



# **Gyorsjelentés a magyar vállalatok versenyképességéről – 2025**

*Önbizalom és alkalmazkodás ingatag talajon*



**Gyorsjelentés a magyar vállalatok  
versenyképességéről – 2025**

*Önbizalom és alkalmazkodás ingatag talajon*

*Szerkesztők* Chikán Attila  
Czakó Erzsébet  
Losonci Dávid  
Rófös-Horvát Judit

*Szerzők* Chikán Attila  
Czakó Erzsébet  
Csepeti Ádám  
Demeter Krisztina  
Diófási-Kovács Orsolya  
Dobos Anett  
Felsmann Balázs  
Gelei Andrea  
Gyulavári Tamás  
Harangozó Gábor  
Havran Zsolt  
Kárpáti Zoltán Soma  
Kiss Csaba  
Kiss János  
Losonci Dávid  
Medve-Bálint Gergő  
Móricz Péter  
Ónodi Annamária  
Rófös-Horvát Judit  
Szántó Richárd  
Szukits Ágnes  
Wieszt Attila

*A vállalati kérdőív összeállításában közreműködött*

Chikán Attila  
Czakó Erzsébet  
Demeter Krisztina  
Diófási-Kovács Orsolya  
Dobos Anett  
Gelei Andrea  
Harangozó Gábor  
Havran Zsolt  
Kárpáti Zoltán Soma  
Kiss János  
Kiss-Dobronyi Bence  
Kolos Krisztina  
Losonci Dávid  
Medve-Bálint Gergő  
Móricz Péter  
Nagy Judit  
Ónodi Annamária  
Szántó Richárd  
Szukits Ágnes  
Wimmer Ágnes

*Titkárság*  
*Kommunikáció*

Blaskó Andrea  
Katona Gergely  
Vajda Boglárka

*Vállalati kérdőíves felmérés*  
*Infografika*

Scale Research Kft.  
InfoTandem (Pikler Éva, Zsubori Ervin)

Köszönet az Országos Takarékpénztár és Kereskedelmi Bank Nyrt.-nek, a Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítványnak és a Budapesti Corvinus Egyetemnek.

Javasolt hivatkozás: Chikán et al. (2025): Gyorsjelentés a magyar vállalatok versenyképességéről – 2025 Önbizalom és alkalmazkodás ingatag talajon. Versenyképesség Kutató Központ, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. [Elérhető ezen a linken.](#)

ISBN 978-963-503-970-8, elektronikus verzió: ISBN 978-963-503-971-5

*Kiadja: Budapesti Corvinus Egyetem*  
*Felelős kiadó: Bruno van Pottelsberghe*



Versenyképesség Kutató Központ

## Tartalom

<b>1. Bevezetés</b> .....	3
<b>2. A kutatási programról</b> .....	5
<b>3. Gyorsfénykép</b> .....	6
<b>4. A vállalati versenyképességi index</b> .....	10
<b>5. Társadalmi-gazdasági környezet</b> .....	14
<b>6. Vállalati stratégia</b> .....	20
<b>7. Marketing</b> .....	28
<b>8. Emberi erőforrás és leadership</b> .....	36
<b>9. Termelés és szolgáltatás</b> .....	44
<b>10. Ellátáslánc-menedzsment</b> .....	48
<b>11. Innováció</b> .....	54
<b>12. Digitalizáció</b> .....	60
<b>13. Fenntarthatóság és zöld átállás</b> .....	68
<b>14. Vezetői döntés és döntéstámogatás</b> .....	74
<b>15. Vállalati pénzügyek</b> .....	80
<b>16. Támogatások, pályázatok</b> .....	86
<b>17. Családi vállalkozások</b> .....	92
<b>18. A mintavétel és az adatbázis jellemzői</b> .....	102
<b>19. An English Language Overview</b> .....	107
<b>20. A korábbi gyorsjelentések</b> .....	115
<b>21. Gyorsfénykép - infografika</b> .....	117



# 1. Bevezetés

A *Gyorsjelentés a magyar vállalatok versenyképességéről – 2025 c.* kiadvány a Budapesti Corvinus Egyetem **Versenyképesség Kutató Központja** által irányított kutatási program vállalati kérdőíves felmérésének első eredményeit mutatja be. Célunk, hogy egy átfogó elemzéssel tájékoztassuk az érdeklődő szakembereket a magyar vállalatok versenyképességéről és a menedzsmentgyakorlataik legfőbb irányairól. A hagyományos vállalati területek mellett kitérünk a meghatározó globális trendekre (digitalizáció, fenntarthatóság), az aktuális kihívásokra (ellátási láncok szervezése) és a hazai üzleti életben prioritásként kezelt témákra is (támogatások, családi vállalkozások).

A vállalati lekérdezés 2024 októbere és 2025 januárja között a Scale Research Kft. közreműködésével zajlott. Kérdőívünket **335 vállalat** vezetői töltötték ki. A felmérés tudatosan koncentrál a közepes és nagyvállalatok körére. A mintába került vállalatok 90%-a magyar tulajdonban van. Több mint harmaduk (123 cég) családi vállalkozásnak tekinthető. A nemzetköziesedést 204 exportáló vállalat tapasztalata alapján mutatjuk be.

Hasonló vállalati felmérést – lényegében azonos tematikájú kérdőívvel – **immár hetedik alkalommal** végeztünk. A „Versenyben a világgal” kutatási program eddigi fázisaiban 1996-ban, 1999-ben, 2004-ben, 2009-ben, 2013-ban és 2019-ben került sor a felmérésre. A 30 éves múlt – globális szinten is – a legnagyobb hagyományokkal bíró versenyképességi kutatási programok közé emeli a kezdeményezést. Az eddigi kutatások eredményei megtalálhatók a [www.competitiveness.hu](http://www.competitiveness.hu) webhelyen.

A kutatási program **elemző szakasza a 2025–2027 közötti időszakra ütemezett.** Biztosak vagyunk benne, hogy a több tucat közreműködő hallgató és kutató kutatási eredményei hasznos információt szolgáltatnak a magyar vállalati szféra versenyképességének alakulásáról és az azt alakító tényezőkről.

Budapest, 2025. május 6.

Chikán Attila  
igazgató

Czakó Erzsébet  
társ-igazgató

Losonci Dávid  
kutatási igazgató



## 2. A kutatási programról

Az első adatfelvételt a „Versenyben a világgal” kutatási program keretében végeztük 1996-ban, és azóta 3-5 éveként ismételtük meg a vállalati felmérést. Minden adatfelvétel kiemelt figyelmet fordít a vállalati versenyképességre és a vállalati funkciókra, miközben az aktuális kihívások és a legjobb üzleti gyakorlatok megismerése is hangsúlyos. A legutóbbi, 2019-es felmérés egy pozitív gazdasági ciklus utolsó évének vállalati magatartásáról adott áttekintést, egy olyan időszakban, amikor már kopogatott a negyedik ipari forradalom is.

A **2025-ös felmérésünkben** az alábbi megfontolásokra építettük:

- Azonos súllyal mértük fel a vállalati horizontális (stratégia és szervezet, innováció, leadership és döntéshozatal) és funkcionális területeket (termelés és szolgáltatás, marketing, pénzügy és teljesítménymenedzsment, emberi erőforrás). Mindegyik területen rákérdeztünk a teljesítménymutatókra és a vállalati képességekre is.
- Kiemelten kezeltük azokat a globális trendeket (digitalizáció, fenntarthatóság és zöld átmenet), amelyek világszerte mozgatják a vállalatok alkalmazkodását, és a jövőbeli versenyképesség alapjait jelentik.
- Megcéloltuk annak megismerését, hogy miként alkalmazkodtak vállalataink az elmúlt évek globális és regionális sokkjaihoz. Továbbá, hogy miként látják a gyakran igencsak turbulensnek tűnő működési és gazdaságpolitikai környezetet.

A felmérés résztvevői a Magyarországon működő, önálló jogi személyiséggel rendelkező, 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztató cégek közül kerültek ki. A kutatás a feldolgozóipart, az építőipart, a kereskedelmet, a szállítás és raktározást öleli fel. A teljes hazai populáció 3748 cégéből a **végző mintába 335 vállalat** került be.

Nagymértékben támaszkodtunk az előző felmérések kérdőíveire, amelyek átdolgozását, frissítését és módszertani fejlesztését a Versenyképesség Kutató Központ felkérésére alakult **szakértői csoport** végezte. A csoport vezetője Chikán Attila (igazgató), Czakó Erzsébet (társ-igazgató) és Losonci Dávid (kutatási igazgató). A szakértői munkában Demeter Krisztina (termelés és szolgáltatás), Diófási-Kovács Orsolya (fenntarthatóság és zöld átmenet), Dobos Anett (innováció), Gelei Andrea (ellátásilánc-menedzsment), Harangozó Gábor (fenntarthatóság és zöld átmenet), Havran Zsolt (pályázatok és támogatások), Kárpáti Zoltán Soma (stratégia), Kiss János (innováció), Kolos Krisztina (marketing), Medve-Bálint Gergő (pályázatok és támogatások), Móricz Péter (digitalizáció), Ónodi Annamária (pénzügy), Szántó Richárd (vezetői döntéstámogatás) és Szukits Ágnes (vezetői döntéstámogatás) vett részt. A kutatási program napi menedzsmentjét Rőfös-Horvát Judit támogatta.

## 3. Gyorsfénykép

Chikán Attila – Czakó Erzsébet

### **Kire vonatkoznak a megállapítások?**

A felmérésben 335 vállalat vett részt. A vállalatok 90 százaléka magyar tulajdonban áll, több mint harmaduk családi vállalkozás. Méret szerint 292 középvállalat (50-249 fő) és 43 nagyvállalat (250+ fő). A 2023-as pénzügyi beszámolók alapján a vállalatok 60%-a exportál. A mintában az ország gazdaságilag erősebb régiói felülreprezentáltak.

### **Mit mutat a vállalati versenyképességi index?**

A minta a vállalati versenyképességi index (VVI) alapján két csoportra bontható. Akik magas versenyképességűek, azok minden szempont szerint szignifikánsan jobb értékekkel jellemezhetők, mint az alacsony versenyképességűek. Eredményeink arra utalnak, hogy bármilyen cég lehet versenyképes – mérettől, ágazattól, értékesítési piacok irányától és tulajdonosi háttértől függetlenül.

### **A makrogazdasági és társadalmi környezetről**

A környezeti változásokat összességében és minden részletkérdésben kedvezőbbnek tartják a vállalatok, mint 2019-ben. Ugyanakkor a gazdaság egész helyzetének hatását kedvezőtlenebbnek tartják. Valamennyi tényező megítélésében igen nagy különbség van az alacsony és a magas versenyképességi csoportba tartozó vállalatok között – különösen a politikai és gazdaságpolitikai tényezőket illetően. Mintha teljesen más gazdaságban élne a két csoport jellemző vállalata.

