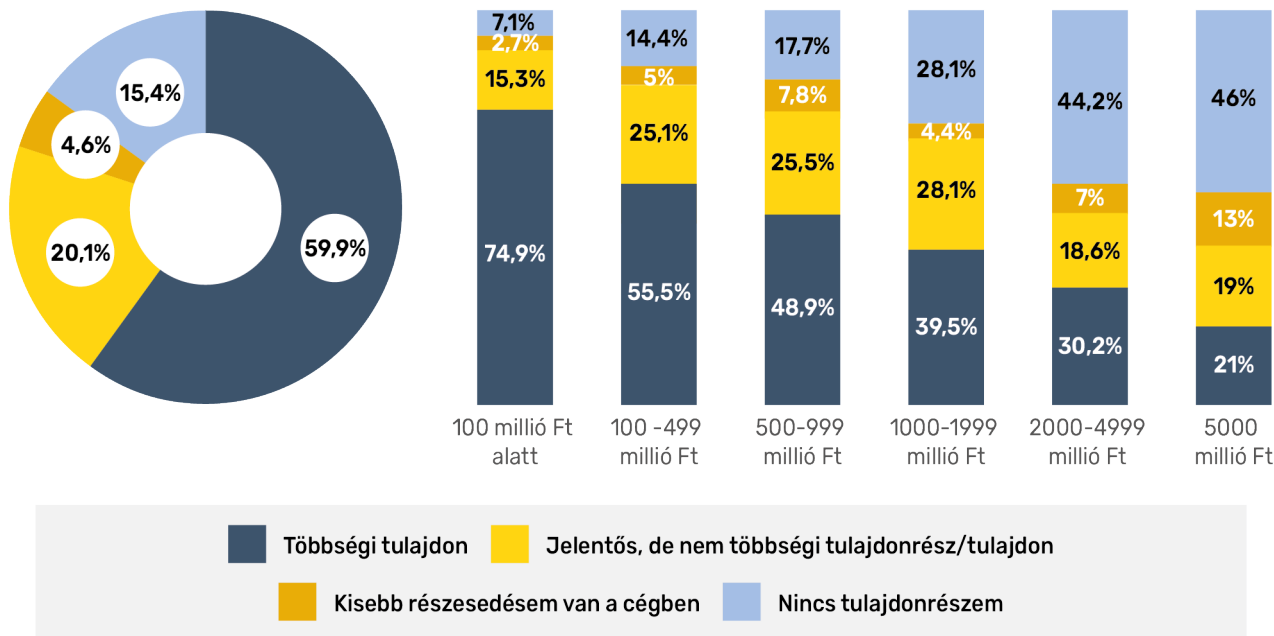
# A vezetés és a tulajdonlás *összekapcsolódik*





### A kitöltő vezetők 85 százaléka rendelkezik tulajdonrészsel

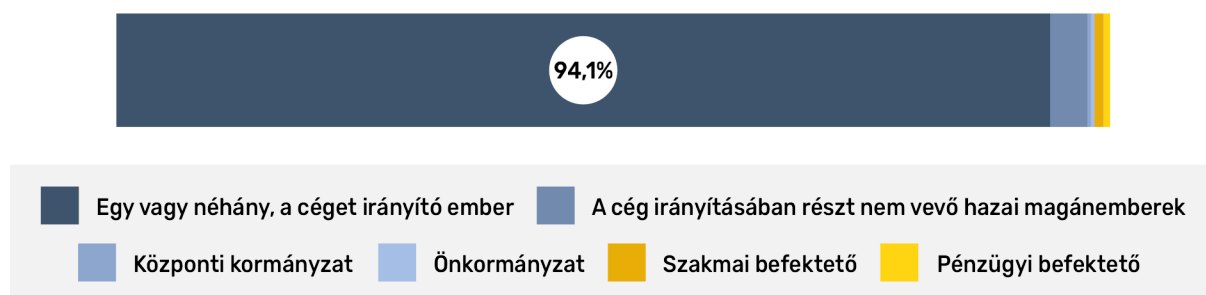
**30, 31. ÁBRA** A MINTÁT KITÖLTŐ CÉGVEZETŐK MEGOSZLÁSA TULAJDONRÉSZ BIRTOKLÁSA SZERINT, A TELJES MINTÁBAN ÉS ÁRBEVÉTELI KATEGÓRIÁK SZERINT



A kérdőívet kitöltő cégvezetők 60 százaléka többségi tulajdonnal, 20 százaléka jelentős nem többségi tulajdonnal, 5 százaléka pedig kisebbségi tulajdonnal rendelkezik az adott cégben.

### A vállalkozások tulajdonosai dominánsan a cégirányításban is részt vesznek

**32. ÁBRA** A MINTÁBAN SZEREPLŐ CÉGEK A MEGHATÁROZÓ TULAJDONOSUK SZERINT

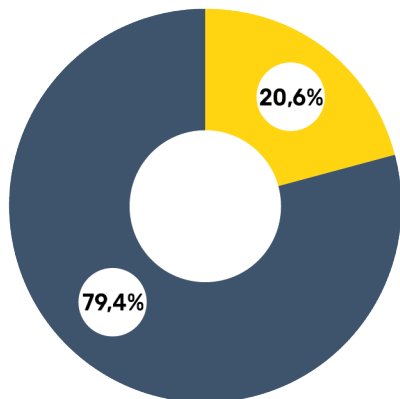


A vállalkozások meghatározó tulajdonosa a minta döntő többségében (94 százalékban) a céget irányító személy, illetve néhány személy csoportja.

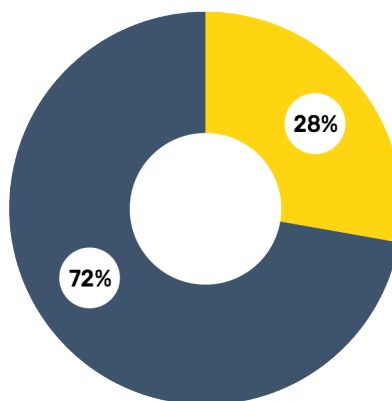


### A cégvezetők egy meghatározó részének több cége van

**33. ÁBRA** NEM SAJÁT MAGA ÁLTAL VEZETETT VÁLLALKOZÁSBA PÉNZT FEKTETŐ VEZETŐK ARÁNYA



**34. ÁBRA** TÖBB, EGYMÁSTÓL ELKÜLÖNÜLTEN MŰKÖDŐ VÁLLALKOZÁSBAN TULAJDONOS VEZETŐK ARÁNYA

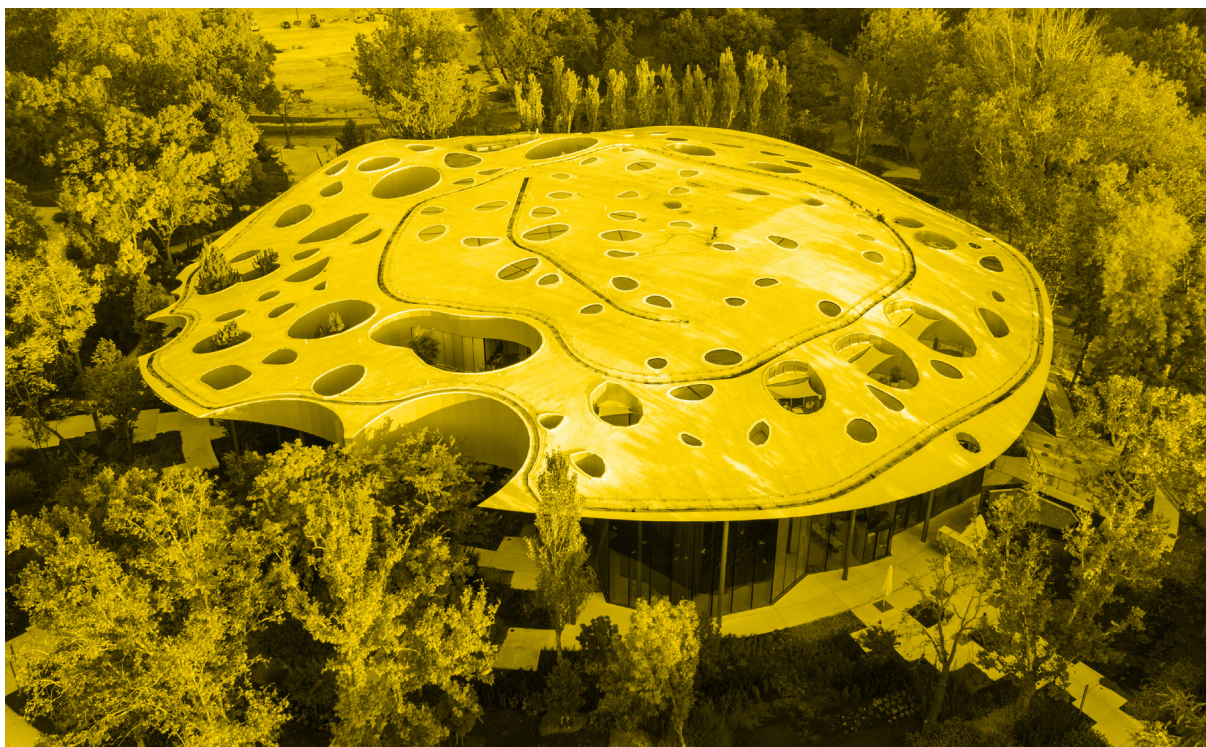


Igen Nem

Igen Nem

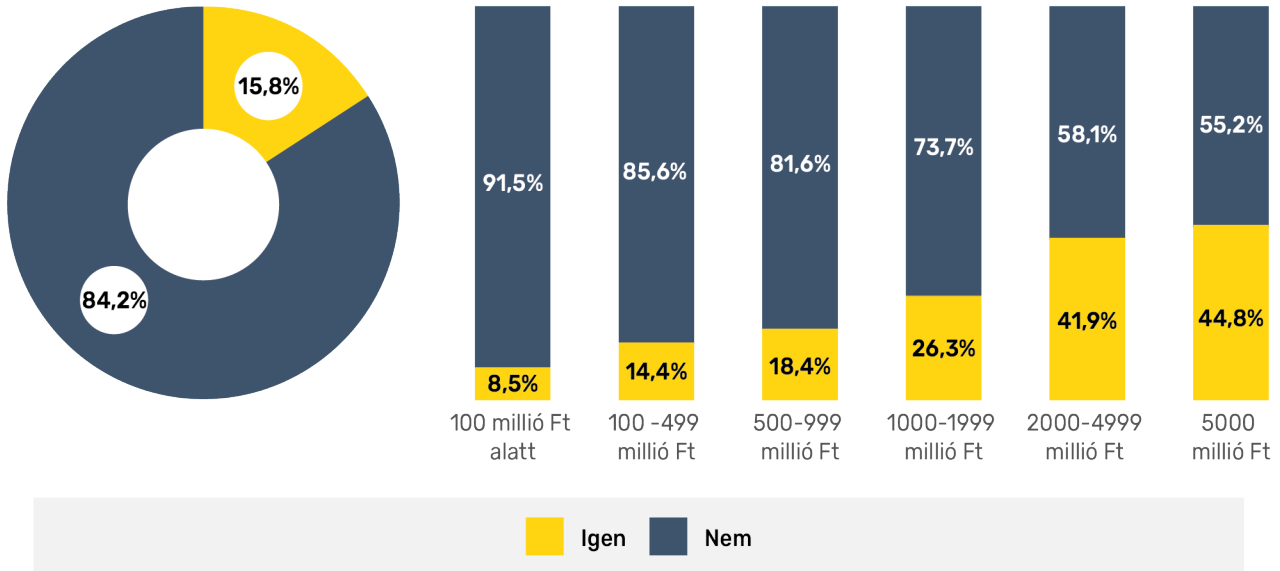
A cégvezetők ötöde fektetett már be pénzt olyan vállalkozásba, amit nem saját maga vezet. A kitöltők 28%-a pedig több, egymástól elkülönült működésű vállalkozásban is rendelkezik tulajdonnal. Ez a mintázat nem függ az árbevétel nagyságától.

Mindez azt mutatja, hogy számos vállalkozó és cégvezető kiterjeszti tevékenységét – személyes hatókörük túlmutat egy adott vállalkozás birtoklásán és irányításán.



**Egy vállalkozás több jogi személy alatt is működhet - közel hatodik több entitásból áll**

**35-36. ÁBRA** TÖBB, EGYMÁSSAL TULAJDONOSI SZERKEZETÉBEN ÉS FUNKCIÓJÁBAN ÁTFEDŐ JOGI ENTITÁSBÓL ÁLLÓ VÁLLALKOZÁSOK ARÁNYA A MINTÁBAN



A kérdőívet kitöltő vezetők önbevallása szerint vállalkozásaik hatoda több, egymással tulajdonosi szerkezetében és funkciójában átfedő jogi entitásból áll. Emiatt az egyes vállalkozások pénzügyi eredményeinek és stratégiai mozgásterének értelmezésekor fontos a cégirányítási egységek pontos, akár jogi-könyvelési adatoktól eltérő meghatározása – illetve a statisztikai elemzések korlátainak figyelembevétele. E jelenség egyre jellemzőbb az árbevételi kategóriák növekedésével.



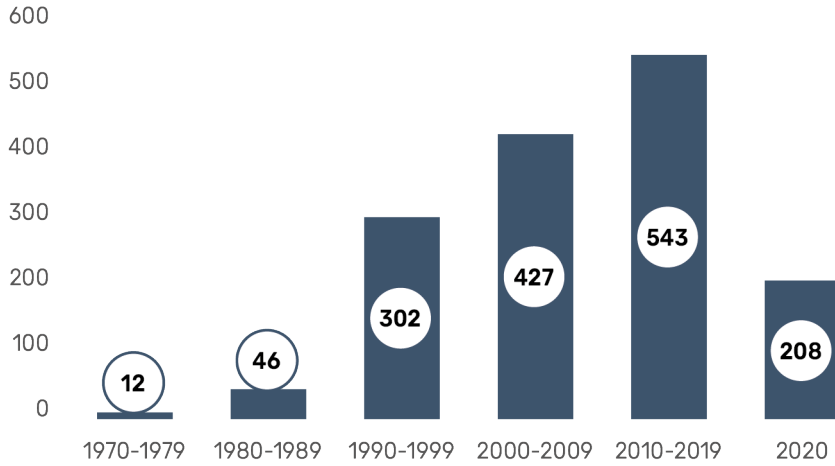


# A generációváltás *már javában zajlik*



**A vezetők közel negyede 2000 előtt kezdett dolgozni el az adott cégnél**

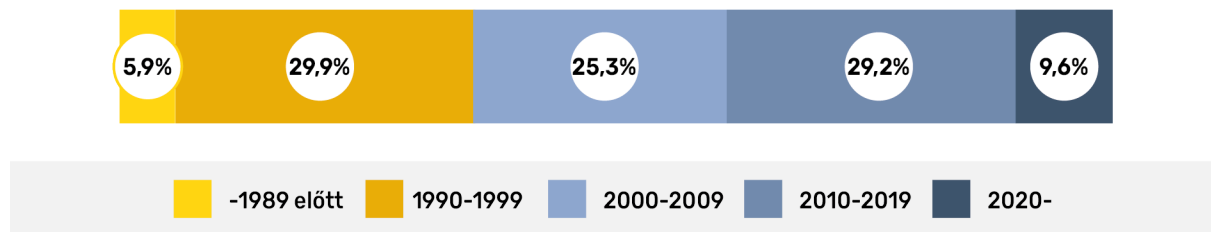
**37. ÁBRA** A MINTÁT ALKOTÓ CÉGVEZETŐK MEGOSZTLÁSA A CÉGNÉL VALÓ KEZDÉS ÉVTIZEDEI SZERINT



A vezetők bő harmada a tízes években, szűk harmada a kétezres években, ötödük pedig 1990 és 1999 között lépett be. A vezetők kevesebb mint hetede kezdett 2020 utáni időszakban cégénél.

**A demokrácia évtizedei hasonló arányban járulnak hozzá a mintához, a cégek kétharmada 2000 után indult**

**38. ÁBRA** A MINTA VÁLLALKOZÁSAINAK MEGOSZTLÁSA INDULÁSI ÉVTIZED SZERINT BONTÁSBAN



A mintában szereplő cégek indulási évét tekintve a rendszerváltás első három évtizedei között egyenletesen oszlanak el. A minta 6 százaléka számít rendszerváltás előtti vállalkozásnak (1989-es vagy korábbi indulás), míg összesen a cégek 36 százalékát alapították 2000 előtt (tehát szűk kétharmaduk már az új évezred gyermeke).





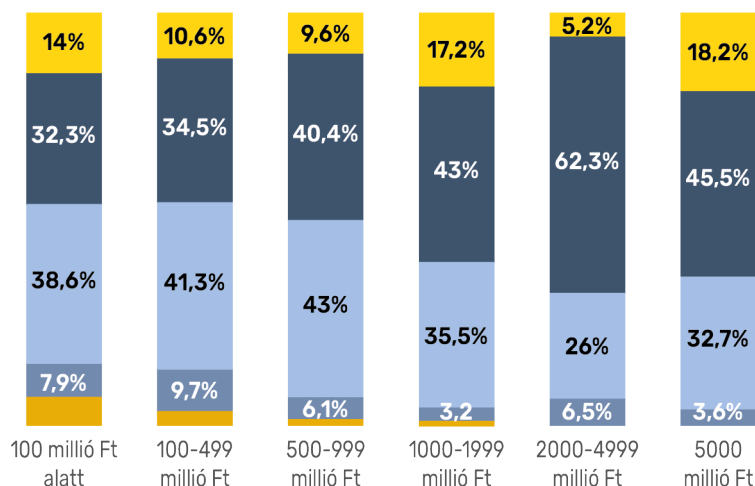
**A méret meghatározza**  
*a vállalkozások lehetőségeit*

Lényegében valamennyi, a kérdőívben vizsgált kérdésben komoly különbséget tapasztalhatunk a különböző méretű vállalkozások válaszai között. A nagyobb árbevételű vállalkozások erősebbnek látják magukat a piaci versenyben, jobb pénzügyi és beruházási teljesítményről számolnak be, magasabbra értékelik a fejlődés számos aspektusát és magabiztosabbak saját versenyelőnyeikkel kapcsolatban is. **További vizsgálatot igényel, hogy a növekedés során szerzett tapasztalatok vagy a sikeres növekedéshez, illetve a nagyobb cégek megmaradásához szükséges feltételek állnak-e ennek a hátterében.**

A következőkben áttekintjük, melyik területeken jelentős a nagyobb és kisebb árbevételű cégek közötti különbsége-e, illetve hol tapasztalunk kevésbé ilyen eltéréseket.

### A nagyobb árbevételű cégek optimistábban látják a jövőt

**39. ÁBRA** A CÉGHELYZET VÁRHTÓ VÁLTOZÁSA A KÖVETKEZŐ 3 ÉVBEN A VÁLLALKOZÁSVEZETŐK SZERINT ÁRBEVÉTEL SZERINTI BONTÁSBAN

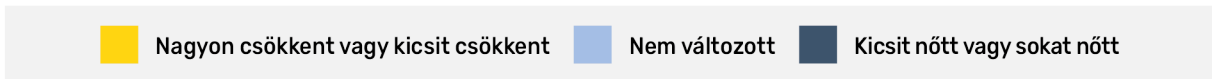
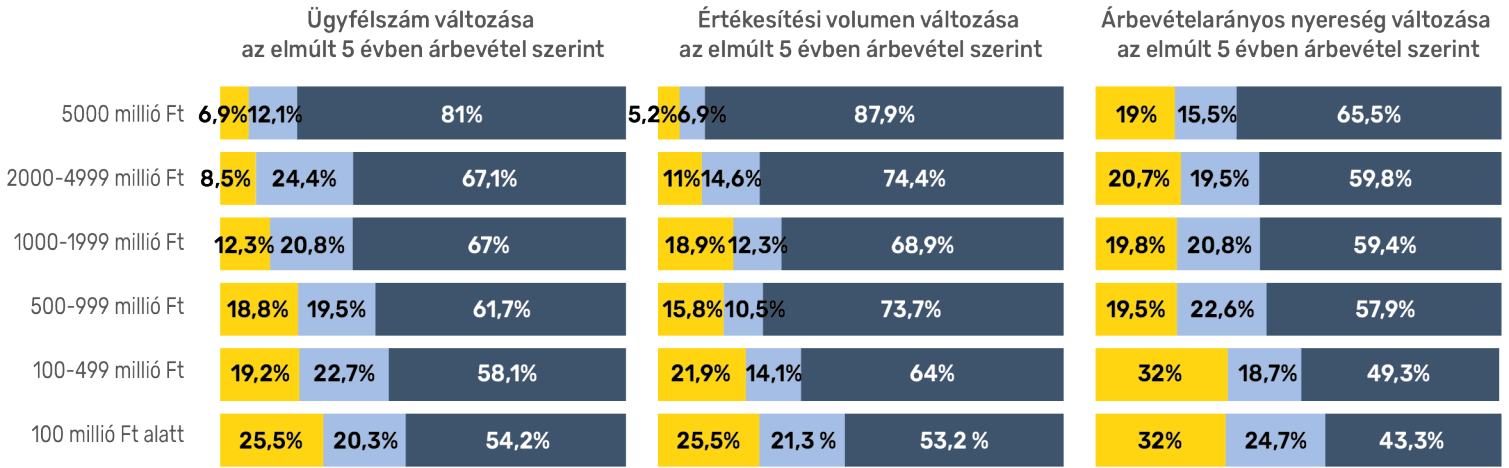


A nagyobb árbevételű cégek jellemzően pozitívabban gondolkoznak a jövőjükéről. A kétmilliárd forint éves árbevétel feletti cégek kétharmada szerint helyzetük javulni fog a jövőben – 500 milliós árbevétel alatt ez az arány nem éri el az 50 %-ot.



