

# Stratégiai alkalmazkodás és technológiai kiválóság a magyar B2B-gyártásban

## Strategic Adaptation and Technological Excellence in Hungarian B2B Manufacturing

Szepesi Balázs<sup>1</sup> – Hortoványi Lilla<sup>2</sup> – Pogácsás Péter<sup>3</sup>

<sup>1</sup> PhD, műhelyvezető, Mathias Corvinus Collegium Alapítvány Vállalkozáskutatási Műhely, Budapest

<sup>2</sup> PhD, dr. habil., szenior kutató, Mathias Corvinus Collegium Alapítvány Vállalkozáskutatási Műhely, Budapest

<sup>3</sup> szenior kutató, Mathias Corvinus Collegium Alapítvány Vállalkozáskutatási Műhely, Budapest

### Absztrakt

A tanulmány a magyar B2B gyártó vállalatok alkalmazkodási stratégiáit vizsgálja a dinamikusan változó piaci környezetben. Kvalitatív esettanulmányokra épülő kutatásunk a legjobban teljesítő vállalkozások két csoportját, az egyedi gépgyártókat és a saját márkás termékeket gyártó cégeket elemzi. Eredményeink szerint a siker nem pusztán az alkalmazkodóképességen, hanem a proaktív helyzetfelismerésen és kezdeményezőképeségen múlik. Három kulcsképeséget azonosítottunk: a változások korai jeleinek észlelését, az agilis tanulást, amely elősegíti az előrelátó döntéshozatalt és az innovációt, valamint az erőforrások átcsoportosítását, amely biztosítja a stratégiai rugalmasságot. Eredményeink árnyalják a dinamikus képességek szakirodalmát, rávilágítva a proaktív stratégiák szerepére a növekedési korlátok és a vevői dominancia ellensúlyozásában, valamint arra, hogy e vállalatok nem klasszikus *scale-up* modell szerint fejlődnek, hanem piaci sajátosságaik miatt rés piacokon képesek vezető pozíciót elérni.

### Abstract

This study examines the adaptation strategies employed by Hungarian B2B manufacturing companies operating in a dynamically changing market environment. Based on qualitative case studies, our research analyses two groups of top-performing companies: custom machine manufacturers and private-label producers. Our findings suggest that success hinges not only on adaptability, but also on proactive situational awareness and initiative. We identified three key capabilities: early detection of market changes; agile learning to facilitate forward-looking decision-making and innovation; and resource reallocation to ensure strategic flexibility. Our results refine the literature on dynamic capabilities by highlighting the role of proactive strategies in offsetting growth constraints and customer dominance. They also demonstrate that these companies do not adhere to the traditional scale-up model, instead achieving leading positions in niche markets due to their distinctive market characteristics.

**Kulcsszavak:** kkv, proaktív stratégiák, növekedés, válság, innovációs képesség, szervezeti tanulás

**Keywords:** SMEs, proactive strategies, growth, crisis, innovation capacity, organizational learning

## 1. Bevezetés

Az elmúlt öt év gazdasági környezete komoly kihívások elé állította a magyar gyártó vállalatokat, miközben új fejlődési lehetőségeket is teremtett. A globális értékláncok átrendeződése és a változó vevői elvárások folyamatos alkalmazkodást követelnek, ami kijelöli a versenylőnyt biztosító stratégiák kereteit. Ez különösen érinti a globális értékláncokhoz szorosan kapcsolódó iparágakat, például a vegyipart, az élelmiszeripart, az egészségügyi ipart és az egyedi gépgyártást.

A kutatás célja annak feltárása, hogy a magyar kis- és középvállalkozások legjobban teljesítő szereplői milyen stratégiákkal képesek alkalmazkodni a változó globális versenyfeltételekhez. Két vállalati csoportot vizsgáltunk: a saját márkás termékek gyártóit és az egyedi gépgyártókat. Ennek a két szektornak a cégei egyrészt a Magyarországon történelmileg erős természettudományos képzésre és ipari tradíciókra építenek, másrészt termékeik vagy szaktudásuk révén alaptól rendelkeznek piaci mozgásteret teremtő egyediséggel.

A kutatás kvalitatív esettanulmányos módszertannal készült, ami lehetőséget biztosított a vállalatok mélyreható vizsgálatára. A tanulmány elméleti hozzájárulása a dinamikus képességek elméletének továbbfejlesztéséhez kapcsolódik, különös tekintettel arra, hogy miként alkalmazkodnak a különböző iparágakban működő kkv-k a gyorsan változó üzleti környezethez. Eredményeink hasznos iránymutatást nyújthatnak a magyar középvállalatok megerősítésén dolgozó cégvezetők és szakpolitikusok számára a stratégiai fókuszok kijelölésében.

