
MCC Jegyzetek a vállalkozásokról

2025.2.

Vállalkozás, finanszírozás, minőség

A kkv-k hatékonyságjavítást szolgáló fejlesztéseinek finanszírozásáról szóló kerekasztalbeszélgetés tematikus tartalmi összefoglalója

Vállalkozás, finanszírozás, minőség

A kkv-k hatékonyságjavítást szolgáló fejlesztéseinek finanszírozásáról szóló kerekasztalbeszélgetés tematikus tartalmi összefoglalója

Szepesi Balázs
Mathias Corvinus Collegium Alapítvány

Pogácsás Péter
Mathias Corvinus Collegium Alapítvány

Working paper 2025-2

ISBN: 978-615-6221-33-9

Vállalkozás, finanszírozás, minőség

Tematikus összefoglaló a kkv-k hatékonyságjavítást szolgáló fejlesztéseinek finanszírozásáról szóló kerekasztalbeszélgetésről

A kerekasztalbeszélgetésre a Mathias Corvinus Collegiumban (1113 Budapest, Tas vezér u. 3-7.), került sor 2025. április 2-án, 16:00-18:00 között.

A rendezvény azért jött létre, hogy a hatékonyságjavítás finanszírozásának témájában a szakpolitikusok, a szakpolitikára hatással bíró szervezetek, a finanszírozók, valamint az érintett vállalkozók megosszák egymással a véleményüket.

1. A vállalkozásfinanszírozás helyzetének megítélése

- A vállalkozók, a szakpolitikusok, a bankok és más finanszírozók képviselői egyetértettek abban, hogy **az üzletileg megtérülő célokra jelenleg általában elérhető a finanszírozás Magyarországon**. A jó projektek még a Covid és az inflációs válság hónapjaiban is hozzá tudtak jutni külső forrásokhoz, de ezek feltételei és árazása kétségtelenül szigorodott az elmúlt időszakban.
 - A bankok, a pénzügyi vállalkozások és a tőkealapok által kínált finanszírozásban **infrastrukturális, likviditási vagy kamatkorlát nem érzékelhető**. A Bankszövetség felmérésében a vállalkozók növekedési akadályainak sorában a 6. helyen állt a kamatok emelkedése, az MCC vállalati jelentésében pedig ez a 7. számú probléma. A magas kamatszintnél tehát számos tényező jobban aggasztja a vállalatokat.
 - A bankok szerint **a kamatokat állami és monetáris politikai eszközökkel nem lehet tartósan eltéríteni a piaci szinttől**, mert a finanszírozók forintkamat elvárásait nem a jegybanki alapkamathoz, hanem a 10 éves magyar államkötvény hozamához igazítják.
- A közvélekedéssel ellentétben, **a kkv-k viszonylag széles köre számára ma is elérhetők európai uniós vállalkozásfejlesztési források**. A beszélgetés idején csak a Vállalkozásfejlesztési Prioritáson 2200 milliárd forintnyi összeg állt rendelkezésre, amiből mindössze 550 milliárd volt kiszerezhető. A korábbi évekhez képest szűkebb körben, de továbbra is léteznek vissza nem térítendő támogatással és tanácsadással kombinált finanszírozási programok, a Széchenyi Kártya hitelkonstrukciói pedig a válságok előtti időszaknál magasabb összegekre vehetők igénybe.