## Az értékesítés és a nyereség változásban is számít a méret

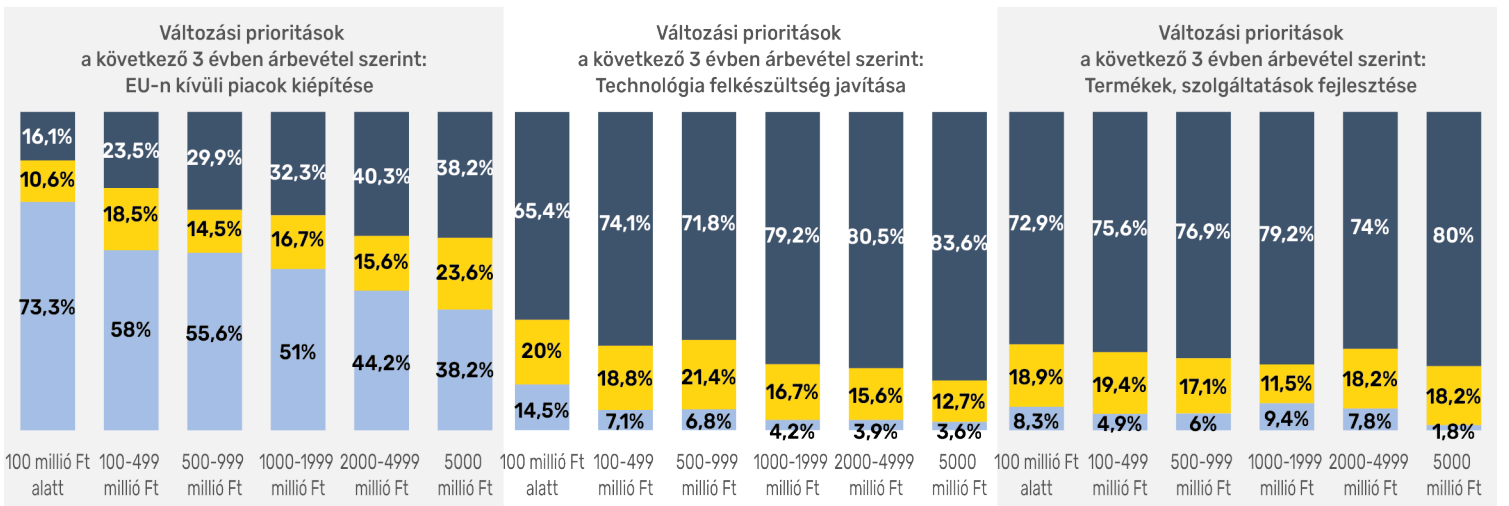
### 40, 41, 42. ÁBRA VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY VÁLTOZÁSA A VEZETŐK ÖNÉRTÉKELÉSÉBEN AZ ELMÚLT ÖT ÉVBEN ÁRBEVÉTEL SZERINTI BONTÁSBAN



Az értékesítési volumen és profitváltozás szempontjából az elmúlt egy évet hasonlóan élték meg a kisebb és nagyobb cégek. Ötéves távon azonban a nagyok jobban tudták javítani pénzügyi és kereskedelmi számaikat. Az ügyfélszám csökkenése ugyanakkor egyértelműen gyakoribb a kisebb cégek körében mind 12 hónapos, mind ötéves távon.

## A nagyobbak fejlődési ambíciója erősebb, ám a kicsiknek is fontos az innováció

### 43, 44, 45. ÁBRA A VÁLLALKOZÁSOK VEZETŐI ÁLTAL KIEMELT 3 ÉVES PRIORITÁSOK - ÁRBEVÉTEL SZERINT



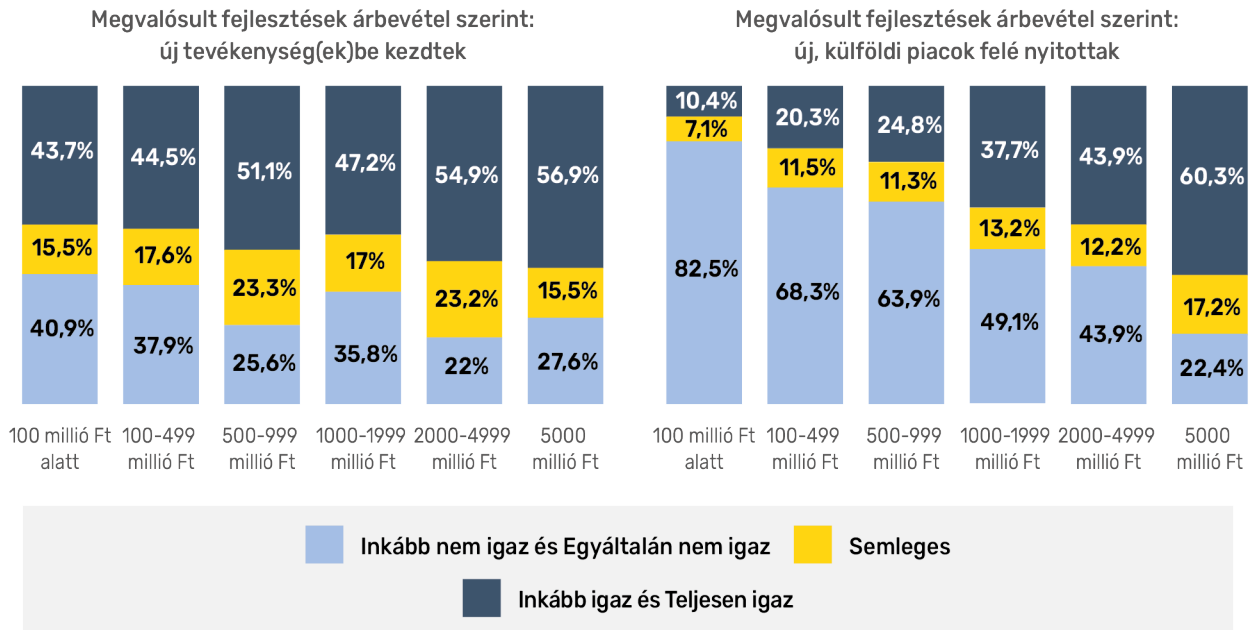
A jövőre vonatkozó prioritások és fejlesztési elképzelések területén is erős méretvezéreltséget látunk. Szinte valamennyi hároméves fejlesztési cél prioritása nagyobb a magasabb árbevételi kategóriába tartozó vállalkozásoknál. Különösen nagyok az eltérések export, és a felesleges kapacitások lekötésének fontosságát illetően. **Az átlagosnál kisebb különbség rajzolódik viszont ki a bővülés, az értéknövelés, a piaci újítás és a technológiai felkészültség megítélésével kapcsolatban.** Ez arra utal, hogy a kisebb vállalkozások is nyitottak az innovációra.

### A biztonsági szempontok mindenkinek fontosak

A stabilitás minden méretkategóriában fontos, jelentősége az árbevétellel együtt nő. A mérethatás a beszerzési háttér és a termelés biztonsága tekintetében erősebb – egybevéve azzal, hogy ezek a szempontok bizonyos üzemméretnél válnak fontossá. Ezzel szemben a vevőkör és szabályozás stabilitása esetében a méretkategóriák között kisebb az eltérés.

### A vevőkör bővítése kevésbé méretfüggő, az exportfejlesztés viszont különösen

**46. 47. ÁBRA** AZ ELMÚLT ÖT ÉVBEN VÉGREHAJTOTT FEJLŐDÉSI IRÁNYOK A VEZETŐK VÁLASZAI SZERINT ÁRBEVÉTEL KATEGÓRIÁK BONTÁSÁBAN



Szinte valamennyi fejlesztési területen tapasztalunk bizonyos fokú mérethatást – a nagyobb vállalkozások több területen változtattak az elmúlt öt évben. Az egyes méretkategóriák közötti különbség a legkevésbé a vevőkör bővítésénél látható, míg a leglátványosabb különbségek az új, külföldi piacok felé nyitás esetén rajzolódik ki. Az exportfejlesztés csak egy bizonyos belföldi üzemméret esetén lesz releváns – talán a korai fázisokban más, könnyebben megvalósítható fejlődési irányok kecsegtetőbbek a vállalkozók számára. Összességében az elmúlt évek fejlesztési különbségei feltehetően tovább fokozták a mérethatékonyság fontosságát a magyar vállalati közegben.

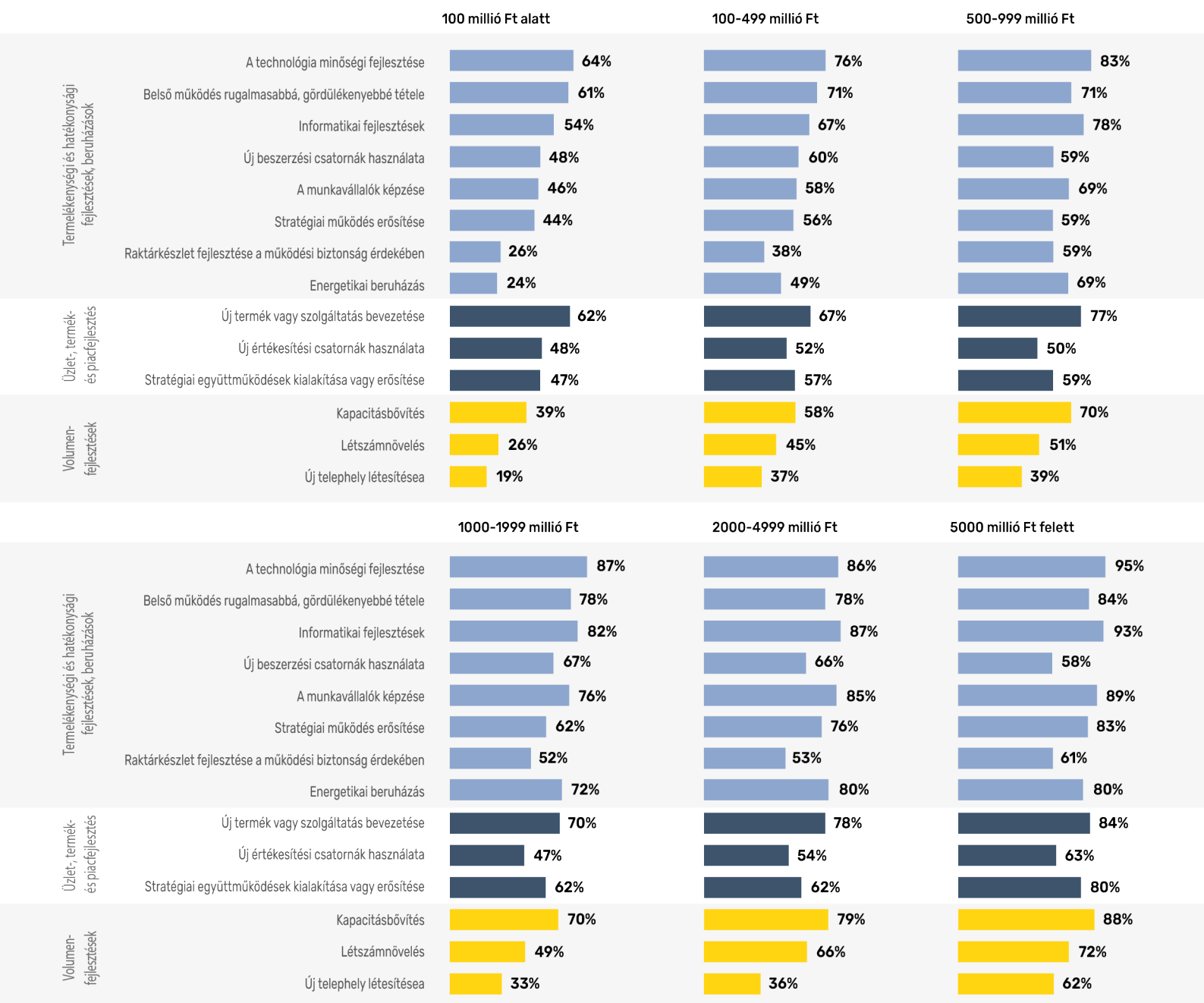


## A nagyobb cégek máshogy érzékelik a kihívásokat

A különböző méretű vállalkozások más kihívásokat érzékelnek. A kamatemelkedés, a beszerzési problémák, illetve a bérnövekedés és a HR nehézségek területén nagyobb a kisebb és nagyobb cégek közötti kontraszt, mint a többi területen. Ezek tehát inkább a nagyobb cégek gondjai. A keresletcsökkenés és az üzleti partnerekkel előforduló nehézségek kihívásai esetén viszont kisebbek a méret szerinti eltérések, ezek az ügyek minden méretkategóriában hasonlóan fontosak.

## A nagyobbak ruháznak be igazán, ám a kisebbek jó része sem tétlen

### 48. ÁBRA AZ ELMÚLT 5 ÉVBEN MEGVALÓSULT FEJLESZTÉSEK, BERUHÁZÁSOK ÁRBEVÉTELKATEGÓRIA SZERINT



A beruházások területén is számít a méret és fejlesztésekben is tisztán megfigyelhetjük. Ez nem jelenti azt, hogy a kisebb cégek ne fejlesztenének – a legtöbb fejlesztési területen már az alsó kategóriákban is kifejezetten magas aktivitást láthatunk. Inkább arról lehet szó, hogy a kisebb cégeknek jobban kell fókuszálniuk fejlesztési tevékenységeiket, ezért természetesen kevesebb területre tudnak pénzt és figyelmet szánni.

A beruházások méretvezéreltsége természetesen kiemelkedő azon területeken, amelyek csak a nagy-, illetve középvállalati működéssel válnak érdekessé. Ilyen például az energetikai beruházás és a volumennövelés (raktárkészlet, telephely, létszám, kapacitás). A kisvállalatok számára is relevánsak és kisebb eltéréseket mutatnak ugyanakkor az üzlet-, termék és piacfejlesztés ügyei, illetve a termelékenységet növelő technológiai, belső működési beruházások.

**A jövőbeli fejlesztési céloknál a termék- és piacfejlesztés a kisebbek számára is fontos.**  
A belső működés és a gyártási folyamatok tekintetében ugyanakkor jobban nyílik az olló.

### ***A nagyobbak magabiztosabbak a jobban mérhető versenyelőnyök tekintetében is***

A nagyobb árbevételi kategóriákba sorolható vállalkozások konzisztensen nagyobbak látják a brandingből, termékpalettából, forrásszerzési képességből, korszerűbb gépparkból fakadó versenyelőnyöket. A méretből fakadó különbségek e faktorokban a legnagyobbak. Fontos ugyanakkor, hogy a cégméret növekedésével többen érzékelik cégük erősségét olyan szubjektívabb szempontok esetén is, mint a munkaerő felkészültsége.

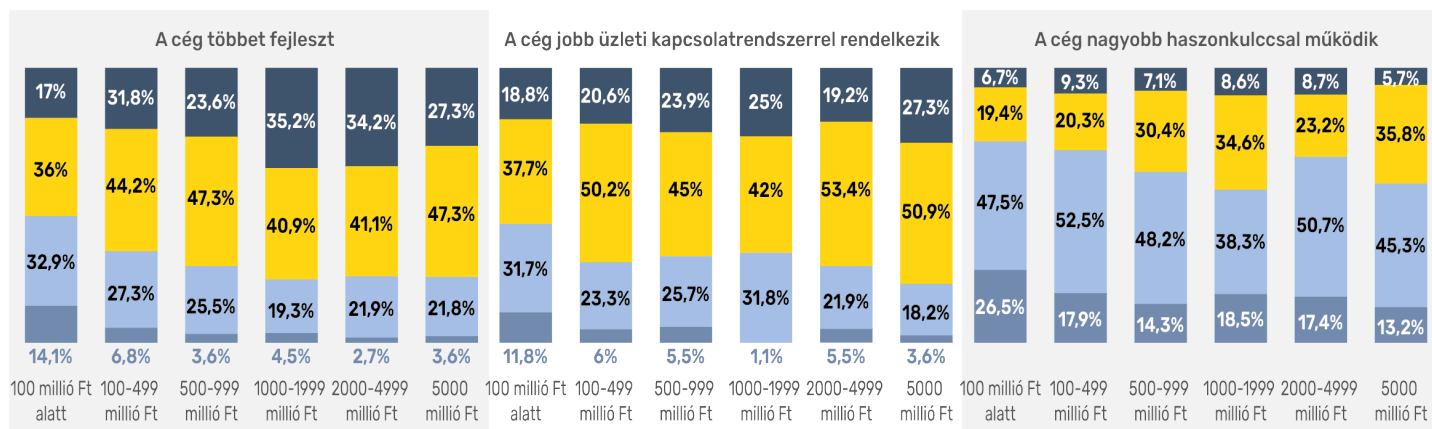
Ebből két dologora következtetünk. Egyrészt arra, hogy a nagyobb cégek valószínűleg jobban hozzáférnek a cég erősségét szolgáló erőforrásokhoz – ezzel valódi fenntartható versenyelőnyre szert téve. Másrészt arra, hogy a nagyobb méret több információval dolgozó, tudatosabb menedzsmentet követel meg, így a fejlesztések fókuszálásában, a cég erősségeinek értékelése a nagyobb vállalkozások vezetőinek könnyebb lehet

**Nem tapasztaltunk ugyanakkor üzletméret szerinti eltérést az egyedi igények kielégítése és vevői visszajelzések beépítése, illetve a munkaerő felkészültségének érzékelt versenyelőnyként való megjelenésében.**



## A nagyobb árbevétel több fejlesztéssel, jobb kapcsolatokkal, profitabilitással jár

49, 50, 51. ÁBRA A VÁLLALKOZÁSOK VEZETŐK ÁLTAL ÉRZÉKELT, VERSENYTÁRSAKHOZ VISZONYÍTOTT ERŐSSÉGEI - ÁRBEVÉTEL SZERINT

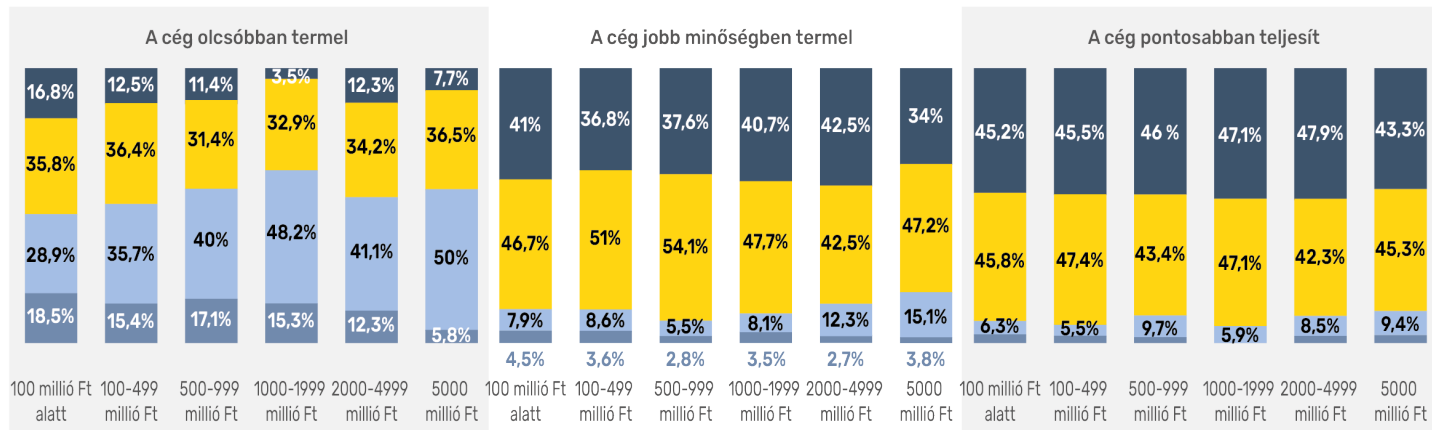


Egyáltalán nem igaz
  Inkább nem igaz
  Inkább igaz
  Teljes mértékben igaz

A nagyobb üzletmenet logikus előnye a mérethozadék, és ezen keresztül a magasabb profitráták és befektethető pénzmennyiség elérhetősége. A nagyobb vállalkozások vezetői az átlagos méretkülönbségnél magasabb arányban tartják erősségnek versenytársaikhoz képest a haszonkulcsokat, a fejlesztések volumenét. Az átlagosnál szintén nagyobb az olló a jobb emberi erőforrásokhoz való hozzáférésben és jobb üzleti kapcsolatrendszerek érzékelésében, tehát a gazdasági-társadalmi tőke felhalmozásában.