A következőkben a cikk áttekinti a szakirodalmat, amely a dinamikus képességek, versenyképesség, növekedési akadályok és hatalmi viszonyok összefüggéseire fókuszál. A módszertani rész bemutatja az esettanulmányos kutatás részleteit. Az eredmények szekció feltárja a stratégiai mintákat, míg a diszkuszió ezeket értelmezi. A záró rész a kutatás gyakorlati és elméleti tanulságai mellett ismerteti a korlátokat és a további kutatási lehetőségeket.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

A vállalatok növekedési lehetőségeit akadályozó tényezők széles körben vizsgált kutatási területet képeznek, ahol ezek az akadályok belső és külső tényezőkként jelennek meg, korlátozva a növekedésre törekvő vállalatokat (Doern 2009). Bár számos tanulmány foglalkozik az akadályok azonosításával, hatásmechanizmusuk feltárása továbbra is részleges. A bővüléssel és növekedési döntésekkel kapcsolatos választások megértéséhez elengedhetetlen a tulajdonos-vezetők gondolkodásának – észlelésének és értelmezésének – kontextusba helyezése, amihez kevés empirikus bizonyíték áll rendelkezésre (Gancarzyk–Freiling–Gancarzyk 2021).

A szakirodalom szerint a külső környezeti akadályok gyakran nagyobb kihívást jelentenek, mint a belső tényezők (Krasniqi 2007). Az iparági jellemzők, a technológiai fejlődés és a vevői elvárások jelentős növekedési korlátként léphetnek fel

(Kindström–Carlborg–Nord 2024). Ezek leküzdésére a stratégiai üzletfejlesztés és az új piaci lehetőségek kínálnak megoldást (Dobbs–Hamilton 2007; Szepesi 2021). Hatékony eszköz lehet a versenytársakhoz képest üres piaci pozíciók megtalálása, valamint a több termékre kiterjedő differenciálás – különösen bizonytalan vagy hanyatló környezetben. Ilyenkor a növekedés kulcsa az innovatív, testre szabott megoldásokra épülő differenciálás, amely elkerüli az árversenyt, és nem a költségvetésre, hanem az egyedi értékteremtésre épít (Hamilton–Ng 2025).

A dinamikus képességek elmélete szerint a vállalatok sikeressége nagymértékben azon múlik, hogy képesek-e alkalmazkodni a változó üzleti környezethez (Valenzuela–Jacobó–Hernandez–Flores–López 2023; Helfat et al. 2023). Kiss Tibor és munkatársai szerint a versenyképesség alapja az egyedi erőforrások és képességek megszerzése és fejlesztése (Kiss et al. 2023), amelyek kompetenciává alakulva lehetővé teszik a piaci lehetőségek kiaknázását és a versenytársak hatásának csökkentését (Barney–Ketchen–Wright 2011).

A dinamikus képességek három fázisa az érzékelés, a megragadás és az átalakítás. Az első fázisban a vállalat felismeri a környezeti változásokat, és azonosítja a hosszú távú lehetőségeket. A megragadás során célzott stratégiákkal és beruházásokkal aknázza ki ezeket. Az átalakítás pedig a struktúrák és folyamatok adaptálását jelenti annak érdekében, hogy a vállalat versenyképes maradjon a folyamatosan változó piacon (Teece 2016).

Mivel a vállalatok működésére jelentős hatást gyakorolnak a vevői követelmények, a dinamikus képességek kulcsszerepet játszanak az ezekhez való alkalmazkodásban. A tanulás és tudásmenedzsment – mint a megragadás kritikus elemei – hozzájárulnak a domináns erőviszonyok kiegyensúlyozásához, ezáltal tágítva a hatalmi aszimmetriák miatt beszűkült mozgásteret.

Farkas Tamás tanulmányában összeveti a Kathleen Eisenhardt és Jeffrey Martin (2000), valamint a David Teece, Gary Pisano és Amy Shuen (1997) által használt definíciókat (Farkas 2022), és arra a következtetésre jut, hogy míg előbbieik szerint a turbulens környezetben a szervezetek csak bizonytalanul érzékelik a jövőt, addig a Teece-féle iskola a felső vezetés aktív és előrelátó szerepét hangsúlyozza a lehetőségek felismerésében és a piac alakításában. Jelen kutatás ez utóbbi megközelítést követi.

Sebrek Szabolcs Szilárd és Váradi Attila esettanulmánya szerint a statikus, iparági szerkezetet hangsúlyozó elméletekkel szemben a Teece-féle megközelítés a technológiai lehetőségek, a tanulás, a hálózatok és a szabályozási környezet szerepét emeli ki a versenyelőny forrásaként. E tényezők jelentősen befolyásolják a kockázatok felismerését is (Sebrek–Váradi 2019).

A dinamikus képességek nem légtüres térben fejlődnek: az erőforrásokhoz – különösen a beszállítói és vevői hálózatokon keresztüliekhez – való hozzáférés meghatározó, mértéke jelentősen befolyásolja e képességek minőségét, így végső soron a vállalat alkalmazkodóképességét. A piaci erőviszonyok tehát nemcsak a stratégiát alakítják, hanem közvetlenül hatnak a dinamikus képességek kialakulására is.