- A hagyományos működési és fejlesztési finanszírozási célokkal kapcsolatban az erősebb hazai kkv-k **jól informáltak, a lehetőségekre kamatérzékenyen reagálnak**. Ez figyelhető meg pl. a Széchenyi Kártya kondícióváltozásai nyomán az igények alakulásában.
- A korábbi években bőségesen rendelkezésre álló **támogatott hitelprogramok és a Növekedési Kötvényprogram lehetővé tették, hogy a kkv-k „évekre feltankoljanak belőlük”**. A hitelfeltételek szigorodása idején a korábban olcsó forrásokból részesülők hosszabb ideig kivárnak, remélve, hogy a kamatok idővel kedvező irányba mozdulnak el. Az idén még ez a kivárás húzódhat meg a hitelezési statisztikák számai mögött.
- A válságokkal terhelt időszakban a vállalkozói célok körében a kapacitásbővítés, eszközbeszerzés helyett **az immateriális eszközökön alapuló, minőségorientált, valamint költségcsökkentő fejlesztések kerülnek előtérbe. Ugyanakkor ezek külső finanszírozása meglehetősen kialakulatlan és nehézkes**. Az MCC 2024. évi Vállalati Jelentésének tapasztalatai szerint a magyar vállalkozások a fejlődést jelenleg nem a kapacitásnövelésben, hanem a minőségi tényezők terén való előrelépésként értelmezik. A kerekasztalbeszélgetés egyik vállalati résztvevője megerősítette, hogy míg korábban vállalatirányítási rendszerünk beállításánál a termelésre optimalizáltak, most fontosabbnak látják a pénzügyi, a készlet és a kontrolling modulokat, valamint a rugalmas változtatások lehetőségének biztosítását. A minőségi tényezők fejlesztése jelenthet új piacokra való belépést, digitalizációt, szervezetfejlesztést, hatékonyságnövelést, vagyis olyan dolgokat, aminek az eredményeit nem lehet a hitel mögé fedezetként beállítani. A fejlődésnek ez a minőségi fázisa egyik oldalról örvendetes, másrészt viszont **újfajta eszközöket követelne meg a finanszírozók részéről**.
 - **A kereskedelmi bankok számára azért okoz gondot a digitalizációs, know-how vagy a kutatás-fejlesztéshez kapcsolódó adódó költségek finanszírozása**, mert ilyenkor nem a szerződés keretében, hanem a valamikor pozitívrá forduló jövőben számíthatnak megtérülésre. Ugyan nincs szigorú korlát ezek finanszírozására, de a biztosítéki előírások miatt az akadályoztatás mégis jelentős. Látható, hogy a vállalkozói igények ebbe az irányba mozdulnak el, de **a hitelezést akadályozó fedezeti problémák oldásához szabályozói elemek megváltoztatására is szükség lenne**, ami alapos előkészítő munkát igényel.
 - **Ha az újfajta kockázatok kezeléséhez a bankoknak újfajta tudásra van szüksége, a piacon ahhoz is hozzá tudnak jutni**. „Ha tudás kell, azt is megvesszük, mert azt is árulják.” Ennek a megszerzése ugyan sokba kerülhet, de a tudás hiánya lehet, hogy még drágább lesz a jövőben.

- A vállalkozók és finanszírozók között többen is úgy látják, hogy **bizonyos méret (kb. 1 mrd forint) alatt a bankoknak nem éri meg a vállalkozói igényekre szabott szolgáltatást nyújtania**. A klasszikus mikro- és kisvállalkozók általában olyan kevés pénzügyi ismerettel rendelkeznek, hogy feljükk a nagy cégeknél kiterjedtebb tanácsadásra lenne szükség, ami viszont a kisebb hitelek alacsonyabb marzsa miatt nem gazdaságos a bankoknak. Pedig a kisebb árbevételű körben is bőven akadna megtérülő, jó elképzeléseket tükröző beruházás.
- **A kezdő vállalkozások és a nagykockázatú projektek finanszírozásának nincs hatékony gyakorlata**. Az ilyen projektek finanszírozása visszatérítendő vagy vissza nem térítendő támogatások, kockázati tőke, vagy más eszközök útján lehetséges, de ezek hatékony működtetése Magyarországon még nem eléggé kiforrott. A hitelezés növelésére ugyanakkor az nem jelenthet megoldást, hogy a finanszírozást támogatott programokkal megtérülésre alkalmatlan projektekbe pumpálják, mert ennek a vállalkozói körnek a kockázatait a hitelezés logikájával nem lehet kezelni.
- Minél kisebb egy vállalkozás árbevétele, annál nehezebben fér hozzá az élethelyzetére szabott banki finanszírozásokhoz, és a pénzügyi ismeretei is jellemzően alacsonyabbak. Ennek a körnek a finanszírozásában fontos szerepet töltenek be a különféle **pénzügyi vállalkozások**. A pénzügyi vállalkozók és követeléskezelők a hitelintézetekhez hasonlóan különadó megfizetésére kötelezettek, pedig náluk nincsenek betétek, amiből a bankoknál nagy kamatnyereség, extraprofit képződött. Tevékenységük ugyanakkor fontos szerepet játszik a kisebb vállalkozások finanszírozásában és a követeléskezelésben.