Az adatok azt jelzik, hogy a monetáris politika konkrétumai egyenként is, összességükben is rontották a vállalatok helyzetét. A válaszadók az adózási környezet versenyképességükre gyakorolt hatását kifejezetten kedvezőtlennek ítélték. A legkedvezőtlenebb megítélése a fogyasztást terhelő adók szabályozásának volt.

Örvendetes a fenntarthatósági követelmények súlyának növekedése. A válaszok szerint a vállalati megoldásokat a szabályozás vezérli. A fenntarthatósági stratégiát leginkább befolyásoló tényező a környezeti kockázatok csökkentése annak érdekében, hogy az üzleti kockázatok is csökkenjenek.

A tudományos-technikai tényezők alacsony értékelése legalábbis részbeni magyarázatot ad a hazai innováció és technikai színvonal elmaradására a nemzetközi trendektől.

## **Stratégiák és döntések**

A vállalatok a vevők kiszolgálását, a fejlődési lehetőségeket, valamint a profit- és tulajdonosiérték-teremtést jelölték meg fő stratégiai céljaiknak. A versenyképességhez való hozzájárulás tekintetében a funkcionális tevékenységek közül az értékesítést és a termelés-/szolgáltatásnyújtást emelték ki. Fájó pont, hogy a kutatás-fejlesztés, az innováció és az információtechnológia (IT) alkalmazása a sereghajtók közé került.

A döntések centralizáltak és egyre inkább adatelemzésre épülnek. A versenyképesebb vállalatokat inkább jellemzi a középvezetők részvétele a hosszú távú döntésekben. A digitalizáció leginkább az elemzéseket szolgálja, és költségtényezőnek tekintik. A válaszadó vezetők markánsan jobbra értékelik saját teljesítményüket iparági versenytársaiknál.

## **Működési hatékonyság**

A vállalatok minden egyes marketingképességben jobbnak ítélték magukat a versenytársaknál. Úgy vélik, jól tudják pozícióikat védeni. További piacszerzési lehetőségeket újszerű marketingmódszerek alkalmazásával érhetnek el.

A vállalatok háromnegyede észlel valamilyen szintű munkaerőhiányt, az azonban jelentős mértéket csak minden tizediknél ér el. A munkaerőhiányt alapvetően a folyamatok átszervezésével és a munkaerőigény csökkentésével igyekeznek kezelni. A képzési programokban dominálnak a szakterületi képzések, meglepően kevés a digitális átállással foglalkozó képzés, és nagyon kevesen foglalkoznak a mentális egészséggel.

A válaszadók kétharmada javulásról számolt be a termelési-szolgáltatási folyamatok minden egyes tényezőjében, saját magukhoz és versenytársaikhoz hasonlítva egyaránt. Egyes területeken, így a folyamatstrukturálásban és a digitalizációban ugrásszerű előrelépést jeleznek, méghozzá saját erőfeszítések révén. A beszállítók kiválasztásánál a korábbi ár- és költségmegtartások helyett a legfontosabb szempontok minőségi jellegűek, a szállítási teljesítménnyel és a termékminőséggel függenek össze. A fejlesztési prioritások között a munkaerő fejlesztése – az előző felméréshez hasonlóan – az utolsó helyen szerepel.

A pénzügyi célok között a likviditás megőrzése mellett egyre fontosabb a magasabb tulajdonosi hozam. Kiegyensúlyozottan törekedtek az árbevétel növelésére és a költségek csökkentésére. A korábbinál jóval alacsonyabb azok aránya, akik egyáltalán nem vesznek fel hitelt. A vállalatok fizetési morálja az előző felméréshez képest romlott, a késedelmes fizetés leggyakoribb oka, hogy a vevők sem fizetnek, valamint a forráshiány.

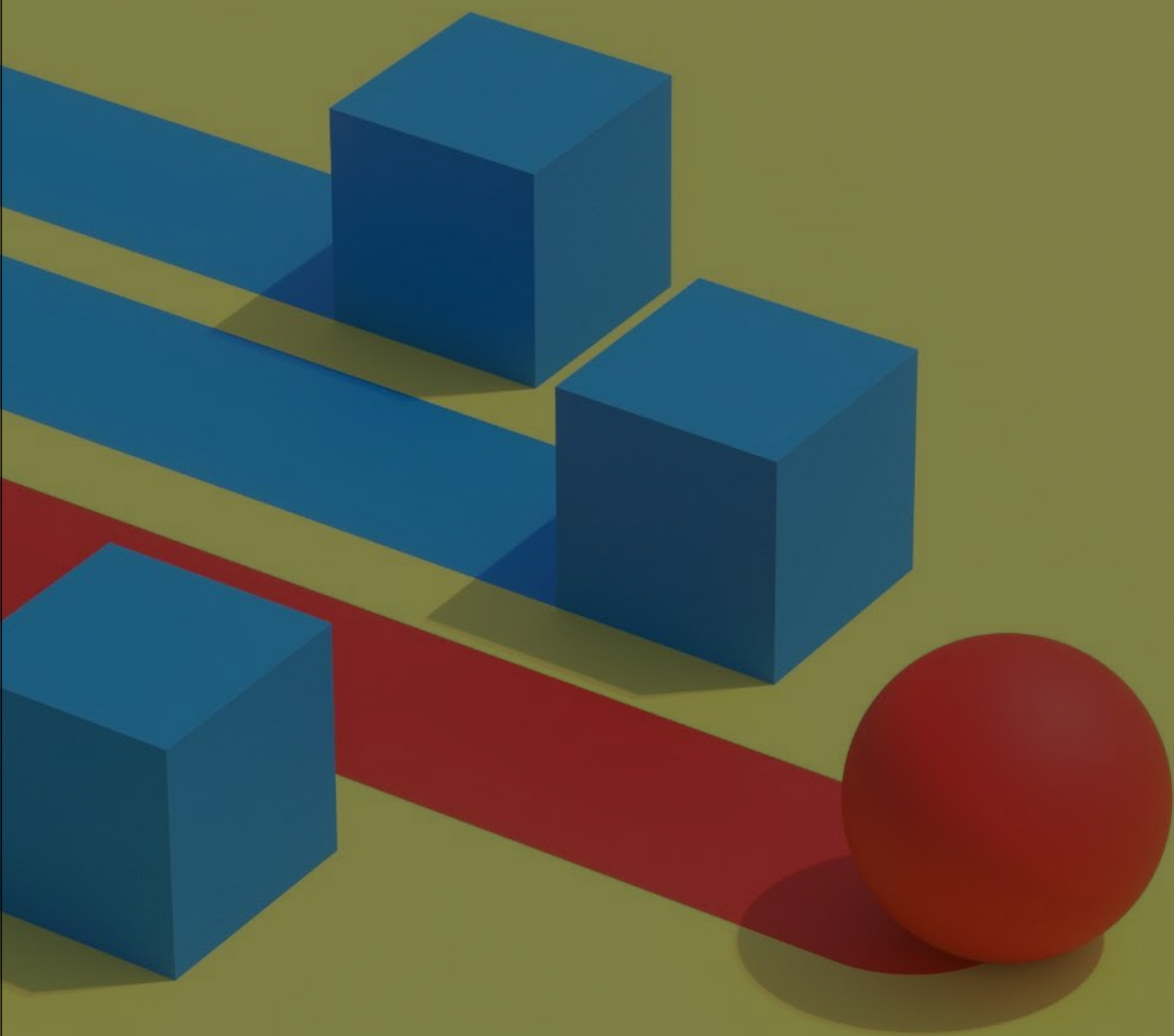
## **Fejlesztési jellemzők**

A vállalatok innovációs aktivitása stabil. A termék- és szolgáltatásfejlesztéshez képest a vállalati folyamatok fejlesztése kiemelt szerepet kapott, különösen a gyártás, a logisztika és a marketing terén. A legfőbb akadályt a piaci kereslet hiánya és a pénzügyi források elérhetősége jelentette, a szakképzett munkaerő hiánya kevésbé volt meghatározó, mint korábban.

Csak minden ötödik vállalat gondolja azt, hogy kellő anyagi erőforrást rendelt a digitalizációs fejlesztésekhez. A rendszerszintű információtechnológiai (IT) megoldások közül az integrált vállalatirányítási és az ügyfélkapcsolat-kezelő rendszerek a legelterjedtebbek, de ezekről is csak minden ötödik vállalat nyilatkozott úgy, hogy teljes mértékben használja.

Válaszadóink közel fele nyert el pályázatot: a korábbi felméréshez képest nőtt a pályázatot benyújtók és a támogatást elnyerő vállalatok aránya is. Bár a pályázás erőforrásokat és kapcsolatokat igénylő tevékenység, akik éltek már pályázati lehetőséggel, azok a jövőben is számítanak rá. A legfontosabb pályázati célnak a technológiafejlesztést, az innovációt és az energiakorszerűsítést jelölték meg.

A vállalatok jelentős részénél még az elmúlt évek radikális változásokat hozó környezete sem kényszerítette ki az ellátásilánc-rezilienciát erősítő programok és eszközök erőteljesebb fejlesztését. Nem jeleznek erős fejlesztési szándékot a kockázatmenedzsment eszköztárában sem. Úgy tűnik, a vállalatok ügyesek a nem várt események, problémák felismerésében és elvileg a helyreállításhoz szükséges erőforrások is rendelkezésre állnak, de nem elég erős a programszerű fejlesztésre érzett ösztönzés.



---

## 4. A vállalati versenyképességi index

## 4. A vállalati versenyképességi index

Losonci Dávid

**A vállalati versenyképességi index alapján két eltérő vállalatcsoport azonosítható. Az alacsony és magas versenyképességű csoportok között a legnagyobb különbség a működőképességben van (3,3 és 4,1), miközben mind a két csoportnál ez a legmagasabb értékű alindex is. További közös pont, hogy mind a két vállalatcsoport az üzleti teljesítmény alindexben szerepel a leggyengébben. Eredményeink arra utalnak, hogy bármilyen cég lehet versenyképes – mérettől, ágazattól, értékesítési piacok irányától és tulajdonosi háttértől függetlenül.**

A vállalati versenyképességi index (VVI) a vállalati működőképesség és a változásoképesség együttes értékelésére és ezeknek az üzleti teljesítményben való kifejeződésére épített mutatószám. A VVI három alindexe összesen 25 változó alapján írja le a vállalat versenyképességét. A vállalatvezető a legfőbb versenytárhoz képest értékeli saját vállalatát (1-5 skálán):

- az üzleti teljesítmény alindexben 2 változóban (piaci részesedés, árbevétel-arányos nyereség);
- a működőképesség alindexben 14 változóban (pl. költséghatékonyság, minőség, választék, vevői elégedettség, környezeti és társadalmi fenntarthatóság);
- a változásoképesség alindexben 9 változóban (pl. piaci változások előrejelzésének képessége, alkalmazottak képzettsége, K+F+I ráfordítások szintje, innovativitás, digitalizáció).