A vevő-beszállító kapcsolatok és a hatalmi egyensúlytalanságok meghatározzák a vállalatok mozgásterét és stratégiai lehetőségeit. Ilkka Sillanpää, Khuram Shahzad és Elina Sillanpää megállapítása szerint a vevők gyakran versenyztetési stratégiákat alkalmaznak annak érdekében, hogy alacsonyabb beszerzési árakat érjenek el, fokozva ezzel a beszállítók közötti versenyt. Az egyik jellemző taktika a párhuzamos beszerzési stratégia, amelyben a vevők több beszállítóval tartanak fenn hosszú távú kapcsolatot, miközben folyamatosan versenyztetik őket. Ez a dinamika tovább erősíti a hatalmi aszimmetriákat, amelyek visszahatnak a vállalatok erőforrás-hozzáféréseire és hosszú távú növekedési lehetőségeire (Sillanpää–Shahzad–Sillanpää 2015).

Taylor Cox könyvében a hatalmi dinamika szempontjából vizsgálta a vevői és beszállítói dominanciát, valamint a kölcsönös függőséget. Az egyensúlytalanságok erőfölényt biztosítanak a domináns félnek, míg a kiszolgáltatott szereplők túlélési stratégiákat keresnek (Cox 2001, 192). Mohamed Hebatollah Morsy tanulmánya szerint a tranzakciós kapcsolatok az alkalmi együttműködésektől a stratégiai partnerségekig terjednek: előbbieket alacsony bizalom, utóbbiakat tudásmegosztás és közös fejlesztés jellemzi (Morsy 2017).

Az ellátásilánc-kutatások egyre inkább a hatalmi tényezőkre fókuszálnak, mivel ezek alapvetően meghatározzák a kapcsolatok fenntarthatóságát és az együttműködési hajlandóságot (Bastl–Johnson–Choi 2013; Gemente et al. 2024). A hatalmi dinamika pedig nemcsak a tárgyalási pozíciót befolyásolja, hanem azt is, hogyan mérsékelheti a gyengébb fél kiszolgáltatottságát.

A szakirodalmi áttekintés során azonosított növekedési akadályok, dinamikus képességek és hatalmi viszonyok képezik az empirikus vizsgálat alapját.

### 3. Módszertan

Jelen dokumentum 27 magyarországi kkv felső vezetőjével 2024. május–július között készült mélyinterjúk legfontosabb állításait, anonimizált idézeteit rendszerezve mutatja be. A kvalitatív kutatás során a résztvevőket célzottan választottuk ki: olyan vállalkozások kerültek be, amelyek legalább tíz főállású alkalmazottal és minimum tízéves működési tapasztalattal rendelkeznek. Emellett feltétel volt, hogy az interjúalanyok legalább három éve vezető beosztást töltsenek be. Ezzel a kiválasztással a releváns tapasztalatokkal rendelkező személyek bevonását céloztuk.

Az első öt interjúalany kiválasztása után a további résztvevők hógolyómódszerrel kerültek a látókörünkbe. Az átlagosan 80 perces interjúk előtt a résztvevők előzetesen hozzájárultak a kutatásban való részvételükhöz. A kutatás részletes ismertetése a *Jelentés a magyar vállalkozásról 2024* című munkában olvasható (Szepesi 2024). A minta méret és kor szerinti összetételét az 1. táblázat, iparági megoszlását pedig a 2. táblázat mutatja be.

Az elemzés során Dennis A. Gioia és szerzőtársai (Gioia–Corley–Hamilton 2013) ajánlásait követve az adatok kódolása és értelmezése szisztematikus elemzéssel zajlott, amelyhez az ATLAS.ti 23 szoftvert használtuk. A következőkben ezeket röviden ismertetjük és idézetekkel illusztráljuk.

1. táblázat. A minta összetétele

Létszám	DB	Kor	DB	Árbevétel (HUF)	DB
10–49 fő között	12	10 évnél fiatalabb	3	790 millió alatt	4
50–249 fő között	13	10 évnél idősebb	26	792 millió – 3,9 milliárd között	12
250 főnél több	2	SUM	29	3,91 milliárd – 19,8 milliárd	10
SUM	27			19,9 milliárd felett	1
				SUM	27

Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat. Iparágak eloszlása

Tevékenység	DB
<b>Feldolgozóipar</b>	<b>14</b>
Élelmiszer- és italgyártás	7
Egészségügyi termékek gyártása	2
Vegy termékek gyártása	2
Műanyag termékek gyártása	2
<b>Gépgyártók</b>	<b>13</b>

Forrás: saját szerkesztés

#### 4. Eredmények: folyamatos mozgásban a helyzeti előny megtartásáért

Az adatfelvétel során célzottan olyan kkv-kat vizsgáltunk, amelyek a bizonytalan gazdasági környezetben is sikeresen alkalmazkodtak, és javították piaci pozíciójukat. A minta szándékosan a legjobban teljesítő vállalkozásokat vizsgálja, azt, milyen alkalmazkodási stratégiákat követ a hazai élmezőny. A kiválasztás továbbá két fő szektorra koncentrált: a feldolgozóipari és a gépipari vállalatokra. Magyarországon a STEM-oktatás komoly hagyománnyal rendelkezik (Science, Technology, Engineering and Mathematics, azaz természettudomány, technológia, mérnöki tudományok és matematika), ennek következtében az ország történelmileg erős a kutatásban vizsgált iparágakban, ami nemcsak a gépipar, hanem a vegyipar, az élelmiszer- és egészségügyi ipar számára is kiemelkedő szakmai háttérrel biztosít.