2. A vállalkozások hiányosságai

- A megbeszélés résztvevőinek egy része szerint azért kevés a jól finanszírozható, megtérülő vállalkozói projekt, mert **gyakran alacsony a vállalkozások kompetenciaszintje**. Ilyen kompetenciát jelent az egyedi termékek létrehozásának és eladásának az a képessége, ami a piacok megszerzésében és uralásában mutatkozik meg. Ez a vállalkozói kompetenciaszint nálunk azért alacsony, mert
 - hiányzik a vele kapcsolatos többgenerációs tapasztalatfelhalmozás,
 - kevés a nemzetközi kontextusban szerzett tapasztalat,
 - a rendszerváltás során a vállalkozói tudás erősítése nem volt szempont sem a betelepülő multik sem a gazdaságpolitika számára,
 - a vállalkozások releváns problémáira fókuszáló tanácsadó szolgáltatások köre szűk.

Ennek a piacok által is értékelt tudásnak az elsajátítása erős versenykörnyezetben, saját erőből nehéz, leginkább üzleti együttműködésekben, nemzetközi kontextusban lehet hozzájutni. Hazai példák alapján ezen a téren **a tudás- és tapasztalatszerzésre fókuszáló egyéni kezdeményezések, fejlesztési programok voltak sikeresek**. A kerekasztal beszélgetés egyik résztvevője piaci kompetenciáit sikeres menedzserektől tanulta el, később pedig multiknál kitanult szakemberek alkalmazásával vonta be a szükséges tudást a cégébe.

Mások szerint ugyanakkor **a magyar vállalkozások tudása nem kevesebb, mint a hasonló vállalkozásoké más országokban**, és nehéz lenne megmondani, hogy bármilyen eltérésnek milyen gazdasági, társadalmi magyarázata lehetne. Inkább arról lehet szó, hogy **a vállalkozásokat támogató szolgáltatások köre szűk**, és erősebb figyelmet érdemelne a rájuk szabott pénzügyi termékek fejlesztése.

- **Az agrárexportban kevés a feldolgozott, magas hozzáadott értékű termék.** A helytelen privatizáció, a mezőgazdasági termelés és az élelmiszeripar erőltetett szétválasztása, a koncepció nélküli agrárpolitika mind hozzájárult a jelenlegi helyzethez, amelyben a jó termelőadottságokkal rendelkező magyar élelmiszeripar alig képes külpiacokra kijutni. A támogatások olyan későn értek el az élelmiszeripar versenyképes szereplőjéhez, hogy addigra elment mellettünk Lengyelország.

3. A vállalkozói érvényesülés nehézségei

- **Sok adminisztratív előírás**

A kötelezően bevezetendő új és új uniós szabályok a középvállalatok hatékonyságát rontják a leginkább. A kisebb vállalatok fel vannak mentve alóluk, a nagyobbaknak pedig nem olyan költséges külön kapacitást kiépíteni az előírásoknak való megfeleléshez. *„A GDPR-ral kezdődött, aztán utána volt egy visszaélés bejelentési rendszer, majd jött az ESG, most pedig a NIS2. Ezek nagyon sok időt és energiát vesznek el a tevékenységünktől. Nekünk mindez súlyosan beépül a költségeinkbe, és rontja a hatékonyságunkat.”* Az EU büszke a szabályozási aktivitására, pedig ez a vezető innovációról való lemaradás egyik oka. Ahogy megjelenik egy innováció (mint pl. most az AI), az EU azonnal leszabályozza, és nem hagyja, hogy az innovációk kifussák magukat. A bankok azt nehezményezik, hogy ezeknek a versenyképességkorlátozó szabályoknak a betartatását részben rájuk delegálják. *„Mi mondhatjuk a fantasztikus hírt az ügyfeleinknek: ha nem tudod kiszámolni, hogy mennyi CO2-t fogyasztanak el a munkavállalóid minden nap, nem kapsz hitelt! Vagy drágábban kapod! Ezek a szabályok az USA-ban nem léteznek.”*

- **A cégek jelentős része az értéklánc alacsony profitot kínáló pozícióba szorult**

Kevés magyar cégről mondható el, hogy olyan erős piaci hatalommal és nehezen megtámadható piaccal rendelkezik, amivel uralni tudja a tevékenységéhez kötődő jövedelemeloszlást. A legtöbb hazai kkv aszimmetrikus erőpozícióban áll nagyobb üzleti partnereivel, ennek következtében profittermelő képességük is behatárolt. A kerekasztal egyik gépipari résztvevője elmondta, hogy multinacionális vevőik az általuk beszállított alkatrészekért csak olyan árat hajlandók fizetni, ami nekik nagyon szűk profitot engedélyez. A továbblépést a számukra az értékláncon történő elmozdulás, gyártmányaik összetettebb termékben történő összeszerelése, és ebben a formában történő eladása jelenti.

