

Kis- és középvállalatok, startupok és platformvállalatok – versenyképesség, innováció, hálózatosodás, nemzetköziesedés

Mit tudunk és mit lenne érdemes kutatni a magyar KKV-król?

Small and Medium-Sized Enterprises, Start-Ups,
and Platform Companies – Competitiveness,
Innovation, Networking, Internationalization I.

Antalóczy Katalin

Főiskolai tanár, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem

Sass Magdolna

Igazgató, KRTK Világgazdasági Intézet

Absztrakt

A tanulmány a magyarországi kis- és középvállalkozások (KKV), startupok és platformvállalatok helyzetét vizsgálja a gyorsan változó nemzetközi gazdasági környezetben. A kutatás aktualitását a hazai KKV-szektor évek óta tartó stagnálása adja, amely mind a hozzáadottérték-termelésben, mind a nemzetközi versenyképességben elmarad az uniós átlagtól és a regionális versenytársaktól. Míg a szektor foglalkoztatási szerepe jelentős (65,7%), export-résaránya (12,8%) és beruházási aktivitása (26,2%) számottevő visszaesést mutat 2014-hez képest. A tanulmány több mint nyolcvan hazai és nemzetközi publikáció feldolgozásával átfogó képet nyújt az elmúlt évtized kutatási eredményeiről, érintve a digitalizációt, az innovációt, a fenntarthatóságot és a nemzetköziesedés területeit. A szakirodalmi áttekintés rávilágít, hogy a hazai KKV-k teljesítményét elsősorban belső képességek – stratégiai szemlé-

let, vezetői kompetenciák és szervezeti tanulás – határozzák meg, miközben a szektor belső heterogenitása miatt az egységes fejlesztéspolitikai eszközök hatékonysága korlátozott. A tanulmányt két részben közöljük.

Kulcsszavak: KKV-szektor, versenyképesség, vezetői kompetenciák és stratégia, digitális transzformáció

JEL kódok: L25, L26, M21

Abstract

The study examines the situation of small and medium-sized enterprises (SMEs), startups, and platform companies in Hungary in a rapidly changing international economic environment. The research is timely given the prolonged stagnation of the domestic SME sector, which lags behind the EU average and its regional competitors in terms of both value added and international competitiveness. While the sector plays a significant role in employment (65.7%), its share of exports (12.8%) and investment activity (26.2%) have declined significantly compared to 2014. The study provides a comprehensive overview of the research results of the past decade, covering the areas of digitalization, innovation, sustainability, and internationalization, based on the analysis of more than eighty domestic and international publications. The literature review highlights that the performance of domestic SMEs is primarily determined by internal capabilities—strategic thinking, leadership competencies, and organizational learning—while the effectiveness of uniform development policy tools is limited due to the internal heterogeneity of the sector. The paper has been published in two parts.

Keywords: SME sector, competitiveness, managerial competencies and strategy, digital transformation

JEL codes: L25, L26, M21

Bevezetés

Közhelyszerű a megállapítás: a kis- és középvállalatok (KKV-k) meghatározó szerepet játszanak egy adott gazdaság teljesítményében, a hozzáadottérték-termelésben, a foglalkoztatásban, a fogyasztók ellátásában, a helyi közösségek alakításában. Részei a globális értékláncoknak, szerepük van innovátorként, beszállítóként, szolgáltatóként a különböző hozzáadottérték-termelő folyamatokban. Érthető tehát, hogy mind a nemzetközi, mind a hazai kutatásoknak fontos területe e vállalati kör vizsgálata.

Jelenlegi kutatásunknak aktualitást ad egyfelől az, hogy a hazai KKV-k hosszú évek óta stagnáló teljesítményt nyújtanak. Nem sikerült előre lépniük sem korábbi hazai teljesítményükhöz képest (foglalkoztatás, exportrészarány, hazai beruházások, külföldi befektetések, hozzáadottérték-termelés), sem nemzetközi összehasonlításban. Szembetűnő, hogy nincsenek olyan nemzetközileg is ismert és sikeres startupjaink, platformvállalataink, mint a – régióinkból indult – cseh Kifli, lengyel Packeta, litván Vinted, észt Bolt, Wise.

Kutatásunk új megközelítésben igyekszik vizsgálni a hazai KKV-k helyzetét. Munkánkat kiindulási pontként értelmezzük későbbi kutatások folytatásához.

A fentiek alapján kutatásunk egyfajta felfedező kutatás, célja nem bizonyos kutatási kérdések megválaszolása, hanem inkább új vagy újnak tekinthető kérdések, új kutatási utak, célzottabb kutatási kérdésfelvetések generálása. Támogatja ezt a megközelítést a nemzetközi környezet jelentős mértékű átalakulása, amely a nemzetköziesedett (versenyképesebb) vagy nemzetköziesedni kívánó KKV-k számára jelent új kihívásokat.

Kutatásunk módszertana kevert, feldolgoztuk a releváns szakirodalmat, röviden bemutatjuk a statisztikai adatokat és félig strukturált interjút készítettünk húsz cégvezetővel.

A kutatás felfedező jellegének megfelelően a tanulmány felépítése eltér a „klasszikus” tudományos anyagokétól. Először háttérként bemutatjuk a KKV-k relatív fontosságát (EU-összehasonlításban) a magyar gazdaságban. Ezután ismertetjük az utóbbi tíz év magyar KKV-k-ra vonatkozó kutatási eredményeit. Módszertanunk leírása után röviden összegezzük a vállalati interjúk tapasztalatait. Végül, mintegy összefoglalásként, részletesen indokolt javaslatokat teszünk új vagy újszerű kutatási irányokra.

1. A kis- és középvállalatok szerepe az Európai Unióban és Magyarországon

Az Eurostat 2023-as adatai szerint a kis- és középvállalati (KKV) szektor meghatározó az Európai Unió gazdaságában.

A KKV-k aránya a nem pénzügyi szektorban a következőképpen alakult (European Commission, 2024):

- a vállalatok számában 99,8%
- az alkalmazottak számában 65,2%
- hozzáadott értékben 53,1%

Magyarország esetében hasonlóan fontos e vállalatcsoport gazdasági szerepe. A KSH STADAT adatbázisa [1] alapján arányuk 2023-ban:

- a vállalatok számában 99,2%
- az alkalmazottak számában 65,7 %
- a hozzáadott értékben 41,6 %

Vagyis a vállalatok és az alkalmazottak számának szerepe szinte megegyezik az Európai Unió átlagában és Magyarországon, hozzáadottérték-termelésben azonban jelentősen alulteljesít a hazai KKV-szektor.

További érdekes összehasonlítások is tehetők az EU-n belüli KKV-k jellemzőiről az Európai Bizottság jelentése alapján (European Commission, 2024):

Az 1000 főre jutó KKV-k száma az EU 27 tagországában átlagosan 57, a legnagyobb Csehországban 102, utána Szlovákia következik 99 vállalattal. Magyarország a 8. helyen áll 57 vállalattal. Magyarországon tehát viszonylag sok a KKV, amelyek döntően mikrovállalkozások.

A KKV-k termelékenysége (egy főre jutó hozzáadott érték alapján) az egész EU szintjén elmarad a nagyvállalatok termelékenységétől. Uniós szinten az átlagos termelékenység (1000 euróban, a foglalkoztatottak létszámára vetítve) 54,5. A magyarországi KKV-k termelékenysége ettől jelentősen elmaradva 25,9, ezzel a 27 tagország rangsorában a 25. helyen állunk. Utánunk csak Görögország és Bulgária található. Előttünk (minimálisan jobb teljesítménnyel) Szlovákia áll, Csehország (46,8) és Szlovénia (36,5) viszont sokkal jobban teljesít. Összességében megállapítható, hogy valamennyi volt szocialista ország KKV-i az EU átlag alatti termelékenységet jeleznek, de Magyarországnál rosszabb helyen csak Bulgária szerepelt.

A KKV-k száma 2022-ben az EU egészében szinten maradt, 2023-ban 2,6 százalékkal növekedett. A csődök száma 2022-ben 10,3 százalékkal, 2023-ban 13 százalékkal nőtt. A csődök számát tekintve Magyarország kiugró értéket mutatott, az előző évhez (2022-höz) képest 155,3 százalékkal nőtt. A rekord mértékét jól jelzi, hogy a második helyen álló Hollandiában a növekmény 54,1 százalékos, az EU-s átlag pedig 13 százalék volt. Az újonnan alapított vállalkozások száma átlagosan 2,3 százalékkal nőtt, miközben Magyarországon több mint 12 százalékkal csökkent.

A fenti elemzésből látható, hogy az EU statisztikái csak nagyság szerint különböztetik meg a vállalkozásokat, s nem jelölik külön a startupokat, vagy a platform vállalatokat. 2025-ben azonban egy új csoportosítást vezettek be [2], a független és a függő KKV-k kategóriáját. A függő KKV-k egy nagyobb vállalatcsoport részeként működnek, míg a függetlenek értelemszerűen nem részei ilyen cégcsoportoknak. Az Eurostat első vizsgálata 13 országra – 12 EU-tag, plusz Norvégia – terjedt ki [3], itt a függők aránya mindössze 5 százalék volt. Ugyanakkor teljesítményük sokkal jelentősebbnek látszik számuknál: a foglalkoztatásban 17,3 százalék, a bérekben 25,6 százalék, a hozzáadott-értékben 23,3 százalék az arányuk. A független KKV-k aránya a legmagasabb Görögországban, a legalacsonyabb Dániában.

A vállalatcsoporton belüli működés számos működési formát jelenthet, többek között nemzetközi vállalathálózatokba, globális értékláncokba történő kapcsolódást is.

Röviden bemutatjuk még, hogyan alakult a hazai kis- és középvállalati szektor [4] néhány jellemzője 2024-ben 2014-hez képest.

2014-ben a KSH 631.915 kis- és középvállalatot tartott számon. Ezek a vállalatok közel 1,9 millió főt foglalkoztattak, ez az összes foglalkoztatott 68 százaléka volt. A kkv-k a nemzetgazdasági hozzáadott érték 43,5 százalékát állították elő. A magyar kivitel 19 százalékát adták, a beruházásokból közel 35 százalékkal részesültek.

2024-re a KKV-k száma jelentősen megnőtt, már megközelítette a 900 ezer vállalatot (894.262). A foglalkoztatottak száma is számottevően, közel 2,2 millió főre nőtt. Arányaiban azonban ez a 2014-esnél kevesebb, csak az összes foglalkoztatott 65,4 százaléka volt. A jelentősen nagyobb számú és több foglalkoztatottal dolgozó KKV-szektor nemzetgazdasági hozzáadott-értékből való részesedése csökkent, 41,5 százalékot tett ki. Még szembetűnőbb az exportarány visszaesése, 2024-ben már mindössze a kivitel 12,8 százalékát adták a KKV-k. A jövőt tekintve pesszimista képet vetít előre a nemzetközi versenyképesség visszaesése mellett, hogy a beruházásokból való részesedésük is csökkent, és már csak 26,2 százalékot tett ki.

2. Szakirodalmi áttekintés

A tanulmány ezen fejezete a magyar KKV-kra vonatkozó, az elmúlt tíz évben megjelent hazai és nemzetközi (angol nyelvű) szakirodalom áttekintésére épül. Az elemzés során elsősorban folyóiratcikkeket, valamint néhány kiemelt jelentést és egyéb szakmai kiadványt dolgoztunk fel. A feldolgozás nem törekedett teljességre, így nem zárható ki, hogy egyes releváns munkák kimaradtak az áttekintésből. Összesen több mint nyolcvan publikáció elemzésére került sor. A szakirodalmi eredményeket az alábbi főbb tématerületek mentén rendszereztük: teljesítmény-versenyképesség, növekedés, innováció, nemzetköziesedés, digitalizáció és információbiztonság, fenntarthatóság, humán erőforrások, pénzügyi kérdések, családi vállalkozások, regionális sajátosságok, marketing, KKV-kategóriák-csoportosítások, valamint a vállalkozói ökoszisztéma. Igyekszünk bemutatni, hogy milyen főbb témákat fedtek le az utóbbi tíz évben a KKV-kat vizsgáló kutatások, melyek ezek legfontosabb eredményei, és a fejezet végén jelezzük, hogy véleményünk szerint hol vannak szakirodalmi hiátusok.

Kiindulásként fontos feladat a KKV-k és a vállalkozások elkülönítése, mivel a két fogalom a magyar szakirodalomban sokszor keveredik (Szerb, 2017). A vállalkozókat (entrepreneurs) és vállalkozásokat ebben a tanulmányban nem vizsgáljuk, ebben az esetben új és induló cégekről van szó; vizsgálatunk tárgyai a már működő KKV-k, amelyek definíciója az Európai Unióban a foglalkoztatottak számán (maximum 249 fő) éves árbevételükön (kevesebb, mint 50 millió euró) vagy mérlegfőösszegükön (kevesebb, mint 43 millió euró) alapul. (<https://eur-lex.europa.eu/HU/legal-content/glossary/small-and-medium-sized-enterprises.html>)

Először fontos megemlítenünk egy olyan kutatási eredményt, amely árnyalja a bevezetőben felvázolt, a KKV-k teljes gazdaság szempontjából megfogalmazott fontosságát. Makroszinten és regionális összefüggésben a vállalkozások növekedési hatásait vizsgáló kutatások azt hangsúlyozzák, hogy a KKV-k növekedése erősen kontextusfüggő: a regionális vállalkozói ökoszisztéma minősége, az intézményi környezet, az emberi tőke és a tudásterjedési mechanizmusok alapvetően befolyásolják, hogy a vállalati bővülés valóban hozzájárul-e a gazdasági növekedéshez (Szerb et al., 2019). Vagyis fontos elfogadnunk, hogy nem közvetlenül fordítódik le a jobb KKV-teljesítmény egy magasabb gazdasági növekedési ütemre.

A magyar kis- és középvállalkozások teljesítményét vizsgáló szakirodalom a teljesítményt következetesen többdimenziós, többtényezős fogalomként értelmezi, amely nem szűkíthető le kizárólag pénzügyi mutatókra, hanem magában foglal további fontos tényezőket, mint például a növekedést, a piaci pozíciót, a működési hatékonyságot, valamint más, nem pénzügyi tényezőket is. Szisztematikus irodalomkutatásra épülő elemzések szerint a KKV-k teljesítményét leginkább a vállalkozói orientáció, a vezetői és menedzsmentképeségek, az innovációs aktivitás, valamint a stratégiai szemlélet megléte határozza meg, míg az együttműködések és a kormányzati környezet szerepe kevésbé hangsúlyosan, de szintén releváns tényezőként jelenik meg (Czucka-Varga, 2025). Empirikus magyar vizsgálatok kimutatták, hogy a vezetési stílus szignifikáns hatást gyakorol a vállalati teljesítményre: a transzformációs vezetés pozitív, míg a laissez-faire megközelítés inkább negatív összefüggést mutat a pénzügyi és működési eredményekkel, különösen a kisebb méretű vállalkozások esetében (Czucka-Varga, 2025). A szervezeti kiválóságot vizsgáló kutatások továbbá arra is rámutatnak, hogy a teljesítmény mérésében és javításában kiemelt szerepet játszanak a nem pénzügyi indikátorok, így például az exporttevékenység, a piaci láthatóság, a növekedési dinamika és a vezetői kompetenciák, amelyek gyakran jobban jelzik a hosszabb távú sikerességet, mint az aktuális pénzügyi eredmények (Csapai & Berke, 2020). Egy másik kutatás szintén a proaktív vezetői mentalitás, a megfelelő vezetői technikák és a sokrétű szakmai ismeretek, az úgynevezett intellektuális tőke fontosságát hangsúlyozza a válsághelyzetek kezelése és túlélése szempontjából a KKV-k esetében (Csath, 2021). Összességében a hazai szakirodalom alapján a magyar KKV-k teljesítményét elsősorban nem az ágazati vagy makrogazdasági tényezők (bár azok is hatással vannak a teljesítményre), hanem a vállalaton belüli vezetési, szervezeti és stratégiai képességek minősége határozza meg, ami magyarázza a szektoron belüli vagy az egyes ágazatokon és régiókon belüli jelentős teljesítménykülönbségeket.

Hasonlóan a teljesítményhez, a magyar kis- és középvállalkozások versenyképességét vizsgáló hazai szakirodalom a versenyképességet szintén többdimenziós, erősen képességalapú fogalomként értelmezi, amely túlmutat a rövid távú pénzügyi teljesítményen, és magában foglalja a vállalati alkalmazkodóképességet, az innovációt, a menedzsmentminőséget, valamint a piaci és intézményi beágyazottságot is. Részben összhangban a KKV-k teljesítményét vizsgáló kutatások következtetéseivel, a „Versenyben a világgal” kutatási program eredményei alapján a magyar KKV-k versenyképességét alapvetően belső vállalati tényezők határozzák meg: a stratégiai gondolkodás, a vezetői döntéshozatal minősége, az innovációs és digitalizációs képességek, valamint az értéklánc-funkciók szervezettsége szignifikánsan elkülönítik egymástól a magas és alacsony versenyképességű vállalatok csoportját (Chikán et al., 2019; Chikán et al., 2025). Empirikus elemzések szerint a még nem mindig minden KKV-nál használt kontrolling- és teljesítmény-menedzsment-eszközök alkalmazása érdemben hozzájárul a KKV-k versenyképességének javításához, különösen a válságokkal terhelt időszakokban, amikor a hatékony döntés-előkészítés és költségkontroll felértékelődik (Hágen & Marselek, 2017). A versenyképesség és a nemzetközi jelenlét kapcsolatát vizsgáló kutatá-

sok rámutatnak arra is, hogy az exportáló és nemzetköziesedő KKV-k átlagosan versenyképesebbek, mint a csak a hazai piacra koncentráló társaik, ugyanakkor a külpiaci jelenlét önmagában nem garancia a kiváló teljesítményre; ebben meghatározó szerepet játszik a menedzsment tanulási képessége és az innovációs aktivitás (Czakó, Juhász & Reszegi, 2016). Az erőforrás-alapú megközelítésre (resource-based view) épülő elemzések tovább árnyalják a képet: a családi tulajdonban lévő KKV-k hosszabb távon stabilabb pénzügyi teljesítményt érhetnek el, ugyanakkor versenyképességük összességében alacsonyabb lehet a nem családi vállalkozásokénál, elsősorban az alacsonyabb innovációs intenzitás és kevésbé formalizált működés miatt (Varga et al., 2024). A legfrissebb empirikus bizonyítékok pedig azt mutatják, hogy a vállalati szintű versenyképesség nemcsak a működési sikerességben, hanem közvetlenül a vállalatértékben is megjelenik: a nemzetközi piacokhoz való kapcsolódás, a döntéshozatali képességek, a hazai piaci pozíció és az online jelenlét szignifikáns hatással vannak a magyar KKV-k sajáttőke-értékére, a vállalat méretének és iparágának figyelembevételére után is (Takács, Szerb & Rideg, 2025). Összességében a szakirodalom arra utal, hogy a magyar KKV-k versenyképessége döntően belső, nehezen másolható képességekhez kötődik, ami magyarázza a szektoron belüli tartós és jelentős különbségeket.