A három alindexben mutatott teljesítmény alapján a 335 vállalat két, közel azonos méretű versenyképességű csoportra bontható (4.1. táblázat). A magasabb versenyképességű csoport (N=175) indexe (30,6) közel 10 ponttal magasabb, mint az alacsonyabb versenyképességű csoport (N=160) indexe (21,1). A két csoport összevetése azt mutatja, hogy mind a három alindexben jobb teljesítményt mutat a magasabb versenyképességű csoport. Az alacsony és magas versenyképességű csoportok között a legnagyobb különbség a működőképességben van (3,3 és 4,1), miközben mind a két csoportnál ez a legmagasabb értékű alindex is.

További közös pont, hogy mind a két csoportban a változásoképesség a második legmagasabb értékű (3,3, és 4,0), míg az üzleti teljesítmény alindex a leggyengébb (3,1 és 3,8). Ezek az alindexértékek arra engednek következtetni, hogy a cégek napi gyakorlatára jelentős hatással voltak a közelmúlt eseményei (COVID, háború, infláció).

#### 4.1. táblázat. A vállalati versenyképességi index és alindexei az alacsony és a magas versenyképességű vállalatok körében (N=335)

	Alacsony versenyképességű vállalatok (N=160)	Magas versenyképességű vállalatok (N=175)
Vállalati versenyképességi index	21,1	30,6
Működőképesség alindex	3,3	4,1
Változásoképesség alindex	3,3	4,0
Üzleti teljesítmény alindex	3,1	3,8

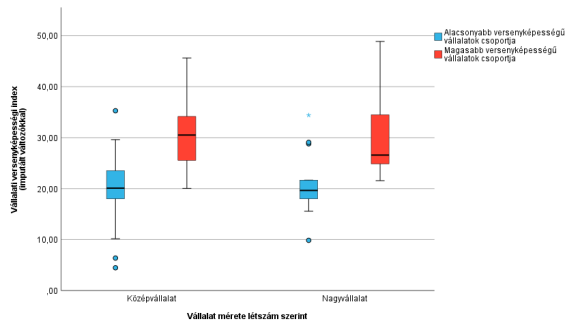
Feltételezhető, hogy működőképesség alindex magas értékei arra utalnak, hogy az előző években a működőképesség fenntartásához kapcsolódó kihívások és tevékenységek nagyobb figyelmet kaptak a menedzsmenttől. Miközben az üzleti alindexek alacsony értékei azt sugallják, hogy ez az időszak nem volt kedvező a pénzügyi eredmények terén.

A versenyképességi index alapján képzett két csoport indexértékeinek összevetése (4.1. ábra) arra utal, hogy bármilyen cég lehet versenyképes. A vállalati versenyképességi index nem mutat összefüggést a mérettel (a), az ágazattal (b), a tulajdonosi háttérrel (c, d), az exportintenzitással (e) vagy a régióval (f).

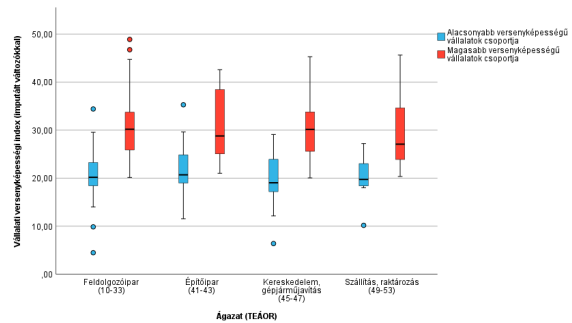
A különböző ismérvek szerinti csoportosítások arra hívják fel a figyelmet, hogy kisebb szórás jellemzi az alacsonyabb versenyképességű csoport vállalatainak indexét. Azaz ebben a csoportban inkább hasonlók egymáshoz a cégek. Eközben a magasabb versenyképességű csoport nagyobb szórást mutató index értékei arra utalnak, hogy a jobb vállalatok mezőnye egyre inkább „szétszakad”. Ez a „szétszakadás” minden ismérv szerint igaz.

## 4.1. ábra. A vállalati versenyképességi index az alacsony és magas versenyképességű csoportokban kiemelt vállalati jellemzők szerint (N=335)

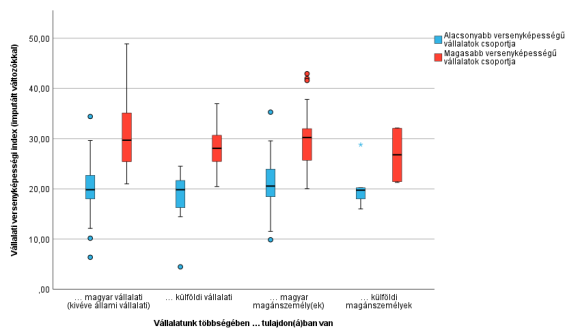
(a) Vállalati méret



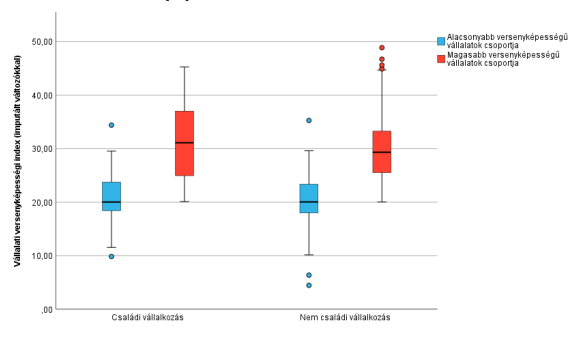
(b) Ágazat



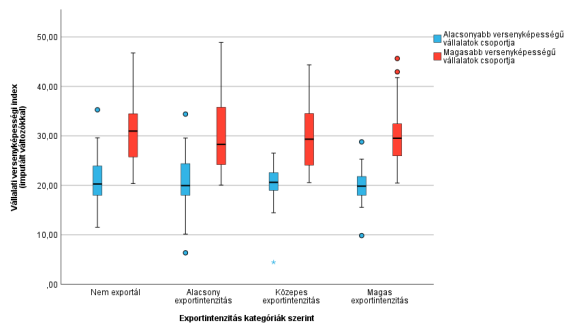
(c) Tulajdonos



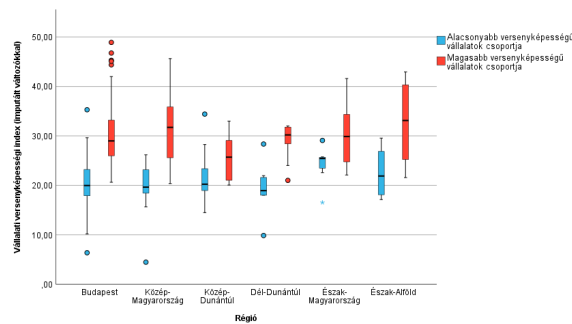
(d) Családi vállalkozás



(e) Exportintenzitás



(f) Régió



Megjegyzés: a boxplot a minimum- és maximumértékek mellett mutatja a mediánértéket és 2. és 3. negyedbe tartozó cégeket.

### Források

Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 108316., [Elérhető ezen a linken](#)

Chikán, A. (2006). A vállalati versenyképesség mérése. *Pénzügyi Szemle*, 51(1), 42-56.

Chikán A. – Czakó E. – Losonci D. – Kiss-Dobronyi B. (szerk.) (2019) A 4. ipari forradalom küszöbén. Gyorsjelentés a 2019. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, [Elérhető ezen a linken](#)

# 5. Társadalmi- gazdasági környezet

---



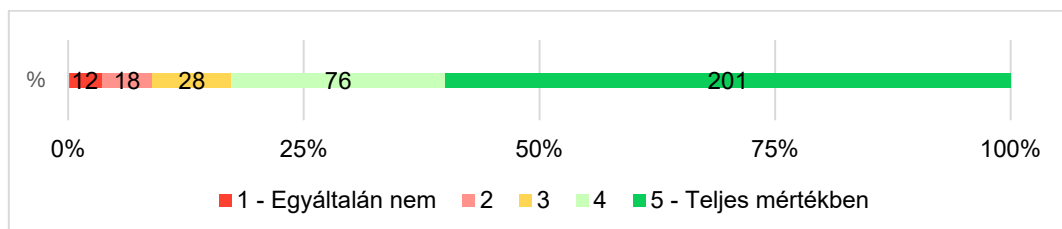
# 5. Társadalmi-gazdasági környezet

Chikán Attila – Rőfös-Horvát Judit

A környezeti változásokat összességében és minden részletkérdésben kedvezőbbnek tartják a vállalatok, mint 2019-ben. A vevői elvárások kiemelt szerepe a piachoz való alkalmazkodás kényszeréből ered, és ez nem változott az évek során. A vállalati versenyképesség befolyásolásában kulcsszerepe van korunk két globális trendjének, a fenntarthatóságnak és a tudományos-technikai fejlődésnek, amelyben az informatikai forradalom tételei (MI, digitalizáció, robotizáció) vannak központi szerepben. A fenntarthatósági követelmények súlyának növekedése öröndetes. A tudományos-technikai tényezők értékelése legalábbis részbeni magyarázatot ad a hazai innováció és technikai színvonal elmaradására a nemzetközi trendektől. Az adatok azt jelzik, hogy a vállalatok szerint a monetáris politika konkrétumai egyenként is, összességükben is rontották a helyzetüket. A környezeti hatások értékelésében markáns különbségek vannak a magas és az alacsony versenyképességű vállalatok között.

A gazdaságot leíró anekdotikus információk, statisztikák, valamint a COVID és a háború árnyéka mellett rendkívül meglepő, hogy a válaszadók túlnyomó többsége kiszámíthatónak minősíti a környezetet. (5.1. ábra) A magas versenyképességű vállalatok igen kicsi szórás mellett közel maximálisan jó minősítést adtak, és az alacsony versenyképességűek (jóval magasabb szórással) szintén kiszámíthatóbbnak ítélték a helyzetet.