## A minőségre, pontosságra, költséghatékonyságra a kicsik nagyobb arányban büszkéek

52, 53, 54. ÁBRA A VÁLLALKOZÁSOK VEZETŐK ÁLTAL ÉRZÉKELT, VERSENYTÁRSAKHOZ VISZONYÍTOTT ERŐSSÉGEI ÁRBEVÉTEL SZERINT

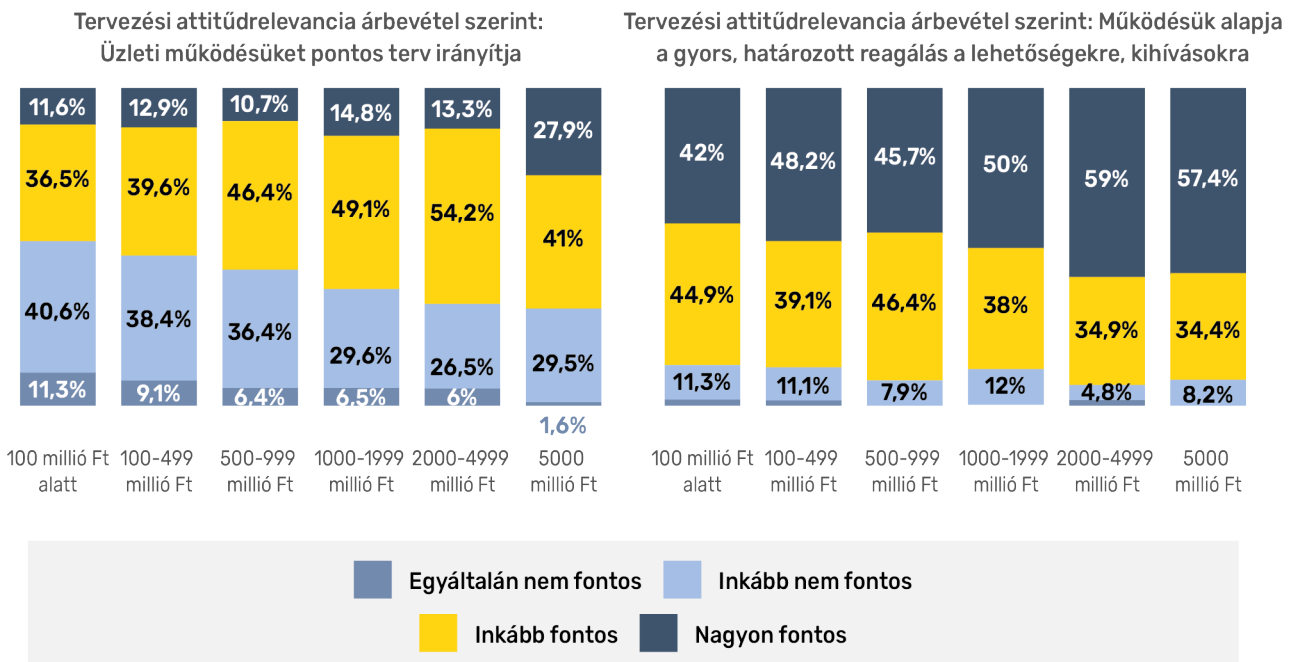


Egyáltalán nem igaz
  Inkább nem igaz
  Inkább igaz
  Teljes mértékben igaz

A kisebb vállalkozások nagyobb arányban emelik ki a minőség, a pontosság szerepét a versenytársakhoz képesti erősségek kialakításában. Ezt indokolhatja az is, hogy ezen szempontok mérése a nagyobbakra jobban jellemző, vagy az is, hogy a kisebb cégek intenzívebb vevői nyomás alatt vannak. Meglepő, hogy a termelési költségekben a kisebb cégek közül többen tartják jobbnak magukat a konkurenciánál. Ennek hátterében három tényező állhat: vagy a kicsik más piacokon működnek, mint a nagyok, vagy a kisebb cégek az alacsonyabb hozammal, bérrel teremtik meg az olcsóbb termelést, vagy a máshol is említett szubjektív megítélési különbség áll a háttérben.

### A nagyobb cégek inkább készítenek pontos üzleti tervet és nagyobbra tartják a rugalmasságot is

#### 55, 56. ÁBRA EGYES VEZETŐI TEVÉKENYSÉGEK ÉS ATTITŰDÖK RELEVÁNCIÁJA KÉRDŐÍVET KITÖLTŐK KÖRÉBEN KÜLÖNBÖZŐ BONTÁSOK SZERINT



A méretkategóriákat figyelve az átlagosnál kisebb különbségek rajzolódnak ki a lehetőségekre való gyors és határozott reagálás tekintetében és kevésbé hangsúlyos a döntések előtti kalkuláció gyakorisága is. Úgy tűnik, hogy a reakcióképesség és a numerikus elemzés a vállalkozói habitus elterjedt, stabil részévé vált.

**A tervezésben nagyobbak a különbségek.** A kisebb vállalkozások esetében a pontos tervezést a válaszadók valamivel kevesebb mint fele tartja a cégműködés részének. Ezzel szemben a nagyobb cégek túlnyomó többsége számára a formalizált, pontos tervezés kulcsfontosságú tényezővé, a működés alapvető elemévé válik. Ennek oka az lehet, hogy minél nagyobb és bonyolultabb a működés, annál fontosabb a tervezés, illetve annál kevésbé rángatják a céget a környezeti változások.

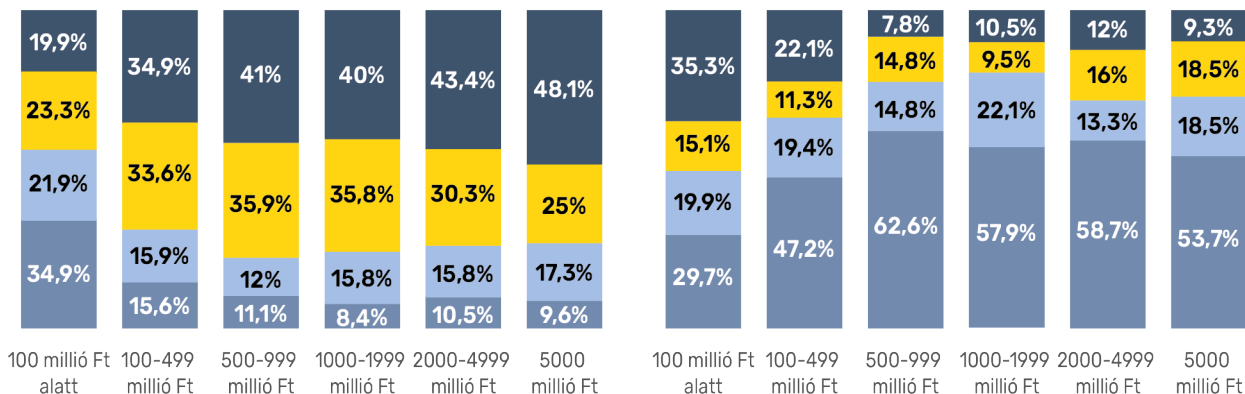


## A finanszírozási attitűd méret kérdése

### 57. 58. ÁBRA VÁLLALKOZÁSOK KÜLSŐ FINANSZÍROZÁSI SZOKÁSAI ÉS HAJLANDÓSÁGA ÁRBEVÉTEL SZERINTI BONTÁSBAN

Fejlesztéseink, projektjeink finanszírozásához szívesen vesznek igénybe külső finanszírozást - árbevétel szerint

Nem vettem, és nem is veszünk igénybe külső finanszírozást (hitel, lízing, faktoring, befektetői tőke, stb.) - árbevétel szerint

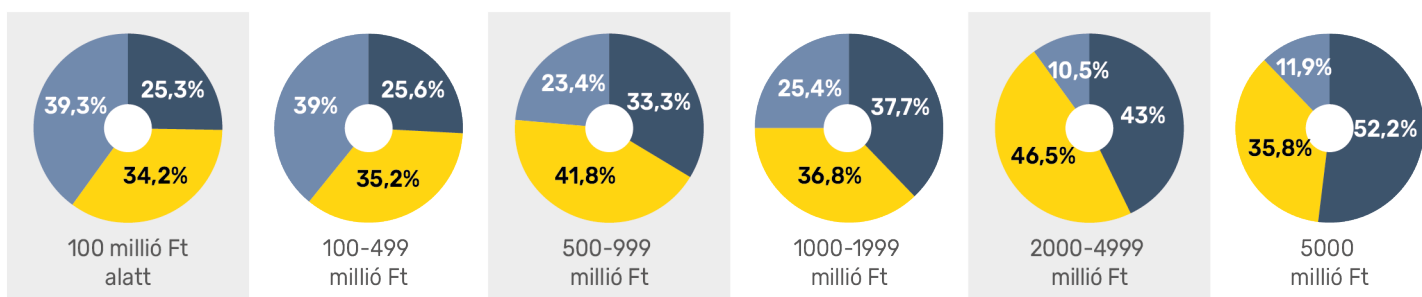


■ Egyáltalán nem fontos    ■ Inkább nem fontos  
■ Inkább fontos    ■ Nagyon fontos

A nagyobb cégek egyértelműen nyitottabbak a külső finanszírozás igénybevételére a fejlesztések és projektek megvalósítása során és a nagyobb árbevételi kategóriákban egyértelműen lecsökken (de nem tűnik el) a külső finanszírozástól elzárkózók csoportja. A méret egyszerre teszi szükségesebbé és inkább elérhetővé a külső finanszírozást a cégek életében.

## A nagyobb vállalkozások vezetői jellemzően iskolázottabbak

### 59. ÁBRA LEGMAGASABB ISKOLAI VÉGZETTSÉG A MINTÁBAN ÁRBEVÉTEL SZERINTI BONTÁSBAN



■ Felsőfokú végzettség: egyetem vagy mesterképzés (beleértve a PhD-t)  
■ Felsőfokú végzettség: főiskola vagy alapképzés  
■ Középfokú végzettség    ■ Általános iskola 8. osztálya

A magas iskolázottság a kisebb cégeknél is kifejezetten jellemző, ugyanakkor a sikeresebb, a növekedni akaróbb és a nagyobb cégeknél egyenesen domináns.



**Az elmúlt évek nyertesei**  
*szilárdabb alapra építenek*



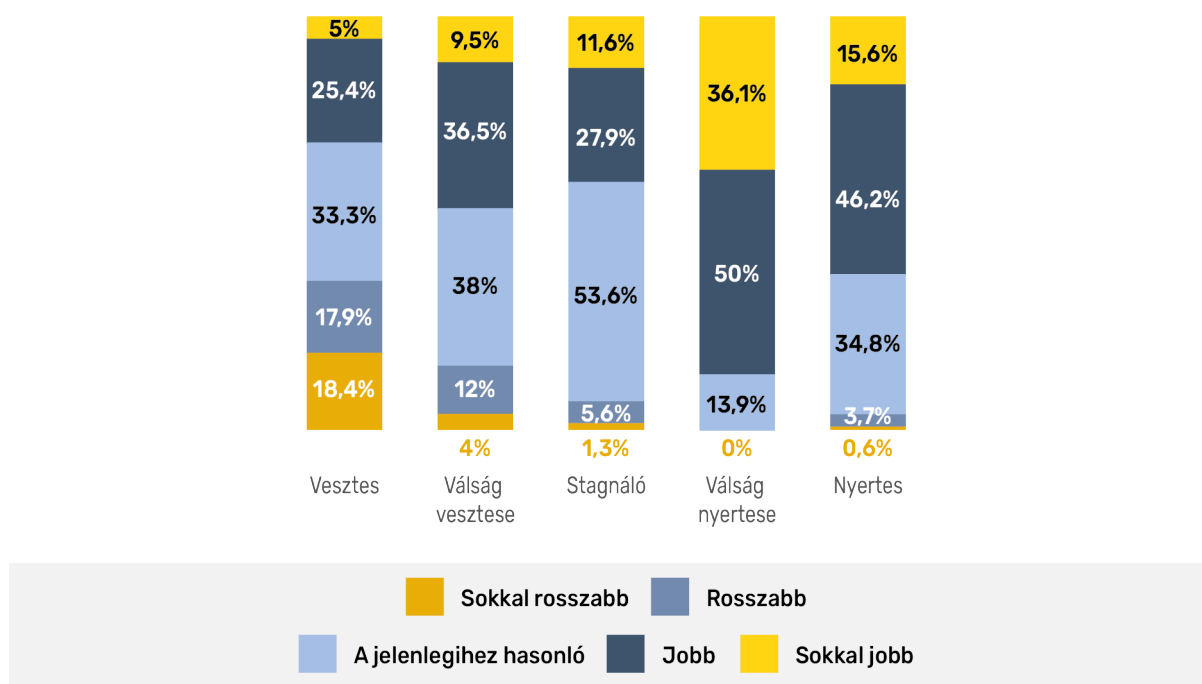


Az elmúlt éveket jobb árbevételi és nyereségességi eredményekkel, javulással, pozíciótartással záró cégek jellemzően optimistábbak a jövőre nézve és aktívabbak, sikeresebbek a múltat tekintve.

Más szempontokban, így a biztonsági prioritások és a kihívások érzékelése terén ugyanakkor e különbségek nem jelennek meg.

### Akik sikeresebbek voltak az elmúlt években, pozitívabban látják a jövőt

**60. ÁBRA** A CÉGHELYZET VÁRHATÓ VÁLTOZÁSA A KÖVETKEZŐ 3 ÉVBEN A VÁLLALKOZÁSVEZETŐK SZERINT AZ ELMÚLT ÉVEKBEN NYÚJTOTT TELJESÍTMÉNY BONTÁSÁBAN



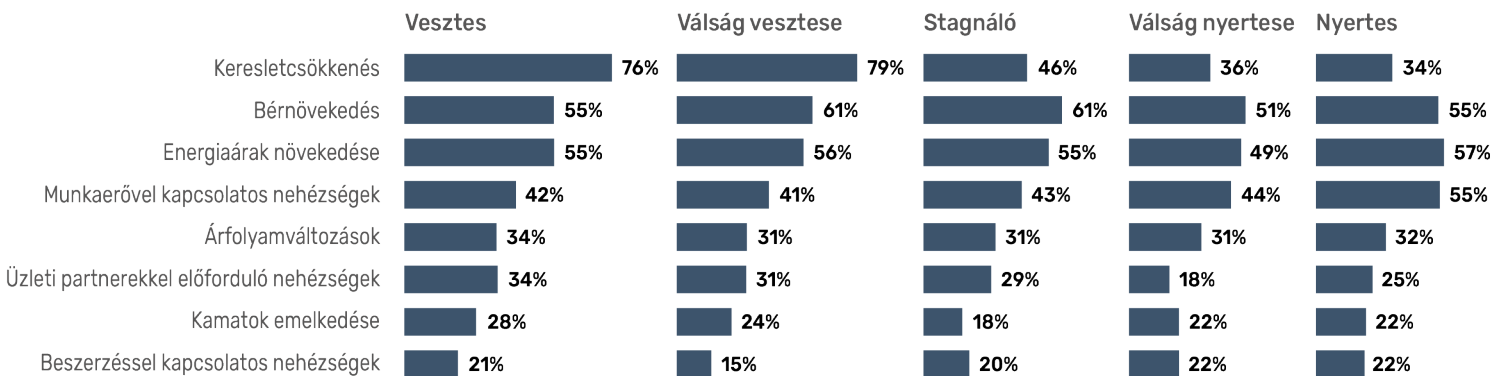
Azon vállalatok középtávú kilátásai optimistábbak, amelyek nyertesnek számítanak az árbevétel- és profit riportált egy- és ötéves változásából számított csoportosításunkban. A leginkább pozitívan a válság nyertesei, tehát az elmúlt egy évben nyereséget és árbevételt növelni képes vállalkozók és vállalkozásvezetők néznek a jövőbe.

### A biztonsági szempontok nem függenek az elmúlt évek teljesítményétől

A vállalkozások elmúlt egy, illetve öt évben mutatott teljesítménye nem mutat egyértelmű összefüggést azzal, mennyire tartják fontosnak vezetőik az olyan biztonsági, illetve stabilitási szempontokat, mint a beszerzési háttér, a vevőkör, a finanszírozás és az állami szabályozás stabilitása vagy a termelés biztonsága.

## A nyertesek és a vesztesek hasonló kihívások között navigálnak

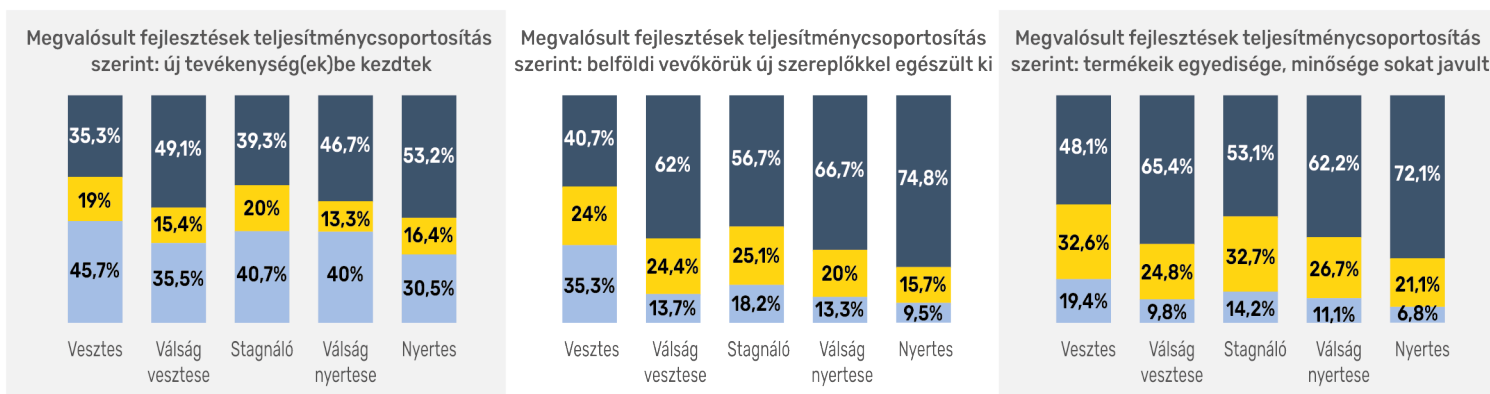
### 61. ÁBRA AZ ELMÚLT 12 HÓNAP LEGNAGYOBB KIHÍVÁSAI A VÁLLALKOZÁSVEZETŐK SZERINT TELJESÍTMÉNYCSOPORTOSÍTÁS SZERINT



Meglepő módon a válság előtt és a válságban nyertes és vesztes vállalatok között sem látunk különbségeket az elmúlt egy évben érzékelt kihívások tekintetében. Kivétel a keresletcsökkenés problémája, amely a vesztes és válságban vesztes vállalatokat jóval inkább érintette, mint a többi vállalkozást.

## Az elmúlt évek nyertesei azok, akik fejlődni tudtak

### 62, 63, 64. ÁBRA AZ ELMÚLT ÖT ÉVBEN VÉGREHAJTOTT FŐ FEJLŐDÉSI IRÁNYOK A TELJESÍTMÉNYCSOPORTOSÍTÁS BONTÁSÁBAN



Inkább nem igaz és Egyáltalán nem igaz    Semleges    Inkább igaz és Teljesen igaz

Az elmúlt 12 hónap és az elmúlt öt év nyerteseinek tekinthető vállalkozások valamennyi fejlesztési kategóriában aktívabbak voltak az elmúlt öt évben. Logikusnak tűnik, hogy az előrelépés, fejlesztés együtt jár az árbevétel és a profitabilitás javulásával. Utóbbi lehet a pozitív cselekvés eredménye és annak pénzügyi alapja is. Az átlagos nyertesek és vesztesek közötti eltéréseknél nagyobb különbség látható a belföldi vevőkör bővülése tekintetében. Ezzel szemben a termék egyediségének, minőségének javulását tekintve a különbségek halványabbak.

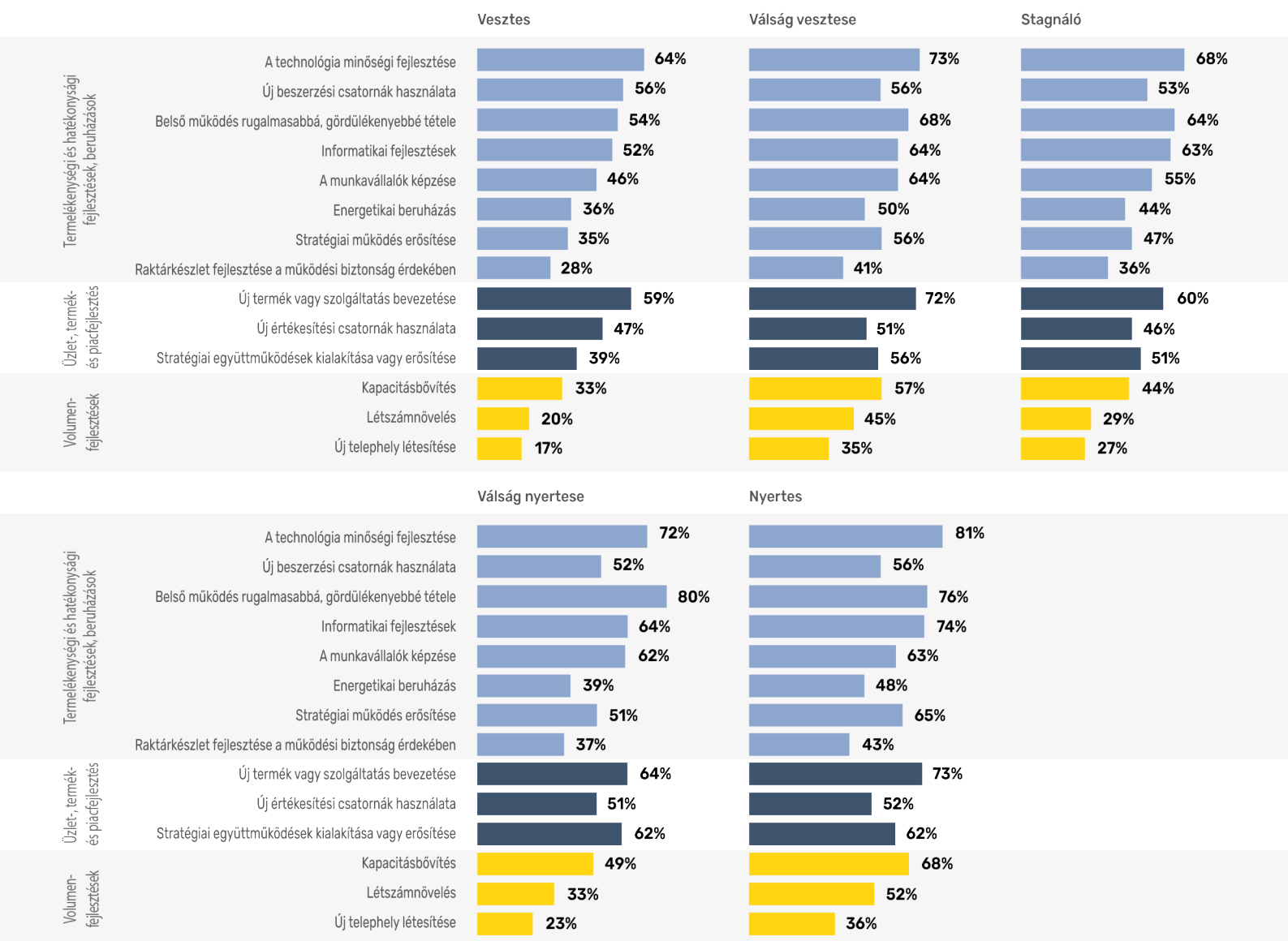


## A jelenlegi fejlesztési prioritások egyaránt fontosak a győzteseknek és veszteseknek

Úgy tűnik, hogy az elmúlt évek teljesítménye kevésbé befolyásolja a jövőbeli fejlesztési célok megítélését. A nyertesek és vesztesek egyaránt hasonló arányban és fókuszokkal fejlesztenének az egyes területeken.