Az elemzés rávilágított arra, hogy az interjúalanyaink vevői gyakran *erősebb alku pozícióban* vannak, rendszeresen versenyeztetik beszállítóikat: „Én azért vagyok kínban szinte napi szinten, mert árverseny van. És tetszik, nem tetszik, amikor csinál

egy akármilyen cég egy kozmetikumot, az neki 10 forintba van. Én ugyanezt bio minősítéssel 100 forintért tudom” (i18).

A vevőknek való kiszolgáltatottság ellen a megkérdezett vállalatok aktívan küzdenek, mindazonáltal piaci magatartásukat alapvetően meghatározza a domináns vevőkhöz való alkalmazkodás. A saját márkát gyártó cégek esetében ez különösen fontos, mivel a prémiumtermékek sikere nemcsak a fizikai tulajdonságokon, hanem az ügyfélélményen és a márka által közvetített értékeken is múlik. Stratégiaileg fontos, hogy még egy kedvezőtlen gazdasági környezetben is fenntartsák a magas minőségi színvonalat: Az egyik interjúalany megfogalmazása szerint: „még az alapanyagokból sem engedhetünk” (i11).

Hasonló alkalmazkodási kényszer figyelhető meg az egyedi gépgyártók körében is, ahol a vevők elköteleződését nem csupán műszaki innovációval, hanem célzott szolgáltatások kialakításával is biztosítják. A testre szabott szolgáltatások, a karbantartás és a mérnöki támogatás olyan eszközök, amelyekkel a vállalatok növelik a jellemzően globális nagyvállalati vevők elköteleződését, csökkentve ezzel a vevők érzékenységét és opportunizmusát. Ahogy egy interjúalany is kiemelte: „Az egyedi gépgyártásban előny a kisebb távolság, szükség van karbantartásra, alkatrészellátásra, ezért előny a közelség” (i6). A hosszú távú együttműködés keretében nyújtott szolgáltatások – mint a gyors alkatrészellátás és a folyamatos karbantartás – megnehezítik a beszállítók tényleges versenyeztetését. Ezáltal az erőviszonyok némiképp kiegyensúlyozottabbak lesznek, mérsékelve az egyoldalú vevői dominanciát: „A vevőink nem csupán egy alkatrészt kapnak, hanem egy teljes megoldást” (i7).

A vizsgált vállalatok esetében egyértelmű *növekedési korlátok* figyelhetők meg, amelyeket elsősorban a működési környezetük és piaci sajátosságaik határoznak meg. A saját márkát gyártó cégek gyorsan elérik a rés piacok méretének határát, ami új növekedési lehetőségek keresésére kényszeríti őket. Két stratégiai irány rajzolódik ki: az egyik további rés piacok feltárása, a másik pedig a nemzetközi terjeszkedés. Ahogyan egy interjúalany megfogalmazta: „Nyugat-Európába visszük a brandet, hogy még erősebb legyen” (i9).

Az egyedi gépgyártók esetében a növekedési lehetőségeket a piac szerkezete és a vállalatok specializációja határozza meg. Bár a szűk, speciális piaci szegmensekben szerzett egyedi tudás és referenciák lehetőséget teremtenek a gépgyártók számára a versenyelőny kiépítésére, ugyanakkor az iparág sajátossága, hogy a méretgazdaságosság jelentősen befolyásolja a nyereségességet. Tekintve, hogy egyedi igények kiszolgálására specializálódtak, kiszolgáltatottságuk új dimenzióba került. Számukra nehézséget jelent a méretgazdaságosság elérése, mivel a nagyobb beruházások és fejlesztések jelentős pénzügyi erőforrásokat igényelnek, így a több lábbon állás továbbra is mindennapos kihívást jelent: „A nagy növekedések időszaka véget ért, itt az idő, hogy a befektetett tudás és technológia megtérüljön” (i17).

A márka és a reputáció kiépítése hosszú, időigényes folyamat, amely nemcsak a versenyelőny forrása, de folyamatos technológiai és szervezeti fejlesztéseket is igényel. Az élenjáró cégek vezetőinek folyamatosan változó elvárásokkal, összetettebb

működéssel és állandó technológiai és marketing megújulási kényszerrel kell szembenéznük. A piaci változásokhoz való alkalmazkodás mindkét csoport számára kulcsfontosságú, azonban eltérő módon valósul meg. A saját márkát gyártó vállalatok folyamatosan figyelik a fogyasztói trendeket, és az új anyagok, dizájnok vagy fenntartható megoldások bevezetésével reagálnak a változó igényekre. Az innováció számukra nemcsak versenyelőnyt jelent, hanem biztosítja piaci pozíciójuk fenntartását is: „Nem kockáztathatjuk meg, hogy lemaradunk” (i12).