A magyar KKV-k növekedését vizsgáló hazai szakirodalom hangsúlyozza, hogy a vállalati növekedés erősen heterogén, alapvetően nem lineáris folyamat, amelynek általában nincs egyetlen magyarázó tényezője. Némiképp ellentmondva a belső képességek fontosságát hangsúlyozó teljesítmény- és versenyképességi irodalomnak, a növekedés elsősorban nem egyedi erőforrások meglétéhez, hanem fazok megfelelő kombinációjához és – amikor szükséges – azok dinamikus átszervezéséhez kötődik: empirikus bizonyítékok szerint több, egymást helyettesítő „kompetencia-konfiguráció” is vezethet magas növekedési pályához, miközben egyetlen tényező sem tekinthető minden esetben szükséges feltételnek (Komlósi & Szerb, 2025). A gyors növekedésű vállalatokra (gazellákra) fókuszáló elemzések tovább árnyalják a képet, rámutatva arra, hogy a magas növekedésű KKV-k sem alkotnak homogén csoportot: míg egyes esetekben az innováció, a nemzetköziesedés, az emberi tőke vagy a menedzsmentminőség játszik meghatározó szerepet, addig más vállalatoknál a növekedés mögötti okok kevésbé azonosíthatók, és gyakran területi, agglomerációs vagy piaci konjunkturális hatásokkal magyarázhatók (Szerb, Komlósi & Varga, 2017). A szakirodalom ezért óvatosságra int a növekedés normatív értelmezésével kapcsolatban: a gyors bővülés nem minden esetben magyarázható egyértelműen, nem minden esetben tartható fenn hosszabb időtávon, és nem feltétlenül jár együtt innovációval, termelékenységjavulással vagy hosszú távú versenyképességgel. Összességében a magyar KKV-k növekedése inkább szelektív és sok esetben nem folyamatos, hanem időszakos, amelyet döntően a belső képességek, a vállalkozói döntések és a külső környezet együttes hatása alakít. Vagyis míg a teljesítményben és versenyképességben meghatározóak a vállalati belső tényezők, addig a konkrét növekedési teljesítményben erőteljesen érvényesül(het)nek a környezet hatásai is.

A növekedés értelmezése és koncepciója ugyanakkor idővel változott. A magyar kis- és középvállalkozások növekedését vizsgáló szakirodalom az utóbbi években egyre hangsúlyosabban mutat rá arra, hogy a növekedés nem kizárólag expanzióként, hanem stabilitási, túlélési és alkalmazkodási dimenziókban is értelmezendő. Az utóbbi három évtized válságperiódusai jó alapot adtak az empirikus tanulmányoknak, a reziliencia elemzésének előtérbe kerülése a nemzetközi szakirodalomban segítette ezeknek a vizsgálatoknak a publikálását (lásd például az előbbiekben ismertetett Csath 2023-as kutatásának eredményeit, amely a KKV-k ún. intellektuális tőkéjének fontosságát hangsúlyozza a válságállóság szempontjából). További empirikus elemzések szerint a KKV-k jelentős része strukturális pénzügyi sérülékenységgel működik: nagymintás vizsgálatok kimutatták, hogy a (részletesen, kvalitatív és kvantitatív jellemzőkkel definiált) „nehéz helyzetbe” kerülő vállalkozások aránya érdemben függ a tőkeszerkezettől, a likviditási mutatóktól és a jövedelmezőségtől, ami azt jelzi, hogy a növekedési potenciált gyakran már a működőképesség fenntartása is korlátozza (Hegedűs, 2023). A csőd- és fizetési képtelenségi modellekre épülő elemzések tovább erősítik ezt a képet: a pénzügyi egyensúly romlása, a likviditási problémák és az alacsony hatékonyság nemcsak a kilépés (csőd) kockázatát növelik, hanem a vállalati növekedés „befagyásához” is vezethetnek, különösen a mikro- és kisvállalatok körében (Baranyi et al., 2018). Összhangban a fentebb ismertetett, a KKV-k növekedését vizsgáló szakirodalom eredményeivel, a kompetencia- és hatékonyságalapú megközelítések ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a növekedés nem minden esetben jár együtt javuló hatékonysággal: egyes vizsgálatok szerint a rövid távon pénzügyileg hatékony KKV-k versenyképessége alacsonyabb lehet, ami a kompetenciafejlesztés csökkenő marginális hozamára és a növekedés–hatékonyság közötti trade-offokra utal (Kiss et al., 2023). Összességében a szakirodalom alapján a magyar KKV-k növekedése nemcsak szelektív és megtorpanásokkal teli folyamat, hanem gyakran defenzív jellegű, ahol a stabil működés fenntartása legalább olyan fontos cél, mint az expanzió.

A magyar kis- és középvállalkozások innovációs teljesítményét vizsgáló, viszonylag gazdag szakirodalom egybehangzóan arra mutat rá, hogy a szektor innovációs aktivitása tartósan elmarad a nagyvállalatokétól és a fejlettebb európai gazdaságok KKV-itól, ugyanakkor jelentős belső heterogenitást mutat. Nemzetközi összehasonlításban a magyar KKV-k innovációs lemaradását elsősorban nem a vállalatméret önmagában, hanem a gyenge tanulási és abszorpciók képességek, valamint a humán, strukturális és kapcsolati tőke egyenlőtlen eloszlása magyarázza (Makó, Illéssy & Heidrich, 2020). Empirikus vizsgálatok szerint az innovációt legerősebben a szervezeti tanulás, a tudásmegosztás és az együttműködések – különösen a vevőkkel, beszállítókkal és intézményi szereplőkkel való kapcsolatok – ösztönzik, miközben a klasszikus K+F-tevékenység szerepe a KKV-k körében korlátozott (Csath & Nagy szerk., 2023). A vállalati innováció egyik kulcstényezője a nem tárgyiasult erőforrások megléte: nagymintás empirikus elemzések kimutatták, hogy a strukturális és kapcsolati tőke szignifikánsan növeli az innováció valószínűségét, míg a humán tőke hatása önmagában nem minden esetben mutatható ki, ami a tudás hasznosításának szervezeti korlátaira utal (Rideg, Szerb & Varga, 2023). A pénz-

ügyi dimenziót vizsgáló kutatások szerint az innováció és a pénzügyi kultúra szorosan összekapcsolódik: a tudatosabb pénzügyi döntéshozatal, a támogatásokhoz való hozzáférés és a kedvezőbb társadalmi-gazdasági környezet érdemben növeli az innovációs aktivitást, míg a finanszírozási bizonytalanság és a kockázatkerülés visszafogó hatású (Győri, Czakó & Horzsa, 2019). A legfrissebb kérdőíves felmérések arra is rámutatnak, hogy bár a magyar KKV-k körében az innováció fontosságának deklarált elismerése erősödik, a döntéshozatal továbbra is erősen centralizált, és az alkalmazottak bevonása az innovációs folyamatokba korlátozott, ami valószínűsíthetően a szervezeti megújulás egyik fő akadály (Karácsony et al., 2025). Összességében a szakirodalom alapján a magyar KKV-k innovációja döntően inkrementális, erősen erőforrás- és képességfüggő, és csak egy szűkebb – tudatosan tanuló, hálózatokba ágyazott és stratégiaileg orientált – vállalati körben válik a hosszabb távú versenyképesség meghatározó forrásává. Ez utóbbi megint csak a vállalati belső és vállalatvezetési tényezők fontosságára és a magyar KKV-szektor heterogenitására hívja fel a figyelmet.

A magyar kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésével foglalkozó, szintén viszonylag gazdag szakirodalom egybehangzóan azt mutatja, hogy a szektor egészét továbbra is összességében alacsony nemzetközi aktivitás jellemzi, miközben jelentős heterogenitás figyelhető meg az egyes vállalatcsoportok között. A KKV-k többsége elsősorban a hazai piacra orientált, a külföldi piacra lépés sok esetben eseti, reaktív és korlátozott intenzitású, amit elsősorban erőforráshiány, menedzsmentkapacitás-korlátok, valamint a nemzetközi tapasztalat hiánya magyaráz (Losoncz & Nagy szerk., 2020; Szanyi, 2024). A nemzetköziesedés gátló tényezői között a szakirodalom következetesen azonosítja a finanszírozási korlátokat, az információhiányt, a kockázatkerülő vállalkozói attitűdöt, valamint az intézményi és szabályozási környezet bizonytalanságát (Németh, 2020; Simon & Reicher, 2024). Ezzel szemben a kutatások egy szűkebb, de jól körülhatárolható vállalati kör jelenlétét is dokumentálják, amely gyors, gyakran az alapítást követő nemzetköziesedést valósít meg, jellemzően tudásintenzív ágazatokban; esetükben a nemzetközi piacra lépés tudatos stratégiai döntésként jelenik meg, amelyben kulcsszerepet játszanak a vállalkozói kompetenciák és ambíciók, az innovációs képességek és a nemzetközi menedzsmenthálózatok (Balla, 2024; Kozma & Sass, 2019; Nagy et al., 2024). A szakirodalom ugyanakkor hangsúlyozza, hogy a nemzetköziesedés és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat nem automatikus: a KKV külföldi jelenléte önmagában nem garantálja a jobb gazdasági eredményeket, azokat elsősorban a tanulási képességek, a stratégiai fókusz és a hálózati beágyazottság közvetíti (Losoncz & Nagy szerk., 2020; Horváth & Csapi, 2025). Az újabb kutatások arra is rámutatnak, hogy a zöld és digitális átmenet kettős kihívása tovább differenciálja a magyar KKV-k nemzetköziesedési pályáit: míg a többség számára ezek elsősorban alkalmazkodási kényszert jelentenek, addig egyes vállalatok esetében a fenntarthatósági és digitalizációs törekvések a nemzetközi piaci jelenlét megvalósításának aktív eszközévé válhatnak, különösen megfelelő tudás- és hálózati erőforrások mellett (Balla, 2024; Simon & Reicher, 2024; Horváth & Csapi, 2025).

A magyar kis- és középvállalkozások exporttevékenységét specifikusan, a nemzetköziesedés más formáitól elválasztva vizsgáló szakirodalom egybehangzóan azt mutatja, hogy az export a KKV-k legfontosabb és leggyakoribb nemzetköziesedési formája, ugyanakkor erősen szelektív módon jelenik meg a vállalati körben. Az empirikus kutatások szerint az exportáló KKV-k teljesítménye átlagosan kedvezőbb, különösen a jövedelmezőség, a növekedési dinamika és a versenyképességi mutatók tekintetében, azonban az export önmagában nem tekinthető automatikus sikertényezőnek (Czakó et al., 2016). Az exportpiacra lépést és az exportteljesítményt elsősorban belső vállalati tényezők határozzák meg: kiemelt szerepe van a vezetői attitűdnek, a nemzetközi piacismeretnek, az idegennyelv-tudásnak, valamint a humán tőkébe történő tudatos befektetéseknek (Éltető & Udvari, 2018; Sipos et al., 2024). A két itt hivatkozott publikáció évszámának eltérése mutatja, hogy ez egy hosszabb távon fennálló problémaköteget azonosít a KKV-k nemzetköziesedésének, és különösen az exportálásnak a korlátai között. Több vizsgálat rámutat arra is, hogy az exportáló vállalkozások innovációs aktivitása szignifikánsan magasabb a nem exportáló KKV-kénál, és az innováció–export kapcsolat kétirányú lehet: az innováció elősegíti a külpiaci megjelenést, míg az exporttevékenység visszahatva ösztönzi a további fejlesztéseket – legalábbis családi KKV-k esetében (Szennay & Csákné Filep, 2024). A nemzetközi piacokon sikeres KKV-k esetében az export gyakran tudatos növekedési és diverzifikációs stratégia része, amely csökkenti a hazai piac méretének korlátozó hatását, annak ciklikus kockázatait és javítja a válságokhoz való alkalmazkodóképességet (Nagy, 2024). Ugyanakkor a szakirodalom hangsúlyozza, hogy az exportálást továbbra is jelentős belső korlátok – különösen erőforrás- és kompetenciahiány, valamint szervezeti felkészületlenség – akadályozzák, ami indokolja a célzott, tudás- és képességalapú exportösztönző gazdaságpolitikai beavatkozások szükségességét (Bartha & Gubik, 2016 – szintén egy viszonylag régi publikáció, azonban a frissebb empirikus kutatási eredmények, ahogyan láttuk, ugyanezeket az exportot akadályozó korlátokat nevezik meg a magyar KKV-k esetében).

A magyar kis- és középvállalkozások külföldi közvetlentőke-befektetéseit (FDI) vizsgáló szakirodalom rendkívül korlátozott, és jellemzően nem általános KKV-mintákon, hanem egy szűkebb, tudásintenzív és gyorsan nemzetköziesedő vállalati kör – elsősorban born global (BG) és international new venture (INV) típusú cégek – esettanulmányain keresztül közelíti meg a kérdést. Ezek az elemzések arra mutatnak rá, hogy a KKV-k körében az FDI nem a nemzetköziesedés exportálás utáni „következő lépcsőfoka” (az Uppsala-modell gyakorlati megvalósításaként), hanem tudatos, korai és magas elköteleződéssel járó belépési mód, amely elsősorban a know-how védelmét, az üzleti modell feletti kontroll megtartását és a globálisan alkalmazható, gyakran digitális vagy fenntarthatósági fókuszú megoldások skálázását szolgálja (Balla, 2024). Ebben az értelemben leginkább az innovatív, sokszor újonnan alakult KKV-kra jellemző. A BG magyar KKV-k esetében az FDI-alapú nemzetköziesedés tipikusan projektalapú, több országot egyszerre érintő stratégiával párosul, amely eltér a klasszikus, fokozatos Uppsala-logikától, és inkább a nemzetköziesedés vállalkozói megközelítéséhez illeszkedik. Az ilyen vállalatoknál az FDI

mögött döntően belső tényezők állnak: az alapítók és a menedzsment nemzetközi tapasztalata, ambíciója, vállalkozói attitűdje, valamint a komplex nemzetközi menedzsment- és kapcsolathálózatok megléte, amelyek lehetővé teszik az egyidejű piacra lépést és az intézményi különbségek kezelését (Kozma & Sass, 2019; Nagy et al., 2024). Kozma és Sass (2019) vállalati mintájában szerepel egy KKV, ahol az alapító az USA-ból tért haza, és megnézte, „mire van piaci kereslet” – egy, az átlagos hazai KKV-vezetőkétől nagyban eltérő mentalitást és ambíciót jelezve. Ugyanakkor az irodalom egyértelműen rámutat arra is, hogy az FDI-alapú terjeszkedés a KKV-k számára kiemelkedően tőkeigényes és kockázatos stratégia: az equity-alapú jelenlét előnyei mellett a finanszírozási korlátok és a külső tőkéhez való hozzáférés jelentik a legfőbb növekedési akadályt, ami magyarázza, hogy ez a nemzetköziesedési forma miért marad kivételes a magyar KKV-szektor egészében. Itt arra az összefüggésre is rámutathatunk, hogy a nemzetköziesedésre átlag felett „esélyes” innovatív, nemrégiben alapult vállalatok esetében érthetően hiányoznak a külföldi közvetlentőke-befektetés pénzügyi alapjai. Összességében a rendelkezésre álló empirikus bizonyítékok alapján az FDI a magyar KKV-k körében nem általános fejlődési út, hanem egy szűk, innovatív és ambiciózus vállalkozói „elit” stratégiája.

A magyar kis- és középvállalkozások globális értékláncokhoz (GVC-khez) való kapcsolódását vizsgáló hazai szakirodalom rendkívül szűk, és jelenleg egyetlen, empirikus elemzés áll rendelkezésre, amely elsősorban közvetett módon, térbeli és szerkezeti jellemzőkön keresztül közelíti meg a kérdést. Vakhal (2020) elemzése rámutat arra, hogy a magyar KKV-k erősen lokálisan beágyazottak, telephelyválasztásukat és működésüket alapvetően regionális tényezők határozzák meg, ami korlátozza a globális értékláncokba való mélyebb, funkcionális integráció lehetőségét (Vakhal, 2020). Az eredmények szerint a KKV-k térbeli eloszlása és teljesítménye szorosan kötődik a hazai centrumtérsegekhez, különösen Budapesthez és vonzáskörzetéhez, ami arra utal, hogy a GVC-khez való kapcsolódás jellemzően nem önálló, stratégiai nemzetköziesedési döntésként, hanem a nagyobb vállalatokhoz és központokhoz való kapcsolódáson keresztül, alvállalkozói vagy beszállítói pozícióban valósul meg. A tanulmány implikált módon azt sugallja, hogy a magyar KKV-k GVC-integrációja elsősorban alacsonyabb hozzáadott értékű, földrajzilag és szervezetileg kötött funkciókra korlátozódik, miközben a magasabb értékű tevékenységekre történő upgradinget – feljebb lépést – a lokális erőforrás- és képességhorizontok, valamint a regionális egyenlőtlenségek tartós fennmaradása akadályozza. Összességében a rendelkezésre álló empirikus bizonyítékok alapján a GVC-alapú nemzetköziesedés a magyar KKV-k körében nem megszokott és önálló növekedési pálya, hanem döntően más szereplők értékláncaihoz való aszimmetrikus becsatlakozás formájában jelenik meg (Vakhal, 2020). A „klasszikus” nemzetköziesedési módokon túli, a nemzetközi kutatási és innovációs hálózatokban való részvétel révén történő nemzetköziesedés alacsony számosságát, de jelentőségét hangsúlyozza egy másik kutatás (Inzelt, 2017).

Összességében a magyar KKV-k nemzetköziesedéséről szóló szakirodalom egy erősen differenciált képet rajzol fel. A szektor egészét továbbra is alacsony nemzetközi nyitottság jellemzi, ugyanakkor jól azonosítható egy szűkebb, tudásinten-

zív és ambíciózus vállalati kör, amely képes túllépni a reaktív, passzív (külföldről indukált) és eseti külpiaci jelenléten. A nemzetköziesedés legelterjedtebb formája továbbra is az export, míg az FDI- és a kutatási-innovációs hálózatokban megvalósuló jelenlét kivételesnek tekinthető, és elsősorban speciális tudással, képességekkel, erős hálózati beágyazottsággal és tudatos stratégiai fókusszal rendelkező vállalkozásokra jellemző. A rendelkezésre álló empirikus eredmények egyúttal arra is rámutatnak, hogy a nemzetköziesedés nem önmagában, hanem a vállalati tanulás, az innováció, a menedzsmentminőség és a regionális beágyazottság összefüggésében értelmezhető, ami indokolja a további, célzott – különösen a magasabb hozzáadott értékű nemzetközi integrációt vizsgáló – kutatások szükségességét.

A magyar kis- és középvállalkozások digitalizációját és digitális érettségét vizsgáló szakirodalom egybehangzóan arra mutat rá, hogy a szektor digitális felkészültsége tartósan elmarad az európai uniós átlagtól, miközben a vállalati teljesítmény és versenyképesség szempontjából a digitalizáció egyre meghatározóbb tényezővé válik. A digitalizáció mértékének és a vállalati működésre gyakorolt hatásának mérése problémás (Pintér, 2023). Ugyanakkor a Digiméter Index empirikus eredményei szerint 2020 és 2022 között nem történt érdemi előrelépés a magyar KKV-k digitális érettségében; az informatikai eszközöket a vállalkozások jellemzően potenciáljuk alatt használják, különösen a stratégiai vállalatirányítás, az értékesítés–marketing és az információbiztonság területén (Pintér, 2023). A digitális érettséget vizsgáló modellek és mérési keretrendszerek arra is rámutatnak, hogy a digitalizáció nem pusztán technológiai, hanem szervezeti és menedzsmentkérdés: a vezetői attitűd, a stratégiai szemlélet és a szervezeti tanulás megléte alapvetően befolyásolja a digitális eszközök integrációját és a digitális átalakulás sikerességét (Gubán–Sándor, 2021). Empirikus vállalati felmérések igazolják, hogy a digitalizáció és a vállalati versenyképesség között pozitív kapcsolat áll fenn, azonban ez a kapcsolat nem automatikus: a digitalizáció csak akkor járul hozzá a teljesítmény javulásához, ha azt tudatos stratégiai döntések és megfelelő szervezeti képességek kísérik (Szanyi, Gyenes & Almási, 2023; Nagy, 2024). Ágazati bontásban a digitális megoldások alkalmazása különösen egyenlőtlen: az agrár- és élelmiszeripari KKV-k esetében az alapvető ICT-eszközök széles körben elérhetők, ugyanakkor a fejlettebb digitális megoldások (felhőszolgáltatások, adatvezérelt döntéstámogatás) alkalmazása továbbra is korlátozott, elsősorban pénzügyi és kompetenciaorlátok miatt (Botos et al., 2017; Szalavetz, 2023). A zöld és digitális átmenet összefüggéseit vizsgáló összehasonlító elemzések pedig azt hangsúlyozzák, hogy a magyar KKV-k digitális stratégiái gyakran költség- és kockázatorientáltak, miközben a digitális technológiák fenntarthatósági potenciálja csak egy szűkebb, innovatív vállalati körben jelenik meg tudatosan (Saáry et al., 2022; Szerb et al., 2024). Összességében a szakirodalom alapján a magyar KKV-k digitális érettsége erősen heterogén: míg a többség esetében a digitalizáció inkább operatív szintű, részleges és reaktív, addig egy szűkebb – jellemzően tudásintenzív, exportáló és/vagy innovatív – körben a digitális transzformáció a hosszabb távú versenyelőny egyik kulcstényezőjévé válik.