- **A kis és középvállalkozói tanácsadási szolgáltatások köre, választéka szűk**, pedig számos olyan terület van, ahol a növekedés szűk keresztmetszetét nem a finanszírozással, hanem tanácsadással lehet megszüntetni.
 - **A vállalkozók számára saját problémáik felismerése és azonosítása sem magától értetődő.** Egy reprezentatív vállalati felmérésben 10 hatékonyságnövelésre vonatkozó állításról kérdeztek meg cégvezetőket. A mikro és kisvállalkozások tízből kettő állítással kapcsolatban fogadták el, hogy arra oda kell figyelniük. A középvállalkozásoknál már négy ilyen állítás volt, a nagyvállalatoknál hat.
 - Egyes vélemények szerint probléma a **növekedésorientált attitűd hiánya**. Sok tehetséges vezető sem hozza meg a szükséges személyes áldozatokat a növekedés, a külpiazi terjeszkedés érdekében. Számos kkv **rövidtávúan gondolkodik**, mindig csak a következő év kihívásait akarja megugrani. Fejlesztési, hitelfelvételt tervezni viszont csak többéves jövőkép birtokában lehet.

Mások szerint viszont a közép- és kisvállalati kör dinamikája nem rosszabb, mint a régióban és Európában. Nincs attitűd probléma - a világ minden részén jelen lévő, elfogadandó adottság, hogy a nagy piaci bizonytalanság és az értékláncon belüli kiszolgáltatottság miatt a növekedés kockázatos, a belátható időtáv rövid.

- Sokan nincsenek tisztában azzal, hogy **a saját tőkéből történő beruházás drágább, mint a hitelből történő**, azaz egy erős tőkéjű vállalatnak is tanácsos megtalálnia a külső és a belső források közötti megfelelő optimumot, amivel a legjobban növelheti a saját tőkére jutó megtérülését.
- A nem kellően ígéretes hazai projektek hiányának másik okát néhányan a **nemzetközi méretekben való gondolkodás hiányában látták**. A külpiacon lépéshez szintén tudásra és tanácsadásra van szükség, ami hitellel, támogatással nem finanszírozható meg.

Mások azt hangsúlyozták, hogy a magyar KKV-k exporttevékenysége nemzetközi összehasonlításban inkább magasnak tekinthető, viszont **a külpiacon lépés kockázata és tudásigénye sok cég számára jelent túlságosan magas akadályt**.

A motivációs problémákat és az objektív korlátokat hangsúlyozók egyetértettek abban, hogy a **vállalkozások fejlődését, külpiacra lépését, együttműködését erősítő szolgáltatások piacának fejlődése segítené az ilyen célú projektek gyakoribbá válását.**

- **A racionális döntéshozatalt támogató információk és tudások terjesztésére van szükség**

Sok kkv racionálisabb gazdálkodási döntéseket tudna hozni, ha **tisztában lenne minden finanszírozási és támogatási lehetőséggel.** A Gazdaságfejlesztési Ügynökség **vali.hu** nevű programja pályázati információk tekintetében jól ellátja ezt a feladatot, mert egy adószámmal regisztrálva megmutatja, hogy a vállalkozás milyen támogatásokra, finanszírozásra jogosult.

A pályázatok kiírói és a finanszírozók is segíthetnék a vállalkozókat azzal, ha a pályázatoknál és a hitelszerződéseknél **az ügyfél számára egyetlen termsheet-en áttekinthetővé tennék az összes feltételt.** Ma az a gyakorlat, hogy egy döntésnél a vállalkozó elé teszik a szerződést, mellé egy nagyon hosszú ÁSZF-et, amiből a vállalkozó kérésre kérheti, mi lehet releváns belőle a számára. A vállalkozótól elvárják, hogy biztosítékként készfizető kezességet vállaljon a hitelére, de ő nem láthatja át teljesen, mi mindent vállal az aláírással.

- **A nagyvállalatok tudatos kkv ökoszisztéma fejlesztési aktivitása nem erős, a külföldi multik ebben nem érdekeltek, a hazai nagyvállalati kör pedig kicsi**

Egyes vélemények szerint a Covid-válságban a nagy tagállamok olcsó finanszírozással a nagyvállalataikat segítették, és ezek a nagyvállalatok újították meg a piacot a kkv partnereik számára. A kkv-knak juttatott támogatásokkal nehezebb megtalálni, melyik projekt lesz életképes. Van, aki nem hisz ebben a megközelítésben, mert véleménye szerint, nálunk nincsenek ilyen jellegű nagyvállalati integrációk. Inkább a Magyarországra telepedett multikat (főleg a kínaiakat) kellene rákényszeríteni arra, hogy partneri kapcsolatba lépjenek hazai cégekkel és átadják a tudásukat nekik.