## A nyertesek sokat ruháztak be, de a vesztesek is aktívak

### 65. ÁBRA AZ ELMÚLT 5 ÉVBEN MEGVALÓSULT FEJLESZTÉSEK, BERUHÁZÁSOK TELJESÍTMÉNYCSOPORTOSÍTÁS SZERINT



A múltbeli fejlesztések gyakorisága is nagyobb a kedvezőbb teljesítménycsoportba sorolt vállalkozásoknál. Az elmúlt 12 hónap és az elmúlt 5 év nyertesei többet fejlesztettek szinte valamennyi kategóriában a veszteseknél. Kivételnek tekinthető az új beszerzési és értékesítési csatornák használata - ebben meglepő módon a vesztesek jóval kevésbé térnek el a pozíciótartóktól és nyertesektől. Ennek oka talán az, hogy az új utak keresése gyakori válaszreakció a bekövetkező keresleti problémákra. Logikus viszont, hogy az olló különösen széles a volumenfejlesztések esetében - hiszen új kapacitásokra csak növekedés esetén van szükség.

További érdekesség, hogy a válság vesztese kategóriába sorolt cégek (tehát akik az elmúlt 12 hónapban csökkenést tapasztaltak, ám ötéves távon növekedtek vagy stagnáltak), kifejezetten nagyszámú fejlesztést valósítottak meg az elmúlt öt évben. Ez arra utal, hogy nem minden fejlesztési tevékenység óv meg a válság hatásaitól - értelmezési lehetőségeink a fejlesztések pontos időzítéséről való információ hiányában ugyanakkor korlátosak. A jelenlegi fejlesztési prioritások terén a nyertes vállalkozások nagyobb hangsúlyt fektetnek a belső működés fejlesztését célzó intézkedésekbe, miközben a vizsgált időszak vesztes cégei valamivel alacsonyabb prioritásként kezelik a cégműködés támogató funkcióinak fejlesztését.

### A nyertesek magabiztosabban látják versenyelőnyeiket

#### 66, 67, 68. ÁBRA SAJÁT VÁLLALKOZÁSUK KÉRDŐÍVET KITÖLTŐ VEZETŐK ÁLTAL ÉRZÉKELT, PIACHOZ VISZONYÍTOTT ERŐSSÉGEI - TELJESÍTMÉNYCSOPORTOSÍTÁS SZERINTI BONTÁS



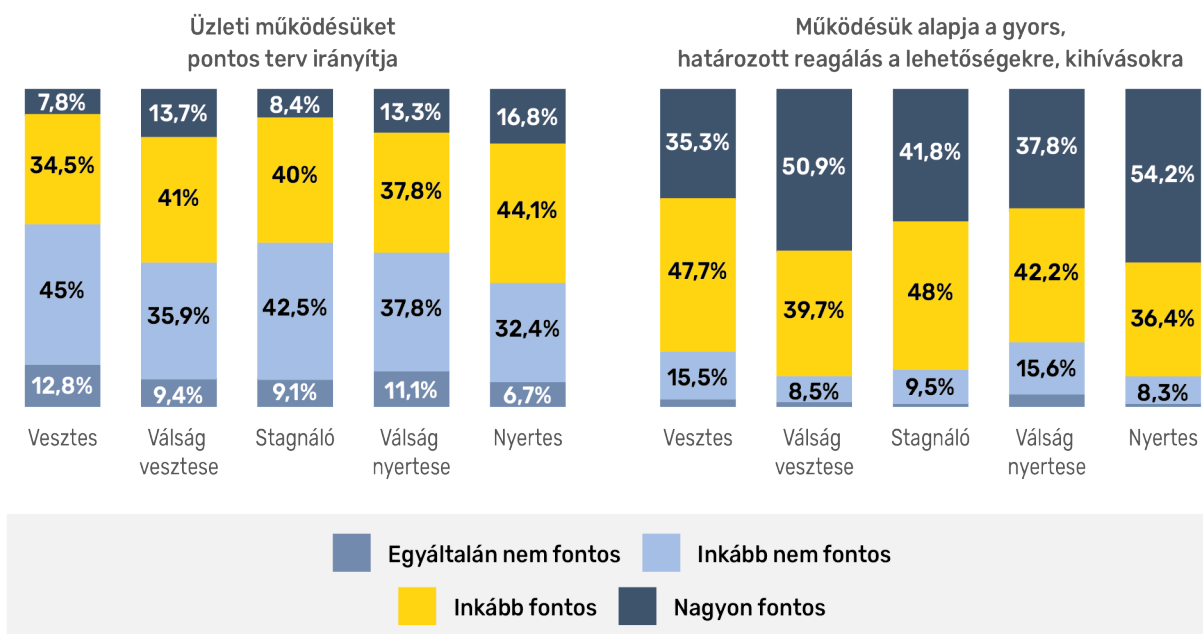


Az elmúlt öt év nyertesei érthetően inkább érzik versenyelőnyüket, a versenyelőny megtételésének különbségei ugyanakkor nem nagyok a sikeresség szerint képzett kategóriák között. A válság vesztesei (tehát az ötéves távon stagnáló vagy nyertes, egyéves távon csökkenő cégek) számos kategóriában megközelítik a nyertesek erősségpercepcióit – így az egyedi igények kielégítése, vevői visszajelzések beépítése, az alkalmazott technológia terén. A branding és márkázás, a forrászszerzés és a termékpaletta területén már nagyobb a kontraszt – ezek jellemzően a 'hardabb', kevésbé szubjektív tényezők.

Az elmúlt évek nyertesei és relatív nyertesei egyértelműen magabiztosabban mutatnak rá versenytársakhoz viszonyított versenyelőnyeikre, mint a vesztesek és stagnálók csoportjai. Ez szinte minden területen igaz. Ezáltal számukra a piaci versenyt is kevésbé teszi intenzívvé a versenytársak fenyegetése. A különbségek a kapcsolatrendszer, tárgyalási pozíció és nyereségesség terén szélesednek ki igazán. A pontosság, olcsóság, minőség tudata viszonylag kevésbé választja szét a nyerteseket és veszteseket.

### A múltbeli teljesítmény összefügg a tervezési és rugalmassági attitűddel

**69. 70. ÁBRA** EGYES VEZETŐI TEVÉKENYSÉGEK ÉS ATTITŰDÖK RELEVANCIÁJA KÉRDŐÍVET KITÖLTŐK KÖRÉBEN TELJESÍTMÉNYCSOPORTOSÍTÁS BONTÁSÁBAN



Mind az üzleti tervre való támaszkodás mértéke, mind a lehetőségekre való gyors, határozott reagálás attitűdje összefügg az elmúlt években mutatott teljesítménnyel. A flexibilitás és a tervezés preferenciája is nagyobb a sikeresebb cégek esetében. Ellentétes hatás, a vesztesek nagyobb aránya figyelhető ugyanakkor meg, a lehetőségekre való gyors és határozott reakciót prioritizáló vállalkozásoknál.



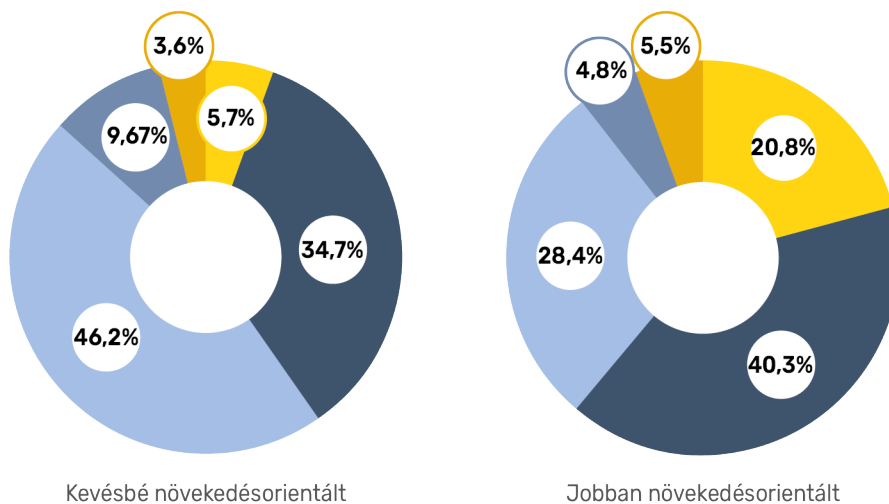


**A növekedésorientált cégek**  
*másképp látják a világot*



## A növekedésorientált cégek vezetői optimistábbak

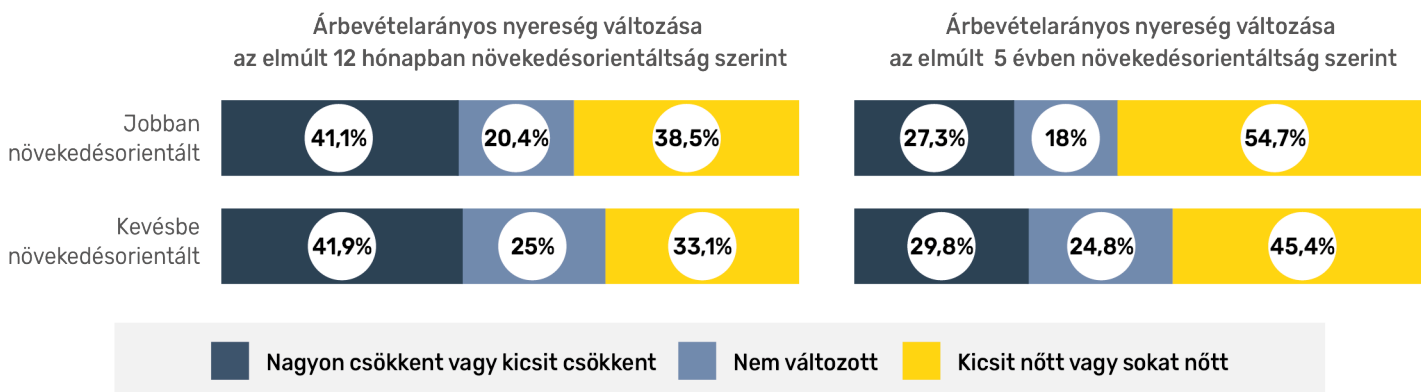
**71. ÁBRA** A CÉGHELYZET VÁRHATÓ VÁLTOZÁSA A KÖVETKEZŐ 3 ÉVBEN A VÁLLALKOZÁSVEZETŐK SZERINT NÖVEKEDÉSI ORIENTÁCIÓ SZERINTI BONTÁSBAN



**Minél inkább fontos egy cégvezetőnek a növekedés, annál inkább optimista is a jövővel kapcsolatban.** Ezt minden bizonnyal egyszerre magyarázzák az attitűdök különbségei és a növekedési célokkal rendelkező vállalkozások szerkezeti sajátosságai.

## A növekedésorientáltabbak jobban teljesítettek az elmúlt években

**72, 73. ÁBRA** VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY A VEZETŐK ÖNÉRTÉKELÉSÉBEN AZ ELMÚLT 12 HÓNAPBAN, ILLETVE AZ ELMÚLT ÖT ÉVBEN NÖVEKEDÉSI ORIENTÁCIÓ SZERINTI BONTÁSBAN



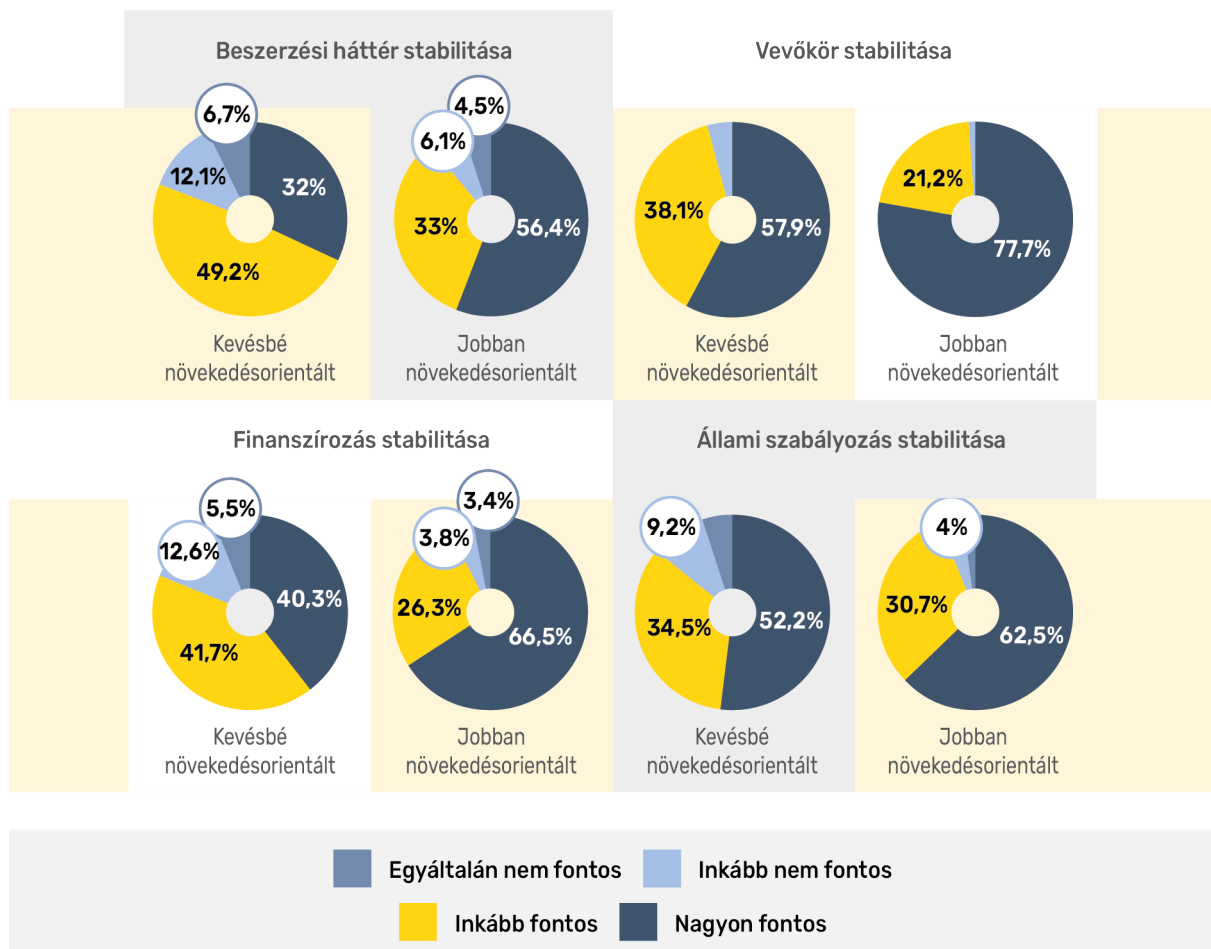
Egyértelműen összefügg a növekedésorientáltság és az elmúlt évek teljesítménye. Egyarán igaz lehet, hogy a sikeresebb évek erősítik az ambíciókat, illetve az, hogy az elmúlt évek nagyobb sikerét is részben a növekedési motiváció vezérelte.

### A növekedési orientáció intenzívebb fejlesztési terveket is jelent

A legtöbb hároméves fejlesztési cél is kifejezetten nagyobb prioritást kap a nagyobb növekedési ambíciókkal rendelkező vezetők értékelésében. Nem látszik meglepőnek, hogy az üzletmenet általános növelésének fontossága konkrét fejlesztési célokban csapódik le. A különbségek új finanszírozási csatornák kiépítésének és az EU-n belüli piacok felé való nyitás igényében a legnagyobbak – ugyanakkor a skála másik végén az EU-n kívüli piacok felé nyitás helyezkedik el – ezt a kevésbé növekedésorientáltak is azonos mértékben tartják fontosnak.

### A biztonsági szempontok fontosabbak a növekedésorientált cégeknek

**74-77. ÁBRA** EGYES BIZTONSÁGI TÉNYEZŐK FONTOSSÁGA NÖVEKEDÉS-ORIENTÁCIÓ SZERINTI BONTÁSBAN

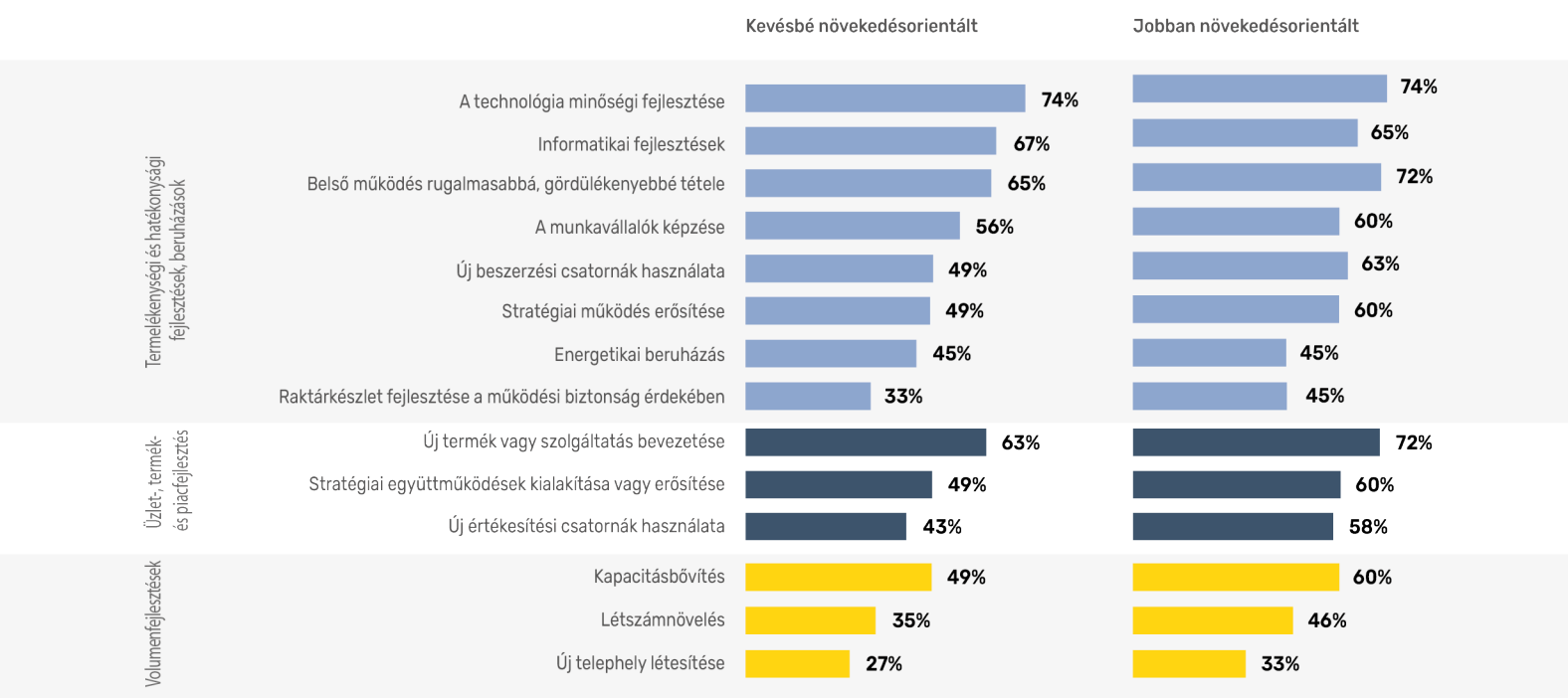




Kifejezetten fontosnak tűnik a növekedési motiváció a biztonsági szempontok terén is – a növekedésre berendezkedett vállalkozások a beszerzési háttér, vevőkör és finanszírozás stabilitási dimenzióit fontosabbnak tartják a többiekénél. A növekedési motiváció hatása a beszerzési háttér és a finanszírozási stabilitás megítélésére nagyobb, a vevőkör stabilitásának és az állami szabályozás kiszámíthatóságának területén pedig némileg kisebb.