A fentiekkel összefüggésben, a magyar kis- és középvállalkozások információbiztonsági felkészültségét vizsgáló hazai szakirodalom azt jelzi, hogy a szektor információ- és kiberbiztonsági szintje alacsony, miközben a digitalizáció előrehaladásával párhuzamosan a kapcsolódó kitettség gyorsan növekszik. Empirikus felmérések szerint a magyar KKV-k többségénél az információbiztonság nem integrált stratégiai terület, hanem reaktív, „incidensvezérelt” megközelítésben jelenik meg (magyarul: akkor lépnek, ha baj van), és az alapvető technikai és szervezeti védelmi intézkedések is gyakran hiányosak (Kiss & Kollár, 2023). A Digitális Gazdaság és Társadalom Index (DESI), valamint a Digiméter-felmérések elemzése azt jelzi, hogy a sürgetett digitalizáció – különösen az e-kereskedelem és az online marketing terjedése – nem járt együtt az információbiztonsági gyakorlatok arányos fejlődésével, ami a KKV-k versenyképességét és működési biztonságát egyaránt veszélyezteti (Mike, Krén & Kecskeméti, 2023). A digitalizációs és Ipar 4.0-hoz kapcsolódó kutatások ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a kiberbiztonság és az adatvédelem a technológiai megújulás egyik kritikus, de gyakran alulértékelt eleme: az alacsony digitális készségek, a humán erőforrások hiánya és a korlátozott pénzügyi kapacitások különösen a mikro- és kisvállalkozások esetében akadályozzák a tudatos információbiztonsági fejlesztéseket (Endrődi, Kovács & Stukovszky, 2022). Összességében a szakirodalom alapján az információbiztonság a magyar KKV-k körében nem csupán technológiai, hanem méret-, szervezeti és kompetenciakérdés is, amelynek elhanyagolása közvetlenül növeli a működési kockázatokat és hosszabb távon a versenyképességi lemaradás veszélyét.

Az irodalmak egybehangzóan azt mutatják, hogy a KKV-k fenntarthatósághoz való viszonya erősen szelektív, erőforrás-korlátozott és stratégiaiilag pragmatikusnak tekinthető. A magyar KKV-k fenntarthatósági viselkedését alapvetően az érintetti (stakeholder) nyomás alakítja, ezen belül is kiemelt szerepet játszanak a szabályozói elvárások, valamint a vevők és az üzleti partnerek által közvetített követelmények, miközben a fenntarthatóság elsősorban nem normatív vagy értékalapú kérdésként, hanem versenyképességi és kockázatkezelési szempontként jelenik meg számukra (Surman et al., 2024). A fenntarthatósági stratégiák ritkán átfogóak vagy formálisan strukturáltak: a KKV-k jellemzően azokra a fenntartható fejlődési célokra (sustainable development goals - SDG-kre) koncentrálnak, amelyeket közvetlenül relevánsnak érznek saját működésük, piaci pozíciójuk és gazdasági stabilitásuk szempontjából, és empirikus bizonyítékok alapján elsősorban a pénzügyileg stabilabb vállalkozások képesek a gazdasági pilléren túl a környezeti és társadalmi dimenziók irányába is nyitni (Surman & Böcskei, 2025; 808 KKV kérdőíves felmérésén alapuló elemzés). Ugyanakkor a fenntarthatóság motivációs háttere sem egységes: míg az érettebb, hagyományos KKV-k esetében a „kívülről vezéreltség” dominanciája figyelhető meg, addig a fiatalabb vállalkozások és különösen a start-upok körében a környezeti és társadalmi felelősségvállalás gyakran önálló, akár profitfeláldozással is járó motivációként jelenik meg, szoros összefüggésben a vállalkozói attitűdökkel és az értékalapú célkitűzésekkel (Győri et al., 2022). Ezen felül a szervezeti kultúra és a reputáció is fontos motivációforrás lehet egyes divatipari KKV-knál (Dobos & Éltető, 2023; Szegedi et al., 2023). Az irodalom azt is

hangsúlyozza, hogy egyes – jellemzően tudásintenzív, innovatív – KKV-k esetében a fenntarthatóság aktív piaci stratégiává válhat: nem költségtényezőként, hanem nemzetközi piaci részként és növekedési lehetőségként jelenik meg, amely gyors nemzetköziesedést és kiemelkedő teljesítményt is megalapozhat, különösen erős vállalkozói szemlélet és tudatos stratégiai fókusz mellett (Balla, 2024). Összességében a KKV-k fenntarthatósági eredményei erősen heterogének: míg a többség esetében inkább reaktív, részleges és „érintettvezérelt” alkalmazkodás figyelhető meg, addig egy szűkebb – esettanulmányok és motivációs elemzések alapján jól körülírható – körben a fenntarthatóság valódi stratégiai erőforrássá és a hosszabb távú versenyelőny egyik forrásává válik.

A magyar KKV-k HR- és munkaerőgazdálkodási gyakorlatait vizsgáló szakirodalom arra mutat rá, hogy az emberi erőforrás menedzsment a vállalatméretből fakadó erőforrás- és kapacitáskorlátok miatt jellemzően kevésbé formális, erősen vezető- és tulajdonoscentrikus, ugyanakkor a vállalati teljesítmény és a szervezeti hatékonyság szempontjából igen fontos terület. Empirikus eredmények szerint a magyar KKV-k esetében a vezetői kompetenciák, a nem pénzügyi teljesítménymutatók (például exporttevékenység, piaci pozíció, elismertség) és a szervezeti kiválóság szoros összefüggést mutatnak, miközben különösen a mikro- és kisvállalkozások körében jelentős menedzsment- és HR-szakmai lemaradás azonosítható a nagyvállalatokhoz képest (Csapai & Berke, 2020). A munkaerőpiaci kihívások a COVID-19 járványt követően tovább erősödtek: a KKVVKK adatbázisára épülő elemzések rámutatnak az alacsony munkamorál, a csökkenő munkaintenzitás és a munkavállalói elkötelezettség romlásának tartósságára, miközben a legtöbb KKV nem rendelkezik dedikált HR-szakemberrel, így az ösztönzésmentes menedzsment, a bérezés és a képzés-fejlesztés csak részlegesen, eseti jelleggel jelenik meg (Ásványi et al., 2023). Ugyanakkor a tudásintenzív középvállalatok esettanulmányai azt mutatják, hogy a munkahelyi tanulási környezet minősége és a HR-gyakorlatok tudatos alakítása – formális és informális elemek kombinálásával – hozzájárulhat az alkalmazkodóképesség és a hosszabb távú versenyképesség erősítéséhez, még erőforrás-korlátos környezetben is (Szászvári et al., 2022). Összességében a szakirodalom arra utal, hogy a magyar KKV-k HR-gyakorlataiban erős kettősség figyelhető meg: míg a többség esetében informális és vezetőfüggő megoldások dominálnak, addig egy szűkebb – jellemzően tudásintenzív vagy tudatosabban menedzselt és nagyobb vállalatméretű – körben a humán erőforrás valódi stratégiai erőforrássá válhat.

A magyarországi családi KKV-król szóló szakirodalom egybehangzóan arra mutat rá, hogy e vállalkozások működését sajátos kettősség jellemzi: a gazdasági racionalitás és a családi-érzelmi szempontok (socioemotional wealth, SEW) együttesen alakítják stratégiai döntéseiket. Empirikus vizsgálatok szerint a családi jelleg önmagában nem eredményez alacsonyabb innovációs teljesítményt, ugyanakkor a családi vállalkozások általában óvatosabbak a kockázatos tevékenységekkel – például az innovációval, a nemzetköziesedéssel vagy a külső tőke bevonásával – szemben; az innováció és az export közötti pozitív kapcsolat elsősorban az exportáló vállalkozások körében érvényesül, függetlenül attól, hogy családi vagy nem családi cégről van-e szó (Szennay & Csákné Filep, 2024).

A hazai kutatások kiemelten foglalkoznak ebben a vállalati körben az utódlás és a kilépési stratégiák kérdésével is: a magyar családi KKV-k döntő többsége a tulajdon és a menedzsment családon belüli átadását tervezi, miközben az alternatív exitformák (értékesítés, IPO, felvásárlás) ritkák, és a formális utódlási tervezés hiánya komoly fennmaradási kockázatot is jelent (Mosolygó et al., 2022). Az átadás és utódlás kérdést a másik oldalról, a potenciális átvevő egyetemi hallgatók oldaláról vizsgálja S. Gubik (2023), a befolyásoló tényezők közül néhány vállalatspecifikus (például a vállalat mérete és teljesítménye), mások a hallgatók elkötelezettségétől (tulajdonosi viszonyok, a munkában való részvétel) és egyéni jellemzőitől (hozzáállás, önhatékonyság) függenek, és a hallgató környezetének az utódlásról alkotott véleménye is meghatározó. A családi vállalkozások HR-gyakorlatai jellemzően informálisak és erősen személyfüggők: a toborzás, kiválasztás és teljesítményértékelés során a családi bizalom, lojalitás és értékrend gyakran felülírja a professzionális szempontokat, ami egyszerre biztosíthat stabilitást és korlátozhatja a növekedést és a „professzionalizálódást” (Csillag et al., 2019; Hidegh et al., 2019). Összességében a szakirodalom alapján a magyar családi KKV-k teljesítménye és stratégiája erősen heterogén: míg többségükre a stabilitásorientált, kockázatkérülő és informális működés jellemző, addig egy szűkebb körben – különösen exportáló és/vagy innovatív vállalkozások esetében – a családi jelleg hosszú távú versenyelőnyné is válhat.

A magyar KKV-k pénzügyi működését és finanszírozását vizsgáló empirikus kutatások azt jelzik, hogy a szektor pénzügyi viselkedését erős óvatosság, korlátozott pénzügyi tudatosság és forrásszerkezeti „konzervativizmus” jellemzi. Országos reprezentatív felmérések szerint a KKV-k döntő többsége ugyan alkalmaz valamilyen pénzügyi tervezést, ám annak mélysége és komplexitása erősen méretfüggő: a kisebb vállalkozások körében a rövid távú, operatív szemlélet dominál, míg a többféle pénzügyi tervet integráló, stratégiai megközelítés elsősorban a nagyobb KKV-kra jellemző (Szennay, 2023). A hazai vállalkozások jelentős része tudatosan kerüli a külső finanszírozást, erősen támaszkodva saját forrásokra. Ez egyszerre mutatja a kockázatkérülést és a pénzügyi intézményrendszerrel szembeni bizalmatlanságot (Győri & Czakó, 2018; Szennay, 2023). A pénzügyi kultúrát vizsgáló kutatások szegmentált KKV-populációt azonosítanak: a „tradicionális, takarékos” vállalkozások, az erőforráshiányos cégek és a pénzügyi eszközöket aktívan és diverzifikáltan használó, „okosan finanszírozó” vállalkozások elkülönülő csoportjai rajzolódnak ki (Győri & Czakó, 2018). Az eredmények következetesen azt mutatják, hogy a magasabb pénzügyi tudatosság és a strukturáltabb pénzügyi tervezés szoros összefüggést mutat a vállalati árbevétellel, pénzügyi stabilitással és válságállósággal (Tóth et al., 2022), miközben a pusztán külső forrásokra építő támogatási rendszerek önmagukban nem eredményeznek tartós termelékenységjavulást. Ezzel összhangban, kutatási eredmények alapján az uniós fejlesztési források hatásvizsgálatai szerint a támogatások rövid és középtávon pozitívan hatnak a foglalkoztatásra, az árbevételre és a hozzáadott értékre, ugyanakkor nem javítják érdemben a munkatermelékenységet, ami a pénzügyi és stratégiai kapacitások korlátaival is összefügg (Banai et al., 2017). Összességében a hazai szakiro-

dalom arra utal, hogy a magyar KKV-k pénzügyi fenntarthatóságát nem elsősorban a forráshiány, hanem a pénzügyi tudás, a kockázatkezelés és a hosszabb távú pénzügyi-stratégiai gondolkodás hiányosságai korlátozzák. Egyben jelzik az uniós fejlesztési források felemás hatását is.

A KKV-k regionális aspektusait vizsgáló frissebb hazai szakirodalom arra hívja fel a figyelmet, hogy a kis- és középvállalkozások működését, teljesítményét és válságérzékenységét erőteljesen meghatározzák a térségi sajátosságok, miközben a regionális különbségek tartósan fennmaradnak. A magyar KKV-k térbeli eloszlása erősen koncentrált, a főváros és a fejlettebb városi térségek dominanciája mellett jól azonosíthatók a sérülékeny, periférikus régiók, ahol a vállalkozások száma, árbevétele, hozzáadott értéke és foglalkoztatási szerepe válságidőszakokban különösen erőteljesen visszaesik (Jeneiné Gerő et al., 2021). A telephelyválasztási döntésekben a KKV-k a nagyvállalatokhoz képest sokkal nagyobb súllyal veszik figyelembe a lokális tényezőket, ami a hazai gazdasági térszerkezet sajátos mintázatait eredményezi: a KKV-k térbeli struktúráját nem pusztán a kelet–nyugati fejlettségi lejtő, hanem egy markáns észak–dél irányú polarizáció is jellemzi, amely Budapest és vonzáskörzetének kiemelt szerepével még a főváros kiszűrése esetén is fennmarad (Vakhal, 2023). Nagyon fontos kutatási eredmény, hogy a regionális különbségek nemcsak a vállalkozások eloszlásában, hanem a vállalkozói ökoszisztémák minőségében is megjelennek: az empirikus eredmények szerint a vállalkozásfejlesztési politikák hatása erősen helyspecifikus, és bár az országos szintű beavatkozások összességében nagyobb gazdasági növekedést generálnak, egyúttal a területi egyenlőtlenségek erősödéséhez vezetnek, míg a periférikus régiókra célzott intézkedések inkább a regionális konvergenciát támogatják, mérsékeltbb aggregált növekedési hatások mellett (Varga et al., 2024). Összességében a KKV-k regionális beágyazottsága nem pusztán háttértényező, hanem a vállalati teljesítményt, válságállóságot és fejlődési pályákat alapvetően formáló strukturális adottság, amely differenciált, térségspecifikus gazdaságpolitikai megközelítést igényel.

A magyar kis- és középvállalkozások marketingtevékenységét vizsgáló, kevés számú publikációval jellemezhető szakirodalom szerint a KKV-k marketinggyakorlata erősen vezetőfüggő, erőforrás-korlátos és pragmatikus, és jelentősen eltér a nagyvállalatokra jellemző formalizált marketingmegközelítésektől. A hazai kvalitatív empirikus kutatások szerint a marketingdöntések döntő többsége az owner-manager személyéhez kötődik: a vállalkozó attitűdje, ambíciója, kockázatvállalási hajlandósága, piaci érzékenysége és innovációs orientációja alapvetően meghatározza, hogy a KKV milyen marketingeszközöket alkalmaz, illetve mennyire nyitott az online és digitális megoldások iránt (Gáti & Bauer, 2019). A marketingtevékenység jellemzően nem önálló funkcióként jelenik meg, hanem a mindennapi működésbe ágyazott, intuitív és gyakran kísérletező gyakorlatként, ahol a hangsúly az ügyfélkapcsolatokon, a személyes hálózatokon és a gyors alkalmazkodáson van. Az online és közösségimédia-alapú marketing különösen azokban a KKV-kban válik hangsúlyossá, amelyek erősebb vállalkozói és piaci orientációval rendelkeznek, ugyanakkor a digitális marketing eszközök tudatos, stratégiai alkalmazása továbbra is korlátozott (lásd a digitalizációról szóló részt). A brandingre fókuszáló empirikus vizsgálatok

azt is kiemelik, hogy a magyar családi KKV-k esetében a marketing és a márkaépítés szorosan összefonódik a vállalkozás identitásával és regionális beágyazottságával: az online kommunikációban hangsúlyosan jelennek meg a helyi kötődések, a személyesség és az autentikusság, miközben a közösségi média használata sok esetben a klasszikus webes jelenlétet részben helyettesíti (Paunovic, Obermayer & Kovári, 2022). Összességében a szakirodalom alapján a magyar KKV-k marketing-tevékenysége inkább reaktív és adaptív, mintsem hosszú távon tervezett stratégiai funkció, ugyanakkor sikeres esetek azt mutatják, hogy megfelelő vállalkozói kompetenciák és piaci orientáció mellett a marketing – különösen a digitális térben – érdemi versenyelőnyé válhat.

A magyar kis- és középvállalkozások működését és fejlődési lehetőségeit a szakirodalom egyre inkább vállalkozói ökoszisztéma-keretben értelmezi, hangsúlyozva, hogy a KKV-k teljesítménye és növekedési potenciálja nem csupán egyedi vállalati döntések, hanem a tágabb intézményi, kulturális és piaci környezet függvénye. A GEM 2018–2019 magyarországi eredményeire épülő elemzések szerint a hazai ökoszisztéma legfőbb gyengeségei a vállalkozói képességek alacsony szintjében, a lehetőségfelismerés korlátozottságában, a gyenge kapcsolati hálóknak, valamint a vállalkozói tevékenység társadalmi és médiabeli támogatottságának hiányában ragadhatók meg, miközben a korai fázisú vállalkozások aktivitása és minősége nemzetközi összehasonlításban is mérsékeltnak tekinthető (Márkus & Szerb, 2020). A vállalkozói ökoszisztéma intézményi oldalát vizsgáló tanulmányok ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a magyar KKV-ökoszisztéma strukturális problémái tartósak: a finanszírozás, az innovációs együttműködések, a tudás- és technológiatranszfer, valamint a versenyintenzitás terén jelentkező hiányosságok hosszú idő óta újratermelődnek, részben a vállalkozáspolitikai és a kisvállalati politika keveredése, valamint a célzott, rendszerhibákat kezelő beavatkozások hiánya miatt (Szerb, 2017). Összességében a szakirodalom szerint a magyar KKV-ökoszisztéma nem elsősorban a vállalkozások számát, hanem azok minőségét és aspirációit korlátozza, ami hozzájárul ahhoz, hogy viszonylag kevés innovatív, növekedésorientált és nemzetközileg is versenyképes KKV alakul ki a későbbiekben.

A magyar kis- és középvállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom egyre hangsúlyosabban hívja fel a figyelmet arra, hogy a KKV-k nem tekinthetők homogén vállalati csoportnak, sem működésük, sem céljaik, sem növekedési és versenyképességi pályáik alapján. Elemző és szakpolitikai munkák szerint a „KKV” statisztikai kategória rendkívül eltérő gazdasági valóságokat fed le: a megélhetési vállalkozásoktól, a kényszervállalkozásoktól és egyéni egzisztenciáktól kezdve a stabil, lokálisan beágyazott kisvállalkozásokon át egészen az önálló stratégiával rendelkező, növekedésre és piacformálásra képes kis- és közepes vállalatokig terjed a spektrum (Szepesi, 2019). Az előző, egyes területek kutatási eredményeit feltáró elemzésünk is alátámasztja ezt a sokszínűséget. A hazai kisvállalati struktúrát elemző közgazdasági munkák rámutatnak továbbá arra, hogy a KKV-k jelentős része nem klasszikus értelemben vett vállalkozásként működik, hanem egy-egy tulajdonos vagy domináns partner köré szerveződő gazdasági egységként, ami alapvetően befolyásolja teljesítményüket, stratégiai mozgásterüket, innovációs képességeiket és

alkalmazkodási lehetőségeiket (Rideg, Szerb & Krabatné Fehér, 2023). E heterogenitás következménye, hogy azonos gazdaságpolitikai vagy fejlesztéspolitikai eszközök eltérő – sokszor ellentétes – hatást válthatnak ki a különböző KKV-típusok esetében, ami megkérdőjelezi az egységes, „one size fits all” KKV-politikák hatékonyságát. A vállalkozások és kisvállalatok fogalmi elkülönítésére építő elemzések tovább erősítik ezt az érvet: míg a vállalkozáspolitikai elsősorban az új, növekedési potenciállal rendelkező cégekre fókuszál, addig a kisvállalati politika célcsoportját a megállapodott, alacsonyabb dinamizmusú vállalatok alkotják, amelyek problémái és fejlesztési igényei alapvetően különböznek az előző csoportétól (Szerb, 2017; Szerb, 2025). Adjuk még ehhez hozzá a „beállt”, hosszabb távon már bizonyított középvállalatok csoportját, hogy lássuk: az országos vagy regionális KKV-támogató programok célcsoportja nagyon heterogén. Összességében a szakirodalom szerint a magyar KKV-szektor belső sokszínűsége nem mellékes empirikus jelenség, hanem alapvető magyarázó tényezője a szektor eltérő teljesítményének, növekedési pályáinak és a fejlesztéspolitikai beavatkozások korlátozott eredményességének.