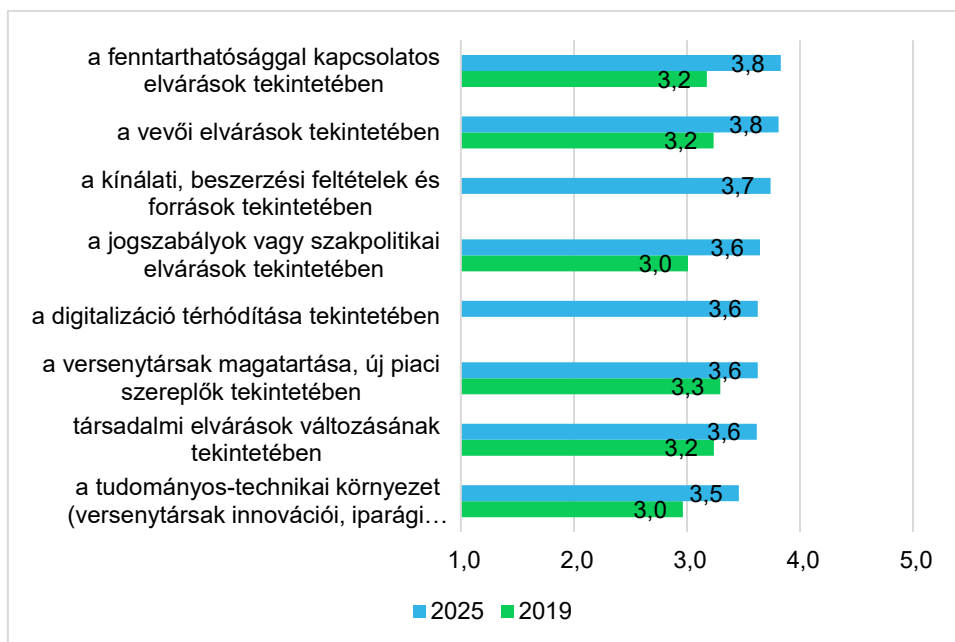
**5.1. ábra. Mennyire ért egyet az alábbi állítással: A működési környezet vállalatunk számára fontos tényezői kiszámíthatók (vállalatok száma)**



A környezeti változások mértékét összességében markánsan jelentősebbnek ítélték a válaszadók, mint a 2019-es felmérés idején. A felsorolt nyolc tényező közül (5.2. ábra) a legnagyobb változást a vevői elvárásokban és az ökológiai környezet hatásában látták, igaz, nem igazán markáns előnnyel.

További öt tényező változásait lényegében azonos súlyúnak tekintették, míg viszonylag jelentősen lemaradva, a tudományos-technikai környezet hatását értékelték legkisebbnek. Ez a kedvezőtlen értékelés kiegészítendő azzal, hogy a média és a közbeszéd folyamatosan napirenden tartja a digitalizációt, a mesterséges intelligencia vagy a robotizáció térhódítását mint a fejlődés alapvető tényezőjét. Emiatt kaphatott némileg nagyobb, de még mindig szerény súlyt a technikai fejlődés tényezői közül kiemelt digitalizáció.

**5.2. ábra. Mennyire változott meg az Ön vállalatának működési környezete az alábbi tényezőkben az előző három évben? (átlag)**

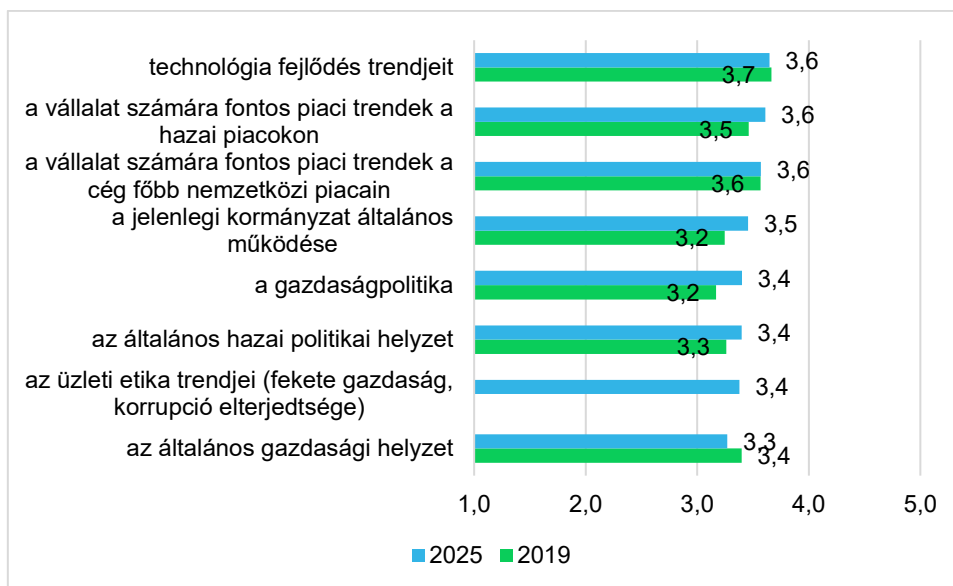


Megjegyzés: 1 – egyáltalán nem változott; 5 – teljes mértékben megváltozott

Egy hosszabb időszaki visszatekintést nézve a vevői elvárások az előző két felmérésben is élen voltak a változások előre mozdításában. A fenntarthatósági követelmények 2013-ban még a legkevésbé fontos tényezők között szerepeltek, 2019-ben élre ugrottak, s ezt most is megtartották. A tudományos-technikai környezet mindhárom felmérésben a sereghajtók között volt.

A környezeti tényezők hatásának értékelésében a technológiai fejlődést minősítették legpozitívabban (3,6) csakúgy, mint az előző felmérésnél (3,7) (5.3. ábra). Szorosan következik ezután a hazai piac (3,6) és a külföldi piacok (3,6) kedvező befolyása. Lényegesen alacsonyabb értékeket kaptak a gazdaságpolitikai és a politikai tényezők. A legkevésbé pozitívnak a gazdaság általános helyzetét ítélték a válaszadók (3,3). Különösen feltűnő, hogy a különböző tényezők hatásai 2025-ben kedvezőbbek, mint 2019-ben voltak, de a gazdaság egészének helyzetét rosszabbnak ítélik.

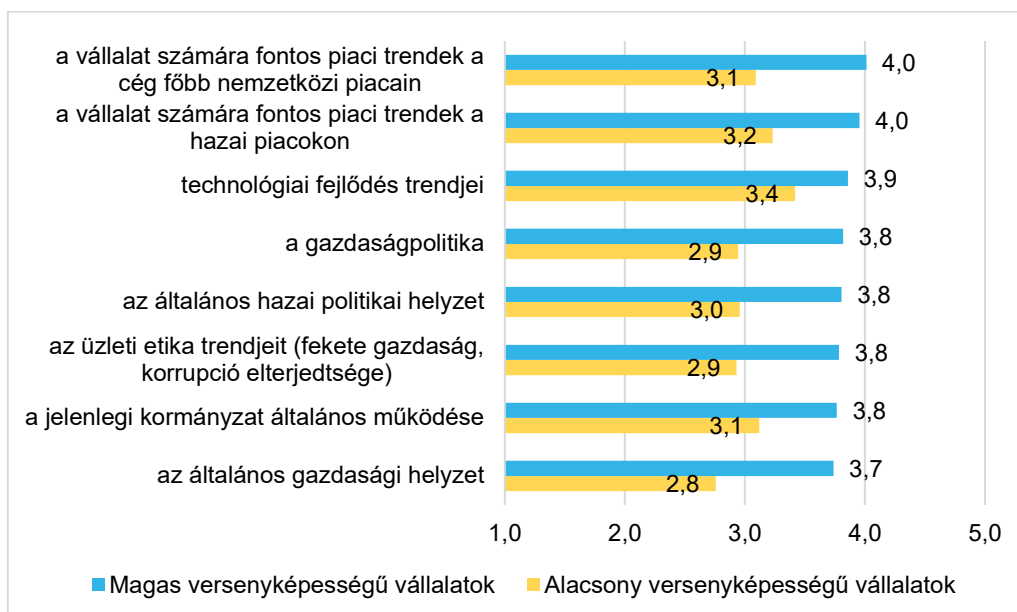
**5.3. ábra. Miként befolyásolja az Ön vállalata versenyképes működését az alábbi tényező? (átlag)**



Megjegyzés: 1 – jelentősen hátráltatja; 5 – jelentősen segíti

Valamennyi tényező megítélésében igen nagy különbség van az alacsony és a magas versenyképességű csoportba tartozó vállalatok között – különösen a politikai és gazdaságpolitikai tényezőket illetően (5.4. ábra). Mintha teljesen más gazdaságban élne a két csoport jellemző vállalata. Ez olyannyira általános megítélést tükröz, hogy a két csoport átlagai közötti különbség valamennyi tényezőnél lényegében azonos, csak a technikai fejlődés megítélésében van érdemileg kisebb különbség.

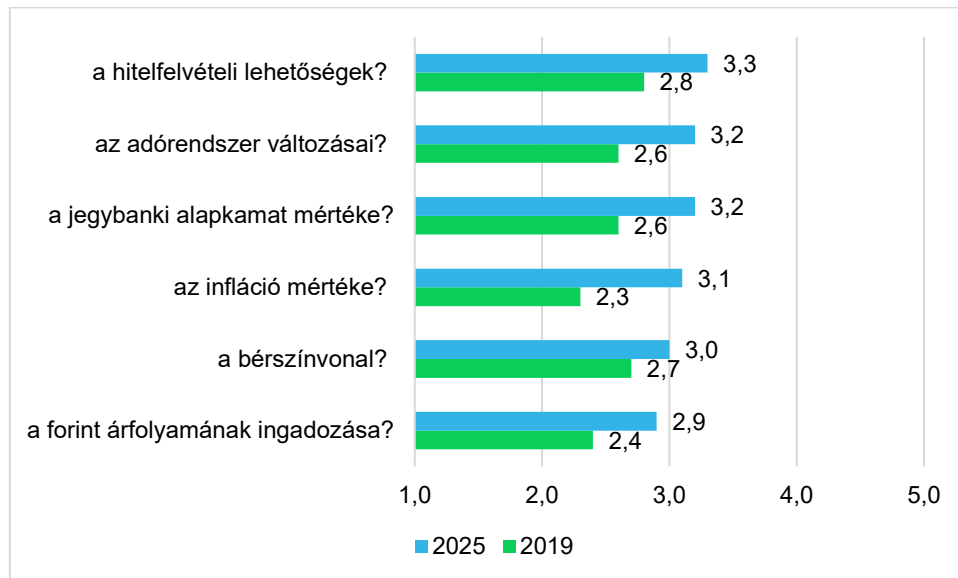
**5.4. ábra. Miként befolyásolja az Ön vállalata versenyképes működését az alábbi tényező? – különböző versenyképességű csoportok (átlag)**



Megjegyzés: 1 – jelentősen hátráltatja; 5 – jelentősen segíti

A pénzügyi környezet és versenyképesség kapcsolatára külön is rákérdeztünk (5.5. ábra). Ezen tényezőcsoport adatai igen negatív képet mutatnak, számottevően rosszabbak, mint a gazdaságpolitika egyéb elemeinél. Az értékelés összképe ugyanakkor még mindig kedvezőbb, mint az előző felmérésnél.