Az egyedi gépgyártók alkalmazkodóképességüket elsősorban a technológiai fejlesztésekre és az egyedi mérnöki megoldásokra alapozzák. Számukra a versenyelőnyt az jelenti, ha termékeik komplexitásával és testreszabhatóságával olyan megoldásokat kínálnak, amelyek nehezen helyettesíthetők, és magas hozzáadott értéket képviselnek. „Minél több egyedi mérnöki tudást kell beépíteni a termékbe, annál erősebb a pozíciónk” (i25).

Bár mindkét csoport számára kritikus az innováció, annak fókusza eltérő: míg a saját márkát gyártók az ügyfélélmény és a dizájn terén keresik a versenyelőnyt, addig az egyedi gépgyártók a technológiai fejlesztések és mérnöki megoldások révén erősítik piaci pozíciójukat.

Az egyediségre épülő pozíció megőrzése érdekében mindkét csoport számára elemi fontosságú működésük, képességeik folyamatos fejlesztése. A vállalatok állandóan figyelik a piaci trendeket, hogy kiszűrjék a valóban ígéretes irányokat. Nem fektethetnek mindenbe, ezért pontosan kell érzékelniük a piac mozgását – a jó döntések versenyelőnyt hoznak, a hibások pedig fájdalmas veszteségeket okozhatnak. Ahogyan egy interjúalany megfogalmazta: „Ha rosszul mérjük fel az irányt, az nemcsak pénzbe kerül, de évekre visszavethet” (i19).

A mintában szereplő vállalatok 90%-a úgy nyilatkozott, hogy hosszú távú stratégiai döntéseiket bizonytalanság övezi, ezért elsősorban rugalmas innovációs stratégiákat alkalmaznak. Ezek kezdetben alacsony elköteleződést igényelnek, és jellemzően inkrementális fejlesztéseket eredményeznek. Az innováció iránya azonban nem egyértelmű, ezért a kockázatok csökkentése érdekében folyamatosan figyelik és értelmezik a piac legapróbb jeleit. Az egyes cégek ezt eltérő módon valósítják meg: míg egyes vállalatok aktívan részt vesznek szakmai kiállításokon, hogy elsőként lépjenek a piacra, addig mások a nagyobb versenytársakat figyelik, és szemfüles, gyors követőkké próbálnak válni. Mindkét stratégia aktív, folyamatos készenlétet követel meg – az élenjárók csak úgy őrizhetik meg pozíciójukat, ha mindig éberrel figyelnek, és gyorsan reagálnak.

## 5. Növekedés határok között: tanulás, alkalmazkodás és stratégiai válaszok

A kutatás eredményei rávilágítottak arra, hogy a vizsgált vállalatok stratégiáját és működését jelentősen meghatározzák a domináns vevők, a piaci korlátok és a dinamikus képességek. Az egyedi gépgyártók és a saját márkás termékeket gyártó vállalatok eltérő üzleti modellek mentén működnek, azonban mindkét esetben kulcsfontosságú a proaktív alkalmazkodási stratégiák kialakítása a hosszú távú versenyképesség

érdekében. Ez összhangban áll Teece dinamikus képességek elméletével, amely szerint a vállalatok sikeressége a gyors környezeti változásokhoz való alkalmazkodás és a proaktív piacformálás képességén múlik (Teece 2007).

A mintában szereplő 27 vállalat – egyedi gépgyártók és saját márkás termékeket gyártó cégek egyaránt – döntően B2B-modellben (Business to Business) működik, vagyis termékeik többsége üzleti partnereken keresztül jut el a piacra, nem közvetlenül a végfogyasztókhoz. Még a saját márkás gyártóknál is elenyésző a közvetlen értékesítés; bevételeik legalább 80%-a kiskereskedelmi vagy nagykereskedelmi csatornákon realizálódik. Emellett minden saját márkás gyártó bérgyártást is végez.

A mintában szereplő vállalatok egytől egyig vevői dominancia nyomása alatt állnak. A szakirodalom szerint ilyenkor a beszállítók stratégiai mozgástere erősen korlátozott (Cox 2001; Sillanpää–Shahzad–Sillanpää 2015). Az eredmények alapján két stratégiai válasz rajzolódott ki: (1) *specializáció* fejlett technológiai képességek kiépítésével, amelyekkel szolgáltatásaik egyedivé és nehezen másolhatóvá válnak; valamint (2) párhuzamos *piacdifferenciálás* és termékfejlesztés. Mindkét esetben fennáll azonban a veszély, hogy ez hosszú távon beszűkíti rugalmasságukat. A magas beruházási igényű, egyedi specifikációkhoz kötött gyártási folyamataik jelentős erőforrásokat kötnek le, miközben beszállítói pozíciójuk nem feltétlenül válik stabilabbá.