A magyar szakirodalom, változó mélységben és gyakoriságban, igen sok témát érint a KKV-k kutatásában, amelyek nagyjából leképezik a nemzetközi kutatási irányokat. Ez utóbbiak eredményeivel mégis kevésbé hasonlítják össze saját eredményeiket, a magyar KKV-kat szinte szigetszerűen vizsgálják. Összességében elmondhatjuk, hogy

1. Nagyon kevés az olyan vizsgálat, amely a magyar KKV-kat más országok KKV-ival hasonlítja össze. Lehetséges, hogy ennek köszönhető, hogy a legtöbb kutatás szerint a magyar KKV-k teljesítménye szempontjából meghatározóak a belső vállalati tényezők. A külső, vállalaton kívüli tényezőket sok kutatás nem vagy kevésbé találja relevánsnak a KKV-k teljesítménye, növekedése, működése, versenyképessége szempontjából. Lehetséges, hogy ennek az az oka, hogy ezek a szabályozási, intézményi, verseny-tényezők nagyjából ugyanúgy hatnak minden magyarországi KKV-ra, hasonló működési környezetet teremtenek számukra, így nem is jelentkezhetnek szignifikáns befolyásoló tényezőként. (Kivéve természetesen a kivételként kezelt, „helyzetbe hozott” KKV-kat.) Ennek megfelelően az „ökoszisztéma” típusú vizsgálatok igen fontosak.
2. Néhány kutatás célzottan, több kutatás pedig a saját vizsgált területén mutatja be, hogy jelentős eltérések vannak a KKV-k között, a méreten és ágazaton kívül más jellemzők alapján is egymástól szignifikánsan eltérő csoportokat lehet képezni, amelyek nagymértékben különböznek egymástól működésük módját, erősségeiket és gyengeségeiket, támogatási igényeiket tekintve. Ilyen területek pl. az innovativitás, a nemzetköziesedés, annak szintje és gyorsasága, a kutatás-intenzív-tevékenységek, a technológia-intenzív tevékenységek végzése stb. Ez a heterogenitás nagyon fontos, de a gazdaságpolitika által kevésbé figyelembe vett jellemzője a magyar KKV-sokaságnak.
3. A nemzetköziesedés vizsgálata leginkább az exportteljesítményre korlátozódik, az FDI-ra, az áttételes (pl. globális értékláncokhoz való kapcsolódáson keresztül történő) nemzetköziesedésre, vagy az egyéb nemklasszikus

nemzetköziesedési formákra kevés figyelem irányul akkor, amikor a magyar KKV-k nemzetköziesedése nagyon alacsony szintű, amikor a magyar gazdaság nyitott, amikor a KKV-knak lehetőségük van alacsony tranzakciós költségekkel és a külföldiség viszonylag alacsony terhével megjelenni más EU-s piacokon és amikor a világgazdasági környezet teljesen átalakulóban van. A nemzetközi szakirodalomban hangsúlyosan vizsgáltak a kapcsolati hálózatok, tudásáramlás és erőforrás-készletek, valamint az intézményi támogatás szerepe a sikeres nemzetköziesedésben. Ezekre a tényezőkre a magyar szakirodalomban kevés figyelem irányult. Szintén kevés figyelem irányul a nemzetközi működési környezet átalakulásának vizsgálatára.

4. Magyarország az EU tagországa, azonban a szakirodalomban csak az EU-s pénzügyi támogatások hatására találunk néhány vizsgálatot. Más vonatkozó tényezők, pl. általában az EU szabályozási környezete, annak változásai is fontosak a magyar KKV-k (és nemcsak a nemzetköziesedettek, lásd pl. az importverseny alakulását) helyzetének alakulása szempontjából. A szabad áru-, szolgáltatás- és tőkeáramlás versenyt alakító, illetve lehetőségeket bővítő, költségeket csökkentő változásai is figyelmet érdemelnek. Különösen érdekes lehet ezekből a szempontokból az EU-s és EU-n kívüli piacok által kínált lehetőségek (és versenytársak) összehasonlítása.
5. A digitalizáció vizsgálata a nemzetközi szakirodalomban is hangsúlyos, és viszonylag sok a magyar kutatás is. Itt a mesterséges intelligencia szerepe és a fenntarthatóság-digitalizáció kapcsolat került az utóbbi években a nemzetközi irodalomban előtérbe. A magyar vállalatok digitális lemaradása és információbiztonsági hiányosságainak kérdése jól dokumentált, ennek következményei a KKV-k növekedésére, nemzetközi versenyképességére és a lemaradást csökkentő gazdaságpolitikai eszközök feltérképezése kevésbé.
6. A magyar KKV-kra vonatkozó irodalomban inkább csak esettanulmányok szintjén találkozunk a KKV-k üzleti modelljének átalakulásával, pl. platform-vállalatok létrehozása, GVC-khez való kapcsolódás, partnerségek kialakítása és (hazai és nemzetközi) hálózatokhoz való kapcsolódás révén. Ezek egy részénél az alacsony bizalmi szinttel jellemezhető hazai üzleti környezet komoly kihívást jelent, másik részénél a digitalizáció, technológia problémái, a GVC-k zártsága és a különféle hiányzó készségek jelenthetnek problémát. Ezek szisztematikus feltérképezése és vizsgálata mindeddig váratott magára. A kezelésüket lehetővé tevő gazdaságpolitikai eszközökre sem találunk szisztematikus vizsgálatokat, külföldi jó gyakorlatok bemutatását, adaptálhatóságának elemzését.

3. Vállalati esettanulmányok

3.1. A vállalat-kutatás módszertana

Kutatásunk – a szakirodalom feltérképezése mellett – elsődleges forrásokra is támaszkodott. A kutatás empirikus alapját kérdőív-vezérelt, félig strukturált interjúk képezik. Hat esetben a válaszadók kizárólag írásban reagáltak a feltett kérdésekre; ezekben az esetekben ugyanakkor lehetőség nyílt utólagos pontosítások és kiegészítések kérésére. Az interjúkérdéseket (lásd a függelékét) a hazai és nemzetközi szakirodalom áttekintése, valamint a szerzők korábbi kutatási tapasztalatai alapján dolgoztuk ki.

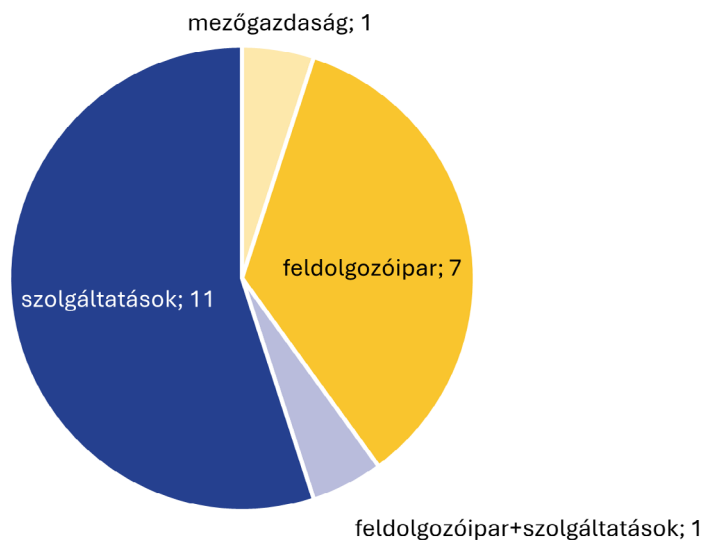
Az adatfelvételre 2025 júniusa és 2026 januárja között került sor. A kutatás megvalósítását jelentősen nehezítette, hogy a korábbi – egy-két évtizeddel ezelőtti – hasonló vizsgálatokhoz képest érzékelhetően csökkent a vállalatok bizalma az interjúk módszert alkalmazó kutatások iránt. Ennek következtében a húsz vállalati interjú lebonyolítása több mint fél évet vett igénybe. Elsősorban saját szakmai ismeretségi körünkre támaszkodtunk, mivel az ismeretlenként, „utcáról” történő megkeresésekkel nem értünk célt. A bizalomhiánnyal (is) összefüggésben, a vállalatoknak teljes anonimitást ígértünk, ezért közöljük csak a teljes mintára vonatkozóan a megoszlásokat, illetve az egyes vállalatoknál csak a régiót és a tevékenységet. (Lásd a Függelékben szereplő táblázatot.)

3.2. A minta jellemzői

A kutatás empirikus alapját egy heterogén vállalati minta képezi, amely összesen húsz magyarországi kis- és középvállalkozást foglal magában. A mintába kerülő vállalatok ágazati, méretbeli és földrajzi eloszlása tudatosan széles spektrumot fed le, lehetővé téve a különböző vállalati tevékenységek, működési modellek, stratégiák és nemzetköziesedési formák összehasonlító elemzését.

Ágazati szempontból a minta egyaránt tartalmaz tudásintenzív szolgáltató vállalatokat (informatikai és információtechnológiai szolgáltatások, mérnöki és műszaki tanácsadás), feldolgozóipari cégeket (vegyipar, fémmegmunkálás, építőipari alapanyagok), valamint kereskedelmi és logisztikai profilú vállalkozásokat. Egy mezőgazdasági, hét feldolgozóipari, egy feldolgozóipari és kapcsolódó szolgáltatásokkal foglalkozó és 11 szolgáltató cég került a mintánkba. Ez az összetétel jól tükrözi a magyar KKV-szektor belső sokszínűségét, illetve azt, hogy a nemzetköziesedés nem kizárólag az exportorientált ipari termeléshez kötődik, hanem egyre jelentősebb a szolgáltató ágazatban is. A feldolgozóipari cégek sok ágazatot (pl. vegyipar, fémipar, autóalkatrész-gyártás, műszergyártás, gyógyszeripar) fednek le. Feldolgozóipari cégeink értelemszerűen átlagosan nagyobb méretűek a szolgáltató vállalatoknál.

1. ábra: A mintában szereplő vállalatok megoszlása tevékenységi kör szerint (vállalatok száma)

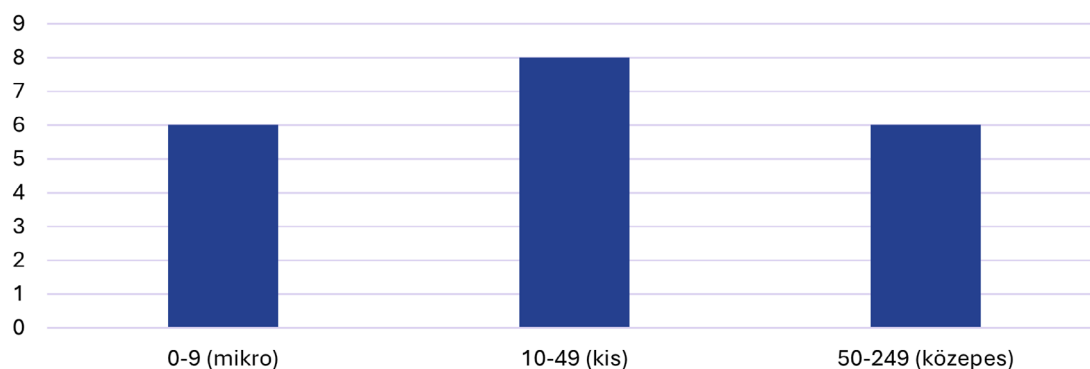


Forrás: saját összeállítás a vállalati minta alapján

Földrajzi elhelyezkedésük alapján a vállalatok több magyarországi nagyrégiót lefednek, beleértve a Közép-Dunántúlt, Dél-Dunántúlt, Dél-Alföldet, Nyugat-Dunántúlt, valamint a Közép-Magyarországi térséget is. Közép-Magyarország dominál 10 céggel, ebből nyolc budapesti vállalat. Ez a területi diverzitás lehetőséget ad a regionális adottságok és intézményi környezet szerepének értelmezésére. Sajnos, mivel – ahogyan említettük – vállalati mintánkba javarészt személyes kapcsolatokon keresztül kerültek be a cégek, két nagyrégió: az Észak-Magyarországi és az Észak-Alföldi régió vállalatai közül egy sem került be a mintába.

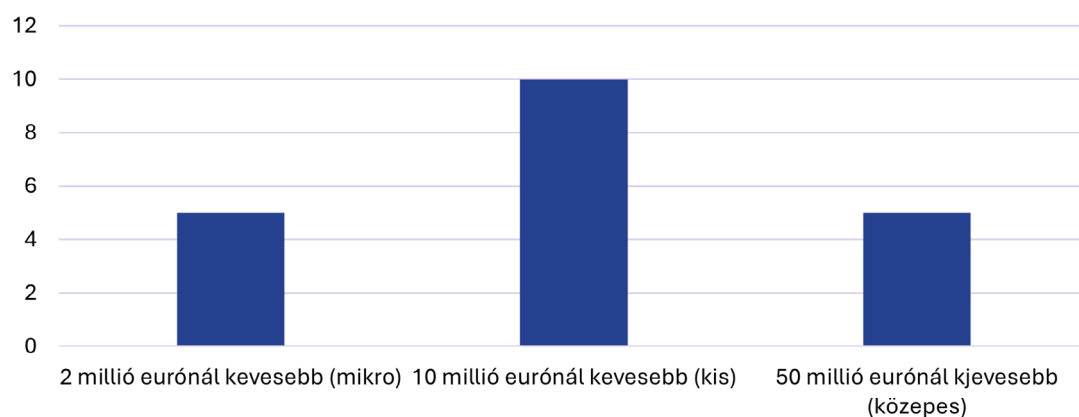
A vállalatok mérete jelentős szórást mutat: a mintában megtalálhatók mikrovállalkozások (1–5 fő), kisvállalkozások (10–50 fő), valamint közepes méretű cégek is, amelyek foglalkoztatotti létszáma meghaladja a 100 főt. Hat mikrovállalkozás mellett dominálnak a kisvállalkozások (8 cég), és szintén hat közepes méretű vállalat van a mintánkban. Az árbevétel ennek megfelelően széles tartományban mozog: a néhány tízmillió forintos éves forgalomtól egészen a több milliárd forintos árbevételig terjed. Ez a méretbeli heterogenitás lehetővé teszi annak vizsgálatát, hogy a vállalati kapacitások és erőforrások miként befolyásolják a működési, innovációs, illetve nemzetköziesedési stratégiákat.

2. ábra: A vállalati minta jellemzői a foglalkoztatottak száma szerint (fő)



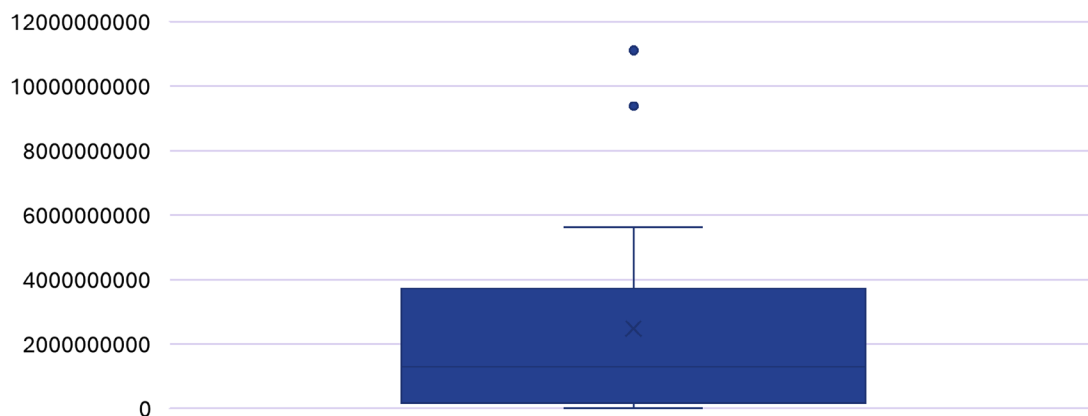
Forrás: saját összeállítás a vállalati minta alapján

3. ábra: A vállalati minta jellemzői az árbevétel nagysága szerint (millió euró)



Forrás: saját összeállítás a vállalati minta alapján

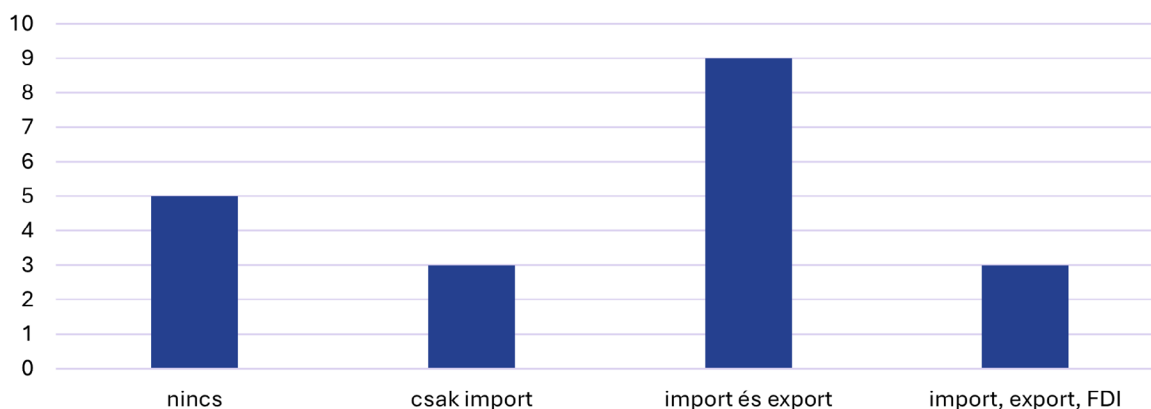
4. ábra: A vállalati minta jellemzői az árbevétel nagysága szerint (millió euró)



Forrás: saját összeállítás a vállalati minta alapján

A nemzetköziesedési formák változatosak: míg egyes vállalatoknál exporttevékenység is megjelenik – jellemzően korlátozott volumenben –, mások elsősorban importkapcsolatokon, illetve közvetve, multinacionális vállalatok hazai leányvállalatain keresztül kapcsolódnak a globális értékláncokhoz. Tizenöt valamilyen módon nemzetköziesedett cég van a mintánkban, ha az importot is nemzetköziesedésnek tekintjük, ha csak az exportot és FDI-t számítjuk ide, akkor tizenkét cég nemzetköziesedett. A külföldi közvetlentőke-befektetés a mintában ritka, ugyanakkor több vállalat esetében találtunk informális nemzetközi üzleti kapcsolatokat és beszállítói kapcsolatokat. Összességében mintánkban magasabb szintű és több céget érint a nemzetköziesedés, mint a magyar KKV-k teljes sokaságában.