**5.5. ábra. Hogyan befolyásolta az alábbi tényező az Ön vállalata versenyképességét az előző három évben? (átlag)**



Megjegyzés: 1 – jelentősen hátráltatta; 5 – jelentősen segítette

A versenyképességi csoportjainkat tekintve figyelemre méltó, hogy a környezeti tényezőkre vonatkozó más kérdésekhez képest lényegesen kisebb a különbség a magas és az alacsony versenyképességű vállalatok átlagértékei között. Feltűnő, hogy míg a bérszínvonal az előző két felmérésben inkább a hátrányt okozó tényezők közé tartozott, a jelenlegi megítélése kevésbé negatív. A relatíve legjobb megítélést, legmagasabb átlagértéket legutóbb is, most is, a hitelfelvételi lehetőségek kapták.





---

# 6. Vállalati stratégia



## 6. Vállalati stratégia

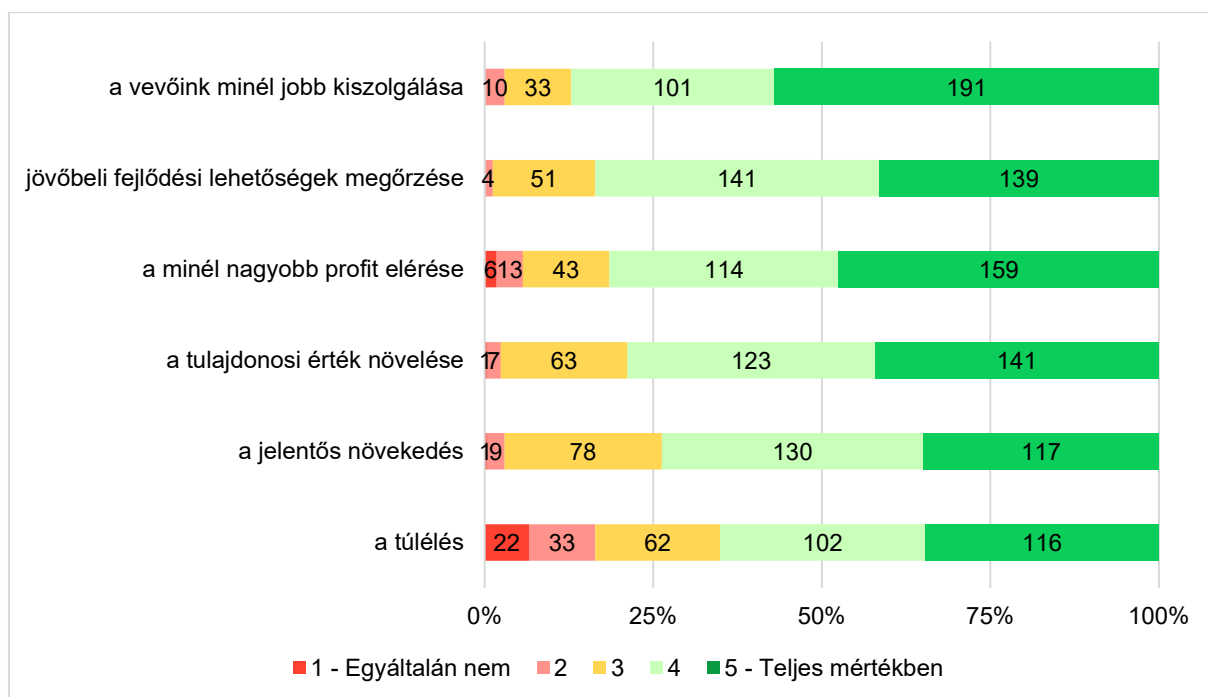
Czakó Erzsébet – Felsmann Balázs – Kárpáti Zoltán  
Soma

**A vállalati stratégia kapcsán a felmérésben résztvevők a vevők kiszolgálását, a fejlődési lehetőségeket, valamint a profit- és tulajdonosiérték-teremtést jelölték meg fő céljaiknak. A funkcionális tevékenységek közül a vállalatok az értékesítést és a termelés-/szolgáltatásnyújtást emelték ki. Fájó pont, hogy a versenyképességi hozzájárulás kapcsán a kutatás-fejlesztés, innováció és információtechnológia (IT) alkalmazása a sereghajtó területek közé került. Míg 2019-ben a vállalatok fele folytatott formális stratégiai tervezést, ez 2025-re némileg csökkent, a cégek 47%-a rendelkezik írásos stratégiával. A mintába bekerült vállalatok felének nagy mozgástere van stratégiájának kialakításában, és habár elégedetlenebbek a saját teljesítményükkel a 2019-es eredményekkel összehasonlítva, mégis jobbra értékelik magukat iparági versenytársaiknál.**

A vállalati célok és a stratégiai menedzsment gyakorlatának elemzése nem függetleníthető a minta jellemzőitől (lásd erről a 18. fejezetet). A válaszadókat koncentrált tulajdonosi háttér jellemzi, a minta felének van 75%-nál nagyobb tulajdonosi részesedéssel rendelkező tulajdonosa. A vállalatok 90%-a hazai vállalat vagy hazai magánszemélyek tulajdonában áll. Ágazati besorolás szerint a feldolgozóipar (49%) mellett a kereskedelem (26%), a szállítás, raktározás (16%) és az építőipar (10%) jelenik meg. Létszám alapján a középvállalati kategória a meghatározó (N=292, 87%). Az árbevétel alapján kalkulált méretkategóriáknál azonban a többség a kisvállalati árbevétel-kategóriába tartozik (N=153) (46%), 22 cég (7%) pedig a mikrovállalati kategóriába.

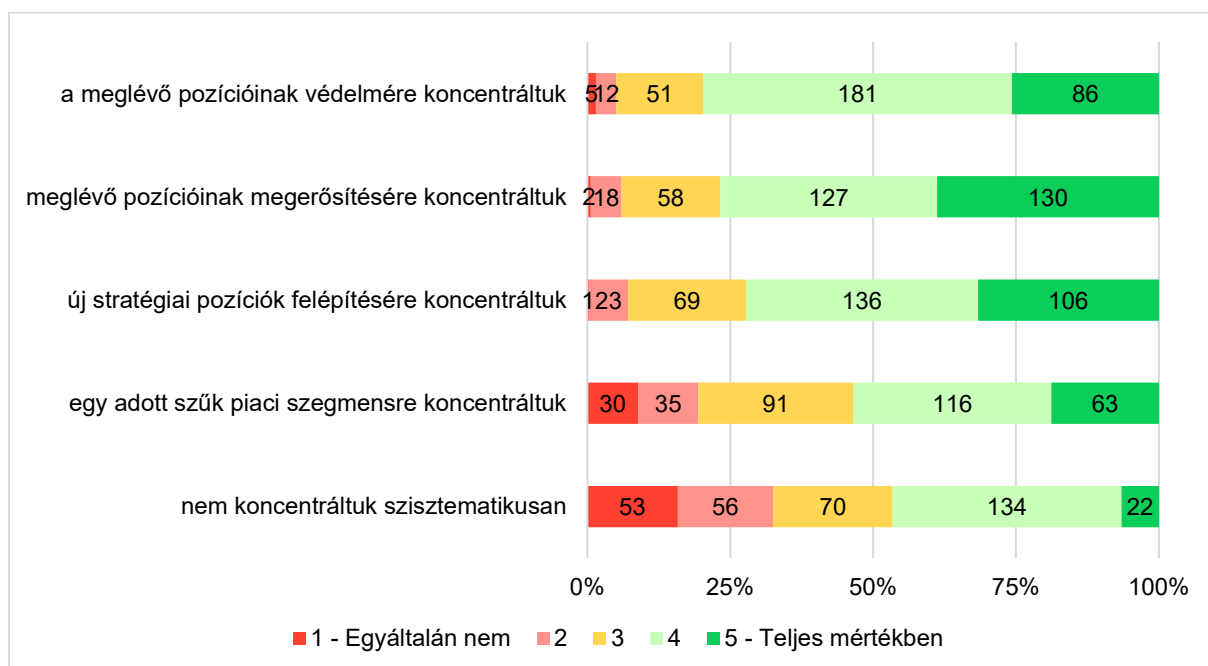
A válaszadók több mint 80%-a a vevők minél jobb kiszolgálását, a jövőbeli fejlődési lehetőségek megőrzését és a minél nagyobb profit elérését jelölte meg legfőbb – azaz 4-es vagy 5-ös válasszal – vállalati célként (6.1. ábra). Szorosan ezt követi a tulajdonosi érték növelése. A többség (74%) a jelentős növekedést is kiemelkedően fontos vállalati célként tartotta. Szembetűnő, hogy a vállalatok közel 65%-a jelölte elsődleges célként a „túlélést”, amely céllal egyébként a legkevesebben tudtak azonosulni.