A piac mérete által kijelölt növekedési lehetőségeket az üzleti működés sajátosságai korlátozzák. Az egyedi gépgyártók jellemzően néhány befolyásos vevő igényeire specializálódnak, míg a saját márkás gyártók esetében a növekedés kulcsa az, hogy milyen gyorsan és hatékonyan tudnak belépni az újonnan kialakuló, speciális piaci igények mentén formálódó iparágakba. Esetükben a kereslet nemcsak iparág-specifikus, hanem földrajzilag is behatárolt, ami tovább korlátozza növekedési lehetőségeiket. A saját márkás termékeket gyártó cégek bővülését pedig nem csupán a fogyasztói preferenciák alakítják, hanem az is, hogy a rés piac növekedésével megjelennek a nagyobb, erősebb globális versenytársak, akik saját megoldásaikkal igyekeznek növelni piaci részesedésüket. Ez a fokozódó versenyhelyzet jelentős erőforrásokat igényel a megszerzett pozíciók fenntartásához.

A nagyobb méretű, erősebb verseny jellemezte mainstream piacokra a belépés kockázatos, mivel sajátos, nehezen megszerezhető képességeket, illetve az üzleti modell és a stratégia átalakítását igényli. A növekedés jobban járható útja a bérgyártás, amely kettős előnnyel jár: egyrészt lehetőséget biztosít a vállalatoknak a hagyományos piacok elérésére, másrészt támogatja a piac edukációját, vagyis az új termékkategóriák iránti kereslet fokozatos kiépítését.

Eredményeink azt igazolják, hogy a vizsgált vállalatok növekedési lehetőségei korlátozottak, mivel kibocsátásuk nehezen skálázható, és folyamatos vezetői figyelmet igényelnek. A vállalatok két irányban bővíthetnek: vagy új termékvonalak bevezetésével szélesítik kínálatukat, vagy nagyobb megrendeléseket ígérő piacok felé nyitnak. Az új rés piacok kiszolgálása fokozza a cég komplexitását, azaz növeli a működés szervezhetőségét. A nagyobb hozamot ígérő kapacitásnövelés/specializálódás pedig egyszerre igényel komoly beruházásokat és növeli jelentősen a működési kockázatokat.

Emellett mindkét stratégia esetén számolni kell azzal, hogy a nagyobb hozamot ígérő képességek fenntartása csak ideiglenesen és/vagy jelentős költségekkel lehetséges.

Bár növekedési lehetőségeik korlátozottak, ezek a vállalatok magas hozzáadott értékű termékeket és szolgáltatásokat állítanak elő, ami makrogazdasági szinten is kedvező hatású. Piaci jelenlétük és specializációjuk révén nem csupán stabil szereplői iparágaiknak, de innovációs kapacitásuk és alkalmazkodóképességük révén a gazdasági növekedés egyik motorjaként is működnek.

A teljes mintára vonatkozóan azt találtuk, hogy a tartósan kiemelkedő piaci teljesítményt csak azok a vállalatok érik el, amelyek finomhangolt és összetett képességeik révén gyorsabban alkalmazkodnak a piaci változásokhoz, és néhány lépéssel a versenytársak előtt járnak. Három ilyen kulcsképeséget azonosítottunk: a piaci változások gyors érzékelése, az agilis tanulás és az erőforrások hatékony átcsoportosítása. Mindkét szegmensben fejlett tudásmenedzsment és gyors, rugalmas alkalmazkodás figyelhető meg, amely lehetővé teszi az innovációs lehetőségek időbeni felismerését és kihasználását. E képességek hatékony működtetéséhez elengedhetetlen a szervezeti rugalmasság (agilitás), amely nemcsak reakciókészséget biztosít, hanem lehetőséget teremt a környezet proaktív alakítására is.

Eredményeink összhangban állnak Teece megközelítésével, amely szerint a vállalati siker nem pusztán az alkalmazkodóképésen, hanem a piac aktív formálásán is múlik. Kutatásunk rávilágít, hogy a dinamikus képességek – az agilis tanulás, amely a gyors információfeldolgozást és döntéshozatalt teszi lehetővé, valamint az erőforrások

3. táblázat. A két szegmens összehasonlítása

	Egyedi gépgyártók	Saját márkát gyártók
<b>Hasonlóságok</b>		
Technológiai színvonal	– Magas technológiai élenjárás, fejlett gyártási háttér	
Gyártási komplexitás	– Összetett, precíziós és specializált gyártási folyamatok	
Reputáció szerepe	– Szakmai presztízs és piaci elismertség, versenyelőny	
Alapvető képességek	– Éljenjáró technológia, piaci változások irányának gyors észlelése	
Piac mérete	– Korlátozott növekedési lehetőségek, rés piac dominanciája	
Stratégiai alkalmazkodás	– Agilitás, proaktivitás	
<b>Különbségek</b>		
Növekedési lehetőségek és skálázhatóság	– Korlátozott, nehéz méretgazdaságosan bővíteni	– Rés piacok gyors kimerülése
Innováció fókusza	– Technológiai fejlesztés, specializáció	– Márkaépítés és termékfejlesztés
Beruházási és költség szerkezet	– Magas tőkelekötés, egyedi projektek	– Magas marketing- és ügyfélszerzési költségek
Piaci pozíció javítása	– Egyedi igények kielégítése	– Fogyasztói lojalitás és többcsatornás értékesítés
Beszállítói kapcsolatok	– Mély, bizalmi együttműködés	– Közös piacfejlesztés bérgyártással

Forrás: saját szerkesztés

átcsoportosítása, amely biztosítja a stratégiai fókuszváltásokhoz szükséges rugalmasságot – kulcsfontosságúak ebben a folyamatban (Teece 2018).