- **A hazai piac kicsi, a lengyel cégekhez képest ez jelentős növekedési hátrány**

A lengyelek nagy belső piaccal, rövidülő értéklánccal helyeznek óriási nyomást a térség kisebb piacaira. A magyar cégeknek nemcsak azért kell külföldre menniük, hogy tapasztalatot szerezzenek, hanem azért is mert nincsen megfelelő méretű belső piacunk.

4. A vállalkozói világ jellemzői

- **A saját forrású finanszírozásra épülnek a több évtizedes sikeres hazai cégek, a külső forrásoktól való idegenkedés bekódolódott**

A vállalkozástörténeti kutatások azt mutatják, hogy a ma is működő magyar középvállalkozások többsége belső forrásokra építve érte el jelenlegi méretét, ezért nehezen tér át a külső források tudatos használatára. Ezt úgy is értelmezhetjük, hogy az alapvetően belső forrásokra alapozó

vállalkozások élték túl nagyobb arányban az elmúlt 35 év turbulens időszakait, és váltak erős közép vállalatokká. A beszélgetésen résztvevő gépipari családi közép vállalatok vezetői megerősítették, hogy stabil piacuk mellett, a sikeres múlt és a saját tőke ereje kellett ahhoz, hogy a külső források bevonása soha ne jelentsen problémát a számukra.

A kkv-k körében **széleskörűen tapasztalható félelem a hitelektől, a bankoktól és az adminisztrációtól.** Rengeteg támogatott hiteltermék érhető el pl. digitalizációra, zöld programra, mégsem veszik föl őket, mert félnek a velük járó adminisztrációs terhektől.

- **Láthatón szétválík a sikeres fejlesztő és stagnáló cégek köre**

Egy reprezentatív felmérés kimutatta, hogy azon a feldolgozóipari cégek kétharmada, amelyek az elmúlt egy évben beruháztak, most is tervez fejlesztést. Azoknak kétharmada viszont, akik az elmúlt egy évben nem hajtottak végre beruházást, most sem tervezi ezt. A kkv-k egy kisebb része tehát folyamatosan törekszik a növekedésre, figyel a versenyképességére, tisztában van a kihívásaival, fejlesztési igényeivel. A többiek nem fejlesztenek. Márpedig amikor egy cég stagnál, akkor valójában visszaesik, hiszen a meglévő munkaerőre és technológiára alapozott költségelőnye folyamatosan csökken.

- **A vállalkozások önértékeléséből gyakran hiányzik, hogy az (egyre öregebb) alapító tulajdonos tapasztalataiból, kapcsolataiból származó hozzáadott érték nem a cég része**

A magyar kkv szektor konszolidációjához reális cégértékelésre van szükség. A jelenlegi közép vállalatokat elindító, felfejlesztő alapítók, akik a cégek igazi motorjai voltak, sajnos gyakran nem látják be, hogy ha ők kiesnek, a cég kevesebbet ér, mint gondolták. Ha a kkv-k ilyen típusú konszolidációjához okos módon lehetne pénzt hozzátenni, azzal nagy potenciálok lehetne felszabadítani.

5. Makrogazdasági tényezők

- **EU szintű visszaesés a vállalkozói hitelkeresletben**

A vállalkozói hitelkeresletben jelenleg a teljes Európai Unió visszaesést él át. Sokak szerint, a hazai vállalatok hitelkereslete vállalati fejlettséget és a piacon elérhető megtérülést tükrözi, amivel nem tér el a térségbeli országok vállalatainak hitelkeresletétől.

- **Nehéz piaci helyzet**

A jelenlegi stagnáló piaci körülmények között a hazai kkv-k multinacionális vevői is bajban vannak. Sokan azért harcolnak, hogy a kínai gyártók ne szorítsák ki őket a piacaikról. Ezek a kínai gyártók állami szubvenciót kapnak, ha exportra viszik a termékeiket, miközben az európaiak minderre nem számíthatnak. A német gépipari megrendelések erősen visszaestek, az alapanyagok áremelkedése jelentős.

- **A munkaerő Magyarországon tartása nehéz feladat**

A fiatal, szakképzett munkaerő Magyarországon tartása különösen a feldolgozóiparban jár sok nehézséggel.