### A növekedésorientáltak aktívabban ruháztak be

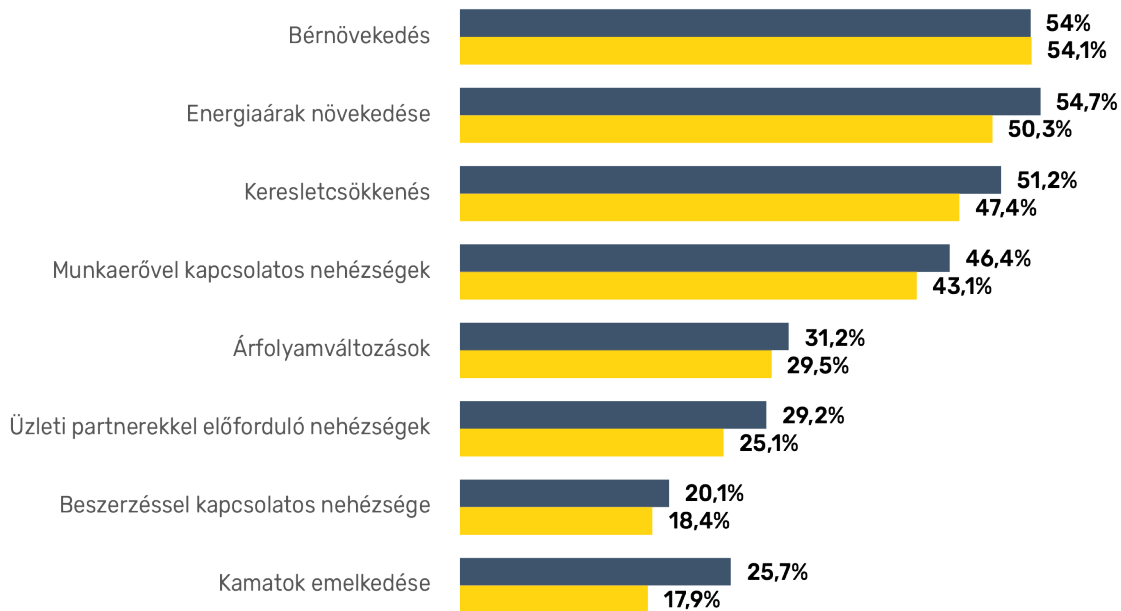
**78. ÁBRA** AZ ELMÚLT 5 ÉVBEN MEGVALÓSULT FEJLESZTÉSEK, BERUHÁZÁSOK NÖVEKEDÉSI ORIENTÁCIÓ SZERINT



A magas növekedési orientációval rendelkező vállalkozások többet fejlesztettek minden területen – ez a vállalkozói működés elméleteivel és kérdőívünk valamennyi részeredményével konzisztens. A legnagyobb különbségeket az új értékesítési csatornák, a raktárkészlet és a létszám fejlesztésében – tehát a volumen növelő beruházásokban figyelhetjük meg. Az átlagosnál nagyobb olló látható az üzlet-, termék- és piacfejlesztések terén is. Ezzel szemben a termelékenységi beruházások esetén jóval kisebb eltéréseket láthatunk – az informatikai és energetikai beruházásokat egyenesen nagyobb mértékben valósították meg a kevésbé növekedésorientált vállalkozások.

## A növekedésorientáltak érzékenyebbek a problémákra, kihívásokra

### 79. ÁBRA AZ ELMÚLT 12 HÓNAP LEGNAGYOBB KIHÍVÁSAI A VÁLLALKOZÁSVEZETŐK SZERINT A NÖVEKEDÉS-ORIENTÁCIÓ BONTÁSÁBAN



■ Jobban növekedésorientált
 ■ Kevésbé növekedésorientált

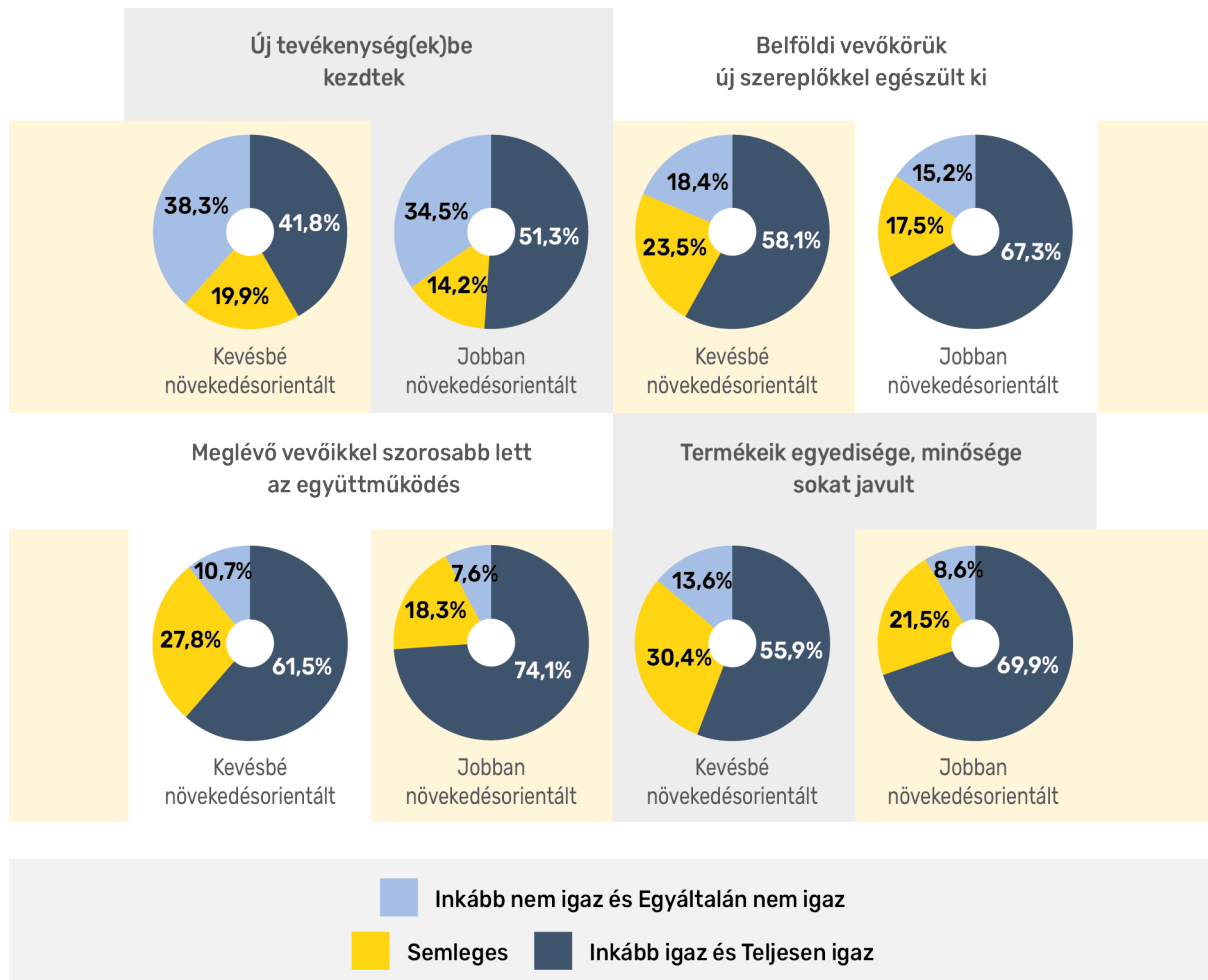
Erősebb a kihívások érzékelése a növekedésorientált vállalkozások esetében (kevésbé növekedésorientált társaikhoz képest). Ezt a nagy ambíciók bizonytalanabb üzleti környezetben való megvalósításának különös nehézsége is indokolhatja.





## A növekedésorientáltak többet fejlesztettek

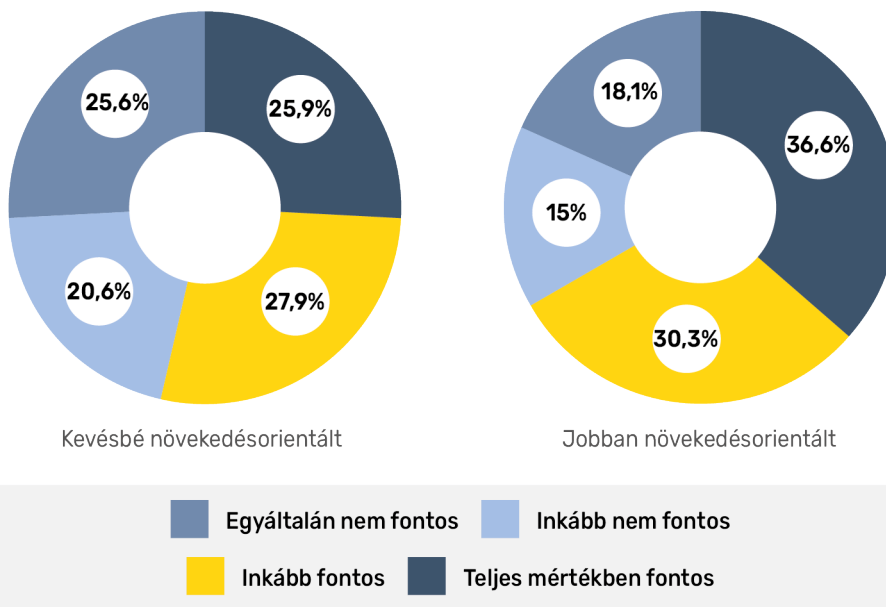
**80-83. ÁBRA** AZ ELMÚLT ÖT ÉVBEN VÉGREHAJTOTT FŐ FEJLŐDÉSI IRÁNYOK A VEZETŐK VÁLASZAI SZERINT NÖVEKEDÉS-ORIENTÁLTSAÉG BONTÁSÁBAN



Az az elmúlt öt év fejlesztései (melyek az innovativitás és üzletfejlesztés természetes indikátorai) valamennyi területen összefüggenek a jövőbeli növekedési orientáció meglétével. Ezt magától értetődő kapcsolatnak tekintjük - a növekedési ambíciók egyszerre segíthették a fejlesztő vállalkozásokat az elmúlt években és lehetnek a sikeres változtatások természetes következményei. A legnagyobb különbségeket az új, külföldi piacok felé való nyitás területén látjuk. A különbségek az átlagosnál kisebbek a belföldi vevőbázis fejlesztésében és a meglévő vevőkapcsolatok ápolásában, illetve az új tevékenységek megkezdésében.

## A külső finanszírozásra való nyitottság összefügg a növekedési motivációkkal

**84. ÁBRA** VÁLLALKOZÁSOK KÜLSŐ FINANSZÍROZÁSI SZOKÁSAI ÉS HAJLANDÓSÁGA NÖVEKEDÉSI ORIENTÁCIÓ SZERINTI BONTÁSBAN



Az erősebben növekedésorientált cégek sokkal nyitottabbak a külső forrásokra, míg az alacsonyabb növekedési ambícióval rendelkező vállalkozások inkább óvatosabbak ezen a téren.

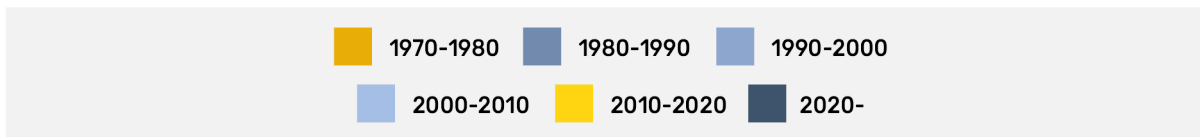
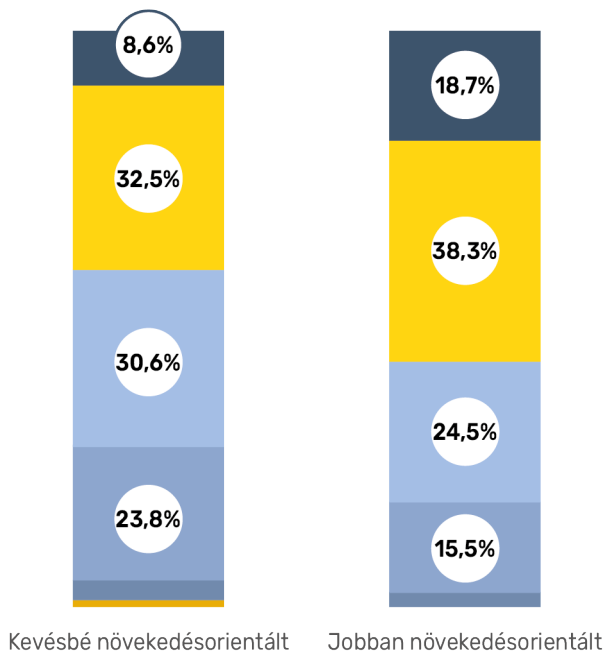
## A növekedésorientáltabbak több piaci erősségről és versenyelőnyről számolnak be

Az eddig bemutatott eredményekkel összhangban a növekedési orientációval rendelkező cégek egyértelműen inkább látják piachoz viszonyított erősségeiket valamennyi felvetett kategóriában. A nagyobb növekedési orientációval rendelkező vállalkozások vezetői magabiztosabban mutatnak rá versenytársakhoz viszonyított erősségeikre (tehát versenyelőnyeikre) is, mint a kevésbé növekedni akarók. Ez szinte minden versenyelőny-területen igaz. Különösen nagy különbség látható a nagyobb haszonkulcsok, jobb tárgyalási pozíciók és gyakoribb termékbevezetés erősségként való megnevezésében. Az olcsóbb és jobb minőségben való termelés esetén ugyanakkor a növekedésorientáció ollója minimálisra szűkül.



## A növekedésorientáltság jellemzőbb a tízes évek és napjainkban kezdő vezetőkre

**85. ÁBRA** A MINTÁT ALKOTÓ CÉGVEZETŐK MEGOSZTLÁSA A CÉGNÉL VALÓ KEZDÉS ÉVTIZEDEI SZERINT A NÖVEKEDÉSI ORIENTÁCIÓ BONTÁSÁBAN



A vállalkozásukat az elmúlt másfél évtizedben indító vállalkozók között több a növekedésorientáltak száma, mint tapasztaltabb társaik esetében. Ennek sok oka lehet. Lehet, hogy a fiatalabb cégek még inkább vannak fejlődési szakaszban, az is lehet, hogy a két korosztály társadalmi háttere, vállalkozóvá válásának története eltérő.



**Kihívások és továbblépési  
lehetőségek az egyedi gépgyártásban**



## A hazai gépipar különleges szegmense

Az egyedi gépgyártás a magyar gazdaság **egyik legmagasabb technológiai összetettségű** szegmensét képviseli. Az ágazat szereplői komoly szaktudásukkal, hozzáadottérték termelő képességükkel, fejlődési potenciáljukkal a gépipari értékláncokon történő előre lépés terévé válhatnak. A magyar mérnöki tudás erősségei közé tartozik a kreatív alkotókészség, és az ezzel összekapcsolódó kötetlenebb munkavégzés.

**A gépgyártók vevői** a legtöbbször a Magyarországon megtelepedett multik magyarországi és külföldi leányvállalatai közül kerülnek ki, de megjelennek közöttük a hazai tulajdonú közmű- vagy energetikai nagyberuházások kivitelezői, és kisebb gépipari vállalatok is. Az egyedi gépgyártásban előny a kisebb távolság, mert a gépsorokkal előfordulhatnak problémák, amit javítani kell, szükség van karbantartásra, alkatrészellátásra. Ezért van a multiknak is szükségük helyi gépgyártókra.

Az egyedi gépgyártás a feldolgozóipari gépekhez, járművekhez, elektromos berendezésekhez kiegészítőben (legfeljebb pár ezer db-ig) szükséges alkatrészek, részegységek, mintadarabok, berendezések, célgépek, gépsorok megtervezését, legyártását, karbantartását és szervizelését foglalja magában.

Kutatásunkban 16 egyedi gépgyártó vállalat tulajdonosával és/vagy ügyvezetőjével folytattunk, átlagosan 70-80 perces félig strukturált mélyinterjúkat. Az interjúalanyok által foglalkoztatottak száma 2023-ban 2 és 317 fő között alakult, az átlagos foglalkoztatotti méret 75 fő volt. A 2023. évi árbevételek 100 millió forint és 16 milliárd forint közé estek, az átlagos árbevétel-nagyság hárommilliárd Ft volt.

## Piaci helyzetkép

**Magyarországon viszonylag sok az egyedi gépgyártó cég.** Az autóiipari konjunktúra (1990-2018) éveiben sokan belevágtak az egyedi gépgyártásba, néhány éve viszont visszaesett a kereslet, tisztulás várható a piacon. Az autóiipari stratégiákat a dízelbotrány (2018) óta a kivárás jellemzi, a gyártók nem tudják, melyik meghajtási lánc irányában fejlesszenek. A háború és a szankciók következtében a mezőgazdasági gépgyártás is visszaesett és az építőiparban is dekonjunktúra van. Egyedül a vasúti gépgyártás látszik rövidtávon fellendülőnek.

*„Én azt gondolom, hogy a nagy növekedések időszaka véget ért. Én úgy gondolom, hogy nem fog visszajönni. Tehát ez ennyi volt. És most egy piacon egy szelektáció fog végbemenni, és aki marad, marad.”*

**A komolyabb egyedi gépgyártó cégek között jelenleg nem éles a verseny.** Erősségeik, specializációik, bizalmi kapcsolataik lehetővé teszik számukra, hogy elférjenek egymás mellett a piacon. A komoly cégek tudnak egymásról, de nem nagyon találkoznak össze egy-egy megrendelés során. Erős versenyt a kisméretű, gyakran az egyedi gépgyártóknak is beszállító cégek élnek át.

A gépgyártók vevői a leggyakrabban a Magyarországon megtelepedett multik magyarországi és külföldi leányvállalatai közül kerülnek ki. (A legtöbben a Bosch-t, az Audit és a Continental csoportot emelték ki.) Többen vannak, aki az alumíniumiparba, a kohászatba is beszállítanak. A közvetlenül külföldiekkel kapcsolatban álló cégek gyakran a legkorszerűbb technológiákkal (robotizált gyártás) dolgoznak, és a külföldi gépgyártóknak gyártanak alkatrészeket, részegységeket, gépeket.

A Magyarországon működő európai (főleg német, osztrák), valamint az amerikai multik a nagyobb gépeket, gépsorokat **a legszívesebben saját országukbeli cégektől rendelik meg**, kisebb gépsoroknál, gépeknél, alkatrészeknél veszik igénybe a magyar beszállítókat is. A hazánkban működő európai és amerikai gépipari multik stratégiai beszállítójává válás több évtizedes folyamat eredménye. Az erős együttműködés ellenére mai is előfordul, hogy az árban és minőségben jobb magyar ajánlat veszít a multi saját országából származó beszállítóval szemben. Európai országok stratégiai vállalatainál is gyakran szembesültek a magyar cégek azzal, hogy ezek a gyártók külfölditől nem rendelnek semmit.

*„A németek rugalmasabbak, ők kiszerveznek. Nyilván ők is a jó munkákat a saját haveroknak adják. Az XXX-nél<sup>6</sup> van egy kimondatlan szabály, hogy a 100 ezer euró fölötti munkát csak német csinálhatja. De legalább 100 ezer euró alatt ad magyaroknak. De nem tudom, az ázsiaiaknál ez hogy lesz, szerintem ott sokkal kisebb lesz az értékűszöb, amit ki akar majd adni.”*

Több Magyarországon működő távol-keleti gyártó jelzést küldött arról, hogy magyar gépgyártókkal nem dolgoztatnak, hanem otthonról hozzák a beszállítóikat. Hasonló hozzáállásra számítanak a gyártók a jövőben megnyíló kínai gyárak részéről is.

A magyarországi nagyberuházásokhoz gyakran szállító gépgyártók között található az a cégek, amelyek **a legmagasabb összeszereltségű termékekkel tudnak jelen lenni a piacon.** (Komplett gépsorok, gépi berendezések, különleges tudású gépek megalkotása.) Vevőik hazai bányák, önkormányzatok, energetikai cégek, hazai stratégiai irányítású nagyvállalatok. Közülük több a speciális tudása révén erős ezeken a piacokon, egy pedig azért, mert másoknál nagyobb méretű termékeke gyártásához is van technológiája. Mindegyikük megküzdött a felemelkedésért, előbb volt meg náluk a magasabb értékű termék előállítására való képesség, és utána tudtak pozíciókat szerezni a piacokon.

**A két legkisebb interjúalany (5-9 fős cégek) főleg kisvállalkozásoknak dolgozik.** Gyakori, hogy közvetítők keresik meg őket egy-egy részmunkával. Ilyenkor azt sem tudják, ki a végső megrendelő, csak a közvetítővel állnak kapcsolatban. Ők valószínűleg a hazai és külföldi gépgyártó kvv-k beszállítói körét alkotják

<sup>6</sup> Az egyik legnagyobb Magyarországon működő német üzem



## ***Versenyképesség, hozzáadott értéktermelő képesség***

**Az egyedi gépgyártással foglalkozó cégek árbevétel arányos üzemi eredményének** átlaga 2023-ban 10% körül volt, azonban magas, közel 8%-os szórás mellett. A szektor képviselői a legtöbb esetben aszimmetrikus erőviszonnyal jellemezhető kapcsolatban állnak a megrendelőikkel, gyengébb piaci pozícióból próbálják formálni üzleti kapcsolataik feltételeit.

Az egyedi gépgyártóknak **komplexebb összeszereltségű, magasabb hozzáadott érték-talmú munkákra** a nagyobb méretű hazai tulajdonú vagy külföldi, de közbeszerzésre kötelezett beruházóktól (vasút, energiaszolgáltatók, erőművek, bányák, önkormányzatok) van lehetőségük megbízást kapni. A külföldi multiknak dolgozó cégek gyakran éreznek üvegplafont maguk fölött a beszállított termék komplexitását illetően. A kisebb hazai vagy külföldi megrendelők informális kapcsolatokon, közvetítőkön, esetleg elektronikus platformokon keresztül adnak kisebb gépgyártóknak kisebb megrendeléseket. Ez rugalmassá teszi ugyan a gyártók működését, lehetővé teszi a megrendelések hektikuságának simítását, de a nyíltabb verseny miatt a kisebb gyártók számára még kisebb profitot engedélyez.