**6.1. ábra. A vállalat célja (vállalatok száma, N=335)**



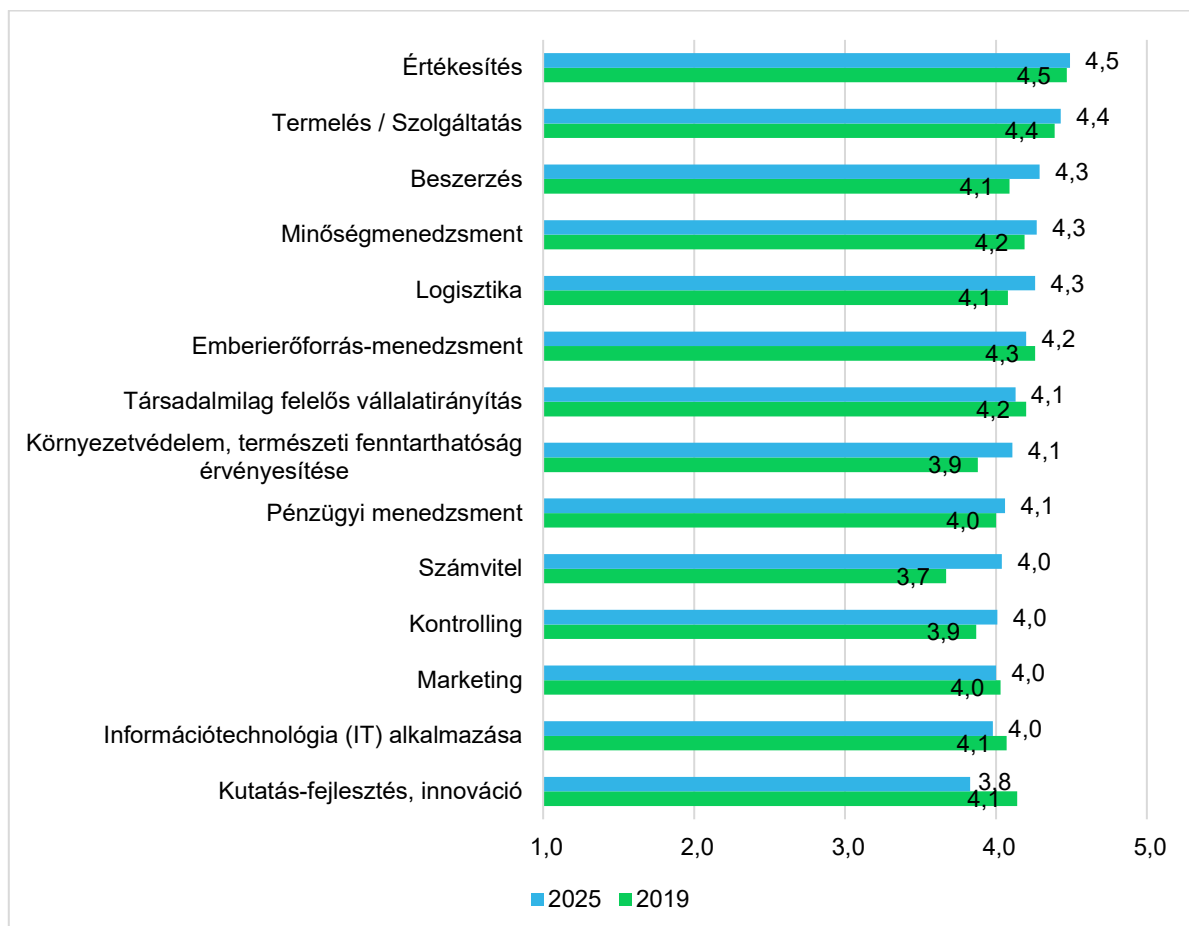
A megelőző három évben a legtöbb válaszadó a meglévő pozícióinak védelmére koncentrált erőforrásait (80%), közel ennyien (77%) a pozíciói megerősítésére és az új pozíciók felépítésére összpontosította erőforrásait (73%) (6.2. ábra). A válaszadók 54%-a fókuszált egy adott szűk piaci szegmensre. Fontos azt is kiemelni, hogy a válaszok alapján a vállalatok 46%-a nem koncentrált erőforrásait szisztematikusan.

**6.2. ábra. Erőforrás-felhasználás során ... (vállalatok száma, N=335)**



A vállalatok egyértelműen nyilatkoznak arról, hogy mind az elsődleges (pl. logisztika, értékesítés), mind a másodlagos tevékenységek (pl. emberierőforrás-menedzsment, beszerzés) fontos szerepet játszanak a versenyképességük fenntartásában. Előtérbe helyezik az értékesítést (4,5) és a működési folyamatokat (Termelés/szolgáltatás 4,4). Fájó pont, hogy a kutatás-fejlesztés, innováció (3,8) és Információtechnológia (IT) alkalmazása (4,0) értékek kapták a legalacsonyabb pontszámot (6.3. ábra).

**6.3. ábra. A vállalati tevékenységek hozzájárulása a versenyképességhez (átlag, N=335)**

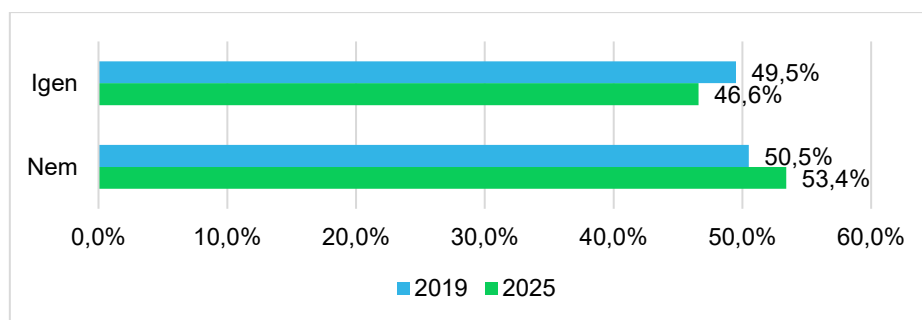


Megjegyzés: 1 – egyáltalán nem járul hozzá; 5 – jelentős mértékben hozzájárul

Az élmezőnyben található a klasszikus értékteremtő folyamatok (beszerzés, minőségmenedzsment, ellátásilánc-menedzsment és logisztika) és a humánerőforrás-menedzsment is.

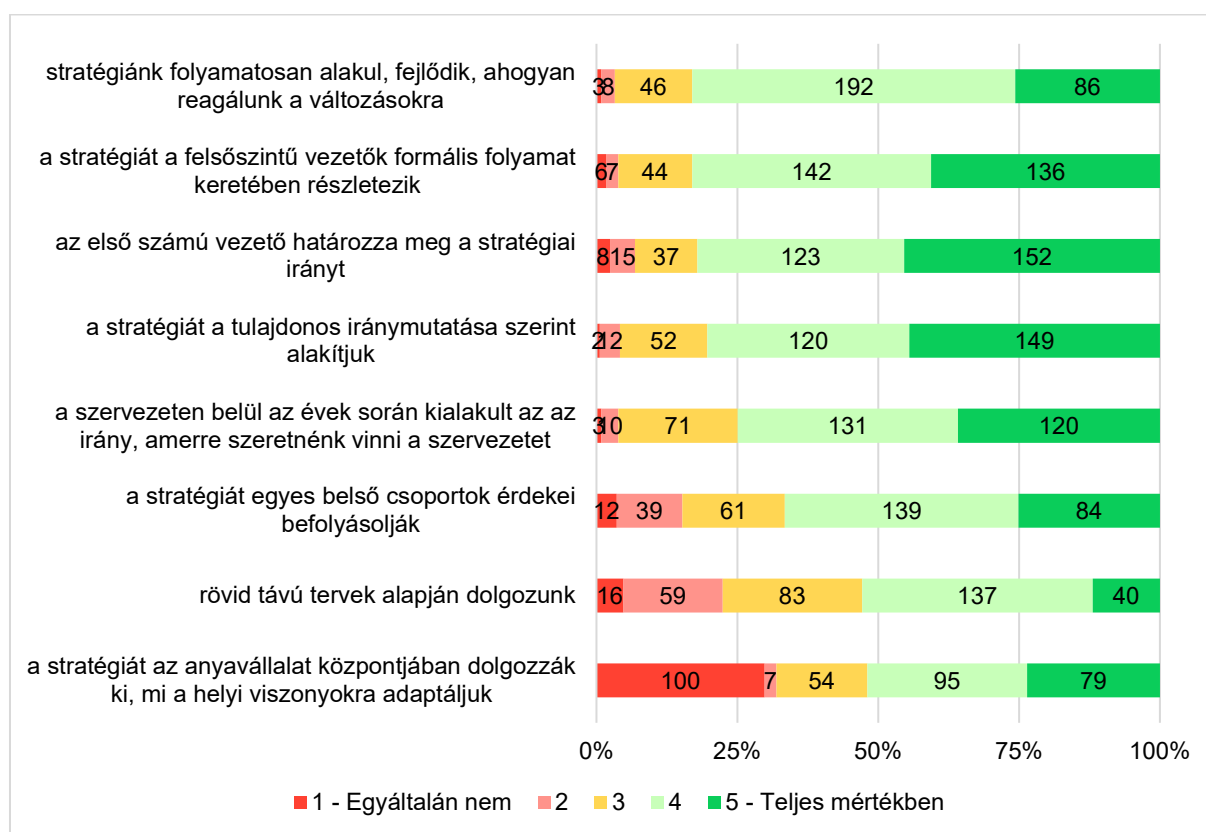
Míg 2019-ben a vállalatok fele folytatott formális stratégiai tervezést, ez 2025-re némileg csökkent, a vállalatok 46,6% válaszolt úgy, hogy rendelkeznek írásos stratégiával (6.4. ábra).

#### 6.4. ábra. Folytat-e a vállalat formalizált tervezést? (vállalatok aránya, N=335)



A stratégiai tervezést illetően kiemelkedő a felsővezetők és az első számú vezető szerepe, valamint a tulajdonos által meghatározott irány, a 4-es és 5-ös válaszok aránya 80% feletti mind a három esetben (6.5. ábra). A válaszadók fele jelölte meg, hogy a stratégiát a vállalat anyaközpontjában dolgozzák ki. Így elmondhatjuk, hogy a többi vállalatnak (közel 50%) relatíve nagy mozgástere van a stratégiaalkotás terén.

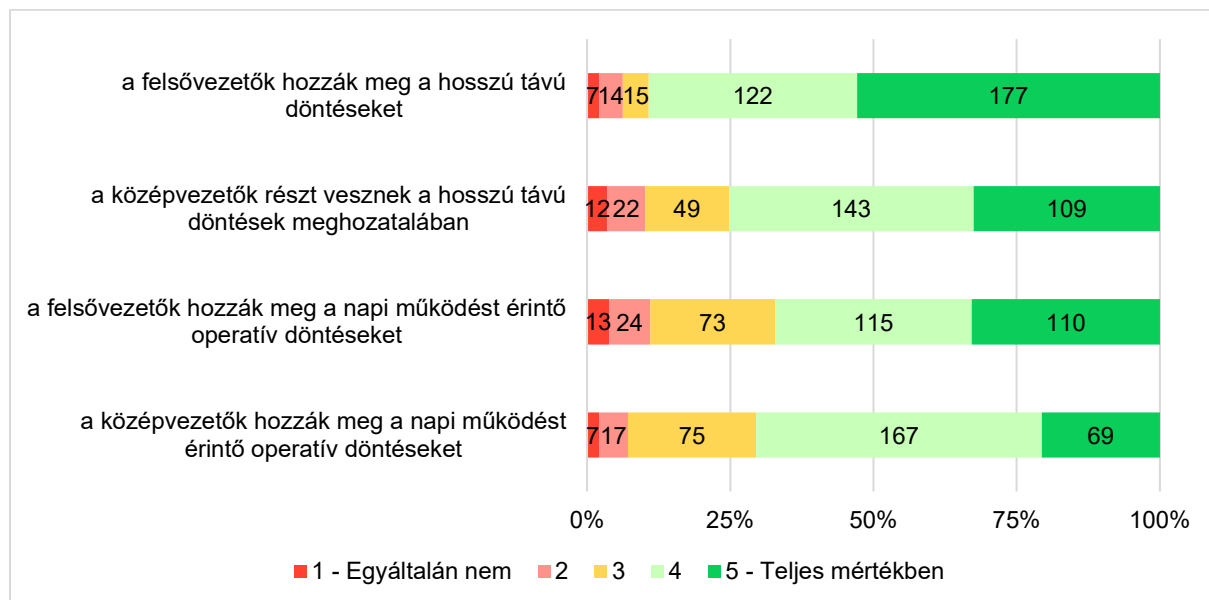
#### 6.5. ábra. A stratégiaalkotás jellemzői (vállalatok száma, N=335)



A minta középvállalati túlsúlyából fakadhat, hogy a közép- és felsővezetői szintek között a határ nem minden esetben egyértelmű: a stratégiai és operatív döntéshozatalban mind a közép-, mind a felsővezetők aktív szerepet vállalnak (6.6. ábra). A felsővezetők 89%-ban felelősek a hosszú távú döntésekért, amelyekben a

középvezetők is 75%-ban részt vesznek (4-es és 5-ös válaszok aránya alapján). Hasonlóan az operatív működéshez, ahol a felsővezetők 67%-ban vesznek részt, a középvezetők pedig több mint 70%-ban.