6. Gazdaságpolitikai tényezők

- **Cél a hatékonyság, a termelékenység növelése**

Ma Magyarországon már nem a túlélést, hanem a fejlődést kell finanszírozni. Most már minden résztvevőtől el kell várni a minőséget, a továbblépést, a tudást, a digitalizációt, az az innovációt, azaz a fejlődést.

A támogatáspolitikát úgy célszerű átalakítani, hogy a minőségi fejlődést és a növekedést ösztönözze. A támogatáspolitikának azokra a cégekre kell fókuszálnia, akik akarnak fejleszteni. A finanszírozást a piaci logikához közelítő finanszírozási megoldásokkal érdemes folytatni, hiszen ezek a cégek egyébként is ezeket vennék igénybe. A támogatáspolitikát a jelenlegi **forrásait már azokra a szegmensekre igyekszik irányítani, ahol a hozzáadott értéket úgy növelik, hogy a cégek a saját erőforrásaikat is beveteszik a növekedésbe.** Jelenleg 3000 ilyen üzleti terv van a szakpolitikánál, amelyek a kkv-k aktív, fejleszteni akaró csoportjaiból kerültek ki.

- **A támogatáspolitikában túl erős az abszorpciós szemlélet**

A korábbi évek kis- és középvállalkozásokat támogató operatív programok pályázatait általában a források minél gyorsabb és teljesebb kihelyezésének szempontja határozta meg, aminek következtében sok vállalkozó többször is ingyen forráshoz jutott. **A támogatáspolitikában el kellene mozdulni az abszorpciós szemlélettől,** és a támogatásokat gyakran igénybe vevőket rá kellene kényszeríteni a támogatás nélküli működésre.

- **Sok az adminisztratív teher, ezek jelentős része EU-s szabályozásból ered**

Ahogy a pályázati rendszerek merevsége és bürokratikus terhei, úgy a vállalatokat sújtó adminisztratív előírások többsége is **európai uniós szabályozásokból fakadnak, amelyek Magyarország számára lényegében külső determinációk.** A vállalkozói szakpolitika ezeknek az előírásoknak a mérséklésére törekszik, bár egyes szakmai szövetségek szerint, az európai túlszabályozásokkal szembeni küzdelemben a magyar kormány lehetne agilisebb is. Az amerikai elnökválasztást követően a fejlett világ némi hátraarcot hajtott végre az ESG és a zöld átmenet több területén, ez az EU-ban az Omnibus rendeletben öltött testet. A kkv-k sok szabályozás alól felmentést kaptak, de nem biztos, hogy ezek a gyakorlatban is érvényesülhetnek majd. A multik ugyanis továbbra is be fogják kérni a beszállítóitól ezeket az információkat, és az ilyen kéréseket a kisebb vállalatoknak nem tanácsos megtagadniuk.

Az elmúlt évtized **vissza nem térítendő pályázatainak ügyintézésével kapcsolatban sok vállalatvezetőnek rossz a tapasztalata**. Gyakori, hogy 7-8 évre visszamenőleg is jogviták zajlanak a támogatóval, az ellenőrök régen teljesített, lezárt szerződéseket vitatnak. Mindez nagy bizonytalanságot kelt a vállalkozóban. A vállalkozóknak a pályázatokkal az a legnagyobb problémája, hogy a feltételrendszer nem igazítható hozzá a szinte évente más-más irányból jelentkező válsághelyzetekhez. A szakpolitika reménykedik abban, hogy utólag bele tudnak majd nyúlni a szerződésekbe, és meg tudják oldani a helyzetet.

7. Aktuális kihívások

- **Generációváltás**

A sikeres generációváltás a vállalkozásokban nemcsak a vezetési problémára, hanem piacokon zajló egyre gyorsabb, egyre mélyebb változásokhoz szükséges alkalmazkodásra is megoldást jelenthet. A generációváltás minden ágazatban komoly kihívás, de ehhez az agráriumban további sajátosságok is hozzáadódnak. A szolgáltatási és a feldolgozóipari szektorokkal ellentétben ugyanis a mezőgazdasági cégekben a termőföld stabil értéket képvisel, sőt állandó felértékelődésben van. Az agráriumban és az élelmiszergazdaságban az érintettek egy része nem készült fel a generációváltásra, ami felerősíti a termőföld- és piaci koncentrációt.

- **Digitalizáció**

Az **információs technológia fejlesztése** olyan versenyképességet javító terület, ahol ágazattól és mérettől függetlenül minden cégnek érdemes előre lépnie. A jelenlegi vállalkozásfejlesztési támogatási programokban **IT és digitális célokra, valamint vezetői információs rendszerek bevezetésére irányul a pályázott fejlesztési célok 70%-a**. A digitális transzformáció ugyanakkor nemcsak digitális berendezések beépítését kell jelentse, hanem **üzleti modellváltást**, a hálózati gazdaságba való bekapcsolódást is.