5. ábra: A vállalati minta jellemzői a nemzetköziesedési szint szerint



Forrás: saját összeállítás a vállalati minta alapján

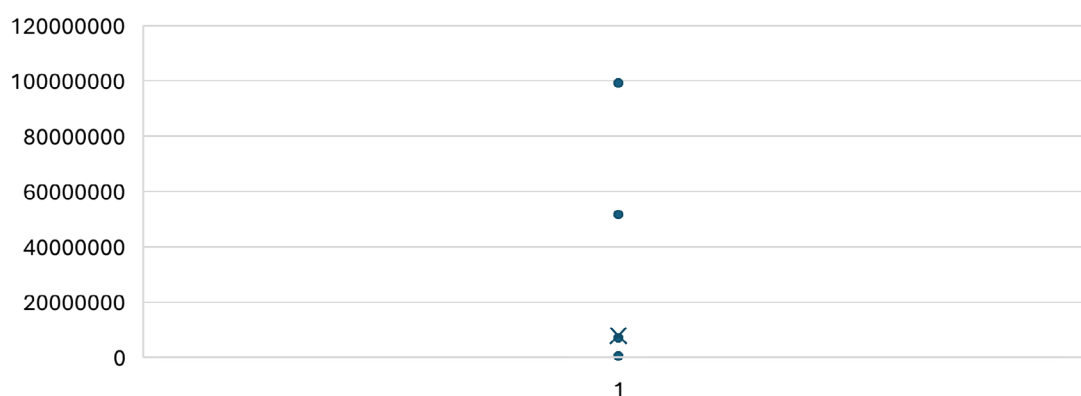
A mintánkban szereplő vállalatok összességében intenzívebb kutatás-fejlesztést folytatnak és innovatívabbak, mint a magyar átlag. A húsz vállalatból hatnak van kimutatott K+F-tevékenysége, néhányuk, a K+F-költség nagysága alapján, ki-mondottan technológiaintenzív vállalatnak tekinthető. Ez teljesen más képet mutat, mint a teljes sokaságé, az előző fejezetben ismertetett szakirodalmi elemzések eredményei alapján.

6.a. ábra: A vállalati minta jellemzői a K+F szerint (vállalatok száma)



Forrás: saját összeállítás a vállalati minta

6.b. ábra: A vállalati minta jellemzői a K+F ráfordítások nagysága szerint



Forrás: saját összeállítás a vállalati minta alapján

Bár vállalati mintánk nem reprezentatív, ugyanakkor felfedező kutatásra alkalmas, mivel jól megragadja a magyar KKV-szektor strukturális, tevékenységi, méretbeli sokszínűségét, valamint az innováció, a nemzetköziesedés és az intézményi környezet közötti összefüggések lehetséges eltéréseit.

4. Interjúink tapasztalatai

Vállalati interjúink sok esetben megerősítették a szakirodalom eredményeit, sok esetben árnyalták azt, és sokszor találtunk olyan, újabb fejleményekkel, változásokkal kapcsolatos problémákat, kérdéseket, amikkel eddig nem foglalkoztak a kutatások.

1. Az interjúalanyok jellemzői, elhelyezkedése, tevékenységi köre rendkívül heterogén – a hagyományos hazai kisvállalkozásoktól, a hosszú történettel rendelkező középvállalatokon át a platformvállalatokon keresztül, a globálisan működő, innovációvezérelt technológiai cégekig. Emiatt vállalati mintánk nem reprezentatív, de sokszínűsége lehetőséget ad arra, hogy több szempontból vizsgáljuk a KKV-k növekedését, versenyképességét, működését és működési környezetét érintő tényezőket.

Mintánkban a vállalati működés erős heterogenitást mutat. A hagyományos, jellemzően hazai piacra termelő kis- és középvállalkozások egy részét informális működés, a vezető-tulajdonos kiemelt szerepe, személyfüggő döntéshozatal jellemzi. Az ezeket vizsgáló, kevés számú szakirodalom eredményeit megerősítve ezeknél a vállalatoknál gyakran hiányzik a formális stratégia, a kontrolling, a HR-funkció vagy az intézményesített tudásmegosztás (pl. tréning, mentorálás), ami hosszabb távon magas fluktuációhoz, alacsony termelékenységhez és szervezeti sebezhetőséghez vezet. Tapasztalataink szerint ez leginkább a kisméretű cégeknél van így, ahogy egyre nagyobb lesz a vállalat, úgy lassan kialakulnak a különféle formalizált működési mechanizmusok. Ezzel ellentétben mintánkban vannak olyan vállalatok – különösen a technológiai és egészségipari szektorban működő vállalatok, és különösen a nagyobb méretű, régebben működő, így hosszabb „vállalattörténettel” rendelkező cégek –, ahol a professzionális menedzsment, az agilis szervezeti működés és a tudatos humánerőforrás-kezelés meghatározó verseny- (sőt siker-) tényező. Ezeknél a cégeknél a projektalapú szervezés, a kontrolling, a folyamatos teljesítménymérés, a kiegész megelőzésére irányuló HR-gyakorlatok és az autonóm munkavégzés dominálnak.

Összességében interjúink egy erősen fragmentálódott vállalati struktúrát rajzolnak ki. A magyar gazdaságban egymás mellett léteznek alacsony termelékenységű, adaptációs nehézségekkel küzdő hagyományos KKV-k, valamint nemzetközileg integrált, innovációvezérelt, szervezetileg érett, sikeresnek tekinthető vállalatok. A különbségek nem pusztán ágazati sajátosságokból vagy méretből, hanem intézményi környezetből, vezetői szemléletből és szervezeti minőségből fakadnak. Interjúink azonban még tovább árnyalják ezt a képet: be tudtunk ugyanis azonosítani egy köztes vállalati kört is: olyan cégeket, amelyek technológiai vagy szakmai tudással rendelkeznek, időnként képesek innovációra vagy nemzetközi kapcsolódásra (különösen, ha erre valamilyen helyzet, probléma kényszeríti őket), de méretük, erőforrásaik és a hazai intézményi környezet korlátai miatt nem tudnak tartósan skálázódni, vagyis tevékenységüket és piaci jelenlétüket úgy bővíteni, hogy az ne pusztán eseti, egyszeri, hanem tartós növekedést eredményezzen. Ezeknél a cégeknél az innováció gyakran informális, személyhez kötött, projekt-alapú és nem

intézményesített, a nemzetköziesedés pedig inkább eseti, (személyes) kapcsolati alapon szerveződik, pl. passzív exportként (amikor a külföldi vevő keresi meg közvetlenül a céget és a kivitel sporadikus, az értékesítésnek csak kicsiny részét teszi ki, és nem előzi meg aktív külpiac-keresés és –felderítés.). Ezzel megerősítettük a szakirodalom azon eredményét, amely szerint sok KKV esetében sporadikus, megtorpanásokkal terhelt a működés-növekedés, sőt a nemzetköziesedés is.

2. Mintánkat, érzéseink szerint, erős kiválasztási torzítás (selection bias) jellemzi. Egyrészt azért, mert túlnyomórészt saját ismeretségi hálózat, kapcsolatok alapján kerültek kiválasztásra a cégek, ami a mintaleírásnál már ismertetett jelentős mértékű bizalomcsökkenés eredménye a KKV-szektorban. Másrészt azért is, mert – ahogy az mintánk összetételének elemzésénél is tetten érhető – nagyobb eséllyel kerültek sikeres, innovatív, nemzetköziesedett cégek a mintánkba. Ez a kiválasztási torzítás egyébként nem új jelenség: tapasztalataink szerint már 1-2 évtizeddel ezelőtti vállalati interjúink esetében is sokkal nagyobb esélye volt annak, hogy olyan vállalatvezetővel tudjunk beszélni, aki büszke a vállalatára, sikeresnek ítéli annak működését, mint egy olyan vállalatvezetővel, aki inkább „elrejtene” a vállalatát. Ugyanakkor 1-2 évtizede még sokkal könnyebb volt a „hozzáférés” a vállalati interjúkhoz is. A bizalomhiány egy fontos, és tapasztalataink szerint egyre erősebb jellemzője a magyar KKV-szektornak, aminek jelentős következményei vannak a cégek működésére, pl. stratégiai partnerségek, de akár üzleti kapcsolatok létrehozására is.

3. Az interjúk alapján a nemzetköziesedés nem egységes, lineáris folyamatként jelenik meg, hanem erősen vállalatspecifikus mintázatokat követ. Vagyis az Uppsala-modell szakaszos nemzetköziesedése igen ritkának tekinthető – ami szintén egybecseng a szakirodalom eredményeivel. A magas tudásintenzitású, immateriális termékeket vagy szolgáltatásokat nyújtó cégek esetében a nemzetközi jelenlét sokszor már a kezdetektől adott: a piac globális, a termék skálázható, a földrajzi határok szerepe csekély, ahogy arra a szakirodalomban is történik utalás, leginkább vállalati esettanulmányok kapcsán. Jól mutatja ezt egy technológia-intenzív, innovatív terméket értékesítő, nemrégiben alakult vállalatunk esete. Ezeknél a vállalatoknál a nemzetköziesedés inkább szervezeti és jogi kérdés, mintsem termelési, szak és nyelvi tudás- vagy logisztikai kihívás. Ennek köszönhető, hogy viszonylag sok született globális (born global) és nemzetközi új vállalat (international new venture) került a mintánkba, és a kiválasztási torzítás (selection bias) itt erősen tetten érhető: az ambiciózus cégvezetők büszkék teljesítményükre és termékeikre-szolgáltatásukra, amelyet sikeresen értékesítenek gyakorlatilag bárhol a világon – és ezt a büszkeséget szívesen megosztják kutatókkal is.

Ezzel szemben vállalati mintánkban a termelő, beszállító vagy szolgáltató KKV-k nemzetköziesedése jellemzően közvetett, gyakran nagy multinacionális vállalatokhoz vagy Magyarországon működő külföldi befektetésekhez kapcsolódva valósul meg. A beszállítói pozíció ugyan stabil keresletet biztosíthat, de egyben erős függőséget is teremthet, miközben a hazai vállalatok érdekérvényesítő képessége – különösen a globális értékláncok alsóbb szintjein – korlátozott. Több interjúnk rámutatott arra is, hogy az újonnan megjelenő, különösen ázsiai befektetők esetében a helyi vállalkozások bevonása legfeljebb – ha egyáltalán – szabályozási

kényszerekhez vagy az ázsiai cégnél nemlétező kompetenciákhoz való hozzájutáshoz kötődik, és nem jár együtt mélyebb technológiai vagy tudástranszferrel, hosszabb távú vagy mélyebb partnerséggel. Ezen felül ez az újonnan megjelenő vállalati kör eltérő üzleti kultúrával is rendelkezik, ami még nehezebbé teszi a beszállítói válást. Egyik interjúalanyunk szavai szerint: „ezek akkor kezdenek el alkudni, amikor már megkötöttük a szerződést”. Ennek megfelelően az új ázsiai FDI-hullámtól az eddigieknél is kevesebb pozitív hatás érvényesülését várhatjuk a fogadó gazdaságban.

Más vállalatok esetében a nemzetköziesedés nem egy stratégiai döntés eredménye, hanem személyes kapcsolati vagy véletlenül alapuló fejlemény. Ez magyarázza részben, hogy a KKV-k nagy részénél nincs tudatos és formális külpiazi stratégia, sporadikus lehet az export és nincs tudatos külföldi piacépítés. Egyik interjúalanyunktól kérdeztük, hogy mi volt az a 2023-as exporttevékenység – a mérlegbeszámoló kiegészítő melléklete alapján –, válasza az volt, hogy, őszintén szólva, nem emlékszik.

Végül mintánkban szerepelt két olyan vállalat, amelynek ugyan van magyarországi székhelye, de valójában külföldi telephelyről működik. Mindkét vállalat erősen innovációvezérelt, egyikük born global, a másik is nagyon gyorsan nemzetköziesedett. Egyikük kizárólag külföldi megrendelésre dolgozik, a másik cégnek is jelentős az exporthányada. A külföldre település mellett a rugalmasság, a költséghatékony-ság, a kiszámíthatóság és az átláthatóság indokait hozták fel. Az IT szektorban dolgozó vállalat szerint a magyar adórendszer rendkívül bonyolult, kiszámíthatatlan és technikailag is nagyon rosszul működik (állandóan lefagy az ügyfélkapu, túl-bonyolított a szabályozás, bonyolult az adóbevallás stb.). Az informatikában profi – világszinten is versenyképes – alapítók ebben a rendszerben nem akartak, de nem is tudtak működni. Így fogalmaztak: A tartalmi munka meglehetősen nehéz, éppen elég terhet jelent, ráadásul hatalmas rugalmasságot igényel – ez a magyar rendszerbe beilleszthetetlen. Mindkét vállalat esetében megjelent az elemi bizalmatlanság az egész magyar rendszerrel szemben. Ezt egyfajta „menekülési” (escape) modellnek tekinthetjük, és a szabályozási környezet gyakori változása, kiszámíthatatlansága következményeképpen várható az ilyen cégek számának növekedése – éppen az innovatívabb, gyorsan mozgó, rugalmasabb, külföldön is versenyképes KKV-szegmensből.

4. Az innováció szerepe az interjúkban szereplő vállalatoknál két, egymástól erősen elváló csoportot eredményezett, megint csak felhívva a figyelmet a KKV-k heterogenitására. A sikeres, hosszú távon növekedni képes vállalatok szinte kivétel nélkül hangsúlyozták a folyamatos fejlesztés, a kutatás-fejlesztésbe történő viszszaforgratás és a technológiai naprakészség jelentőségét. Ez az innováció azonban nem minden esetben radikális vagy áttörő jellegű: gyakran inkább követő, adaptív innovációról van szó, amely gyors piaci reakciókra és meglévő trendek hatékony átvételére épül. Egyik meginterjúvult vállalatunk esete jól rávilágít az innováció fogalmának kettősségére a hazai KKV-k körében. A vállalat formálisan nem azonosít kutatás-fejlesztési tevékenységet, ugyanakkor működése számos olyan elemet tartalmaz, amely a nemzetközi szakirodalomban inkrementális, illetve mérnöki alapú innovációként értelmezhető. A légipari, hadiipari és egészségipari beszállítói

pozíció elérése és megtartása olyan minőségi, technológiai és szervezeti követelményeket támaszt, amelyek folyamatos tanulást, technológiai beruházásokat és speciális tudás felhalmozását feltételezik. A vállalat fejlődési pályája azt mutatja, hogy a magyar ipari KKV-k egy része képes a globális értékláncok felsőbb szegmenseibe belépni anélkül, hogy klasszikus értelemben vett K+F-laborral vagy formalizált innovációs stratégiával rendelkezne. A specializált kisszériás gyártás, az egyedi mérő- és ellenőrző berendezések fejlesztése, valamint a komplexebb rendszerek irányába történő elmozdulás olyan „rejtett innovációs” kapacitásokat jelez, amelyek a statisztikai és támogatáspolitikai kategóriákban gyakran láthatatlanok maradnak. Ugyanakkor ennek a vállalatnak a példája arra is rávilágít, hogy ezek az innovációs képességek erősen tőke- és munkaerőigényesek, miközben a vállalatok piaci mozgástere szűk. Az alacsony exportarány és a nagy megrendelőktől való függés korlátozza a skálázódás lehetőségeit, és hozzájárul ahhoz, hogy az innováció elsősorban a meglévő beszállítói kapcsolatok fenntartását, nem pedig új piacok meghódítását szolgálja. Másik, autóiipari beszállító cégünk működése is hasonló, ugyan kimutatott K+F nincsen, azonban folyamatos a technológiafejlesztés és a fő vevővel való együttműködés ezen a területen (folyamati és termék-feljebbélés: process és product upgrading). Így jelentős technológiai tudás halmozódott fel a vállalatnál. Itt a folyamatos innováció célja a beszállítói pozíció megerősítése. Ez a vállalat próbálkozik más megrendelő cégekkel is partnerségre lépni, de ebben kisebb részsikereket tudnak csak felmutatni. Egy harmadik vállalatunk folyamatosan keresi a fejlesztés lehetőségeit, ennek érdekében külföldi üzleti látogatásokon (business visit) vesznek részt a vezetők, és az ott látottakat adaptálják a magyar viszonyokra, folyamatosan fejlesztve és javítva a tevékenységet. Az üzleti látogatások szerepe az innovációban egy érdekes, és a jövőben fontos vizsgálandó terület lehet. Klasszikus, „tankönyvi” innovatív cégnek tekinthető a negyedik, hosszabb előtörténettel rendelkező vállalatunk, amely nemcsak terméket, hanem a kapcsolódó szolgáltatásokat is fejleszti, új technológiákkal és termékekkel jelenik meg a piacon – a nemzetközi piacon is. Saját kutató-fejlesztő csapattal, akkreditált vizsgálati laboratóriummal és rengeteg pilot berendezéssel rendelkeznek, több hazai és nemzetközi kutatás-fejlesztési pályázatban is részt vettek. A folyamatos innováció alapot ad a nemzetköziesedéshez is: nemcsak exporttal, hanem külföldi leányvállalatokkal is rendelkezik ez a közepes méretű cég.

Sok szolgáltató cégnél látszik, hogy a vállalati versenyképesség jelentős része nem formalizált tudásban, hanem tapasztalati tanulásban, problémamegoldási rutinokban, személyes mérnöki „trükkökben”, ügyfél-specifikus megoldásokban (amelyek sokszor egy importált termékhez, az ahhoz nyújtott szolgáltatáshoz kapcsolódnak) testesül meg. A magyar KKV-k egy része tudásintenzív, anélkül, hogy ez K+F-ként, innovációként vagy szellemi tulajdonként jelenne meg. Ezzel együtt látjuk, hogy sok vállalat esetében az innováció defenzív jellegű, vagyis a megszerzett pl. beszállítói pozíció vagy partneri kapcsolat megtartását célozza, sokszor a megrendelő „kényszeríti ki” az innovációs tevékenységet, és ez sokszor projekthalapon, esetleg, nem pedig a vállalati szervezetbe beépítve valósul meg. Vagyis az innováció sokszor nem a növekedés alapja, hanem a kiszorulás, a partner elvesztése elkerülésének eszköze.

Mintánkban ugyanakkor volt két világszinten versenyképes vállalat, amelyeknél napi szintű, folyamatos az innováció, vagyis az innováció „hagyományos” értelmezéséhez áll közel a tevékenységük. Egyikük közel 20 szabadalommal rendelkezik, nyereségét folyamatosan a kutatás-fejlesztésbe forgatja vissza, s ahogy interjúalanyunk fogalmazott: „a saját piacunkon olyan újításokat vezettünk be, amelyekkel ebben a szűk szegmensben globálisan is a legjobbak közé kerültünk.” A másik kisvállalat a szoftverfejlesztés területén dolgozik, kizárólag globális megrendelésekre, öldöklő nemzetközi versenyben. Ők a napi innováció nélkül egy pillanatig sem tudnának talpon maradni. (Ahogy az előző pontban láthattuk, éppen ez a két vállalat az, amely – bár a tulajdonosok magyar magánszemélyek – alapvetően külföldről működik.)

Mintánk tapasztalatai alapján ennyiben árnyalni tudjuk a szakirodalomban az innovációról megjelent eredményeket.

5. A szakirodalommal ellentétben a vállalati működés külső tényezőit vállalataink egy jelentős része meghatározónak tartja saját teljesítménye szempontjából. Az állam szerepének megítélése az interjúkban ambivalens képet mutat. Egyes vállalatok számára az állami és uniós támogatások, közbeszerzések vagy informális kapcsolatok jelentős növekedési lehetőséget biztosítanak. Más vállalatok – különösen a nemzetközi piacokra orientált, tudásintenzív cégek – tudatosan igyekeznek távol maradni az állami támogatási rendszerektől, kiszámíthatatlannak, adminisztratív szempontból terhesnek vagy torz ösztönzőket teremtőnek értékelve azokat. A magyar kormányzattól való távolmaradás szélsőséges példája az a két vállalat a mintánkban, amely alapvetően külföldről működik. Van egy harmadik típusú cég is a mintánkban: olyan, aki alapvetően távol tartja magát a különféle pályázatoktól, humán erőforrások hiánya miatt is, de a cégvezető szavait idézve: „Széchenyi-hitelt vettünk fel, igazából nem lett volna szükség rá, de ez így megnyugtató, egyfajta biztonsági tartalék.”

