

# Kis- és középvállalatok, startupok és platformvállalatok – versenyképesség, innováció, hálózatosodás, nemzetköziesedés - Mit tudunk és mit lenne érdemes kutatnia magyar KKV-król? - II. rész

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

**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 szemlélet, vezetői kompetenciák és szervezeti tanulás – határozzák meg, miközben

a szektor belső heterogenitása miatt az egységes fejlesztéspolitikai eszközök hatékonysága korlátozott. A tanulmányt két részben közöljük. A cikk első része a folyóirat 2026/1-es számában jelent meg: <https://retp.eu/index.php/retp/article/view/1623>

**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. The first part of this article appeared in issue 2026/1 of the journal. <https://retp.eu/index.php/retp/article/view/1623>

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

**JEL codes:** L25, L26, M21

# 1. Vállalati esettanulmányok

## 1.1. 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 függelék) a hazai és nemzetközi szakirodalom áttekintése, valamint a szerzők korábbi kutatási tapasztalatai alapján dolgoztuk ki.

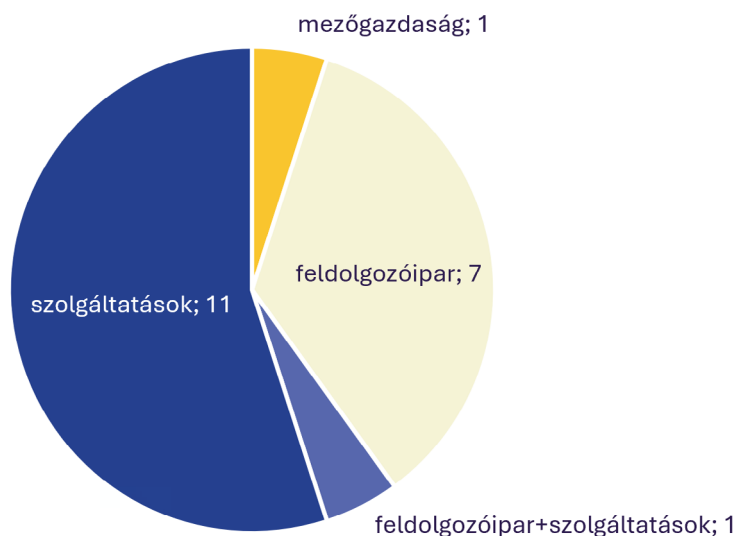
Az adatfelvételre 2025 júniusa és 2026 januárja között került sor. A kutatás megvalósítását jelentősen nehezítette, hogy a korábbi – egy-két évtizeddel ezelőtti – hasonló vizsgálatokhoz képest érzékelhetően csökkent a vállalatok bizalma az interjúk módszert alkalmazó kutatások iránt. Ennek következtében 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.)

## 1.2. 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)

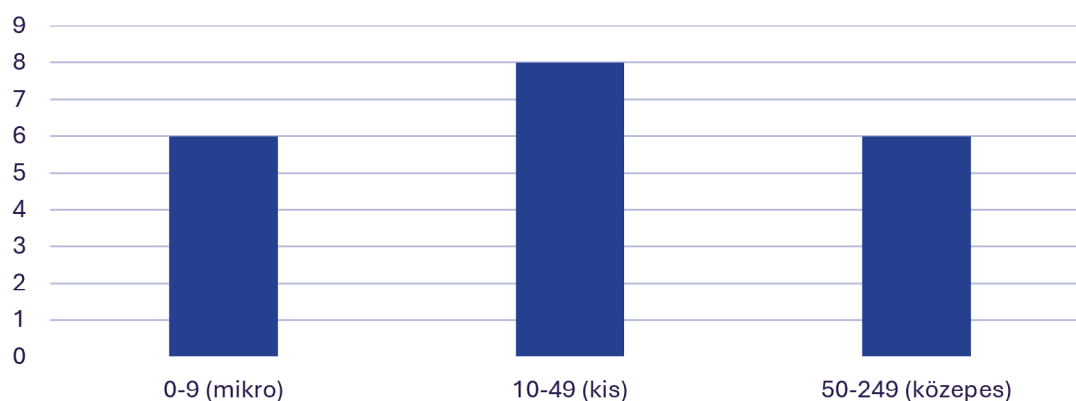


Forrás: saját összeállítás a vállalati minta alapján

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 kapcsolaton keresztül kerültek be a cégek, két nagyrégió: az Észak-Magyarországi és az Észak-Alföldi régió vállalatai közül egy sem került be a mintába.