**Az egyedi gépgyártás legfontosabb verseny- és hozzáadott értékteremtő tényezője a tervezés.** Minél több egyedi mérnöki tudást kell beépíteni a termékbe, a gépgyártó annál erősebb pozíciót tud elfoglalni az üzleti kapcsolatban, és annál magasabb árat tud szabni a termékért. A legtöbb szellemi hozzáadott értéket az az interjúalanyunk tudja a termékéhez hozzátenni, aki nemcsak a kért gép megtervezését és legyártását vállalja, hanem a teljesítéshez gyakran alap- és alkalmazott kutatásokat is végez, az eredményt pedig működő prototípusban hasznosítja. Ehhez szoros egyetemi kapcsolatokkal, erős K+F kapacitással rendelkeznek.

A felmérésünkben szereplő gép- és alkatrészgyártók a leggyakrabban gyártási szolgáltatást adnak el, azaz tulajdonképpen bérmunkát végeznek. Ilyenkor a vevő adja meg nekik a pontos gyártási dokumentációt, sőt az is előfordul, hogy alapanyagot is (előgyártmány) a vevő hozza. Az ilyen megrendeléseknél a hazai mérnöki munka csak a gyárthatóság előkészítésére szorítkozik. A legfejlettebb gépparkkal, robotizált gyártósorokkal, komoly minőséggel, piaci erővel rendelkező két interjúalany is elsősorban bérgyártás jellegű részegységek előállítását végzi, saját termékeik nincsenek.

Az is növeli egy cég verseny- és hozzáadott értéktermelő képességét, ha **több munkafázist tud házon belül elvégezni.** Így nincsen kiszolgáltatva az alvállalkozók feltételeinek, esetleg rosszabb minőségének, erősebb garanciát tud vállalni a határidőre való teljesítésére és minőségre. Egyik interjúalanyunk saját sorozatgyártott termékeit és egyedileg tervezett összetettebb egységeit komplex berendezésekbe is összerakja és úgy árulja a hazai piacon a vevőiknek. Mások komplett gépsorokat terveznek, gyártanak és állítanak össze a megrendelőiknek.

Szintén erős versenyelőnyt és hozzáadott értéktermelő képességet biztosíthat az, ha **a gyártó niche (rés) piacot tud kiszolgálni**, azaz olyan berendezés elkészítésére képes, amire a régióban kevesen.

**Az árbevételarányos üzemi eredmények összehasonlítása ugyanakkor kevésbé tükrözi** vissza az egyes cégek tevékenységének interjúk alapján megismert szellemi hozzáadott értékének nagyságát, és termékeik komplexitását. A kimutatott nyereséget az említett tényezőkön kívül más tényezők is befolyásolják, pl. az üzemméret, a beruházások, egyes nagyméretű projektek évek közötti lefutása, cégcsoportok esetében a transzferárazás, stb.

**Az összes interjúalany a rugalmasságot, a mérnöki tudást és a megbízható, jó minőséget nevezte meg erősségének, gyengeségnek pedig a mérnök- és szakemberhiányt, valamint a belső folyamatok szervezettségének hiányosságait.**

### ***Aktuális kihívások***

A legtöbb gépgyártó abban a méretnagyságban működik, ahol már erős a **szabályozott rendszerként való működés igénye**. Ezt viszont az egyedi gyártásnál azért is nehéz megvalósítani, mert a munkafolyamatokat, gépeket projektenként kell megtervezni, miközben figyelni kell a fölös kapacitások lekötésére is. Egy jó vállalatirányítási szoftver segíthet abban, hogy beazonosítsák, egyes projektek valójában mennyi munkaórát, gépidőt, stb. kötnek le, de az egyedi gyártás bonyolultsága miatt nehéz a szoftvereket a cég működéséhez adaptálni.

Az gépipari beszállításoknál korábban az előlegfizetés és az ütemezett teljesítés volt a jellemző. **A piaci helyzet romlása miatt azonban a vevők most a teljesítés teljes költségét a beszállítóval akarják megfinanszíroztatni, és mindennemű kockázatot rájuk akarnak hárítani.** Több kisebb gépgyártó ebbe belemegy, ami veszélyezteti a fennmaradásukat.

Sok egyedi gépgyártó interjúalany lényegében **átállt az euróban való működésre**. Euróban fizetnek nekik, euróban számolnak el az alvállalkozóikkal, fizetnek az alapanyagért.

### ***Üzletpolitikai célok***

**A középtávú cél mindegyik interjúalanyánál a profitabilitás növelése.** A belső hatékonyságuk növelésével, a tevékenységi kör szélesítésével vagy az értékláncon belüli feljebb lépéssel tervezik növelni jövedelmezőségüket.

**A családi tulajdonú cégek többsége nem akar hosszútávon nagyra nőni.** Azon a szinten szeretnek működni, amelyen átlátják a céget és biztosítani tudják a szükséges feltételeket. A befektetői csoportokhoz kötődő cégek vezetői ambíciózusabban gondolkoznak, keresi a gépgyártó cég és a hozzá kapcsolódó cégcsoport nagyobb méretűvé fejlesztésének útjait.



## A fejlődés érdekében leküzdendő akadályok

Interjúalanyaink a fejlődés útjában négy akadályt látnak:

1. **A jó munkaerő megszerzése, megtartása nehéz.** Ahol klaszteresen sok egyedi gépgyártó működik, a munkaerő kihasználja a lehetőséget és egyiktől könnyen átmegy a másikhoz.
2. Az egyedi gépgyártásban nagyobb méretű projektek vannak, amik időszakosan jelentősen lekötik a cégek kapacitásait. **Gyakran nehéz döntés kapacitást növelni,** mert nem biztos, hogy a jövőben folyamatosan le tudják majd ezeket kötni.
3. Az egyedi gépgyártók számára üzleti és technológiai kényszer **a folyamatos technológai korszerűsítés.** A jobban fizető megrendelések komoly technológiai felkészültséget igényelnek. Egy gépgyártó akkor tud bekerülni egy multi szállítói közé, ha már rendelkezik azokkal a gépekkel, kapacitással, amivel majd gyártani tudja a szükséges részegységeket. A multik többször is auditálnak egy új jelentkezőt, prototípust kérnek, stb. Egy jelentkezőstől a beszállításig legalább egy év eltelik. Ha egy fennálló, hosszútávú szerződés alapján gyártott termék előállítását valamilyen fejlesztés, újítás útján olcsóbbá válna a gépgyártó számára, a megtakarítást meg kell osztania a multival.
4. **Az interjúalanyok túlnyomó többsége szívesen és sokszor kihasználta az eu-s beruházási pályázatokat és a támogatott hiteleket.** A támogatásokból történő fejlesztésekre a piaci feltételek nehezedésével még szívesebben támaszkodnának – a pályázati lehetőségek elapadásával a cégek a tervezett fejlesztéseik egy részét elhalasztották.

## A továbblépés útjai

Az interjúk során öt különböző forgatókönyvvel találkoztunk arra vonatkozólag, hogyan tud egy cég nagyobb hozzáadott értéket kínáló pozíciót kiépíteni magának:

1. Az **egyszerűbb részegységek automatizált sorozatgyártása** úgy nyithat lehetőséget a továbblépésre, hogy az elégedett megrendelő egy idő után nagyobb komplexitású és hozzáadott értékű szerelvényt rendel a beszállítójától.
2. Ugyancsak előrelépésre nyújthat lehetőséget **gépipari niche piacokon való speciális tudás és referencia megszerzése.** Az ilyen cégek könnyebben tudnak többféle vevőt kiszolgálni, a multik által érvényesített aszimmetrikus viszonyoknak való kiszolgáltatottságuk kisebb.
3. A komplexebb berendezés gyártása megvalósulhat úgy is, hogy a gépgyártó **magá fejleszt ki az új gépet,** amit kisebb sorozatban gyárt a megrendelője számára.

4. Egy olyan esettel is találkoztunk, ahol az egyedi gépgyártó **saját szériatermékkel jelent meg a piacon**, és azt több különböző vevő számára tudta értékesíteni.
5. Az ellátási láncon történő feljebb lépés példája az is, amikor egy szériatermékeket gyártó cég **megvásárolta az egyik vevőjét**, egy összetettebb berendezéseket gyártó céget.

### ***Konklúzió***

Az egyedi gépgyártói tevékenységet a komoly műszaki tudás, a gyors és rugalmas alkalmazkodóképesség, valamint a folyamatos technológiai és szervezési fejlődés jellemzi. A beruházási piacok visszaesése és különösen az autóiipari bizonytalanságok nehéz helyzetbe hozták az egyébként is kiszolgáltatott beszállítói pozícióban lévő hazai egyedi gépgyártókat.

A piaci pozíciók erősítésének és a hozzáadott érték növelésének útja a beszállítói értékláncon való előrelépésre épül. Ennek alapja a reputációt adó gyártás és speciális tapasztalat, a megrendelői igényekre fókuszáló fejlesztés, a saját termékkel való megjelenés, illetve a felvásárlásokon keresztüli pozíciójavítás lehet.





# Agilitás és minőség

*- Fogyasztói márkás vállalkozások  
működése és lehetőségei*



Mélyinterjúk kutatásunk célja, hogy feltárjuk milyen közös jellemzői és kihívásai vannak azoknak a magyar vállalkozásoknak, amelyek saját márkás, minőségi termékkel jelennek meg a piacon. 16 vállalkozás vezetőjével, tulajdonosával készítettünk mélyinterjút, élelmiszeripari cégekkel, iparcikk gyártókkal, szolgáltatókkal. A különböző termékeket kínáló cégek között számos ponton találtunk hasonlóságot, kutatásunk során egyértelműen kirajzolódott a fogyasztói márkás vállalkozások karaktere:

- Arra törekszenek, hogy a nagy piaci szereplőknél gyorsabban és rugalmasabban találják meg a komoly hozamot ígérő piaci réseket és ott minőségi kínálatra, aktív termékfejlesztésre és marketingre építve stabilizálják helyzetüket.
- Mindez akkor működik, ha sikerül fenntartani és megújítani kimagasló technológiai színvonalukat, szervezettségüket cégvezetési képességeiket.
- Az agilitásra és minőségre fókuszáló működést hosszú távú gondolkozással, legalább 5 évre szóló stratégiával alapozzák meg.

A következőkben azt foglaljuk össze, mi a közös a vizsgált cégek üzleti modelljében, stratégiájában és kihívásaiban.

## **Üzleti modell:** *Kiemelkedőt, igényeseknek, több csatornán, folyamatos újításokkal*

### **Értékajánlat:** *minőségi termék, prémium élmény*

A vizsgált vállalatok D2C termékeket értékesítenek, emellett a többségük (62%) bérgyártást is vállal. Egyetlen kivétellel – ahol kizárólag bérgyártással foglalkoznak – minden vállalat saját márkával rendelkezik, és közvetlenül is értékesít a fogyasztóknak. Olyan terméket kínálnak, amiből a vevők rendszeresen vásárolnak vagy gyakran újravásárolnak.

Árujuk, szolgáltatásuk egyrészt fizikai tulajdonságaik, másrészt a hozzájuk kapcsolódó további szolgáltatások révén egyediek és vonzóak piacon. A vállalatok az extra szolgáltatásokkal és megkülönböztető figyelemmel teljes vásárlási élményt nyújtanak, ami jelentősen növeli a vevők által észlelt értéket, megerősíti a márkahűséget.

### **Piacok:** *igényes, válogatós, fizetőképes fogyasztók, kialakulatlan és növekvő piacokon*

A vállalatok célcsoportja az igényes, tudatos, válogatós fogyasztók. Ezek a vásárlók olyan termékeket keresnek, amelyek nemcsak státuszban megfelelnek elvárásaiknak, hanem magas minőségűek és sokszor prémium élményt is kínálnak a fogyasztás során, ezért hajlandóak magasabb árat fizetni.

Ezek a minőségi termékek elsősorban olyan rés piacokra készülnek, amelyek még nem teljesen kialakultak, növekedési szakaszban vannak. Közös jellemzőjük ezeknek a piaci szegmenseknek, hogy a kereslet ingadozó vagy korlátos, emiatt a nagyobb versenytársak számára gyakran túl kicsik vagy túl kockázatosak. A piaci verseny a lomha de erős versenytársak megjelenéséig kevésbé intenzív, könnyebb komoly pozíciót, részesedést kiépíteni.

### ***Sok csatornás működés: online, flagship üzletek, kiskereskedelmi láncok, bérgyártás***

Az értékesítési csatornák megválasztása nem csak az értékesítést, hanem a márkaépítést is támogatja. Jellemzően **három fő csatornát használnak: az online felületeket, a flagship üzleteket és a kiskereskedelmi láncokat.**

Az online értékesítés a COVID-19 hatására vált fontossá, ma már a bevételek 30-40%-a innen származik. A digitális csatornákon az ügyfélinterakciót támogató technológiák révén a vállalatok hatékonyan alkalmazkodhatnak a globális fogyasztási szokások változásaihoz, és rugalmasan szolgálhatják ki az új igényeket, ami erősíti az ügyfélkapcsolatokat és a márkaimázst.

A presztízsértékű helyszíneken található flagship üzletek nem csupán értékesítési pontként szolgálnak, hanem a prémium vásárlási élmény fontos részei is. A személyre szabott figyelem és az extra szolgáltatások növelik a vásárlói elégedettséget, hozzájárulnak a magasabb fogyasztói értékhez és a márka pozitív megítéléséhez.

Kihívást jelent számukra, hogy jelenlegi rés piacaik növekedési lehetőségei korlátozottak. Ezért a nemzetközi jelenlét erősítésére a hagyományos piacok felé való nyitásra törekcsenek, bár mindkét út további kihívásokat rejt. A hagyományos fogyasztók a termékek átalakítását és új marketingstratégiák kidolgozását teszik szükségessé, gyakran jelentős költségek mellett – sokkal intenzívebben versenyző piacokon.

A bérgyártás hatékony megoldást jelenthet e kihívások leküzdésére. A vállalatok azért vállalják el a kiskereskedelmi partnerek saját márkás magas minőségű termékeinek gyártását, mert ez egyrészt azonnali bevételeket és jobb kapacitáskihasználást biztosít, másrészt hozzájárul a hagyományos piacok eléréséhez és az ügyfélkör bővítéséhez is. Ezzel nem csak a vállalkozásuk kockázatát csökkentik, hanem a kereskedelmi partnerek ismertségét kihasználva szélesebb fogyasztói bázishoz juthatnak el, miközben indirekt módon saját márkájukat is erősítik. Ezért a bérgyártás egy stratégiaileg fontos eszköz a piaci kereslet növeléséhez, amely segít a rés piacok korlátain túllépni, és támogatja a vállalatok hosszú távú növekedését.

***„Nagyon jó döntésnek bizonyult, mivel a kereskedelmi márka gyártása miatt a mi márkánk is bekerült két áruházlánc portfóliójába, ahol lényegesen jobban teljesít forgalom szempontjából”***



## ***Fókuszban a minőség, a technológia, az innováció***

Versenyképességük megőrzése a minőség iránti elkötelezettségre, az egyedi gyártási technológiára és a folyamatos innovációra épül.

A magas minőség érdekében gondosan választják ki az alapanyagokat és a gyártási eljárásokat – ami költségei miatt gyakran nagy kihívás – különösen a jelenlegi, óvatos fogyasztói kereslet és a költségnövekedés jellemezte gazdasági körülmények között. A gyártási költségek kontrollja, a termelékenység növelése folyamatos beruházásokat igényel. A piac a szigorú minőségellenőrzés mellett egyre inkább megköveteli a fenntarthatósági és etikai szempontok érvényesítését a működés során.

Az innovációra építve tudják fenntartani termékeik egyediségét, a fogyasztók érdeklődését, és megerősíteni cégük korszerűségének és előremutatóságának imázsát. Habár a fogyasztói igények nem változnak radikálisan, a változások iránya és természete kiszámítható, a vezető pozíció csak folyamatos fejlesztéssel őrizhető meg az erős versenyben. Ez a kereslet folyamatos élénkítéséhez és a vásárlói lojalitás erősítéséhez is hozzájárul.

*„Folyamatosan megújulunk, mindig előállunk valami újdonsággal amire az emberek vágynak, és szeretnék megvásárolni. Nekünk ezt a vágyat operatív oldalon fenn kell tartani, ezért nem állhatunk le a fejlesztésekkel.”*

## **Stratégia: kooperatív verseny, versenyelőny megtartása, diverzifikáció, agilitás**

### ***Kooperatív verseny***

A vállalatok arra törekcsenek, hogy előnyt szerezzenek a jelentős nemzetközi versenytársakkal szemben, akik piaci pozíciójuk és tőkeerejük tekintetében erősebbek náluk. Ennek ellenére a globális versenyt nem nyomasztónak, hanem motiváló erőnek tekintik, ez ösztönzi őket arra, hogy folyamatosan fejlesszék termékeik és szolgáltatásaik minőségét. Az interjúk alapján az is kiderült, hogy a verseny nem mindig klasszikus rivalizálás formájában jelenik meg; bizonyos esetekben érdemes összefogni a versenytársakkal és közös érdekekért együtt fellépni. Az ilyen együttműködések erősítik a régió és a termék elismertségét, és elősegítik a piac fejlődését

Például, a kutatásunkba bekapcsolódó borászati, édesipari és műanyagipari vállalatok közül többen is beszámoltak arról, hogy versenytársaikkal kvázi bajtársias kapcsolatot ápolnak, összefogtak piacuk népszerűsítése érdekében. Az ilyen együttműködések révén lényegesen bővült a piac mérete, így egymás mellett, nem pedig egymás rovására tudtak növekedni, még akkor is, ha ezzel potenciálisan új versenytársakat vonzottak be.

## A versenyelőny megtartása

A versenyelőny három fő forrása **a termékek minősége, a magas fogyasztási érték és a fogyasztók márkahűsége**. A vállalatok számára a minőség iránti elkötelezettség alapvető irányelv, és még válságos időszakokban sem engedhetik meg maguknak a színvonal csökkenését. Ez a színvonal három tényezőre épül: a termékek nemcsak kiváló fizikai tulajdonságaira, a vásárlási élményre és a folyamatos megújulásra. A három tényező együttes jelenléte biztosítja a fogyasztók hűségét, a versenytársak számára csak jelentős költséggel ledolgozható piaci előny megtartását.

## Diverzifikáció

A diverzifikációt három irányban építik ki a vállalkozások. Egyrészt több termékkel, több részpiacra vannak jelen, másrészt több értékesítési csatornát használnak, harmadrészt több országban építenek vevőkört. A több álló cégek kevésbé függenek néhány kulcsfontosságú ügyféltől, ami növeli mozgásterüket, így jobban fel tudnak készülni a jövőbeli válságokra.

Az interjúkból egyértelműen kiderül, hogy az export komoly szerepet játszik a vállalatok 1-3 éves terveiben. Úgy vélik, a nemzetközi jelenlét jelentősen javítja a túlélési esélyeket, mivel a hazai piac – különösen a részpiacok – szűkös lehetőségeket kínál. Növekedési ambícióik olyan célpiacokra összpontosítanak, ahol a fizetőképes kereslet nagyobb, és a nemzetközi megítélés erősíti a márka presztízsét. Lengyelország, Spanyolország, Nyugat-Európa, valamint olyan távolabbi régiók, mint az USA vagy Japán vonzó célpontok. Az európai és észak-amerikai piacok lehetővé teszik, hogy a vállalatok még válságos időszakokban is stabilan működjenek, mivel a diverzifikált ügyfélkör csökkenti a kockázatokat.

## Agilitás

A folyamatosan kimagasló piaci teljesítmény igényének csak azok tudnak megfelelni, akikben kifejlődtek azok a finom és komplex képességek, amelyek révén a versenytársaknál jobban tudnak alkalmazkodni a piaci változásokhoz, mindig sikeresen járnak a többiek előtt pár lépéssel.

Három ilyen képességre világítanak rá interjúink: a piaci változások gyors érzékelésére, a kreatív problémamegoldásra és a hibákból való tanulásra. A vizsgált vállalatok képesek voltak gyorsan és hatékonyan alkalmazkodni a piaci viszonyok, a fogyasztói igények és a technológiai fejlődéshez.

*„Korábban egyáltalán nem terveztünk online értékesítést, mivel úgy gondoltuk, hogy üzleteinkben olyan élményt és terméket kínálunk, ami együtt rendkívül erős. Azonban amikor a Covid jött, nem haboztunk, és gyorsan váltottunk. Legnagyobb meglepetésünkre az online értékesítésünk szinte azonnal berobbant, és ma már elképzelhetetlen lenne, hogy visszalépjünk.”*

## Amivel nyerni akarnak:

### *Kiválóság, Kezdeményezés, Organikus növekedés*

#### **Kiválóság**

A magas minőségű fogyasztói termékek gyártói minden szempontból a kiválóságra töreksznek. Nem csak a termék minőségében, a vevői megítélésben, hanem a korszerűségben, az üzleti hatékonyságban is. Ezen ambíciók szerint alakították ki belső folyamataikat, szervezeti struktúrájukat, döntéshozatali és erőforrás-allokációs mechanizmusait. Többen arról számoltak be, hogy kiállításokra járnak inspirációt meríteni és tanulni. A cégvezetők keresik a megmérettetéseket, fontosnak tartják a szakmai sikereket, márkájuk presztízsét.