Ezzel a pályázatokra érintő „megosztottsággal” szemben szinte valamennyi interjúalany kiemelte a magyar szabályozási környezet bonyolultságát, gyakori változásait és a bürokratikus terhek magas szintjét. Ez különösen érzékenyen érinti a kisebb vállalkozásokat, amelyek nem rendelkeznek elegendő belső kapacitással a gyors alkalmazkodáshoz. A szabályozási bizonytalanság így sok cégnél közvetetten a növekedési és innovációs döntéseket is visszafogja. Vagyis az interjúk alapján az állam egyszerre nélkülözhetetlen katalizátor (támogatások, beruházások), és kiszámíthatatlan kockázati tényező (változó szabályozás, NAV, adópolitika), ami háromféle vállalati reakciót eredményez: egyesek ráépítenek az állami logikára, mások tudatosan kivonulnak belőle. A harmadik cégtípus a pragmatikus hozzáállású: az alacsonyan függő gyümölcsöket leszedi, de extra erőfeszítést nem tesz. Ez a megosztottság szintén erősíti a KKV-szektoron belüli heterogenitást.

6. Az eredeti kérdéssorunkban ugyan nem szerepelt, de már az első interjúkban nyilvánvalóvá vált, hogy a magyar KKV-k számára központi probléma a munkaerő kérdése. A kvalifikált, motivált és lojális munkaerő hiánya, valamint az egyes generációk munkával, munkahellyel, bérrel kapcsolatos elvárásai közötti különbségek (különösen a fiatalabb generációkkal kapcsolatos problémák kerültek itt

megemlítésre) komoly alkalmazkodási kényszert jelentenek a vállalatok számára. Volt olyan vállalatunk, amely vendégmunkásokkal oldotta meg a munkaerőproblémát, és ezt a megoldást annyira sikeresnek tartották, hogy újabb ázsiai vendégmunkásokat vesznek fel 2026-tól. Az interjúk alapján a cégek elvárásai eltérnek: egyes feldolgozóipari vállalatok számára az alapvető készségekkel (írás, olvasás, alapismeretek) rendelkező és alapvetően egészséges (nem alkoholisták) munkavállaló megtalálása a fontos, akit „on-the-job” tréning keretében tudnak betanítani az elvégzendő feladatra. A technológiaiintenzív, elsősorban szolgáltató cégek a felsőoktatásból várják a megfelelő tudással (és nemcsak műszaki tudással) rendelkező fiatalokat. A vállalatok azonban egyöntetűen kritikusak voltak a teljes magyar oktatási rendszer teljesítményével szemben. Az interjúk alapján azok a cégek képesek sikeresebben kezelni ezt a kihívást, amelyek tudatosan építik szervezeti kultúrájukat, nagyobb autonómiát biztosítanak a munkavállalóknak, és hosszú távú elköteleződésre törekednek. Ezzel szemben a bizalomhiány – mind a munkavállalók, mind az üzleti partnerek irányába – számos vállalat esetében strukturális, növekedési korláttá válik. A bizalom alacsony szintje miatt kialakult együttműködési hiány, az információ visszatartása és a rövid távú szemlélet akadályozza a kollektív tanulást és a hálózatosodást, amely pedig a kis- és középvállalkozások versenyképességének egyik kulcsa lehetne.

Fontos itt még hangsúlyozni, hogy a munkaerőhiány az interjúink alapján nem csak egy mennyiségi probléma (nincsenek elérhető munkavállalók), hanem szóvá teszi az elérhető munkavállalók minőségi (és nemcsak szaktudás) hiányosságait is: a felelősségvállalás hiányát, a mentalitási problémákat, a motivációs és kulturális eltéréseket, a lojalitás hiányát, a betanítás–megtartás aránytalanságait, a kitarthatás hiányát. Tehát nemcsak szaktudásbeli, hanem mentális és morális problémákat is említenek, amelyek kezelését nemcsak az oktatási rendszernek kellene magára vállalnia. Ez a mennyiségi és minőségi probléma is tekinthető a vállalati „nemnövekedés” egyik okának.

7. Interjúink tanulsága szerint a vállalati siker kulcsa nem kizárólag a belső tényezőkön, vagy a forrásokhoz való hozzáférésben rejlik, hanem abban, hogy a vállalatok képesek-e hosszú távú stratégiában gondolkodni, tanulni, együttműködni és alkalmazkodni egy gyorsan változó, bizonytalan gazdasági környezethez. Ebben igen fontos a vezető(k) szerepe, ambíciója. Az interjúk megerősítik, hogy a humántőke minősége, a bizalom – mind szervezeten belül, mind üzleti és intézményi kapcsolatokban –, valamint a kiszámítható szabályozási és támogatási környezet hiánya meghatározó módon alakítja a magyar KKV-k pályáit. A hazai környezet kiszámíthatatlanságát tetézi az átalakulóban levő nemzetközi környezet, ami – különösen a stratégiával nem rendelkező KKV-k esetében – újabb, komoly működési kihívásokat jelent. Jelzi ezt, hogy egyes nemzetköziesedett vállalatok jelezték: a nemzetközi környezet alapvető átalakulását tapasztalják.

8. Ahogyan jeleztük, különösen élesen rajzolódik ki az állam szerepének kettőssége: egyes, tőke- és tudásintenzív vállalatok esetében a célzott állami támogatások (pl. egyik cégünk első külpiazi beruházásánál játszott jelentős állami pénzügyi és egyéb (konzuli, külgazdasági attaséi) segítség, K+F-támogatások, klaszteres

együttműködések) katalizátorként működhetnek, míg más vállalkozások számára ugyanaz az intézményi környezet kiszámíthatatlanságot, torz ösztönzőket és erős bizalmatlanságot jelent. Ezen felül nehezítik a helyzetet a személyre (vagy inkább vállalatra szabott) szabályozások, pályázati kiírások, egyes vállalatok „kiemelt” kormányzati kezelése. A magyar KKV-szektor jövőbeli fejlődése szempontjából ezért nem pusztán több forrás bevonása, hanem a szervezeti tanulást, az együttműködések és a hosszú távú innovációs stratégiákat támogató intézményi keretek megerősítése, a tisztességes versenyhelyzet, az átlátható, mindenkre érvényes szabályok megteremtése tűnik kulcsfontosságúnak, amiben meghatározó szerepe lehet a gazdasági kamaráknak.

9. Mintánkban több vállalatnál (mikro- és kisvállalatok, mérnöki cégek, családi vállalkozások) megjelenik a növekedés elutasítása: pl. a munkaerő-felvétel, a foglalkoztatottak bővítésének kerülése, a szervezeti bonyolultság elutasítása (informális szervezeti elemek megtartása), az adózási és adminisztratív kockázatok minimalizálása (pl. pályázatok elutasítása), az életminőségi szempontok előtérbe helyezése. Ezt egyfajta racionális alkalmazkodásnak tekinthetjük egy gyakran változó, kiszámíthatatlan szabályozási környezethez, egy alacsony bizalmi szinttel jellemezhető üzleti környezethez. Egy másik sajátos vállalat-típus a „fontolva haladók” típusa, ami szintén inkább a kisebb, és inkább a „fiatalabb” vállalatokat jellemzi, és a növekedési kényszerrel szemben egy racionális, hosszú távú stratégián alapuló modellt jelez. Pl. az egyik meginterjúvált cégünk főleg importált termékek hazai kereskedelmével foglalkozik, már vannak ún. passzív exportügyletei, főleg környező országokba, amikor az ottani importőr rendel meg tőle termékeket saját tapasztalat alapján, és az ügyvezető szavai szerint valószínűleg 2028-ban fordulnak majd rá a saját exportra. A legsikeresebb, tudásintenzív, valóban a globális piacon működő cégeknél pedig van egy „menekülési stratégia” is: bár létezik hazai székhelyük, de külföldi telephellyel is rendelkeznek. Vagyis hazai tevékenységüket, növekedésüket visszafogják, részben külföldre helyezik. Az interjúk során szerzett tapasztalatok alapján a KKV-k növekedési mintáinak egy sokkal árnyaltabb értékelését lenne érdemes adni az ezt elemző vizsgálatokban.

10. Interjúalanyaink igen kritikusak voltak a kamarák szerepét, teljesítményét, érdekvédelmi szerepét illetően. Hallottak a kamara élén történt váltásról, felteszik, hogy ez irányváltást is jelent, szívesen vették volna, ha erről valamilyen személyesebb üzenetben is informálták volna őket. Szeretnének több és aktívabb kapcsolatot a kamarákkal. A kamarai rendezvények túlnyomó részét formálisnak értékelik. Az ágazati szövetségeket illetően megoszlottak a vélemények, néhány ágazati szervezet működését pozitívan ítélték meg a válaszadók, másokat még az MKIK-nál is kritikusabban szemlélték (pl. kiemelkedően magas tagdíjak esetében a tagság minimális „ellenszolgáltatást” kap).

4.1. Javasolt kutatási területek

A KKV-k üzleti bizalmának alakulása és ennek hatása gazdasági teljesítményükre - A kamara lehetséges szerepe a bizalom erősítésében

Kutatásunk egyik fontos tapasztalata, hogy jelentősen megrendült a 10-15 évvel ezelőttihez képest a vállalkozók üzleti és általános bizalma. Míg régen öt ismeretlenül elküldött vállalati interjúkérésből legalább egyre pozitív válasz érkezett, most ez a szám nulla volt. Majdnem minden olyan esetben is, ahol régebben sikerült interjút készíteni a cég vezetőjével. Ennek következtében meg kellett változtatnunk a kutatási stratégiát: személyes kapcsolatok révén kértük fel interjúalanyainkat. Ez természetesen további torzítást vitt sajnos be a meginterjúvált vállalatok mintájába.

Vállalati interjúink is alacsony bizalmi szintről számoltak be. A vállalati együttműködések horizontálisan, a versenytárs-vállalatokkal nagyon ritkák. Egyik mezőgazdasági cégünk szerint féltik a tudást és a technológiát a versenytárs cégektől. Ritka egymás „kisegítése” például kapacitáshiány miatt, még ennél is ritkább a vállalatok közötti összefogás egy-egy, a kapacitást meghaladó megrendelés elnyerése érdekében. Általában a megrendelő vállalatokkal említettek szorosabb együttműködést (egyik szolgáltató cégünk a technikai specifikációk teljesítése miatt nagyon szorosan együttműködik a megrendelővel), illetve régi partnerekkel (megrendelők, beszállítók) alakul ki olyan kapcsolat, amely hosszabb időn át megmarad. Kivételt képezett egy szállítmányozó cég a mintánkban, amely szerint „A személyes ismeretség, az iparágon belüli kapcsolati háló kiépítése és az együttműködések jelentős mértékben hozzájárultak a vállalkozás sikeréhez.” Egy másik lehetőség az együttműködés erősítésére a rokoni, baráti kapcsolat (innovatív szolgáltató cég). Említésre került még egyetemekkel, kutatóintézetekkel való kooperáció (másik innovatív szolgáltató cég), közösségi szereplőkkel, platformokkal, influenszerekkel való együttműködés (harmadik innovatív szolgáltató cég). Egy feldolgozóipari vállalatunk a neki speciális gépeket beszállító olasz céggel megvalósított szoros együttműködést említette. Ezek esetében mindenütt az értékesített termék vagy szolgáltatás specifikuma a döntő.

A szakirodalmi áttekintésben is kerestük nyomát a bizalom fontosságának. Bár a vizsgált KKV-tanulmányok ritkán operacionalizálják expliciten az üzleti bizalmat, az eredmények jelentős része implicit módon a vállalati várakozások, a bizonytalanság és az intézményi kiszámíthatóság szerepére utal, amelyek a bizalom kulcselemeinek tekinthetők. Az üzleti bizalom alakulásának indexeit nem találjuk meg külön a KKV-kra vonatkozóan. Varga és Soós (2025) a teljes üzleti szférára nemcsak a bizonytalanságot befolyásoló makrogazdasági tényezők szintjét, hanem azok volatilitását is szignifikánsnak találták. Nemcsak a vállalatok közötti együttműködésben van ennek szerepe, fontos lenne feltárni a bizalomvesztés áttételes hatását a vállalatok nemzetköziesedésére, beruházási és innovációs teljesítményének alakulására – többek között.

Ezek alapján fontos kutatási terület lehet egyrészt a vállalatok közötti bizalom tényezőinek feltárása, másrészt a kamarák lehetséges szerepe a vállalatok közötti bizalom erősítésében, javításában.

A világgazdasági környezet, a globális értékláncok átalakulása, ezek hatása a hazai kis- és középvállalatokra

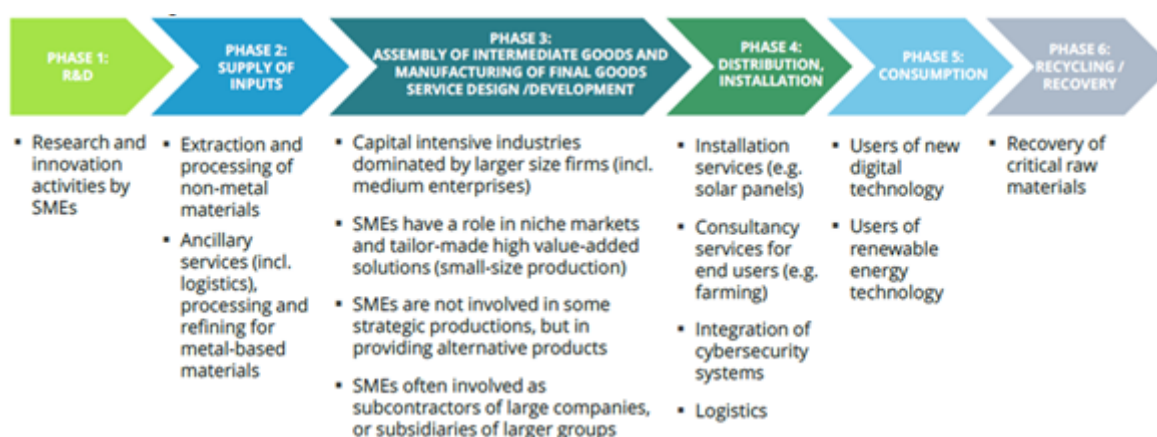
Magyarország erősen nyitott gazdasággal rendelkezik, a külgazdasági kapcsolatok – a kivitel, behozatal, a nemzetközi tőkebefektetések – meghatározó befolyással vannak gazdaságunk teljesítményére, a szabályozási környezetre, a hazai gazdaságpolitikai lehetőségekre, alkalmazott eszközrendszerre. (Forint árfolyamának alakulása, kamatszint változása, adórendszer stb.) Bár minden kutatás azt mutatja, hogy nem sikerült kitörni a duális gazdasági szerkezetből, a külföldi tulajdonban lévő nagyvállalatok a meghatározóak mind az exportban, mind a tőkebefektetésekben, ezért gazdaságunk nyitottsága is nekik köszönhető, de a KKV-k szempontjából sem közömbös a nemzetközi környezet változása. A hazai KKV-k több mint 10 százaléka exportál ma is, és nagyon kívánatos lenne ennek az aránynak a növelése. De nemcsak közvetlen külpiaci kapcsolataik lehetnek. Számos kis- és középvállalat sokféleképpen kapcsolódhat és kapcsolódik is be a nemzetközi termelési hálózatokba, lehet partnere a Magyarországon működő multinacionális cégeknek. Ennek jelentőségét jól jelzi, hogy az Eurostat megkezdte a KKV-k számbavételét ebben a vonatkozásban is. Fontos a külpiaci változások figyelemmel kísérése azért is, mert a versenyképesség alapvetően nemzetközileg értelmezhető, tehát a továbblépés szempontjából a nemzetközileg versenyképes KKV-k fókusza lényeges. A hazai KKV-k nemzetközi környezetét a rendszerváltás után az egyre globálisabbá váló világgazdaság jelentette. A 20. század utolsó évtizedét, de különösen a 2000 utáni éveket a liberalizálódó piacok, a gyors gazdasági növekedés, az alacsony infláció, a pénzűzés, a finanszírozási lehetőségek tág tere jellemezte. Jelentősen nőtt a verseny – de tágultak a lehetőségek is. Megjelentek Magyarországon a külföldi nagyvállalatok és beépítették a hazai gazdaságot a nemzetközi termelési hálózatok rendszerébe, a globális értékláncokba. 2004-ben megnyílt az Európai Unió nagy piaca, csökkentek a kereskedelmi ügyletek költségei (vámeljárárs megszűnése, Schengen után a határon történő várakozás idejének radikális csökkenése – a mintánkban szereplő cégek közül többen utaltak az Európai Unióhoz való csatlakozás kedvező következményeire). Megindultak az uniós transzferek is Magyarországra, amelyek egy része éppen a KKV-kat célozta. A 2008-ban kitört pénzügyi válság, majd a 2020-as Covid-19 járvány megrengette a gazdaságok – és egyes KKV-k – helyzetét is, növelte a bizonytalanságot, a kiszámíthatatlanságot, lassult a globalizáció, megkezdődött a globális értékláncok átszervezése. Ugyanakkor a válságok kezelése nagyon jelentős makrogazdasági támogatással történt szinte valamennyi országban: a világgazdaságot pénzűzés, alacsony kamatkörnyezet, különböző – a kis- és középvállalatokat is célzó – támogatási programok jellemezték. Mindez összességében viszonylag kedvező környezetet jelentett továbbra is a KKV-k számára. Hangsúlyoznunk kell, hogy mivel a KKV-szektor rendkívül heterogén, így a változások is különbözőképpen érintették az egyes vállalkozásokat. A pandémia sok KKV-ra volt kedvezőtlen hatással, pl. a vendéglátásban, a turizmusban. De a felgyorsuló digitalizáció, a határok megszűnése a digitális térben, az informatika, a távmunka gyors fejlődése hatalmas lehetőségeket is nyitott sok

KKV számára. Egyrészt azonnal globálissá válhat egy kisvállalat is (mintánkban is találtunk több ilyen), másfelől az informatikai fejlesztésekben is nagy lehetőségek nyílnak számukra. 2022-ben Oroszország Ukrajna elleni agressziója jelentősen növelte a bizonytalanságot, egekbe emelte az energiaárakat, felpörgette az inflációt – ismét kedvezőtlen hatással járva a KKV-kra.

A világgazdasági környezet gyökeres átalakulása azonban igazán 2025 januárjától, Donald Trump hivatalba lépésétől kezdődött. A nemzetközi környezet egyre kiszámíthatatlanabbá vált, a korábban évtizedekig viszonylag stabil keretet biztosító intézményrendszer szétszilárdni látszik, a világgazdaság egyre inkább szétagolódik, erősödik a blokkosodás, a kereskedelmi liberalizáció visszaszorul. A rivalizáló nagyhatalmak egyre konfrontatívabb magatartása az Európai Unión belüli szorosabb együttműködés irányába tereli a tagállamokat. Ez a regionalizálódás az EU-n belüli áru-, szolgáltatás- és tőkeforgalom súlyának növekedésében, valamint a globális értékláncok fokozódó regionalizációjában mutatkozhat meg. Ez az átalakulás a magyar gazdaságra, s abban a hazai KKV-szektorra is hatással van/lesz, ezért egyfelől fontos kutatási terület lehet az új kihívásoknak való megfelelés segítése, másfelől a megnyíló lehetőségek feltérképezése. Azért is fontos ez a terület, mert a szakirodalom eddig alig foglalkozott a KKV-k nemzetközi környezetének alakulásával, pedig a nemzetköziesedett, s ezért legperspektivikusabb KKV-inkat erősen érinthetik a változások.