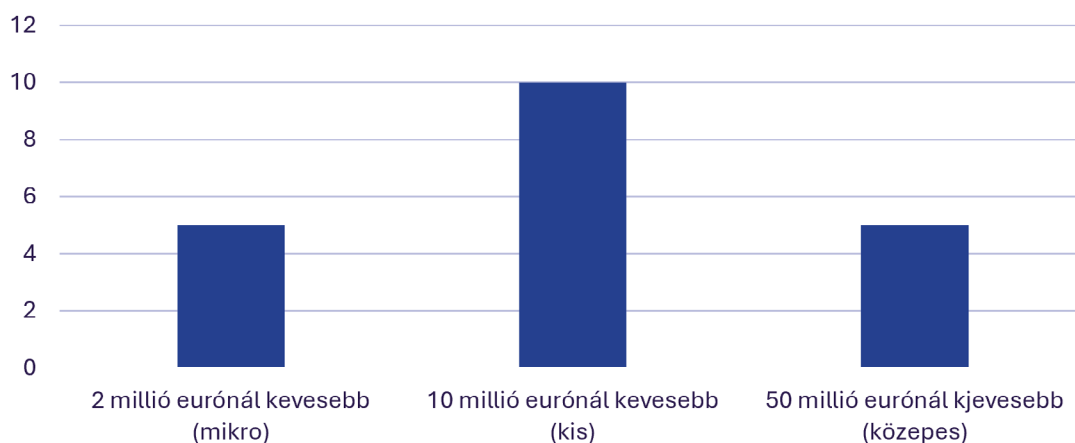
A vállalatok mérete jelentős szórást mutat: a mintában megtalálhatók mikrovállalkozások (1–5 fő), kisvállalkozások (10–50 fő), valamint közepes méretű cégek is, amelyek foglalkoztatotti létszáma meghaladja a 100 főt. Hat mikrovállalkozás mellett dominálnak a kisvállalkozások (8 cég), és szintén hat közepes 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)



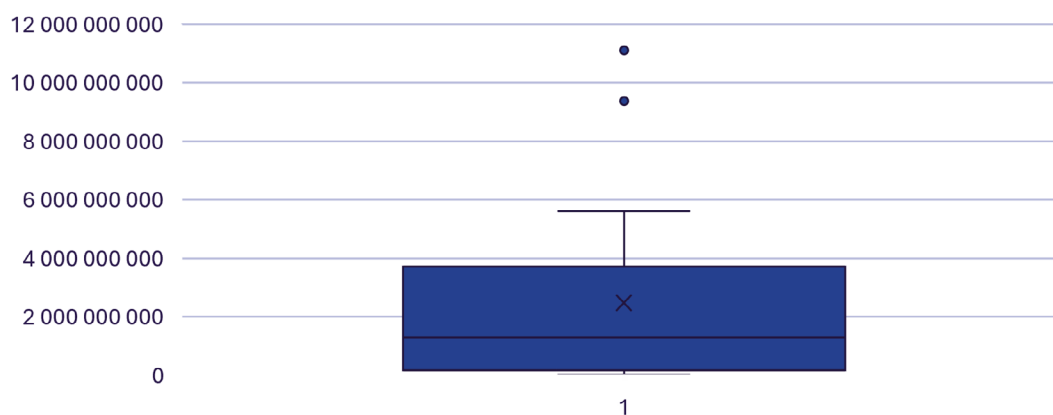
Forrás: saját összeállítás a vállalati minta alapján