**6.6. ábra. Stratégiai és operatív döntéshozatal (vállalatok száma, N=335)**

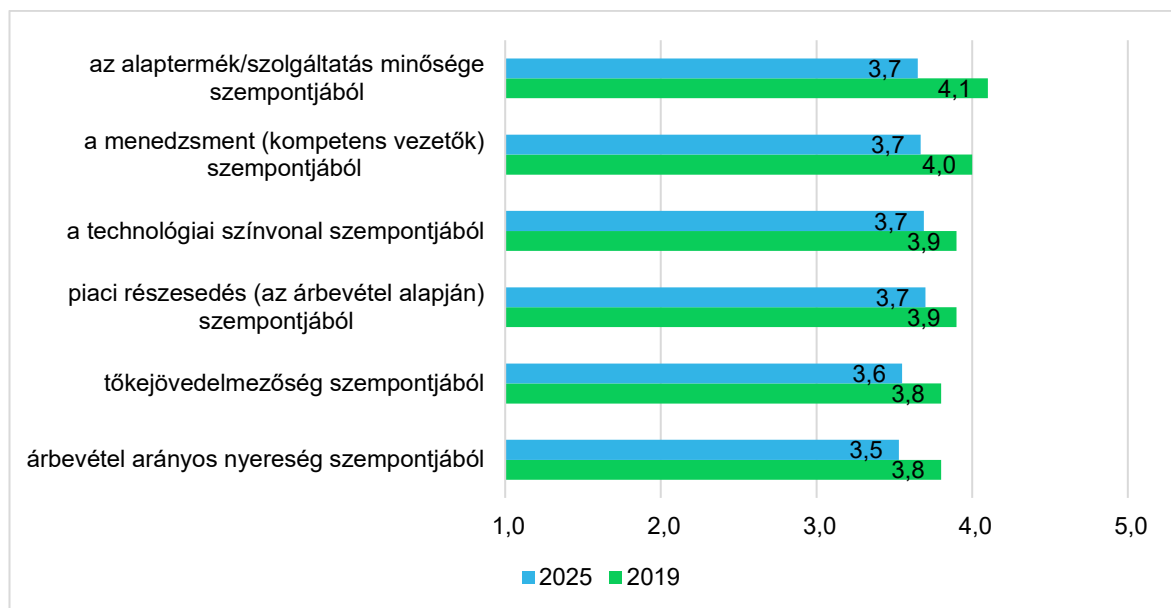


A piaci értékesítés irányát (hazai vagy külföldi) több eltérő dimenzióban is elemeztük.

A pénzügyi jelentések alapján számított adatok alapján a 335 vállalat 39%-ának nincs exportból árbevétele, 27%-uk pedig 20% alatti árbevétel-arányos exporttal rendelkezik. A közepes (20-60%) és a magas exportintenzitás (60%-nál nagyobb) aránya 11% és 23%. A külpiacra is értékesítők domináns piacai a fejlett EU-tagállamok és a régióbeli országok. A külső és a belső piacokon is stagnálás, enyhe növekedés volt jellemző a megelőző években. Alapvetően stagnáló vagy mérsékelt növekedésű hazai piacokra dolgoznak a mintába bekerült vállalatok.

Az iparági versenytársaknál a pénzügyi mutatókat tekintve (árbevétel-arányos nyereség, tőkejövedelmezőség) valamint a saját teljesítményüket (piaci részesedés, technológiai színvonal, kompetens vezetők és szolgáltatásminőség) 80%-ban hasonlóra vagy jobbra becsülik annak ellenére is, hogy a vállalatok negatívabban látják a saját helyzetüket, mint 2019-ben (6.7. ábra).

**6.7. ábra. Teljesítményjellemzők belföldi összehasonlításban az iparági átlaghoz képest (2019 és 2025)**



Megjegyzés: 1 – mélyen alatta van; 5 – lényegesen magasabb





---

# 7. Marketing

# 7. Marketing

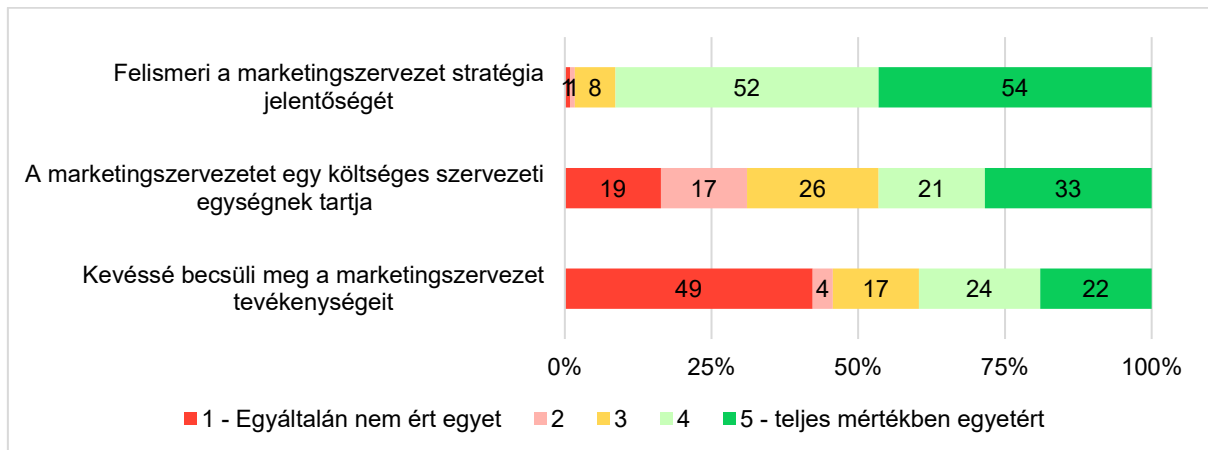
Gyulavári Tamás – Csepeti Ádám

A marketingképességek és a marketingteljesítmények között egyértelmű összefüggést jeleztek a válaszok. A magas versenyképességű vállalatok csoportja mind a marketingképességek, mind a marketingfolyamatok digitalizációja terén felülmúlják a többieket. A már megszerzett piacokat a vállalatok viszonylag jól meg tudják védeni, de azokban a tényezőkben, amelyek hozzájárulnak az új vevők megszerzéséhez, annak ellenére, hogy fejlődtek, még a jelenlegi javuláson felül is szükség lenne további fejlődésre. A válaszadók valamivel több mint fele jelenik meg a nemzetközi piacokon, és általában egyszerre bonyolít forgalmat beszerzőként és értékesítőként is. Saját külpiazi képességeiket többnyire jónak ítélik meg, és az újszerű marketingmódszerek alkalmazásánál látnak fejlődési lehetőséget.

A vállalatok marketingtevékenységének néhány lényegesebb eleme is felmérésre került, nevezetesen a marketing megítélése a vállalaton belül, a marketing által leginkább befolyásolt teljesítményfaktorok értéke, a marketingképességek helyzete, a külpiazi aktivitások, illetve a marketinghez kapcsolódó területek, folyamatok digitalizációja.

A felmérésben résztvevő 335 vállalat közül 116-nál található önálló marketingszervezet, és ezekben az esetekben a felsővezetés elismeri annak stratégiai jelentőségét (7.1. ábra).

**7.1. ábra. Hogyan jellemezné a felsővezetés marketingszervezethez való hozzáállását? (vállalatok száma, N=116)**



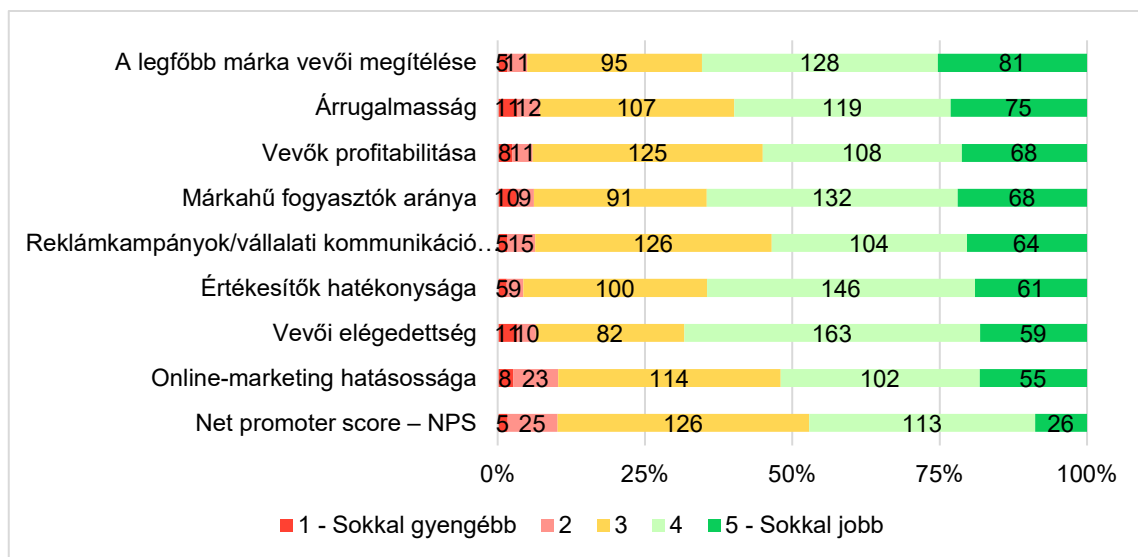
A marketing szervezeti egység költségességének megítélésében megosztottak a válaszadók. Minél inkább költségesnek érzik azt, annál kevésbé tekintenek rá stratégiai jelentőségűként.

A vállalat marketingtevékenységéhez nagyban köthető eredménymutatók közül a válaszadók leginkább a legfőbb márka megítélésében láttak előrelépést az elmúlt időszakban (lásd 7.2. ábra). Ugyanakkor a versenytársakhoz képest ennek a

tényezőnek a fejlődését – a vevői elégedettséggel és a vevőlojalitással való összehasonlításban – már kevésbé látták pozitívan.