Például, a mintában szereplő vállalatok közül hatan (37,5%) rendszeresen beneveznek nemzetközi szakmai versenyekre, ahol több száz innovatív pályamű méri össze erejét. Egy aranyérem vagy különdíj nemcsak a vállalat hitelességét és termékeik kiváló minőségét erősíti meg, hanem jelentős marketingértékkel is bír, növeli a márkahűséget és a visszatérő vevők számát. Emellett 15 vállalat (93,75%) minden évben részt vesz különböző nemzetközi szakmai kiállításokon, hogy inspirációt nyerjen a gyártási technológia vagy alapanyagok felhasználása terén, és kövesse a legújabb trendeket.

#### **Kezdeményezés**

A vállalatok vezető pozícióra törekcsenek piacaikon, ahová gondos előkészítés után lépnek be. Stratégiájuk középpontjában az áll, hogy gyorsan kiépítsék a márka ismertségét és a piaci dominanciájukat, ezzel biztosítva a versenyelőnyt. Céljuk, hogy ne csak jelen legyenek a kiválasztott piacokon, hanem határozottan formálják is a fogyasztói elvárásokat.

#### **Organikus növekedés**

A vállalatok diverzifikált ügyfélkörre és több részpiacra fókuszáló működése válságok idején is lehetőségeket nyit számukra a növekedésre. Az iparági együttműködések is javítják növekedési lehetőségeiket, a közös fellépés és a piac általános fejlesztése élénkíti a keresletet, javítja az új ügyfelek elérését.

A növekedés során nem felvásárlásokkal szereznek nagyobb piaci részesedést, hanem organikusán építik saját üzleteiket, értékesítési csatornáikat és marketingjüket.

Azok a vállalatok, amelyek ma tervezik a nemzetközi piacra lépést, sokkal gyorsabban és innovatívabban tehetik ezt meg, mint azok, akik 2017 előtt lépték meg. A COVID-19 és az orosz-ukrán háború jelentősen hozzájárultak az online vásárlás széles körű elterjedéséhez, ami nemcsak az értékesítési csatornákat, hanem a nemzetközi piacépítés dinamikáját is alapjaiban megváltoztatta. A vállalatok saját márkázott termékeikkel az e-kereskedelmi platformok, a közösségi média és az online marketing révén gyorsan és hatékonyan építhetik ki nemzetközi jelenlétüket, elérve a globális vásárlóközönséget.



A hagyományos, lépésről lépésre történő terjeszkedés helyett a megkérdezettek már könnyebben léphetnek be távoli piacokra, és fizikai jelenlét vagy jelentős befektetések nélkül tervezik tesztelni ezeket az új piacokat.

## ***Kihívások***

Néhány vállalat aggodalmát fejezte ki a digitális csatornákon elért növekedés fenntarthatóságával kapcsolatban. Az elmúlt évek válságai lendületet adtak ezeknek a csatornáknak, de kérdéses, hogy ez a lendület megőrizhető-e a nehezebben mozduló, de egyre inkább lendületbe jövő, nagyobb nemzetközi versenytársakkal szemben.

A munkaerő toborzása és megtartása komoly kihívás a vállalatok számára, különösen olyan munkakörökben, ahol bár alacsonyabb képzettségű, mégis kulcsfontosságú munkaerőre van szükség. További nehézséget jelent a munkavállalók ösztönzése az új technológiai megoldások bevezetése során, hogy a dolgozók olykor megkerülik vagy nem szívesen alkalmazzák ezeket az újításokat. Ezek a tényezők együttesen korlátozzák a vállalatok gyors alkalmazkodását a változó piaci környezetben.

A rés piacokon megszerzett pozíció megtartása (pld. az online marketing költségei, a flagship üzletek fenntartása) jelentős költségekkel jár, miközben a piacok növekedési korlátai komoly kihívást jelentenek. A nagyobb hagyományos piacokra való belépés azonban kockázatos, más üzleti megközelítést igényel. Ezért fontos a cégek számára a bérnyújtás, ami egyszerre teheti lehetővé a rés piacok mélyebb (habár részben alacsonyabb hozamú) kiszolgálását és a hagyományos piacokra vezető piaci csatornák, ismeretek és képességek megszerzését.

## ***Konklúzió***

A minőségi fogyasztói termékek piacán magas hozzáadott érték és komoly hozam érhető el, azonban ez csak bizonyos feltételek teljesülése esetén valósítható meg. A siker egyik legfontosabb tényezője az agilitás, valamint a kimagasló minőségű menedzsment és technológia alkalmazása – tartani kell a lépéselőnyt a lassabban mozgó, nagyobb piaci szereplőkkel szemben.

A hozam alapja a vezető pozíció megszerzése és megtalálása a jól megválasztott területeken. Azonban ezek a magas hozamú pozíciók legtöbbször csak átmenetiek a gyorsan változó piaci környezet miatt. Ezért a sikeres működéshez elengedhetetlen a dinamizmus, a precíz és finom működés. Az egyedi gyártási technológia, és rugalmas döntési mechanizmusok folyamatos fenntartása és megújítása biztosítja számukra, hogy sikeresen reagáljanak a piaci változásokra és fenntartsák, megerősítsék pozíciójukat a globális versenyben.

Végül a kutatás rámutatott arra, hogy a rés piacok mérete, valamint a hagyományos piacokon való növekedéshez szükséges tőke és tudás hiánya komoly korlátokat jelent a vállalatok számára. A hosszú távú siker és fenntartható növekedés érdekében ezért elengedhetetlen a stratégiai partnerek bevonása, legyen szó akár versenytársakkal való együttműködésről, akár kereskedelmi láncok számára végzett bérnyújtásról.

# 1. melléklet

## Kérdőíves minta és reprezentativitása

### Nagyméretű, partnerek segítségével felépített cégminta

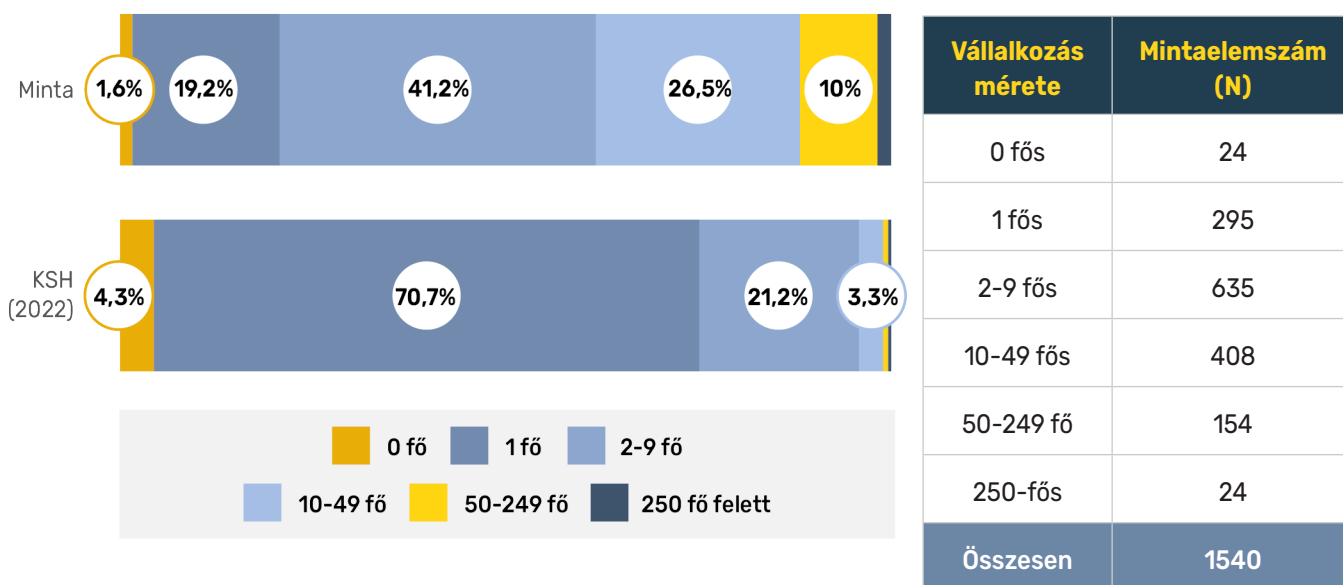
A minta 1540 vállalkozásvezető kérdőíves válaszát tartalmazza. A kérdőívet állami és privát partnerszervezetek segítségével juttattuk el a vállalkozások vezetőihez. A minta jelentős részét teszik ki azok a vállalkozások, akiket a megyei és országok vállalkozói szervezetek, a vállalkozás- és fejlesztéspolitika államigazgatásai szervezetein keresztül kapták meg kérdőívünket, vagy már korábban bekapcsolódtak az MCC Vállalkozáskutatási Műhelyének kutatásaiba.

A hálózati terjesztés torzító hatását két okból nem tartjuk jelentősnek. Egyrészt Magyarországon a fejlesztési programok a vállalkozások széles körét elérik, másrészt a véletlen mintás lekérdezések esetén általános, hogy a válaszmegtagadási arány jelentős (ritka a 10 %-nál magasabb válaszadási arány), az így szervezett kutatások mintáiba az érdeklődőbb, nyitottabb vállalkozások kerülnek be. A válaszadók sokszínűsége és a jelentős elemszám révén elvégezhető kontrollvizsgálatok is arra utalnak, hogy a válaszok jól kifejezik a magyar vállalkozások helyzetét.

### Mintánk méret szerinti összetétele jól kiegyensúlyozott

#### 86, 87. ÁBRA MINTÁNK ÖSSZETÉTELE ÉS A MAGYAR VÁLLALKOZÁSOK POPULÁCIÓJA

Reprezentativitás méret szerint

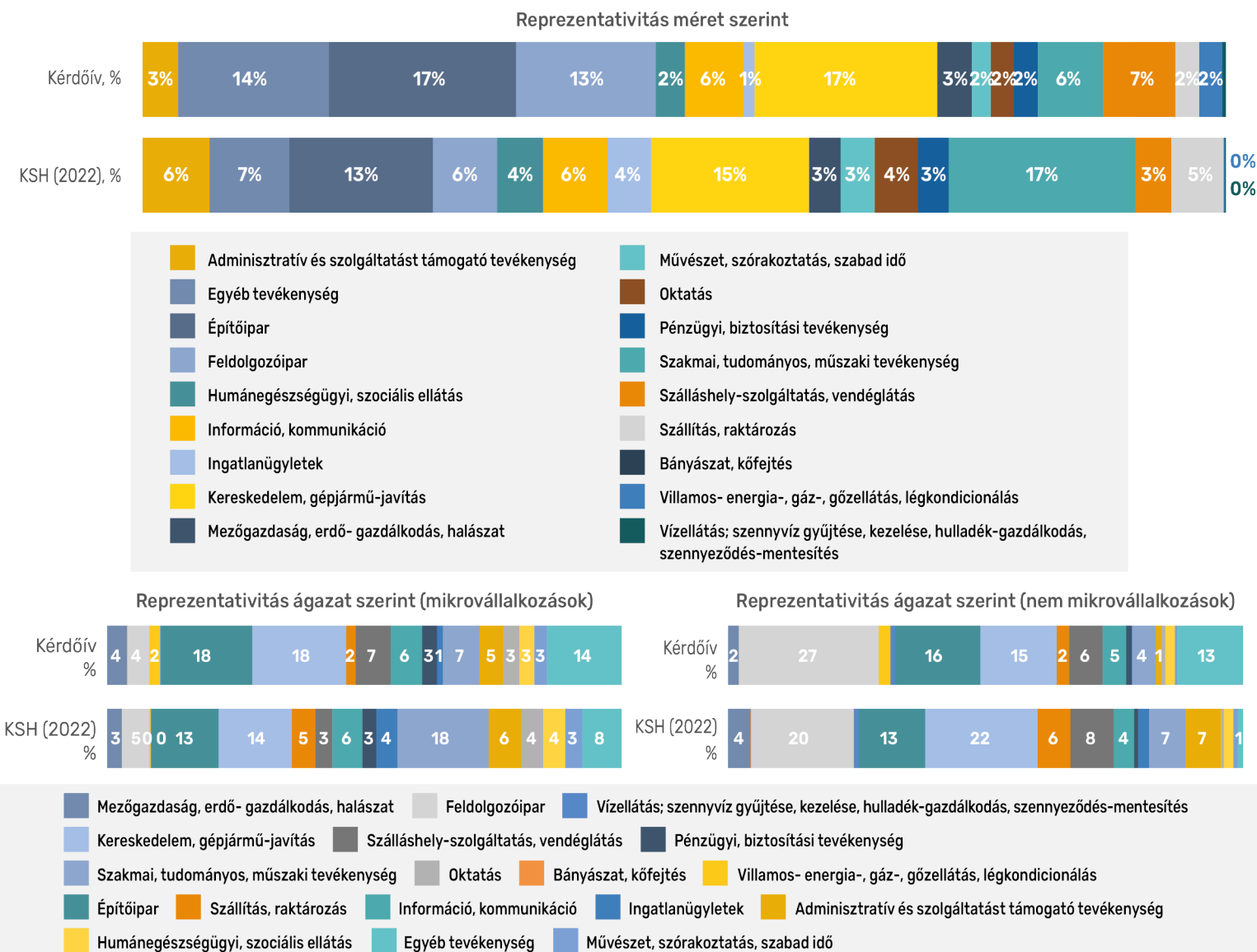


Mintánk méret szerint eloszlása jól kiegyensúlyozza a következő kritériumokat:

- Minél népesebb egy méretkategória, annál több válaszadó szerepeljen a vizsgált mintában.
  - Minél jelentősebb egy méretkategória súlya a gazdaságban, annál inkább felülsúlyozottan jelenjen meg a vizsgálatban
  - A válaszadók száma a legtöbb méretkategória esetén kellően magas legyen. Ez utóbbi kritérium csak az alkalmazott nélküli cégekre és a nagyvállalatokra nem teljesül.
- Ezt a problémát nem tartjuk jelentősnek, hiszen a alkalmazott nélküli cégeket a gazdasági és a társadalmi funkciók keveredése miatt, nagyvállalatokat a cégek összetettsége okozta megfigyelési nehézségek miatt csak külön a célcsoportra fókuszált, specifikus vizsgálatokkal lehet sikeresen vizsgálni.

### A minta összetétele leköveti a magyar vállalati populáció ágazati összetételét - a feldolgozóipar felülreprezentált

**88, 89, 90. ÁBRA** A TELJES MINTA, ILLETVE A MIKRO- ÉS NEM MIKROVÁLLALKOZÁSOK ÖSSZETÉTELE ÉS A POPULÁCIÓ KSH SZERINTI MEGOSZLÁSA ÁGAZATOK SZERINT

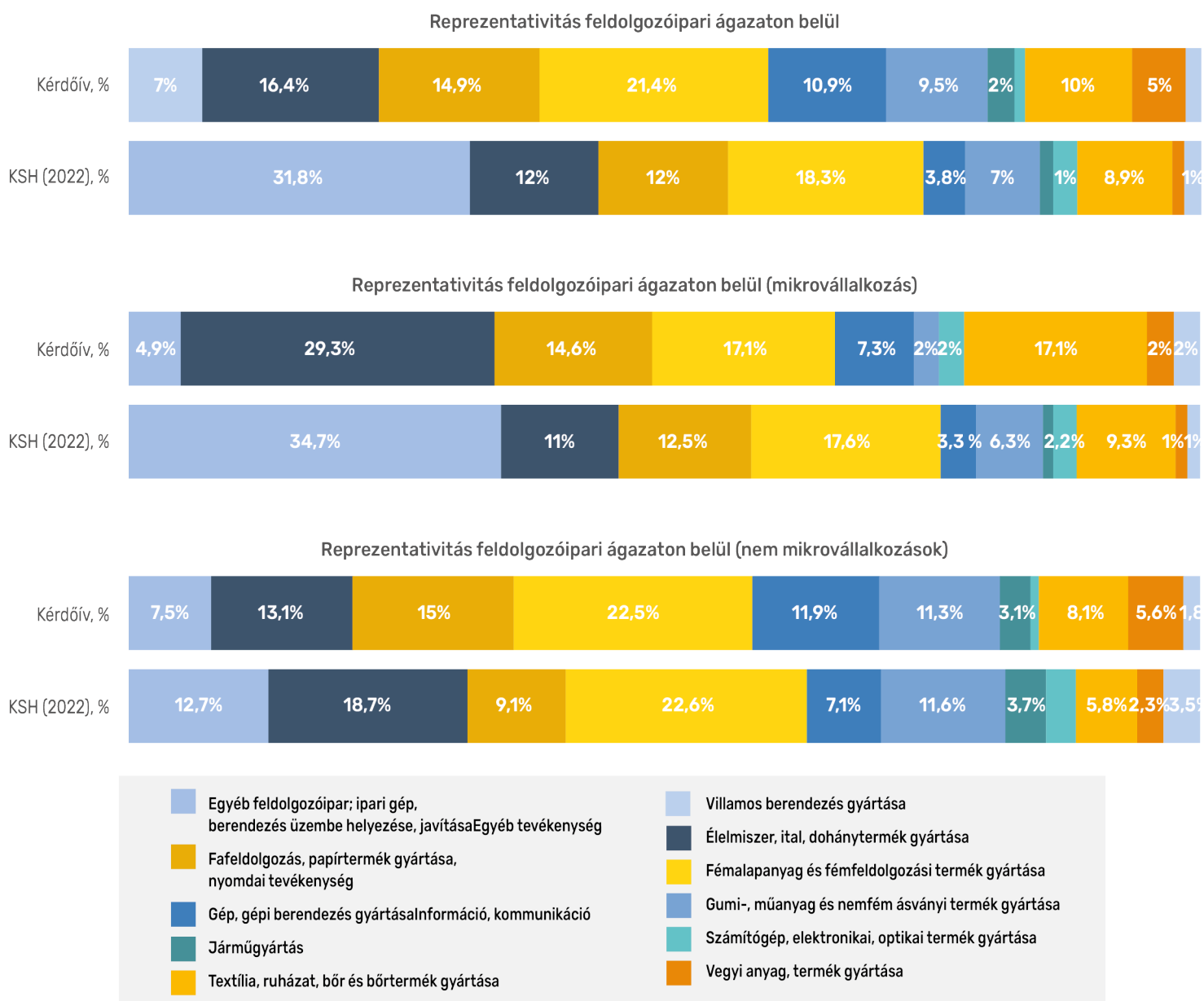




A legtöbb ágazat esetében az eltérés a populációs arányhoz képest kicsi: 3-5%-pont között mozog. A feldolgozóipar felülreprezentált a kérdőíves mintákban: aránya 13% - az országos (6 %) több, mint duplája. Ez a felülreprezentáltság mikrovállalkozások esetén nem jellemző, az ágazat túlsúlyát a nagyobb feldolgozóipari cégek adják.

### A feldolgozóipar alágazatai jól reprezentáltak

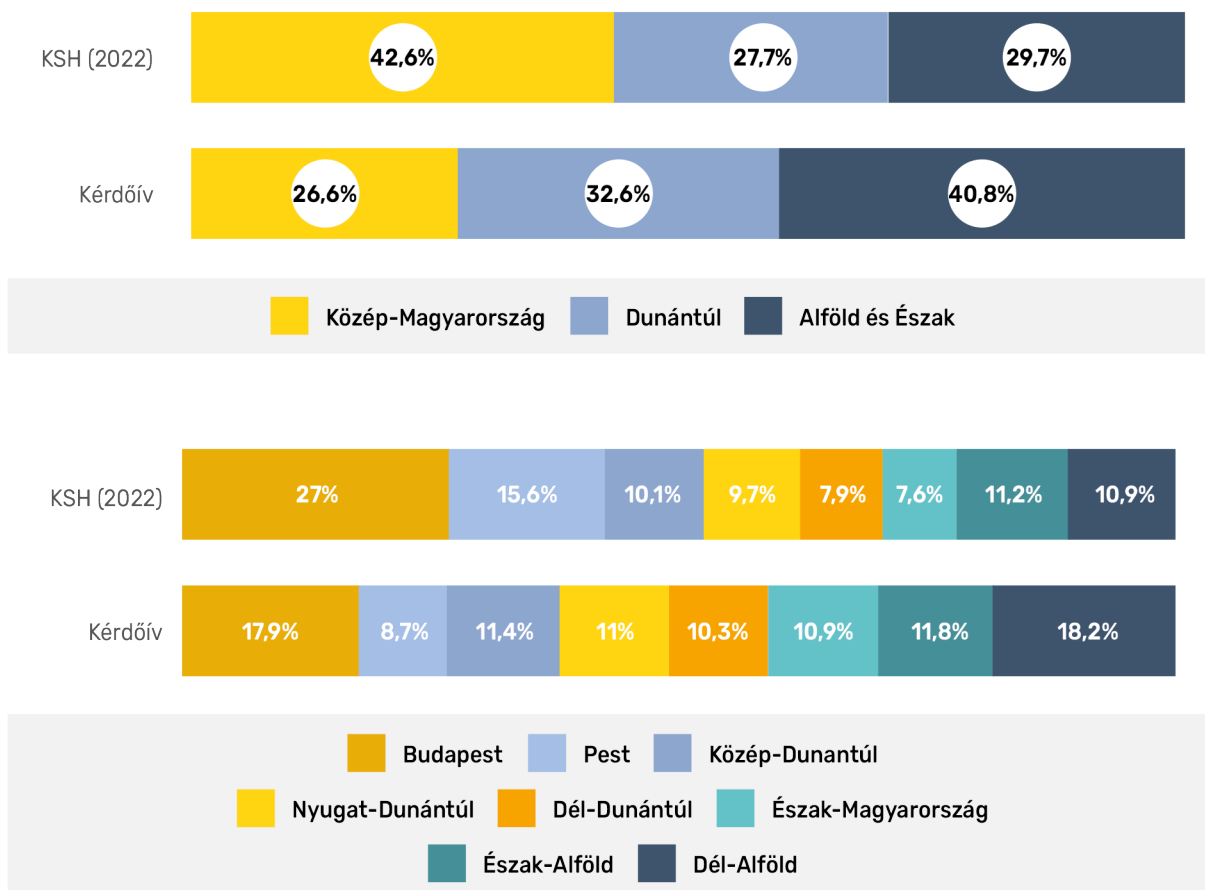
**91, 92, 93. ÁBRA** A TELJES MINTA, ILLETVE A MIKRO- ÉS NEM MIKROVÁLLALKOZÁSOK FELDOLGOZÓIPARI CÉGEINEK ÖSSZETÉTELE ÉS A POPULÁCIÓ KSH SZERINTI MEGOSZTLÁSA ALÁGAZATOK SZERINT



A feldolgozóipar miatt fontosnak tartottuk megvizsgálni, hogy ezt az ágazatot jól reprezentálja-e a kutatásunk. Az alágazatok aránya általában leköveti a szektor összetételét – kivéve a KSH ágazati besorolásának „egyéb” kategóriáját.