- **Növekvő bizonytalanság**

A kedvezőtlen gazdasági, technológiai, politikai, természeti változások az előttünk álló években erősödhetnek, a váratlan események a korábbiaknál gyakrabban következnek be, ami elbizonytalanítja a vállalkozásokat. A bizonytalanságok kezeléséhez segítséget jelenthet a tanácsadóktól beszerzett tudás, de a kihívások és változások olyan méretűek, hogy a legtöbb tanácsadó sem képes átlátni a lehetséges következményeket.

- **Stagnáló piacok**

A geopolitikai, természeti bizonytalanságok következtében a világgazdaság és a világkereskedelem növekedése lassul, az ukrajnai háború, az Egyesült Államok vámpolitikája és az EU szakpolitikái következtében a növekedés a német piacon és térségünkben is a stagnálás közeli állapotba került.

- **A kínai gyártók támasztotta verseny erősödik**

A kínai áruk az amerikai piacról való kiszorulásuk következtében támogatással kerülnek az európai piacokra, miközben az EU számára olyan kulcsiparágakban, mint az elektromos mobilitás, környezetvédelmi ipar, szintén állami támogatással fejlesztettek ki vezető technológiákat, építettek ki kapacitásokat. Az európai nagyvállalatok a saját piacaikon kerülnek egyre erősebb versenybe a kínai gyártókkal.

- **A német gépipari megrendelések visszaestek**

A Magyarországon és más európai országokban működő német multik megrendelése érezhetően visszaestek, amit a magyar alvállalkozók is megéreznek.

- **alapanyagok ára nő**

Az energia és az alapanyagok ára tartósan magasabb, mint az USA-ban vagy Kínában.

- **bérnövekedés, feszített munkaerőpiac**

Az élők munkai igényes, **szolgáltató vállalkozók számára a feszes munkaerőpiac** és a magas bérnövekedés a legnagyobb költségnövelő tényező. Ha a munkaerőpiac nem lenne ennyire feszes, a munkavállalók hozzáállása önmagában is megnövelné a vállalati teljesítményt.

8. Várható folyamatok

- **Piaci koncentráció**

A kritikus tömeghez, a hatékony működéshez sok ágazatban nagy méretek kellene. A magyar nagyvállalatok még európai méretekben is csak középvállalatnak tekinthetők. Előre lépésükhöz belföldön és külföldön is méretnövekedésre van szükségük. Egyes vélemények szerint a magyar belső piacon a verseny nem eléggé intenzív, hatékonytalan kisebb cégek is megélnek rajta. A verseny fokozása érdekében engedni kell a piac tisztulását, a csődbe került cégeket nem kellene megmenteni. Mások ugyanakkor úgy látták, hogy a versenyintenzív konszolidáció láthatóan zajlik a piacokon.

A beszélgetés egyik fogyasztói márkás termékeket gyártó vállalkozója **aktív akvizíciós hozzáállásáról** beszélt. Egy multinacionális cégtől megvásárolt, magyar eredetű fogyasztói brandjükben a forgalmat úgy sikerült 21 év alatt megszászorozniuk, hogy minden ígéretes dolgot megvett, amivel találkozott a piacon. Felvásárolt ígéretes cégeket, gyártókat, másik brandet, közös céget alapított olyan fiatalokkal, akiket erre érdemesnek látott. Ezekhez az ügyletekhez mindig megtalálta a szükséges finanszírozást is. Volt, amikor bankoktól, volt, hogy vállalkozótól, kockázati tőkebefektetőktől sikerült finanszírozást bevonni.

9. A beszélgetés során az alábbi kérdések mentén alakult ki komolyabb vita:

- **A piac nehéz, vagy a vállalkozók gyengék, vagy minden rendben?**

A beszélgetés több szereplője a vállalkozók képességeiben és hozzáállásában látta azokat a hiányosságokat, amelyek akadályozzák a méretben és hatékonyságban történő növekedést. Más vélemények szerint a magyar vállalkozások teljesítményét és mozgásterét alapvetően a régióknak adottságai határolják be. Sem a magyar vállalkozások képességei, sem teljesítménye, sem erőviszonyai, sem az üzleti modelljei nem térnek el jelentősen a térségbeli országok hasonló tényezőitől.