A kis- és középvállalkozások a globális értéklánc valamennyi szakaszához kapcsolódhatnak. A mintánkban szereplő vállalati esetek alapján egy ilyen kapcsolódás jelentős (pozitív) hatással lehet versenyképességükre, növekedésükre, de legalábbis stabilizáló szerepet tölthet be a vállalat működésében. Ezeket a kapcsolódási lehetőségeket mutatja az alábbi ábra:

7. ábra: A kis- és középvállalkozások kapcsolódási lehetőségei a globális értéklánc egyes szakaszaiban



Forrás: European Commission (2024)

Fontos kutatási terület lehet annak további vizsgálata, hogy a hazai KKV-k hogyan kapcsolódhatnak az átalakuló GVC-khez, milyen új lehetőségek nyílhatnak előttük, s ezek feltárásában milyen szerepe lehet a kamaráknak. (Mintánkban szerepeltek GVC-khez kapcsolódó vállalatok – volt az összeszerelő szakaszban bekapcsolódó beszállító cég, illetve volt a legmagasabb hozzáadott-érték szakaszban bekapcsolódott innovációs, szoftverfejlesztő vállalat.)

Az Európai Unió reagálása az új világgazdasági kihívásokra – Open Strategic Autonomy

Az erősödő regionalizáció új lehetőségeket is jelenthet a KKV-k számára. Az Európai Bizottság figyelemmel kíséri a világgazdasági rendszer átalakulását, a növekvő protekcionizmust, s elemzéseik az európai gazdaság stratégiai függőségeit és sebezhetőségét mutatták ki a következő területeken: számos kulcsfontosságú importált input, a hazai termelés hiányosságai, alacsony innovációs autonómia és nem elégséges digitális önállóság. A következő kulcsterületek kerültek az elemzés fókuszába: félvezetők, mikroelektronika, telekommunikáció és digitális infrastruktúra, megújuló energia technológiák, gyógyszeripari alapanyagok, segédanyagok, robotika a polgári és hadi alkalmazásokban (European Commission, 2024).

Ezekre az azonosított függőségekre és sebezhetőségekre reagálva fogalmazta meg az Európai Bizottság az Open Strategic Autonomy (OSA) programját. Ennek lényege, hogy az Európai Unió maradjon nyitott az EU-n kívüli piacok felé, maradjon meg a globális kooperáció, de csökkenjen a függősége a stratégiai értéklánokban az EU-n kívüli országoktól. Az Európai Bizottság szerint az OSA-nak vannak kockázatai és kihívásai a KKV-k számára, de nagy lehetőséget is kínál nekik, hogy bővítsék termelésüket, szolgáltatásaikat, javítsák a versenyképességüket.

Fontos jövőbeli kutatási téma lehet az EU OSA mélyebb vizsgálata, a hazai KKV-k bekapcsolódási lehetőségeinek elemzése.

A kis- és középvállalkozások heterogenitása és a finanszírozás kérdései

Általánosan elterjedt vélekedés, hogy a kis- és középvállalkozások sikerének kulcsa a pénzügyi támogatás (kedvezményes hitel, vissza nem térítendő támogatás). Vállalati esettanulmányaink azonban azt mutatták, hogy a támogatási szükséglet alapján is heterogén a hazai KKV közösség. A vállalatok egy része – a mintánkban szereplők nagyobb hányada – nem tart igényt kormányzati pénzügyi segítségre, sőt vannak, amelyek kifejezetten elutasítják ezt.

Ugyanakkor a startupok (amelyek lehetnek platform cégek is) induláskor jelentős összegű forrást igényelnek. Ezeknek a vállalatoknak az esetek döntő többségében önerőből nem áll rendelkezésre a sikeres induláshoz a pénzügyi forrás. (A mintánkban négy kisvállalat szerepelt, amelyek saját megtakarításból, családi kölcsönből, az esküvőjükre kapott pénzajándékból indították vállalkozásukat. Az EU Startup Monitor kiadványa szerint az EU-ban ez az indulás általánosan jellemző, de inkább a nyugat-európai tagországokra) (Karsai, 2023)

Az indulás után nem sokkal azonban a startupoknak befektetőkre van szükségük, ám egy ilyen pénzügyi injekció a befektetőknek is jelentős kockázatot – siker esetén persze nagy hasznot – jelent. Korábban általános volt az a vélemény, hogy a startupok, platform vállalatok fő finanszírozói a kockázati tőke-alapok lehetnek. Az utóbbi években azonban jelentős átalakulás kezdődött a finanszírozás rendszerében. 2014 és 2019 között a kockázati tőkével finanszírozott cégek életkora 2 évről 2,9 évre nőtt – elsősorban azért, mert kezdetben nem ez a hagyományos finanszírozás jelenik meg (Karsai, 2023).

A megjelent, s egyre nagyobb szerepet játszó új finanszírozók az alábbiak:

- Inkubátorszervezetek
- Akcelerátorok
- Üzleti angyalok
- Startupstúdiók
- Sajáttőkealapú közösségi finanszírozás (crowdfunding) platformok
- Kockázati tőke-alapok

Magyarországon a fentiek közül mindegyik finanszírozási forma elérhető – gyakorlati működésüket azonban fontos jövőbeli kutatási területnek gondoljuk. Azért is, mert részben választ adhatnak arra a kérdésre, hogy miért van Észtországban Bolt, Csehországban Kifli, Litvániában Vinted, és Lengyelországban Packeta.

Inkubátorok, akcelerátorok

Ezek olyan szervezetek, amelyek meghatározott időre és célra kiválasztott csoportok számára mentorálási és képzési programokat hirdetnek. Különböznek a hagyományos inkubátoroktól – ezek ingatlanvállalkozások, amelyek csökkentett bérleti díjjal kínálnak közösségi munkahelyeket, s díjazás ellenében nyújtanak szakmai szolgáltatásokat. Az új típusú inkubátorok arra kényszerítik a startupokat, hogy gyorsan nézzenek szembe a realitásokkal és állapítsák meg, hogy életképes-e a cég. Felkészítő programokat indítanak és a befektetőknek való sikeres bemutatkozást segítik elő. A finanszírozási mód az USA-ból indult már 20 éve, Európa lemaradva, később lépett erre az útra. Közép- és Kelet-Európában még később, a 2010-es években indultak. Néhány érdekes példa ezek közül:

Észtország: Startup Wise Guys, indulás 2012-ben. A Skype eladásából szerzett jövedelmükre és tapasztalataikra támaszkodva hozták létre az alapítók, 2016-tól terjeszkedett Lettországon, Litvániában, Olaszországban. Regionális projektjeik vannak a Balkánon Ukrajnában, Észak-Európában sőt még Afrikában is (Karsai, 2023).

Csehországban: Startup Yard (2011), Lengyelországban Intelligent Development Programme (EU-s alapokból finanszírozott program).

Magyarországon is kiépült ez a finanszírozási forma, bár később, mint a többi régiós országban. Egyfelől bankok alapítottak inkubátor szervezeteket, akcelerátorokat (OTP: PortfoLion, 2017, K&H, CIB), másfelől nagy energetikai cégek (MOL, MVM). Ezekről alig tudni valami, eredményeik nem látszanak.

Ami igazán érdekes, és további kutatásra érdemes, az a 2017-ben létrehozott Hiventures kockázatitőkealap-kezelő szervezet, amely „az üzleti inkubáció állami finanszírozásának Kelet-Közép-Európában egyedülálló konstrukcióját képviseli” (Karsai, 2023, p. 58.). Az egyedülálló konstrukció abból fakad, hogy nem válik el az inkubáció és a kockázatitőke-befektetés, hogy kizárólag állami tőkét kezel, és hogy maga is állami tulajdonban – a Magyar Fejlesztési Bank tulajdonában – van. Mérete is egyedülálló: 30 milliárd forintos K+F alap, 9,4 milliárd forintos digitális innovációra fókuszáló alap, és 6 milliárd forintot meghaladó infokommunikációs tőkealap tartozik hozzá. A Hiventures saját közlése szerint nagyon sikeres: 350 vállalatból 29 vállalkozás lépett tovább „házon belül”, az inkubációs fázisból 17 cég lépett előre, míg a magvető szakaszba 12 cég jutott (Karsai, 2023). A mintánkban szereplő startup vállalkozás alapítója viszont így fogalmazott: „Rendesen a pénz, nulla a szaktudás, a döntések gyakran nem szakmai alapon születnek, a pénz pedig elfogyott.”

Üzleti angyalok

Az üzleti angyalok olyan tehetős magánemberek, akik egyedül vagy informális keretek között együttműködve fektetik be saját vagyonukat kisméretű, nem nyilvános cégekbe, amelyekhez nem fűzi őket családi kapcsolat és amelyekben jellemzően kisebbségi részesedést vásárolnak, valamint ismereteket is nyújtanak. Az elmúlt évtizedben intézményesült ez a finanszírozási forma, új típusú üzleti angyal szervezetek jöttek létre. Magyarországon 2021-ben két üzleti angyal hálózat volt. Közép- és Kelet-Európában sokáig nem volt kiemelt cél ezek támogatása. Vannak adókedvezmények, de rendkívül bürokratikus a támogatások igénylése. Kivétel ez alól Észtország, ahol rendkívül kedvező a rájuk vonatkozó adószabályozás.

Magyarországon létezik a Magyar Üzleti Angyal Hálózat (Hungarian Business Angel Network), amelyet 2017-ben alapítottak. Magáról a következőket mondja: „A HunBAN Magyarország egyetlen dedikált angyalbefektetői hálózata, amely aktív befektetőket köt össze nagy potenciállal rendelkező startupokkal és kkv-kkal. Élénk belső befektetői közösséget építünk, magas színvonalú ügyletáramlást biztosítunk, és támogatjuk az intelligens közös befektetéseket [5]. Fontos további kutatási irány lehetne tapasztalataik megismerése.

Nemzetközi összehasonlításban végzett KKV-elemzések – miért van Lengyelországban Packeta, Csehországban Kifli, s miért nincs ilyen vállalat Magyarországon?

Az előző fejezetben felvázolt finanszírozási rendszer minden bizonnyal szerepet játszik abban, hogy Magyarországon eddig nem nevelődött ki nemzetközileg is versenyképes startup, platform vállalkozás. Ez azonban nem lehet kizárólagos ok. Úgy véljük, hogy az általános ökoszisztéma további vizsgálata elengedhetetlen lenne a kérdés megválaszolásához.

Munkaerőpiac és oktatási rendszer – a KKV-k fejlődésének korlátja?

Interjúink egyértelműen jelezték, hogy a magyar KKV-k teljesítményét és nemzetköziesedési képességét egyre erőteljesebben korlátozzák a munkaerőpiaci feszültségek és az oktatási rendszer strukturális problémái. A szakirodalom és a vállalati interjúk egyaránt arra utalnak, hogy a munkaerőhiány nem pusztán mennyiségi kérdés, hanem minőségi jellegű: a megfelelő készségekkel, tudással, digitális kompetenciákkal, idegennyelv-tudással és nemzetközi tapasztalattal rendelkező munkavállalók elérhetősége különösen szűk keresztmetszetet jelent a növekedni és külpiacra lépni kívánó KKV-k számára. Nehezíti a helyzetet, hogy a KKV-k és a nagyvállalatok közötti bér- és vonzerőkülönbségek miatt a magyar KKV-k hátrányban vannak a megfelelő munkaerő megtalálásában.

Az oktatási rendszer „kínálata” és a vállalati igények közötti különbségek tartósak és jelentősnek tűnnek. A formális képzés lassan reagál a gazdasági szerkezetváltásra, a zöld és digitális átmenethez kapcsolódó készségek pedig csak korlátozottan jelennek meg a képzési kínálatban. A KKV-k többsége nem rendelkezik elegendő erőforrással saját képzési rendszerek kialakítására, így a munkahelyi tanulás sok esetben ad hoc és informális marad. Ez különösen problematikus a tudásintenzív és exportorientált tevékenységek esetében, ahol a tanulási és abszorpciós képességek kulcsszerepet játszanának. Az oktatás-képzés problémái a GVC-khez kapcsolódó KKV-k upgrading-jét is akadályozzák. Több meginterjúvolt KKV-vezető nem egyszerűen tudás- és készséghiányként, hanem mentális, morális, sőt egészségügyi problémák halmazaként írta le azt a helyzetet, amellyel a KKV-k a munkaerőpiacon küzdenek.

Jövőbeli kutatási irányként indokolt lenne annak feltárása, hogy a munkaerőpiaci és oktatási korlátok milyen mechanizmusokon keresztül „fordítódnak le” a KKV-k növekedési és nemzetköziesedési pályáinak akadályaira, problémáira. Különösen releváns kérdés, hogy milyen vállalati stratégiák (belső képzés, hálózatosodás, atipikus foglalkoztatás, digitalizáció) képesek részben ellensúlyozni ezeket a strukturális hiányosságokat, illetve milyen szerepet játszhat ebben a célzott gazdaság-, munkaerő- és oktatáspolitiká. Ennél sokkal szélesebb, multidiszciplináris kutatási irány lehet a (potenciális) munkaerő egy részét jellemző mentális, morális, felelősségi problémák elemzése és lehetséges kezelési módok ajánlása. Véleményünk szerint itt fontos szerepe lehet a kamaráknak – tény- és kutatási eredmény-alapon és az előző vezetéssel ellentétben hosszabb távra tekintő, konstruktív módon.

Nemzetköziesedési és növekedési „megtorpanások” okai és tényezői

Mind a szakirodalom, mind interjúink jelezték, hogy egyes magyar KKV-k növekedési és nemzetköziesedési pályáit gyakran nem folyamatos bővülés, hanem megtorpanások, visszalépések és hosszabb stagnáló szakaszok jellemzik. A szakirodalom és az empirikus tapasztalatok alapján ezek a megtorpanások ritkán vezethetők vissza egyetlen okra; sokkal inkább több, egymást erősítő belső és külső tényező együttes hatásáról van szó. A korlátozott humántőke- és menedzsmentkapacitás, a foglalkoztatottakkal kapcsolatos problémák, a túlzott tulajdonosi

centralizáció, a kockázatkerülő döntéshozatal, a rövid távú stratégiai megfontolások és a pénzügyi sérülékenység együttesen (vagy ezek valamilyen kombinációja) gyakran „befagyasztják” a növekedési vagy a nemzetköziesedési törekvéseket.

Ahogy láttuk, a nemzetköziesedés esetében különösen jelentős a tanulási és szervezeti korlátok szerepe. Sok KKV sikeresen lép ki egy vagy néhány külföldi piacra, ám a kezdeti export- vagy beszállítói sikerek (esetleg egy kisebb külföldi befektetés) nem épülnek be tartós stratégiává. A külpiaci jelenlét gyakran reaktív, és a külföldi partner által vezérelt marad, miközben hiányzik az ehhez kapcsolódó tanulás és az ehhez szükséges belső kompetencia- és készségfejlesztés. Ennek következtében a külső sokkok – keresletcsökkenés a külpiacra, árfolyam-ingadozás, külpiaci szabályozási változások – nagy hatással lehetnek a vállalat működésére, arra indíthatják, hogy „visszalépjen” a nemzetköziesedésből és csak a hazai piacra koncentráljon – ahogyan az az egyik, mintánkban szereplő vállalatnál történt. Más vállalat, amely jelentős állami segítséget kapott első külföldi beruházásához, egyelőre nem tervez további expanziót, látva, hogy milyen jelentős mértékben kellett támaszkodnia külpiaci partnereire és az államra a tranzakció sikeres lebonyolításában.

A jövőbeli kutatások számára ígéretes irány lehet annak vizsgálata, hogy mely pontokon és milyen feltételek mellett alakulnak ki ezek a növekedési vagy nemzetköziesedési „csapdák” vagy „megtorpanási pontok”, és hogyan különböztethetők meg a strukturális korlátok az átmeneti alkalmazkodási problémáktól. Különösen fontos lenne feltárni, hogy a megtorpanások milyen mértékben vezethetők vissza vállalaton belüli döntésekre, a vállalatvezető reakcióira, illetve mennyiben függnek a külső intézményi és piaci környezettől, valamint, hogy léteznek-e tipikus „kilépési utak” ezekből a helyzetekből vagy kezelési módok – más vállalatok tapasztalatai alapján.

Az ázsiai FDI lehetséges hatása a magyar KKV szektorra

Az utóbbi években Magyarországon és kisebb mértékben a kelet-közép-európai régióban egyre hangsúlyosabbá vált az ázsiai – elsősorban kínai és dél-koreai – külföldi közvetlentőke-befektetések szerepe, különösen az akkumulátoriparhoz, az elektromobilitáshoz és a kapcsolódó feldolgozóipari tevékenységekhez kötődően. Ez új beszállítói lehetőségeket kínálhat a hazai KKV-k számára, ugyanakkor ezek jellege és feltételrendszere több szempontból eltér a hagyományosan domináns német (és angolszász; nyugat-európai, illetve japán) FDI-hez kapcsolódó integrációs mintáktól. Az ázsiai beruházások esetében gyakran zártabb beszállítói kör, a saját hálózatokra építés és a gyors felfutás igénye, erőteljesebb a hazai (kínai) inputokra való támaszkodás igénye (összefüggésben a kínai állam politikájával és az általa ezen a területen nyújtott bőkezű támogatásokkal), ami egyszerre jelenthet lehetőséget és komoly belépési korlátot a magyar KKV-k számára.

A német vállalatok által vezérelt értékláncokhoz való kapcsolódás a magyar KKV-k számára jellemzően hosszabb időtávon, fokozatos tanulási folyamaton keresztül valósult meg, viszonylag stabil minőségi, szabványosítási és együttműködési elvárások mellett. Hasonló mintát találtunk – vállalati interjúink alapján –

az itt működő japán vállalatok esetében. Ezekben az esetekben hosszabb távú stabil kapcsolat épült ki a megrendelő és a magyar KKV között. Ezzel szemben a más ázsiai (dél-koreai vagy kínai) FDI esetében a beszállítói kapcsolatok sokszor projektalapúak, gyors üteműek, igen kevés tevékenységet céloznak (olyanokat, amelyekre nagyon költséges/ hosszú időt felemésztő lenne az ázsiai befektető számára a saját kapacitás kiépítése) és erősebben centralizált döntéshozatallal működnek. Ez a különbség alapvetően befolyásolja, hogy mely KKV-k képesek belépni ezekbe az értékláncokba, és hogy a kapcsolódás inkább alacsony hozzáadott értékű, vagy hosszabb távon upgradinget lehetővé tevő pozíciót eredményez-e.

További kutatási irányként indokolt lenne összehasonlító módon vizsgálni, hogy az eltérő FDI-típusok milyen tanulási, innovációs és növekedési lehetőségeket kínálnak a hazai KKV-knak. Különösen releváns kérdés, hogy az ázsiai (kínai és koreai) beruházások esetében milyen feltételek mellett válhat a beszállítói integráció pusztán kapacitáslekötés helyett valódi tudástranszfert és hosszabb távú versenyképesség-javulást eredményező folyamattá, és ebben milyen szerepet játszhatnak a gazdaságpolitikai ösztönzők és a közvetítő intézmények.