### **Budapest és Közép-Magyarország alulreprezentált, Alföld és Észak felülreprezentált**

#### **94, 95. ÁBRA** REPRESENTATIVITÁS RÉGIÓK SZERINT

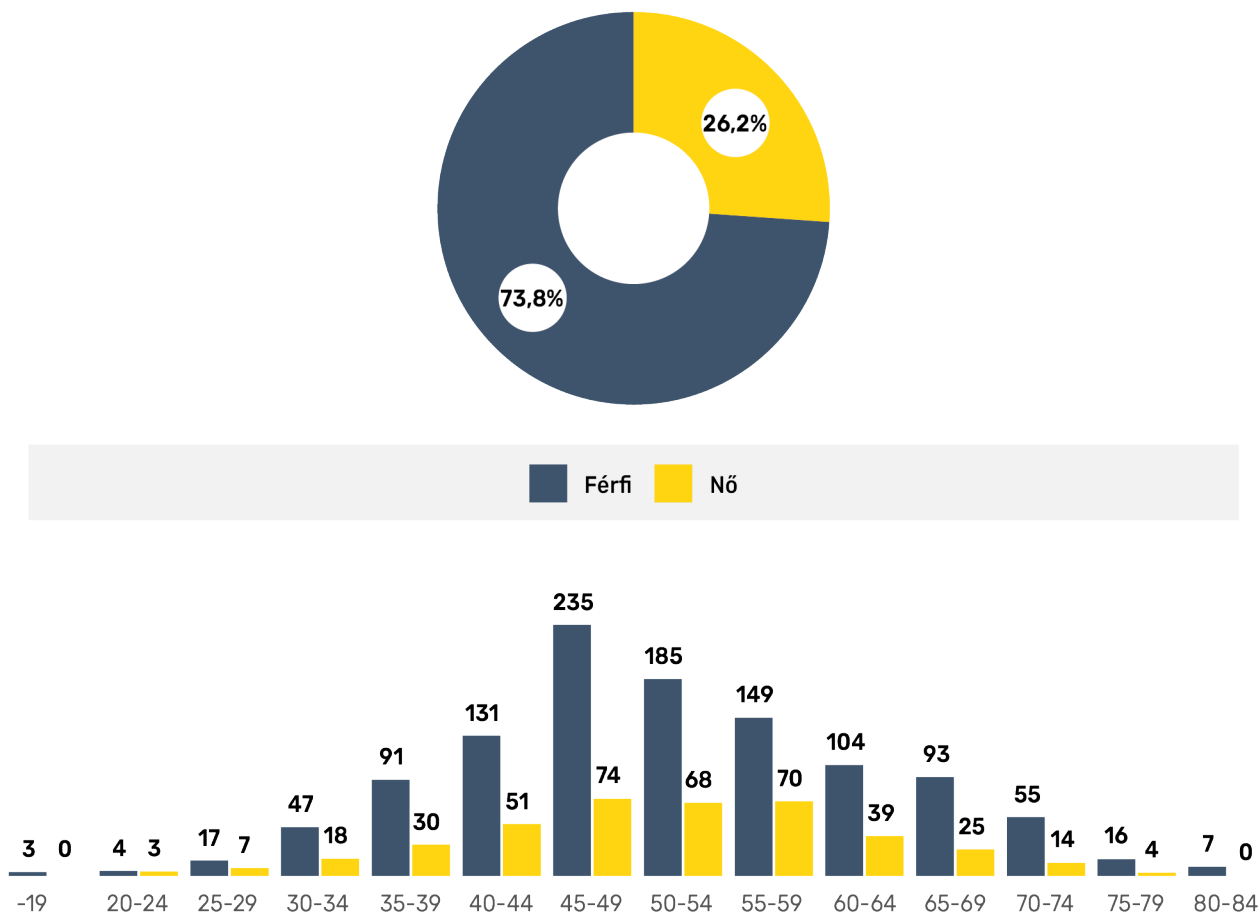


A Közép-Magyarországon működő vállalkozások aránya kisebb a mintánkban, mint a gazdaságban, a Dunántúl enyhén, az Alföld és Északi Középhegység térsége pedig nagyobb mértékben felülreprezentált a felmérésünkben.

Régiók tekintetében a kérdőívre válaszolók aránya nem sokban tér el a KSH vállalkozásdemográfiai adataitól Közép-Dunántúl, Nyugat-Dunántúl, Dél-Dunántúl, Észak-Magyarország és Észak-Alföld esetében. A Dél-Alföld és Budapest esetében a kérdőív eredményei nagyobb eltérést mutatnak - előbbi régió felülreprezentált, a főváros pedig alulreprezentált mintánkban.

## A kitöltő cégvezetők közel háromnegyede férfi

**96, 97. ÁBRA** A MINTÁT ALKOTÓ CÉGVEZETŐK NEM SZERINTI MEGOSZLÁSA ÖSSZESEN ÉS AZ ÉLETKOR CSOPORTJAI SZERINTI BONTÁSBAN



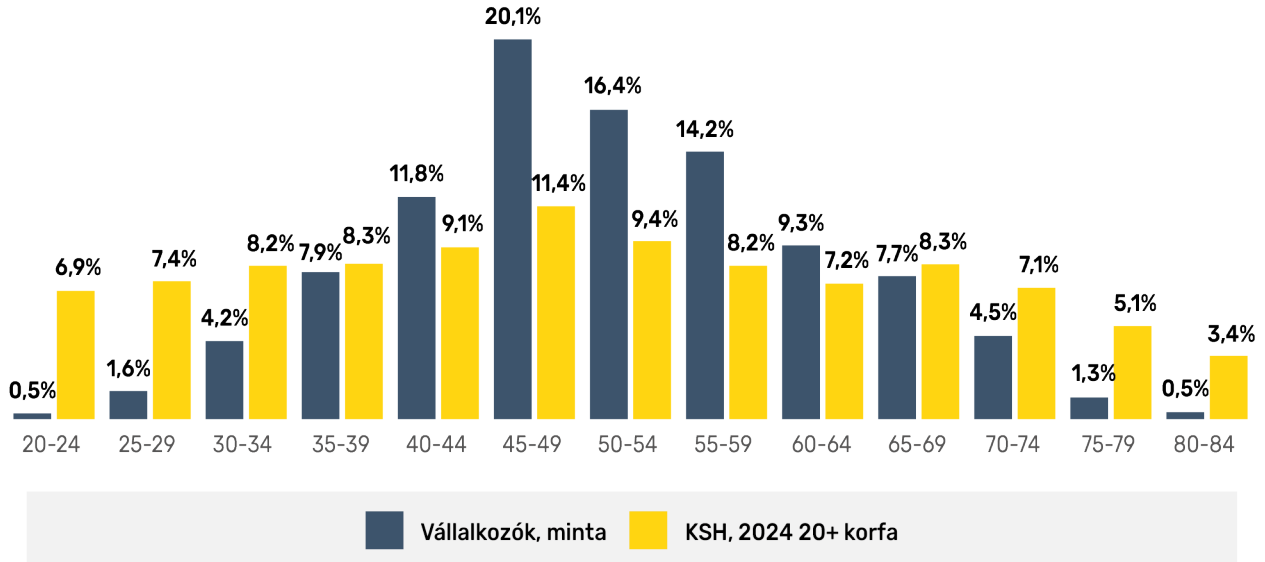
**A kérdőívet kitöltő vezetők közel háromnegyede (74 százalékuk) férfi, 26 százalékuk nő.** A nők aránya a fiatal életkori kategóriákban magasabb. A rendelkezésre álló becslések szerint ez jól közelít a valós megoszláshoz<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> <https://www.opten.hu/kozlemenyek/10-eve-folyamatosan-no-a-tisztan-noi-tulajdonosi-korrel-rendelkezo-vallalkozasok-aranya>



## A minta korösszetétele: dominálnak a középkorú vezetők

**98. ÁBRA** A MINTÁT ALKOTÓ CÉGVEZETŐK KORELOSZLÁSA ÉS A 20 ÉVNÉL IDŐSEBB ÉS 85 ÉVNÉL FIATALABB LAKOSSÁG KORFÁJA



A lakosság megoszlásához képest a középkorúak felülreprezentáltak a vállalkozók között. A 40-64 éves életkor közötti kategóriák jóval nagyobb arányban járultak hozzá a mintához, ami jól illeszkedik a magyar vállalkozók korösszetételével kapcsolatos információkhoz. **Össességében logikus és egészséges fejleménynek látjuk, hogy a magyar vállalkozás-vezetők zöme (mintánk szerint) az aktív korú népesség nagyobb tapasztalattal rendelkező, csoportjaiból kerül ki<sup>8</sup>.**

A vállalkozások vezetőinek demográfiai megoszlását leíró adatok nem állnak rendelkezésünkre, ezért inkább sejtés, mint tudás, hogy mintánk kor, nem és településtípus szerinti megoszlása hasonló a vállalkozásvezetők megoszlásához.

<sup>8</sup> <https://www.opten.hu/kozlemenyek/az-y-generacio-hodit-mar-a-cegtulajdonosok-kozott-is>

## 2. Melléklet

### *Előképek és inspirációk*

A MCC Vállalkozáskutatási Műhelyének, és kiemelten a Jelentés a Magyar Vállalkozásról kutatási program szemléletét a magyar vállalkozáskutatás és versenyképesség-kutatás nagy programjai jelentősen inspirálják – célja pedig a vállalkozásokról való szabatos köz- és tudományos beszéd értékes és újszerű szempontokkal való kiegészítése. A Jelentés legfontosabb kutatásszakmai inspirációi a következő programok és műhelyek eredményei:

- Az Ács Zoltán és szerzőtársai<sup>9</sup> által kidolgozott **Digitális vállalkozói ökoszisztéma (Digital Entrepreneurial Ecosystem, DEE) index**
- A BCE Versenyképesség Kutató Központ 1995 óta zajló versenyképességi kutatássorozata, illetve az ahhoz kapcsolódó publikációk, műhelytanulmányok gazdag korpusza
- A PTE KTK Kisvállalati Versenyképességi Kutatócsoportjának által megalkotott Kisvállalati Versenyképességi Index (KVI), illetve a kutatócsoport egyéb tudományos publikációi
- A világ legnagyobb vállalkozáskutatás, a Global Entrepreneurship Monitor (GEM)<sup>10</sup> hazai felméréssorozata, amely 1999 óta évente gyűjt adatokat **a vállalkozói aktivitásról és a vállalkozási ökoszisztéma helyzetéről**

A Jelentés megközelítésében nagymértékben támaszkodik továbbá a szerzők vállalkozáskutatási, elemzési tevékenységeire. Különösen fontos előképnek tekinthetők:

- Az MCC Vállalkozáskutatási Műhelyének korábbi kutatásai a koronavírus-válság és háborús válság vállalkozásokra gyakorolt hatásairól
- A Közjó és Kapitalizmus Intézet jelentései és műhelytanulmányai,
- A Hétfa Kutatóintézet alkalmazott szakpolitikai elemzéseire és tudományos műhelytanulmányai,
- Az Összkép Magazin releváns publicisztikái.

A Jelentés tehát egyszerre áll óriások vállán és épít évtizedes saját kutatási tapasztalatra, tanulságokra.

<sup>9</sup> Szerb, L. – Komlósi, E. S. – Ács, Z. J. – Lafuente, E. – Song, A. K. (2022): The digital platform economy index 2020. Berlin/Heidelberg, Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-89651-5>

<sup>10</sup> <https://www.gemconsortium.org/>

# 3. Melléklet

## *A kérdőív*

### ***Identifikációs blokk***

A vállalkozás identifikációját segítő kérdések úgy, mint a tevékenységi ágazat, cégméret, a 2023-as lezárt év nettó árbevétele és a meghatározó tulajdonosai. Rákérdezzük, hogy melyik évben indult a vállalkozás, mely vármegyében és településtípuson található a székhelye.

### ***Jellemzők blokk***

A vezető jellemzőit feltáró kérdések úgy, mint a neme, életkora legmagasabb iskolai végzettsége, illetve szakterülete. Cégvezetői szerepével kapcsolatos kérdések: részesedés, mi a cégnél betöltött pozíciója, mekkora a tulajdonosi szerkezete, mikor kezdett a cégnél dolgozni, volt-e korábban vezető beosztásban, indított-e már korábban vállalkozást, tulajdonos-e más, külön működő vállalkozásokban, fektetett-e már be olyan vállalkozásba, amit nem ő vezet, milyen a vállalkozás tulajdonosi szerkezete.

### ***Vezetői attitűd blokk***

A kitöltő vállalkozásvezető vezetői attitűdjét körüljáró kérdések: a vezető számára milyen fontosak a különböző üzleti célok, beleértve a profit növelését, a stabilitás fenntartását, a kockázatok csökkentését, valamint a minőség és szakmai színvonal javítását. Emellett rákérdezzük arra, hogy a vállalat működésére mennyire jellemző a tervezés, rugalmasság, gyors reagálás, és a fontos döntések előtti alapos elemzés.

### ***Stratégiai Mozgástér blokk - Múlt***

Az elmúlt évek stratégiai mozgásterét vizsgálva rákérdeztünk, hogy az elmúlt 5 évben milyen mértékben történt bővülés, fejlesztés és javulás a vállalkozás különböző területein, illetve milyen változások történtek a vállalkozás ügyfélkörében, értékesítésében és nyereségességében, amellett, hogy milyen fejlesztéseket vagy beruházásokat hajtott végre a vállalkozás különböző területeken. Megkérdeztük a kitöltőt: az elmúlt 12 hónapban milyen változások történtek a vállalkozás ügyfélkörében, értékesítésében és nyereségességében, mik voltak a legnagyobb kihívások a vállalkozás szempontjából, végül pedig kértük, fejtse ki milyen egyéb nehézségekkel szembesültek a cégvezetők az időszakban.



### ***Stratégiai Mozgástér blokk - Jelen***

A jelen stratégiai mozgásterét vizsgálva rákérdeztünk a piaci verseny intenzitását fokozó egyes tényezőkre, a vállalkozás piachoz viszonyított erősségeinek megkülönböztető mértékére, illetve a cég teljesítményére a legfontosabb versenytársaikhoz viszonyítva. Vizsgáltuk továbbá, hogy melyek a cégműködés fejlesztése során legfontosabb gyártási folyamatokra, belső működése és piacfejlesztésre vonatkozó szempontok. Végül megkérdeztük a kitöltő vállalkozásvezetőt a külső finanszírozással kapcsolatos álláspontjáról.

### ***Stratégiai Mozgástér blokk - Jövő***

A kitöltő vezető jövőre vonatkozó stratégiai mozgásterét vizsgálva rákérdeztünk a következő 3 évre vonatkozó szükséges fejlesztési területekre, illetve, hogy miként ítéli meg a vállalkozó a céghelyzetét 3 év múlva. Emellett rákérdeztünk az egyes cégműködést behatóró területek fontosságára a jövőbeli kiszámítható működés szempontjából.

### ***B2B versenyképesség blokk***

A B2B versenyképesség felmérése érdekében kértük a kitöltőt, hogy becsülje meg, hogy a legfontosabb piacukon milyen arányban értékesít a felsorolt vevőcsoportoknak, mekkora volt a legnagyobb vevőjük aránya az árbevételük százalékában 2023-ban, emellett meg kellett becsülni, hogy értékesítésük hány százaléka volt export 2023-ban. Rákérdeztünk a vállalkozás legfontosabb export célországaira és arra, hogy milyen irányban várható változás a cég exporttevékenységét illetően a következő 3 évben.

## 4. Melléklet

# *A mélyinterjúk kutatás módszertana*

### **Mélyinterjú-módszertan**

Kutatásunk 16 magyarországi gépgyártó cég és 16 fogyasztóorientált márka felsővezetőjével 2024. május-július között készült mélyinterjúk legfontosabb állításait, anonimizált idézeteit mutatja be rendszerezett formában. Az adatgyűjtés személyes, félig strukturált interjúkra épült. A terepmunka a korábbi kutatásaink során megismert cégeknél indult, és az ő ajánlásai alapján, hólabda módszerrel bővült ki.

A kutatás során kutatók szigorúan betartották a kvalitatív kutatási módszertan minőségi követelményeit. Az adatgyűjtés személyes félig strukturált kérdőívvel, személyes interjúk keretében történt. Az elemzés során az előzetesen tisztázott előfeltevések vizsgálatán túl az induktív módszertan teret engedett az új fogalmak kreatív felfedezésének is. Gioia<sup>11</sup> és szerzőtársai (2013) által ajánlott megközelítést követve, az adatok kódolása és értelmezése során szisztematikus és átgondolt fogalmi elemzést végeztek. Ennek köszönhetően a megállapítások nemcsak hitelesek, hanem erőteljesen alátámasztottak is. Az interjúk induktív kódolása Atlas.ti 23 szoftverrel készült. Bár a minta nem reprezentatív, jelen dokumentumba azok az állítások kerültek kiválasztásra, amelyek „gyakorinak” és „jellemzőnek” azonosíthatók tekintettel arra, hogy legalább 5 vállalatnál hangsúlyosak voltak.

---

<sup>11</sup> Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

### Az egyedi gépgyártókat érintő kutatás mintája

Foglalkoztatottak száma (2023)		Árbevétel (2023)	
Méretkategória	Db szám	Méretkategória	Db szám
1-9 fő (mikrovállalkozás)	3	100-500 MFt között	4
10-49 fő (kisvállalkozás)	4	500-3.000 MFt között	6
50-249 fő (középvállalkozás)	8	3.000-5.000 MFt	4
250 felett (nagyvállalat)	1	5.000 MFt felett	2
Átlagos létszám	75	Átlagos árbevétel (MFt)	3.135

Területi megoszlás		Tulajdonosi megoszlás	
Megye	Db szám	Tulajdontípus	Db szám
Budapest	1	alapító tulajdonos(ok)	10
Pest	1	második generációs családi	3
Győr-Moson-Sopron	5	befektetői	3
Fejér	1		
Zala	1		
Somogy	1		
Borsod-Abaúj-Zemplén	1		
Heves	3		
Jász-Nagykun-Szolnok	1		
Csongrád-Csanád	1		

Az interjúalanyok az ország minden régióját képviselik, a Nyugat-Dunántúl és Észak-Magyarország felülreprezentáltak a mintában. 13 cég az alapító(k) vagy azok leszármazottjai kezében van, három céget befektetők tulajdonolnak és irányítanak.

### Az fogyasztóorientált márkákat érintő kutatás mintája

#### 1. TÁBLÁZAT: A MINTA ÖSSZETÉTELE

Létszám	DB	Kor	DB	Árbevétel (HUF)	DB
10 – 49 fő között	8	10 évnél fiatalabb	2	790 Millió alatt	3
50 – 249 fő között	5	10 évnél idősebb	14	792 Millió – 3,9 Mrd között	6
250 főnél több	3	SUM	16	3,91 Mrd – 19,8 Mrd	6
SUM	16			19,9 Mrd felett	1
				SUM	16



## 2. TÁBLÁZAT: IPARÁGAK ELOSZLÁSA

Tevékenység	DB
<b>Feldolgozóipar</b>	<b>13</b>
Élelmiszer- és italgyártás	7
Ruházati termékek gyártása	2
Vegyipar termékek gyártása	2
Műanyag termékek gyártása	1
Mezőgazdasági termékek feldolgozása	1
<b>Szolgáltatás</b>	<b>3</b>
Kiadói tevékenység	1
Szépségipar	1
Ingatlan hasznosítás	1

Bár a mintában szereplő vállalatok többsége a feldolgozóiparból származik, tevékenységük jelentős eltéréseket mutat, így más lehetőségekkel és kihívásokkal találkoznak. Ennek következtében elengedhetetlen a további elemzés annak érdekében, hogy az iparági hatásokat megfelelően kiszűrjük.

Fontos és lényeges eredménye a kutatásnak, hogy a mintában szereplő vezetők tudatosak és professzionálisak, továbbá legalább 5 éves időtávra stratégiát alkotnak. Természetesen megragadnak ad-hoc felmerülő lehetőségeket is, azonban az itt bemutatott cégek növekedési pályára vannak állítva, egyértelmű növekedési célokkal és fejlesztési tervekkel. Fontos és lényeges az a körülmény is, hogy az interjúalanyok többsége tulajdonos, mindazonáltal az 5 alkalmazott vezető gondolkodásában nincs eltérés a mintában lévő tulajdonos vezetőkhez képest.

*Köszönjük figyelmét!*

**Keressen minket bizalommal:**

**Szepesi Balázs** | [szepesi.balazs@mcc.hu](mailto:szepesi.balazs@mcc.hu)

**Zulik Ákos** | [zulik.akos@mcc.hu](mailto:zulik.akos@mcc.hu)