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



Forrás: saját összeállítás a vállalati minta alapján

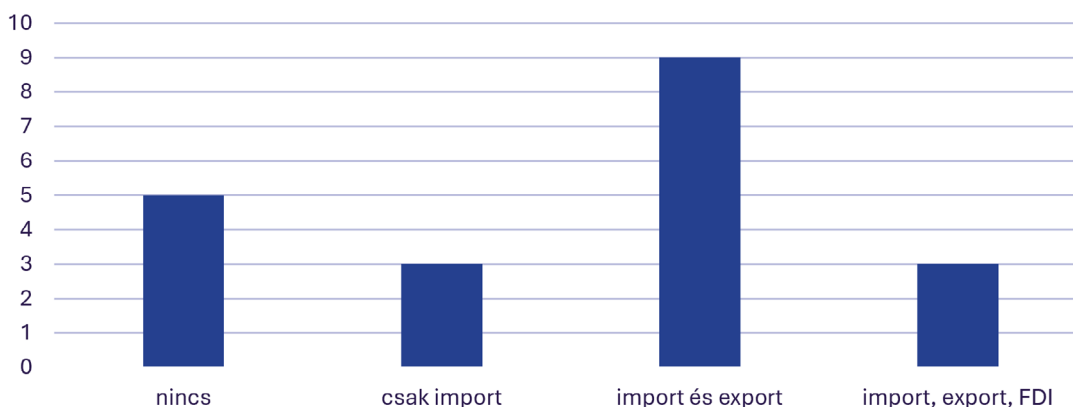
4. ábra: A vállalati minta jellemzői az árbevétel nagysága szerint (millió euró)



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.

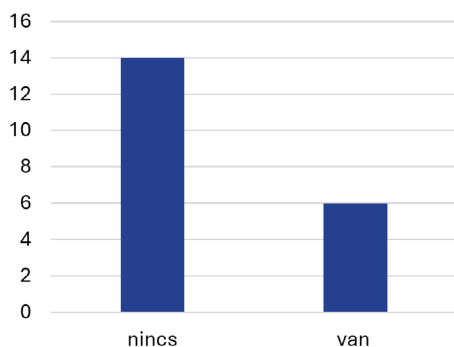
5. ábra: A vállalati minta jellemzői a nemzetköziesedési szint szerint



Forrás: saját összeállítás a vállalati minta alapján

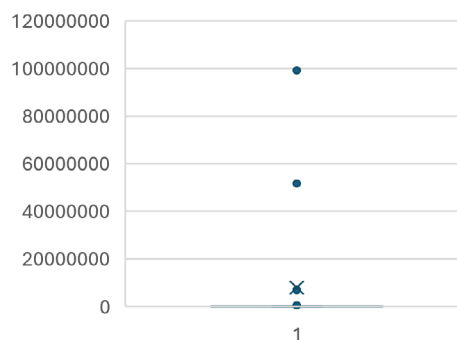
A mintánkban szereplő vállalatok összességében intenzívebb kutatás-fejlesztést folytatnak és innovatívabbak, mint a magyar átlag. A húsz vállalatból hatnak van kimutatott K+F-tevékenysége, néhányuk, a K+F-költség nagysága alapján, kiemelten technológiaintenzív vállalatnak tekinthető. Ez teljesen más 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 alapján

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.

## 2. 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 humán erőforrás-kezelés meghatározó verseny- (sőt siker-) tényező. Ezeknél a cégeknél a projektalapú szervezés, a kontrolling, a folyamatos teljesítménymérés, a kiegésző 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, szervezetenként érett, sikeresnek tekinthető vállalatok. A különbségek nem pusztán ágazati sajátosságokból vagy méretből, hanem intézményi környezetből, vezetői szemléletből és szervezeti minőségéből 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 mé-

retük, 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 egybeesik 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 tetten érhető: az ambiciózus cégvezetők büszkék teljesítményükre és termékükre-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 kényszerrekhez 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 beszállítóvá 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 költséghatékonyság, 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 visszaforgatás 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 meginterjúvolt vállalatunk esete jól rávilágít az innováció fo-

galmának 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 légitari, 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-feljebb lépés: 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 fejleszt, 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 projek-

talapon, 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 vállalatunk egy jelentős része meghatározónak tartja saját teljesítménye szempontjából. Az állam szerepének megítélése az interjúban 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 interjúban nyilvánvalóvá vált, hogy a magyar KKV-k számára központi probléma a munkaerő kérdése. A kvalifikált, motivált és lojális munkaerő hiánya, valamint az egyes gene-

rációk munkával, munkahellyel, bérrel kapcsolatos elvárásai közötti különbségek (különösen a fiatalabb generációkkal kapcsolatos problémák kerültek itt megemlí-tésre) 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 alkoholista) munkavállaló megtalálása a fontos, akit „on-the-job” tréning keretében tudnak betanítani az elvégzendő feladatra. A technológiaintenzív, 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 teszik 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 kitar-tás 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 tényezőknél, vagy a forrásokhoz való hozzáférésben rejlik, hanem abban, hogy a vállalatok képesek 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 KKVk 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 kettősége: 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, mindenkire 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 megosztottak 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 „ellenzolgáltatást” kap).