Kutatásunk rámutat arra, hogy a dinamikus képességek nem csupán az alkalmazkodásban, hanem a piaci lehetőségek proaktív formálásában is kulcsszerepet játszanak. Az egyedi gépgyártók ezt technológiai innovációk felismerésével és testre szabott megoldások kidolgozásával valósítják meg, míg a saját márkás gyártók az ügyféligenyekhez való folyamatos alkalmazkodással és üzleti modelljük rugalmas alakításával. Ezáltal hozzájárulunk a dinamikus képességek elméleti keretének finomításához, rámutatva a proaktív stratégiák szerepére a növekedési korlátok és a vevői dominancia ellensúlyozásában.

A fent bemutatott eredmények alapján a 3. táblázat összegzi az egyedi gépgyártók és a saját márkát gyártók közötti főbb hasonlóságokat és különbségeket. A táblázat rávilágít arra, hogy a két szegmens milyen technológiai, piaci és stratégiai tényezők mentén tér el egymástól, valamint milyen növekedési és alkalmazkodási lehetőségekkel rendelkezik.

## 6. Konklúzió:

### A növekedés és megújulás kettős kihívása

Kutatásunk rávilágít arra, hogy a dinamikus képességek fejlesztése kulcsfontosságú a hosszú távú piaci fennmaradás és növekedés érdekében. A sikeres vállalatok nem csupán alkalmazkodnak a változó környezethez, hanem proaktívan formálják is.

A vizsgált magyar cégek példája azt mutatja, hogy már léteznek stabil, versenyképes vállalatok, amelyek folyamatos megújulásra képesek. Ugyanakkor ezek a vállalatok nem tekinthetők a nemzetközi értelemben vett *scale-up*oknak, mivel üzleti modelljük alapvetően rés piacokra épül – nem a vezetés hiányosságai miatt, hanem mert működési környezetük és stratégiájuk erre predesztinálja őket. A magyar üzleti gondolkodásban mélyen gyökerezik a túlélési képesség és az egyediség megteremtése, amely ellensúlyozza a külső dominanciát.

Ez az egyediség azonban hamar elkopik: a versenytársak gyorsan átveszik az úttörő megoldásokat, így a vállalatoknak folyamatosan meg kell újulniuk. Ez egyszerre jelent lehetőséget és kockázatot: amelyek fenntartják ezt a képességet, megtarthatják a magasabb hozzáadott értéket biztosító pozíciót, amelyek nem, azok gyorsan az alacsony hozamú piacokon találják magukat, és idővel már a fennmaradásért küzdenek.

A kutatás azt is kiemeli, hogy a domináns piaci pozíció megtartása állandó megújulást követel, mert az egyediség gyorsan elavul. A technológiai előnyök másolhatók, az innováció varázsa hamar elillan, és a kereslet dinamikusán változik. Ezért a proaktív megújulási képesség nem csupán versenyelőny, hanem létfeltétel.

Eredményeink azonban korlátozottan értelmezhetők. Egyrészt az egyediségre épülő sikert vizsgáló munkánk eredményei nem érvényesek a más stratégiai megközelítést követő vállalkozásokra. Ezek vizsgálata további, eltérő fókuszú kutatásokat igényel. Másrészt további – szélesebb bázisú kvalitatív és kvantitatív – elemzést

kíván annak feltárására, hogy az írásunkban vizsgált proaktív megújulási képesség hogyan jön létre, illetve milyen feltételek esetén válik reális lehetőséggé, hogy a magas hozzáadott értékű működés fenntartásán túlmutatva a hosszú távú piaci növekedés forrásává válhasson.

Eredményeink a szakpolitikai és vállalati döntéshozók számára is relevánsak. A cégvezetőket segítik annak megértésében, hogy milyen dinamikus készségek fejlesztésével bővíthetik piaci mozgásterüket. Másrészt rávilágítanak arra is, hogy a növekedési lehetőségek mellett milyen költségekkel és kihívásokkal jár a folyamatos megújulás. A szakpolitika számára pedig rávilágítanak a proaktív megújulási képesség gazdasági jelentőségére, és támpontokat nyújtanak az erősítését szolgáló intézkedések kidolgozásához.