Abban mindenki egyetértett, hogy a turbulens körülmények nehezítik a növekedést, de többek szerint a jó menedzsment nehéz körülmények között is képes fejlődést előidézni.

- **Kell-e állami támogatás vagy sem, avagy a rendszerből következő torzító hatások milyenek a források stimulálta fejlődéshez képest?**

Sok szó esett arról, hogy az elmúlt időszak támogatásai ugyan komoly előnyhöz juttatták azokat, akik hozzájutottak, de a támogatások következtében teljesítménynövekedés nem jelent meg a kkv szektorban. A pályázati kiírásokban meghatározott célok eleve valamilyen standardet tükröznek, ezért a segítségükkel végrehajtott fejlesztések nem fejthetik ki azt a teljesítményfokozó hatást, amit egy saját erőből történő beruházás esetén megfigyelhetünk. („Ha traktorra van pályázat, akkor a traktort pályázatból érdemes megvenni.”)

Más vélemények szerint, a verseny kétségtelen torzítása mellett, a támogatásokból végrehajtott beruházások hozzájárultak a tőkeszegény magyar vállalkozások nemzetközi színvonalú termék- és szolgáltatáskínálatának létrejöttéhez. Mindez támogatások nélkül sokkal lassabban tudott volna csak létrejönni.

- **Az állami támogatások helyzetbe hoztak vagy elkényelmesítettek?**

Néhányan azt hangsúlyozták, hogy a magyar vállalatok termelékenysége mélyen az európai, és kismértékben a régiós átlag alatt van. Ebből a támogatások elégtelen hasznosulására is következtethetünk. Valószínűleg sok olyan vállalkozó jutott extrapénzhez, aki azt termelékenységi szempontból nem jól hasznosította. Mások arra hívták fel a figyelmet, hogy a vállalatok egy alkalmazottra jutó hozzáadott értéktermelése jelentősen és folyamatosan növekedett az elmúlt években. Átfogóbban vizsgálva az adatokat, inkább az látszik, hogy a magyar vállalati szektor tulajdonságai nem nagyon térnek el attól, ami a hasonló GDP-vel rendelkező országtól elvárható.

- **Életben tartani vagy kiszorítani kellene a kevésbé termelékeny vállalkozásokat? (foglalkoztatás vs. versenyképesség)**

Az agráriumban a vállalati működés nemcsak a teljesítményről, hanem a helyi társadalomról is szól. **A koncentráció egyrészt növeli a versenyképességet, másrészt viszont csökkenti a vidék népességmegtartó erejét.** A mezőgazdaság minden más nemzetgazdasági ágnál inkább a pályázatok és támogatási rendszerek által uralt terület. Ez szintén torzítja és rontja a piaci szereplők közötti versenyt, csökkenti a versenyképességet, ugyanakkor hozzájárul a kiszámítható vidéki gazdasági tevékenység és életmód folytatásához.

A megbeszélés résztvevői az alábbiak voltak:

Név	Szervezet	Cím
Szabados Richárd	NGM	kis- és középvállalkozások fejlesztéséért és technológiáért felelős államtitkár
Jelasity Radován	Bankszövetség	elnök
dr. Búza Éva	MNB Monetáris Tanács	tag
Kovács Zoltán	MNB Monetáris Tanács, MCC	tag, műhelyvezető
Nyisztor Péter	MBH Bank	ügyvezető igazgató
Bíró Attila	MKIK	
Antal Gábor	Hód-Mezőgazda Zrt.	vezérigazgató
Bódizs Kornél	Inhold Pénzügyi Zrt	elnök-vezérigazgató
Budaházy Péter	Helia-D Kft.	tulajdonos, ügyvezető

Jankovits Richárd	Jankovits Engineering	tulajdonos, ügyvezető
Lakatos Péter	Videoton Holding Zrt.	társ-vezérigazgató
Leskó Tamás	Agrár-Vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány	ügyvezető igazgató-helyettes
Márton Zoltán	Creditexpert Kft	ügyvezető
Ocskay László	OANDER Kft	tulajdonos, ügyvezető
Papp Péter	Las Vegans	tulajdonos, ügyvezető
Pausits Imre	Verarbeiten Pausits Kft	tulajdonos, ügyvezető
Szabó Krisztián	Szabó Fogaskerékgyártó Kft.	tulajdonos, ügyvezető
Szepesi Balázs	MCC Közgazdasági Iskola Vállalkozáskutatási Műhely	iskolavezető
Pogácsás Péter	MCC Közgazdasági Iskola Vállalkozáskutatási Műhely	szenior kutató