Jegyzetek

- [1] https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html
- [2] <https://ec.europa.eu/eurostat/web/statistical-business-registers>
- [3] Belgium, Dánia, Írország, Görögország, Spanyolország, Franciaország, Olaszország, Málta, Hollandia, Ausztria, Finnország, Svédország, Norvégia
- [4] Meg kell jegyeznünk, hogy a KKV-kat tulajdonosi szerkezet szerint nem különbözteti meg a statisztika, tehát ebben a körben a külföldi és a hazai tulajdonban lévő vállalatok is benne vannak.
- [5] <https://hunban.eu/>

Hivatkozások

- Ásványi, Zs., Sipos, N., Bankó, Z., & Berke Gy. (2023). Alkalmazottakkal kapcsolatban felmerülő problémák és lehetséges HR megoldások a magyar kkv-k körében a COVID-19 előtti és utáni időszakban. *Marketing & Menedzsment*, 4, 46-55. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.04.05>
- Balla, S. (2024). Sustainability as a market niche for internationalization of a born global SME: the case of a Central Eastern European firm strategy. *Corporate & Business Strategy Review*, 5(4), 31-42. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i4art3>
- Banai, Á., Lang, P., Nagy, G., & Stancsics, M. (2017). *Impact evaluation of EU subsidies for economic development on the Hungarian SME sector*. MNB.
- Baranyi, A., Faragó, Cs., Fekeze, Cs., & Szeles Zs. (2018). The Bankruptcy Forecasting Model of Hungarian Enterprises. *Advances in Economics and Business*, 6(3), 179-189. <https://doi.org/10.13189/aeb.2018.060304>
- Bartha, Z., & S. Gubik, A. (2016). Az üzleti tudás hatása a Visegrádi országok kis- és középvállalatainak nemzetköziesedésére. *Vezetéstudomány*, XLVII(8), 15-25.
- Botos, Sz., Felföldi, J., Várallyai, L., Péntek, Á., & Szilágyi, R. (2017). Analysis The Advanced Ict Usage Of The Hungarian Sme Sector For Preparing A Domestic Agri-Food Research. *Apstract*, 11(3-4), 147-154. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2017/3-4/20>
- Chikán, A., Czakó E., Losonci, D., & Rőfös-Horvát, J. (Eds.) (2025). *Gyorsjelentés a magyar vállalatok versenyképességéről – 2025. Önbizalom és alkalmazkodás ingatag talajon*. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/11112/1/Gyorsjelent%C3%A9s_2025_v%C3%A9gleges_gy.pdf
- Chikán, A., Czakó, E., Demeter K., & Losonci D. (2019). Versenyben a világgal? A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995-2018. *Vezetéstudomány*, L(12), 16-31. https://doi.org/10.14267/VEZ_TUD.2019.12.03

- Csapai, Gy., E. & Berke, Sz. (2020). Analysis of organizational excellence based on independent key indicators among Hungarian sme leaders. *Regional and Business Studies*, 12(2). 47-63. <https://doi.org/10.33568/rbs.2519>
- Csath, M. (2021). Crisis situations: how should micro, small and medium enterprises handle them with a long term view? Development and Learning in Organizations. *An International Journal*, 35 (3), 10–12.
- Csath, M., & Nagy, B. (Eds.) (2020-2023). *Innovációs sikerfeltételek a kis- és közepes vállalkozások (mkkv-k) körében, III.* Pázmány Péter Katolikus Egyetem.
- Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh A. L., & Szászvári, K.Á. (2019). Typical features of family-owned SME's HR practices. *Prosperitás*, VI(1), 54-75. https://doi.org/10.31570/Prosp_2019_01_3
- Czakó, E., Juhász, P., & Reszegi, L. (2016). Versenyképesség és export – vállalati szintű kvalitatív és kvantitatív kutatási eredmények összevetése. *Vezetéstudomány*, XLVII(8), 3-14.
- Czucka-Varga, V. (2025). Kkv-k teljesítményét meghatározó indikátorok – szisztematikus irodalomkutatás nemzetközi tanulmányok alapján. *Marketing & Menedzsment*, 3, 27-39. <https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.03.03>
- Dobos, E., & Éltető, A. (2023). Regulation of the fashion supply chains and the sustainability–growth balance. *Sustainability Accounting Management And Policy Journal* 14(1), 101-129. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2022-0182>
- Endrődi-Kovács, V., & Stukovszky, T. (2022). The adoption of industry 4.0 and digitalisation of Hungarian SMEs. *Society and Economy*, 44(1), 138–158. <https://doi.org/10.1556/204.2021.00024>
- European Commission. (2024). *Annual Report on European SMEs 2023/2024*.
- Éltető, A., & Udvari, B. (2018). Factors influencing the export of Hungarian SMEs. *International Journal of Export Marketing*, 2(2), 104-124.
- Gáti, M., & Bauer, A. (2019). Marketing Decision-Making In Hungarian SMES. *Market-Tržište* 31(1), 39-59 <http://dx.doi.org/10.22598/mt/2019.31.1.39>
- Gubán, Á., Sándor, Á. (2021). A KKV-k digitálisérettség-mérésének lehetőségei. *Vezetéstudomány*, LII(3), 13-28. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.02>
- Győri, Á., Czakó, Á., & Horzsa, G. (2019) Innovation, Financial Culture, and the Social-Economic Environment of SMEs in Hungary. *East European Politics and Societies*. 33(4). <https://doi.org/10.1177/0888325419844828>
- Győri, Á., & Czakó, Á. (2018). A hazai pénzügyi kultúra néhány jellemzője a kkv-k gazdálkodói viselkedése tükrében. *Pénzügyi Szemle*, 2, 240-258.
- Győri, Zs., Kása, R., & Szegedi, K. (2022). Hungarian entrepreneurs' sustainability motivations based on GEM 2021 results. *PROSPERITAS*, 9(4). https://doi.org/10.31570/prosp_2022_0012

- Hágen, I. Zs., & Marelek, S. (2017). A magyarországi KKV-k helyzete, versenyképességük javítása kontrollinggal. *Acta Carolus Robertus*, 7(1), 121-139.
- Hegedűs, Sz. (2023). A nehéz helyzet kialakulásának és magyarázó változóinak vizsgálata a magyar KKV-szektorban. *Gazdaság és Pénzügy*, 10(1), 57-79. <https://doi.org/10.33926/GP.2023.1.4>
- Hidegh, A. L., Szászvári, K., Csillag, S., & Csizmadia, P. (2019). Kis- és középvállalkozások toborzási-kiválasztási és munkaerő-megtartási gyakorlata. *Munkaügyi Szemle Online*, 62(4), 32-40.
- Horváth, G., & Csapi, V. (2025). Az ESG a nemzetköziesedés tükrében. *Külgazdaság*, LXIX(5-6), 41-62. <https://doi.org/10.47630/KULG.2025.69.5-6.41>
- Inzelt, A. (2017). The Internationalization of Hungarian Small and Medium-Sized Enterprises, *Eastern European Business and Economics Journal*, *Eastern European Business and Economics Studies Centre*, 3(4), 376-396.
- Jeneiné Gerő, H. E., Kincses, Á. & Tóth, G. (2021). A hazai kkv-k területi jellegzetességei válságok idején. *Statistikai Szemle*, 99(12), 1185-1211. <https://doi.org/10.20311/stat2021.12.hu1185>
- Karácsony, P., Tsoy, A., Meszaros, J. & Nurgaliyeva, K. (2025). Analysis of factors influencing innovation of Hungarian small and medium-sized enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 635-642. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.47](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.47)
- Karsai, J. (2023): Az inkubátortól a tőzsdéig. A startupokat finanszírozó intézmények működése Kelet-Közép-Európában. Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaságtudományi Intézet
- Kiss, A. & Kollár, Cs. (2023). Az információbiztonság időszerű kérdései a magyarországi kkv-k körében. *Scientia et Securitas*, 4(2), 98-107.
- Kiss, T., Szerb, L., Krabatné, Fehér Zs. & Rideg, A. (2023). A hatékonyság és a vállalati kompetenciák kapcsolatának vizsgálata a magyar kisvállalatoknál DEA módszer segítségével. *SZIGMA* 54(2). pp. 83-103.
- Komlósi, É. & Szerb, L. (2025). A hazai kis- és középvállalkozások növekedési konfigurációi. *Közgazdasági Szemle*, LXXII(9-10), 842-874. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2025.9-10.842>
- Kozma, M. & Sass, M. (2019). Magyar „nemzetközi új vállalatok”. Piacválasztás és a hálózatok szerepe a korai nemzetköziesedésben. *Vezetéstudomány*, L(3), 62-71, https://doi.org/10.14267/VEZ_TUD.2019.03.06
- Losoncz, M. & Nagy, Gy. (szerk.) (2020). A kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének néhány kérdése Magyarországon. Budapesti Gazdasági Egyetem. https://doi.org/10.29180/KKV_nemzetkoziesedes.2020

- Makó, Cs., Illéssy, M. & Heidrich, B. (2020). Az innovációs és tanulási képesség egyenlőtlenségei. A magyar kkv-k nemzetközi összehasonlításban. *Külgazdaság*, LXIV(11-12) 3–33. <https://doi.org/10.47630/KULG.2020.64.11-12.3>
- Márkus, G., & Szerb, L. (2020). *GEM 2018-2019 Magyarország: Vállalkozások és vállalkozói ökoszisztéma helyzete 2018-2019-ben*. Regional Innovation and Entrepreneurship Research Center. University of Pécs.
- Mike, N., Krén, E., & Kecskeméti, T. (2023). Farkasbiztos téglaház? A KKV-k információbiztonsága Magyarországon. *Vezetéstudomány*, LIV(9), 44-57. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.09.04>
- Mosolygó-Kiss, Á., Kucséber, L., & Szennay, Á. (2022). Exit strategies of family businesses in Hungary. *COMPETITIO*, 21(1-2), 43-63. <https://doi.org/10.21845/comp/2022/1-2/4>
- Nagy, G., Bilgin-Wührer, Z., Akrou, H., Lioliou, E., Hofer, K. M., & Berács, J. (2024). Achieving high international market performance via simple vs complex configuration of international managerial network ties: A set theoretic approach across two countries. *Journal of Small Business Management*, 62(1), 283–330. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2046014>
- Nagy, K. Á. (2024). A KKV-k sikertényezői. *Világpolitika és Közgazdaságtan*, 3(5), 73-78. <https://doi.org/10.14267/VILPOL2024.05.07>
- Paunovic, I., Obermayer, N., & Kovári, E. (2022). Online branding strategies of family SME wineries: a Hungarian-German comparative study. *Journal of Family Business Management*, 12(3), 450-467. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2021-0099>
- Pintér, R. (2023). A magyar kis- és középvállalkozások digitális érettsége – a digiméter index: az eredmények ismertetése. *Vezetéstudomány*, LIV(10), 66-75. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.10.06>
- Rideg, A., Szerb, L., & Krabatné Fehér, Zs. (2023). A kisvállalatok Magyarországon napjainkban. In L. Szerb & A. Rideg (Eds.), *Kisvállalati gazdaságtan és menedzsment: versenyképességi megközelítés* (pp. 76-99). Akadémiai Kiadó.
- Rideg, A., Szerb, L., & Varga, A. R. (2023). The role of intellectual capital on innovation: Evidence from Hungarian SMEs. *TEC Empresarial*, 17(2), 1-19. <https://doi.org/10.18845/te.v17i2.6695>
- S. Gubik, A. (2023). Family Firm Succession Plans of Students in the Visegrad Countries. *DANUBE*, 14(4), 287-301. <https://doi.org/10.2478/danb-2023-0017>
- Saáry, R., Kárpáti-Daróczi, J., & Tick, A. (2022). Profit Or Less Waste? Digitainability In SMEs - A Comparison Of Hungarian And Slovakian SMEs. *Serbian Journal of Management*, 17(1), 33-49. <https://doi.org/10.5937/sjm17-36437>

- Simon, D., & Reicher, R. (2024). Difficulties and advantages of internationalization in the Hungarian SME sector. In M. Sávai (Ed.), *Green and Digital Transitions: Global Insights into Sustainable Solutions* (pp. 137-153). Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar. <https://doi.org/10.14232/gtk.gdtgiss.2024.11>
- Sipos, N., Venczel-Szakó, T., & Bankó, Z. (2024). A vállalati humántőke-tényezők szerepe a KKV-k exportjában a Globális Versenyképességi Projekt adatai alapján. *Vezetéstudomány*, 55(12), 15-29. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.12.02>
- Surman, V., Böcskei, E., & Dobos, I. (2024). Fenntarthatósági nyomás a magyar kkv-k szemszögéből, bináris változók elemzésével. *Statisztikai Szemle*, 102(08), 821-836. <https://doi.org/10.20311/stat2024.08.huo821>
- Surman, V., & Böcskei, E. (2025). A KKV-k fenntartható fejlődési céljait befolyásoló tényezők – gazdasági, környezeti és társadalmi hatások. *Vezetéstudomány*, LVI(5), 13-24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.05.02>
- Szalavetz, A. (2023). Agricultural Technology Start-ups – Romania and Hungary Compared. *Romanian Journal of European Affairs*, 23(1), 34-45.
- Szanyi-Gyenes, X. (2024). A jövő szervezetének versenyképessége a vállalatok nemzetköziesedésének aspektusából. *Vezetéstudomány*, LV(12), 46-60. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.12.04>
- Szanyi-Gyenes, X., & Almási, A. (2023). Top Executives on Competitiveness: Survey of Digitalization and Internationalization in Hungarian Companies. *Acta Polytechnica Hungarica*, 20(9), 43-62.
- Szászvári, K. Á., Csillag, S., Csizmadia, P., & Bácsi, K. (2022). Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív közép vállalatokban. *Vezetéstudomány*, LIII(2), 41-54. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.04>
- Szegedi, K., Németh, T., & Körtvési, D. (2023). Employer Branding in the Fashion Industry: CSR Actions by Fashion SMEs. *SUSTAINABILITY* 15(3), 1827. <https://doi.org/10.3390/su15031827>
- Szennay, Á. (2023). Pénzügyi tudatosság a magyar kkv szektorban. In *Szemelvények a BGE kutatásaiból II. kötet* (pp. 283-291). Budapesti Gazdasági Egyetem. https://doi.org/10.29180/978-615-6342-76-8_36
- Szennay, Á., & Csákné Filep, J. (2024) Az exportaktivitás és a családi jelleg hatása a KKV-k innovativitására. *Vezetéstudomány*, 55(9), 31-43. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.09.03>
- Szepesi, B. (2019). Tíz pontban a vállalkozáspolitikai céljairól, körülményeiről és elveiről – Teljes változat. Összkép. október.

- Szerb, L. (2025). Vállalkozáskutatás és a vállalkozói ökoszisztéma biológiai metaforája. *Közgazdasági Szemle, LXXII*(12), 1157-1178. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2025.12.1157>
- Szerb, L., Czigler, E., & Horváth, G. Z. (2024). Magyarország digitális vállalkozói ökoszisztémája a Digitális vállalkozói ökoszisztéma index alapján. *Statisztikai Szemle, 102*(6), 578-606. <https://doi.org/10.20311/stat2024.06.hu0578>
- Szerb, L., Komlósi, É., & Varga, A. (2017). Gyors növekedésű vállalatok Magyarországon. *Közgazdasági Szemle, LXIV*(5), 476–506. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2017.5.476>
- Szerb, L., Varga, A., Sebestyén, T., & Szabó, N. (2019). A vállalkozás szerepe a gazdasági növekedésben Magyarországon. *Közgazdasági Szemle, LXVI*(6), 607-634. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2019.6.607>
- Takács, A., Szerb, L., & Rideg, A. (2025). The effect of competitiveness on the equity value of SMEs: evidence from a Central European country. *Competitiveness Review*. <https://doi.org/10.1108/CR-05-2025-0161>
- Tóth, R., Kása, R., & Lentner, Cs. (2022). Identifying the Influencing Factors of Financial Literacy Across Pre- and “Post” Pandemic Times at the Hungarian SMEs. *Acta Polytechnica Hungarica, 19*(8), 9-29.
- Vakhal, P. (2020). Magyar kis- és középvállalkozások a globális értékláncokban. *Külgazdaság, LXIV*(5-6), 30-59. <https://doi.org/10.47630/KULG.2020.64.5-6.30>
- Vakhal, P. (2023). A magyar kkv-szektor térbeli szerkezetének vizsgálata irányított statisztikai eszközök segítségével. *Külgazdaság, LXVII*(7-8), 3–36. <https://doi.org/10.47630/KULG.2023.67.7-8.3>
- Varga, A., Sebestyén, T., Szabó, N., & Szerb, L. (2024). A vállalkozói ökoszisztémát fejlesztő szakpolitikák regionális hatásának elemzése az EU három országában. *Közgazdasági Szemle, LXXI*(11), 1141-1175. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2024.11.1141>
- Varga, J. Z., & Soós, G. D. (2025). A magyar fogyasztói és üzleti bizalom makrogazdasági vonatkozásai. *Közgazdasági Szemle, LXXII*(12), 1179-1206.

Függelék

A mintánkban szereplő vállalatok legfontosabb jellemzői

	Interjú időpontja	Módja	Régió	Tevékenység/ágazat
1	2025. jún.11.	élő	Közép-Magyarország	informatikai szolgáltatás
2	2025. jún. 11.	élő	Közép-Magyarország	műszaki szolgáltatás
3	2025. jún. 13.	élő	Dél-Dunántúl	információtechnológiai szolgáltatás
4	2025. júl. 4.	élő	Dél-Alföld	vegyipar
5	2025. júl. 29.	élő	Közép-Magyarország	műszergyártás
6	2025. nov. 2.	írásos válaszok	Nyugat-Dunántúl	fémipar
7	2025. nov.5.	élő+írásos válaszok	Közép-Magyarország	gyógyszeripar
8	2025. nov. 18.	élő	Dél-Alföld	gépipar
9	2025. nov. 22.	írásos válaszok	Közép-Magyarország	információtechnológiai szolgáltatás
10	2025. nov. 22.	élő	Közép-Magyarország	villamosmérnöki szolgáltatás
11	2025. nov. 26.	online (Teams)	Közép-Dunántúl	nagykereskedelem
12	2025. dec.11.	élő	Nyugat-Dunántúl	mezőgazdaság
13	2025. dec. 12.	élő	Közép-Magyarország	üzleti szolgáltatás
14	2026. jan. 8.	online (Teams)	Közép-Magyarország	üzleti szolgáltatás
15	2026. jan. 9.	élő	Közép-Magyarország	nagykereskedelem
16	2026. jan. 12	írásos válaszok	Közép-Dunántúl	építőipari alapanyag-gyártás
17	2026. jan. 12	írásos válaszok	Közép-Dunántúl	építőipari alapanyag-gyártás
18	2026. jan. 23.	online (Teams)	Közép-Magyarország	nagykereskedelem
19	2026. jan. 23. és jan. 27.	írásos válaszok	Nyugat-Dunántúl	gépipari
20	2026. jan. 31.	írásos válaszok	Dél-Dunántúl	szállítási szolgáltatás

Forrás: saját szerkesztés

A vállalati félig strukturált interjúkat vezető kérdések

1. Ön szerint mely tényezőkön alapul leginkább vállalata sikere?
2. Vállalata mennyiben nemzetköziesedett? Az árbevétel hány százaléka származik exportból vagy külföldről? Mely országokban van jelen exporttal? Mely országokban van jelen külföldi közvetlentőke-befektetéssel? Mely országokban van jelen más módon (pl. kutatási együttműködés, licenz stb.)?
3. Folyik-e a vállalatnál kutatás-fejlesztés? Ha igen, mely területeken? Van-e innovációs tevékenység, akár termékfejlesztés, -javítás, a termelési folyamat fejlesztése, menedzsment- vagy marketing-újítás bevezetése formájában?
4. Együttműködik-e más vállalatokkal, ha igen, milyen területeken? Az együttműködő partner hazai vagy külföldi tulajdonban levő vállalat? KKV vagy nagyvállalat? Együttműködik-e nemgazdasági szereplőkkel (egyetem, kutatóintézet, kamarák, ágazati szövetségek)? Tesznek-e a vállalat vezetői, dolgozói ún. business tripeket (üzleti utazásokat) pl. más vállalathoz?
5. Mennyire intenzív a hazai/európai/globális verseny a vállalat tevékenységi területein/termékei/szolgáltatásai esetében? A versenyt elsősorban a piaci interakciók (kereslet-kínálat) vagy más tényezők alakítják? Ha ez utóbbi jellemző, akkor melyek ezek a tényezők?
6. Milyen területen vett igénybe és milyen területen igényelne állami/EU-s támogatást? Ön szerint hasznosak az elérhető támogatások?
7. Az Ön vállalata milyen mértékben használja/tervezi használni az új technológiákat (digitalizáció, robotizáció, automatizáció stb.)? Milyen mértékben tervezi használni vagy használja a mesterséges intelligenciát? Milyen területeken? Véleménye szerint melyek azok a tényezők, amelyek a vállalaton belül leginkább akadályát képezik ezek alkalmazásának?
8. Érzékeli-e a protekcionizmus növekedését a vállalat külföldi gazdasági környezetében? Ha igen, ennek milyen negatív és pozitív hatása van a vállalat működésére?
9. Megfelelő-e a munkaerőellátottság? Vannak-e nehézségeik a megfelelően képzett és/vagy megfelelő munkamorállal rendelkező munkavállalók megtalálásában?
10. Hogyan látja a kamarák szerepét? Milyen területen segíthetnék/segítik a tagvállalatokat?