### Irodalomjegyzék

- Barney, Jay B. – Ketchen, David J. – Wright, Mike (2011). „The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?” *Journal of Management* 37/5, 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>.
- Bastl, Marko – Johnson, Mark – Choi, Thomas Y. (2013). „Who’s Seeking Whom? Coalition of a Weaker Player in Buyer–Supplier Relationships”. *Journal of Supply Chain Management* 49/1, 8–28. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.2012.03274.x>.
- Cox, Taylor Jr. (2001). *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- Dobbs, Matthew – Hamilton, Robert T. (2007). „Small Business Growth: Recent Evidence and New Directions”. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 13/5, 296–322. <https://doi.org/10.1108/13552550710780885>.
- Doern, Rachel (2009). „Investigating Barriers to SME Growth and Development in Transition Environments: A Critique and Suggestions for Developing the Methodology”. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 27/3, 275–305. <https://doi.org/10.1177/0266242609102275>.
- Eisenhardt, Kathleen M. – Martin, Jeffrey A. (2000). „Dynamic Capabilities: What Are They?” *Strategic Management Journal* 21/10–11, 1105–1121. <https://www.jstor.org/stable/3094429>.
- Farkas Tamás (2022). „Dinamikus képességek”. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* 53/2, 27–40. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.03>.
- Gancarczyk, Marta – Freiling, Joerg – Gancarczyk, Jacek (2021). „The Dynamics of SME Growth Processes and the Role of Enabling Constraints: An Evidence-Based Theoretical Framework”. *Journal of Organizational Change Management* 34/1, 180–205. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2020-0208>.
- García-Valenzuela, Víctor Manuel – Jacobo-Hernández, Carlos Armando – Flores-López, José Guadalupe (2023). „Dynamic Capabilities and Their Effect on Organizational Resilience in Small and Medium-Sized Commercial Enterprises”. *Management & Marketing* 18/4, 496–514. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2023-0027>.
- Gemente, Giovanni B. et al. (2024). „Pressures, Power Relationships and Governance Mechanisms: A Multi-Tier Supply Chain Approach”. *The International Journal of Logistics Management* 35/1, 1–28. <https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2021-0291>.
- Gioia, Dennis A. – Corley, Kevin G. – Hamilton, Aimee L. (2013). „Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research”. *Organizational Research Methods* 16/1, 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>.
- Hamilton, Robert T. – Ng, Poh Yen (2025). „What We Know About High-Growth Firms, and What We Do Not: A Systematic Review”. *International Small Business Journal* 43/4, 420–451. <https://doi.org/10.1177/02662426251316441>.

- Helfat, Constance E. et al. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Kindström, Daniel – Carlborg, Per – Nord, Tomas (2024). „Challenges for Growing SMEs: A Managerial Perspective”. *Journal of Small Business Management* 62/2, 700–723. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2082456>.
- Kiss Tibor et al. (2023). „A hatékonyság és a vállalati kompetenciák kapcsolatának vizsgálata a magyar kisvállalatoknál DEA módszer segítségével”. *SZIGMA* 54/2, 83–104. <https://doi.org/10.15170/SZIGMA.54.1185>.
- Krasniqi, Besnik A. (2007). „Barriers to Entrepreneurship and SME Growth in Transition: The Case of Kosovo”. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 12/1, 71–94. <https://doi.org/10.1142/S1084946707000563>.
- Morsy, Hebatollah Mohamed (2017). „Buyer–Supplier Relationships and Power Position: Interchanging”. *International Journal of Supply and Operations Management* 4/1, 33–52. <https://doi.org/10.22034/2017.1.03>.
- Sebrek Szabolcs Szilárd – Váradi Attila (2019). „Letettük a névjegyünket! Dinamikus képesség a vállalati növekedés szolgálatában – a Wizz Air esete”. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* 50/6, 48–62. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.06.05>.
- Sillanpää, Ilkka – Shahzad, Khuram – Sillanpää, Elina (2015). „Supplier Development and Buyer–Supplier Relationship Strategies – A Literature Review”. *International Journal of Procurement Management* 8/1–2, 227–250. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2015.066283>.
- Szepesi Balázs (2021). „A gyümölcsstermesztő és az ipari beszállító vállalkozások piaci pozíciója. Egy kvalitatív kutatás eredményei”. *Közgazdasági Szemle* 68, Különszám, 52–57. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.k.52>.
- Szepesi Balázs (2024). *Jelentés a magyar vállalkozásról 2024*. Budapest: Mathias Corvinus Collegium. <https://mcc.hu/documents/esemenyek/jelentes-a-magyar-vallalkozasrol-reszletes-eredmenyek.pdf>.
- Teece, David J. (2007). „Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”. *Strategic Management Journal* 28/13, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- Teece, David J. (2016). „Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm”. *European Economic Review* 86/10, 202–216. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>.
- Teece, David J. (2018). „Business Models and Dynamic Capabilities”. *Long Range Planning* 51/1, 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.
- Teece, David J. – Pisano, Gary – Shuen, Amy (1997). „Dynamic Capabilities and Strategic Management”. *Strategic Management Journal* 18/7, 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).