### 3. Javasolt kutatási területek

#### 3.1. 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 szállítványozó 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.

### **3.2. A világgazdasági környezet, a globális értékláncok átalakulása, ezek hatása a hazai kis- és középvállalatokra**

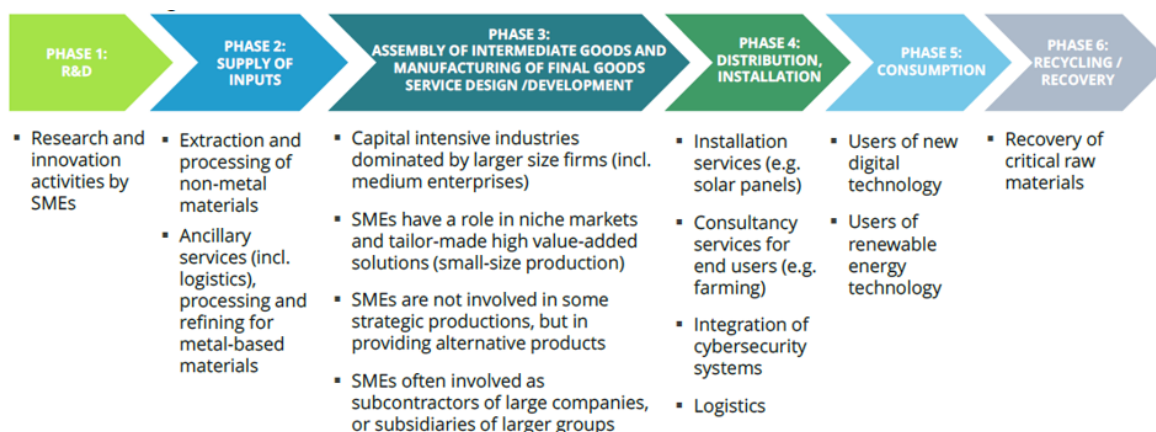
Magyarország erősen nyitott gazdasággal rendelkezik, a külgazdasági kapcsolatok – a kivitel, behozatal, a nemzetközi tőkebefektetések – meghatározó befolyással vannak gazdaságunk teljesítményére, a szabályozási környezetre, a hazai gazdaságpolitikai lehetőségekre, alkalmazott eszközrendszerre. (Forint 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 külpiazi 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 külpiazi 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 pénzbőség, 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 (vámeljárási 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 pénzbőség, 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 szétzilálódni látszik, a világgazdaság egyre inkább széttagolódik, 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 globális értéklánc szakaszai a kis- és középvállalkozások összefüggésében



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 nyílnak előttük, s ezek feltérképezésében 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.)

### **3.3. 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 értékláncokban 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.

### **3.4. 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
- Kockázatitőke-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 Észtor-számban Bolt, Csehországban Kifli és Packeta és Litvániában Vinted.

**3.4.1. 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 Lettorszámban, 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 infokommuniká-

ciós 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: „Rengeteg a pénz, nulla a szaktudás, a döntések gyakran nem szakmai alapon születnek, a pénz pedig elfogyott.”

### 3.4.2. 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 [1]. Fontos további kutatási irány lehetne tapasztalataik megismerése.

### 3.5. Nemzetközi összehasonlításban végzett KKV-elemzések – miért van Csehországban Kifli és Packeta, 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.

### 3.6. 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 oktatáspolitikai. 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.

### **3.7. 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 külpiacon, 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 függenek a külső intézményi és piaci környezettől, valamint, hogy léteznek-e tipikus „kilépési utak” ezekből a helyzetekből vagy kezelési módok – más vállalatok tapasztalatai alapján.

### **3.8. 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://hunban.eu/>

## Hivatkozások

European Commission (2024): *Annual Report on European SMEs 2023/2024*.

Jeneiné Gerő, H. E., Kincses, Á. & Tóth, G. (2021). A hazai kkv-k területi jellegzetességei válságok idején. *Statisztikai 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

## 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

**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?