A már megszerzett piacokat a vállalatok viszonylag jól meg tudják védeni, de azokban a tényezőkben, amelyek hozzájárulnak az új vevők megszerzéséhez, annak ellenére, hogy fejlődtek, még a jelenlegi javuláson felül is szükség lenne további fejlődésre.

**7.2. ábra. Jelölje a felsorolt átfogó teljesítménymutatók becsült értékének alakulását az Ön vállalatánál az elmúlt három évben! (vállalatok száma, N=295-325)**



A kérdőív kitért a marketingképességek versenytársakhoz viszonyított értékelésére. A vállalatok minden egyes képességben átlagosan valamivel pozitívabban ítélték meg magukat a versenytársaknál. Jobban megérthető a mért tényezők szerepe, amikor összehasonlítjuk a versenyképességi index alapján felállított két csoport eredményeit. Ahogyan az a 7.1. táblázatban látható, a magas versenyképességű vállalatok marketingképességei sokkal jobbak.

A felmérésben résztvevő vállalatok a vevői igények feltárása (3,9), a piaci információk elemzése (3,9) és az értékesítők tevékenységének támogatása (3,9) terén látják leginkább versenyképesnek magukat, miközben a reklámtevékenység menedzsmentje (3,6) és a közösségi média alkalmazása (3,6) azok a területek, ahol kevésbé. A versenyképesség alapján képzett két klaszter átlagai között is ez utóbbi két marketingtevékenység mentén figyelhető meg a legnagyobb különbség, kiegészülve a piacszegmentálási és célcsoportképzési képességekkel.

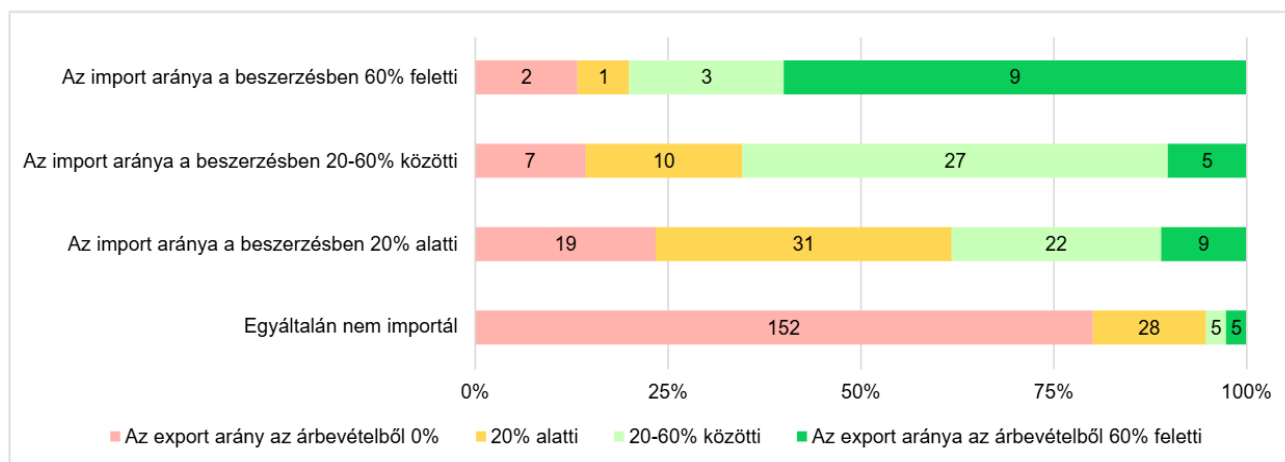
**7.1. táblázat. Kérjük, értékelje az Ön vállalata fő üzletágát a legfőbb versenytársához képest az alábbi képességek mentén (átlag)!**

<b>Képességek</b>	<b>Fő- átlag</b>	<b>Alacsony verseny- képességű vállalatok (N=160)</b>	<b>Magas verseny- képességű vállalatok (N=175)</b>
<b>Piackutatási képességek</b>			
A vevői igények és szükségletek feltárása	4,0	3,6	4,4
A piaci információk elemzése	3,9	3,5	4,3
A vevőkről és a versenytársakról információgyűjtés	3,7	3,3	4,1
<b>Marketingtervezési képességek</b>			
Képesség a piac szegmentálására és célcsoport- választásra	3,8	3,3	4,3
Marketingmenedzsment ismeretek és folyamatok	3,8	3,4	4,2
A marketingteljesítmény nyomon követése	3,7	3,4	4,0
Marketingtervezéssel kapcsolatos képességek	3,7	3,3	4,0
<b>Értékesítésmenedzsment képességek</b>			
Az értékesítők tevékenységének támogatása	4,0	3,5	4,3
Az értékesítés-menedzsment tervezése és kontrollja	3,9	3,4	4,3
Az értékesítők eladói képességei	3,8	3,4	4,2
<b>Marketingkommunikációs képességek</b>			
A vállalati imázs és reputáció menedzselése	3,8	3,4	4,2
Márkaimázs menedzselésének képessége	3,7	3,3	4,1
Reklámtevékenység menedzsmentje	3,6	3,1	4,0
Közösségi média alkalmazása a kommunikáció során	3,6	3,1	4,0

Megjegyzés: 1 – sokkal rosszabb, mint a versenytársnál, 5 – sokkal jobb, mint a versenytársnál

A vezetői becslések szerint a vállalatok közel fele (45%) nem jelenik meg a nemzetközi piacokon, azaz sem import-, sem exporttevékenységet nem végez; kizárólag a hazai piacon vannak jelen. A külpiacokon történő beszerzési, illetve értékesítési megjelenések és aktivitásaik között mutatkozik egyfajta összefüggés.

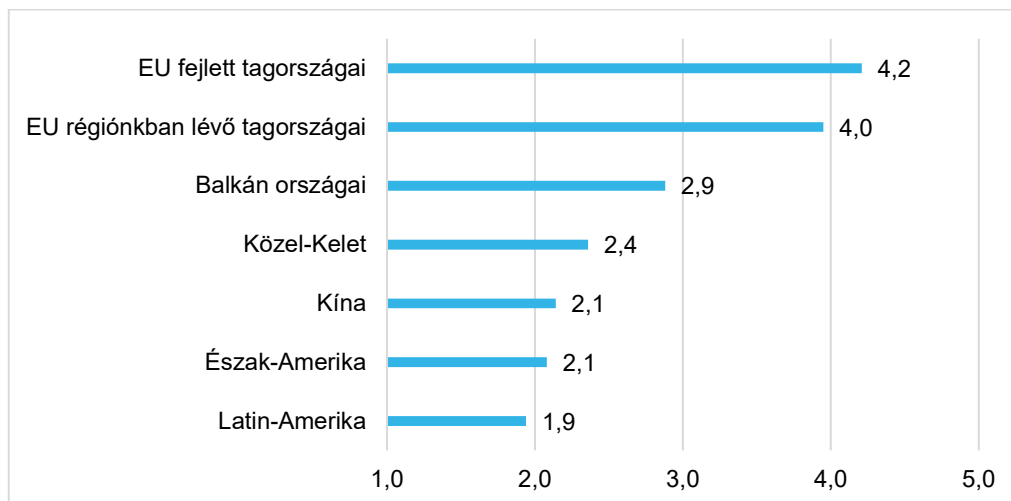
**7.3. ábra. Az export részaránya a vállalat árbevételéből a beszerzések importaránya szerint (vállalatok száma, N=335)**



Az export/import tevékenységgel kapcsolatosan minimális volt azon vállalatok száma, amelyek az elmúlt 3 évben csökkenést tapasztaltak, míg a legtöbben mindkét területen növekedést jelentettek. Az erre a kérdéskörre válaszoló 85 vállalat esetében az importnál 56%-uk, exportnál pedig 61%-uk jelzett növekvő forgalmat.

A válaszadók – nem meglepően – az EU fejlett tagországait tekintik legfontosabb célpiacaiknak, és e tekintetben a saját régiókat sorolták a második helyre. A felmérésben megkérdezett külpiacon kívül legkevésbé fontosnak Észak- és Latin-Amerikát említették (7.4. ábra).

**7.4. ábra. Ha árbevételük legalább 20%-a külpiaconról származik, mennyire fontosak az alábbi országok, ill. régiók az Ön vállalatának? (átlag, N=85)**

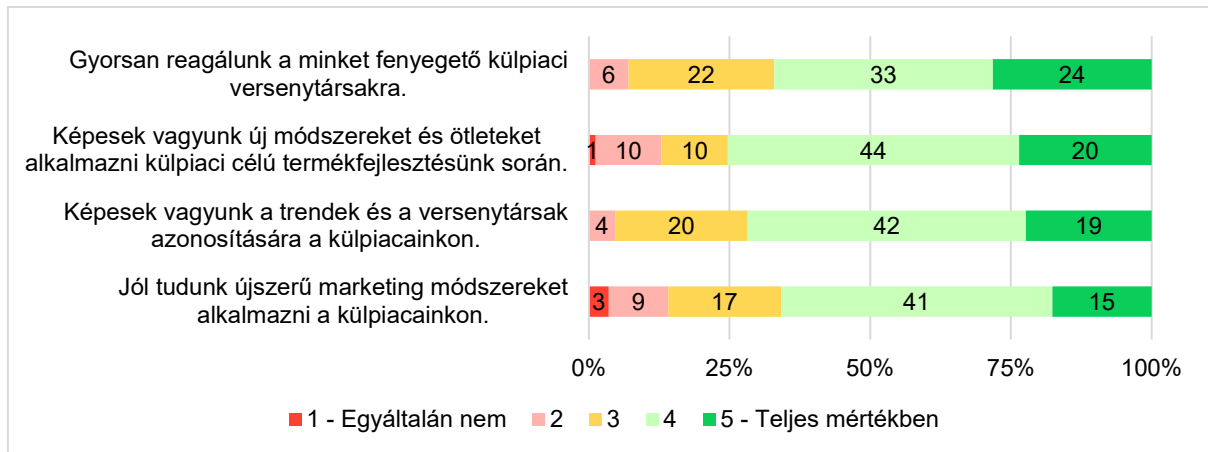


Megjegyzés: 1 – egyáltalán nem, 3 – közepesen, 5 – teljes mértékben

Ugyanezen vállalati kör tagjainak több mint 60 százaléka külpiacon kompetenciáit jobbra (4-es és 5-ös értékek) értékeli, mint a versenytársaiét. (7.5. ábra). A felmért tényezők közül az egyetlen, ami valamivel alacsonyabb (ön)értékelést kapott a

többinél, és amely statisztikailag is szignifikánsnak bizonyult, az újszerű marketingmódszerek alkalmazása volt.

**7.5. ábra. Ha árbevételük legalább 20%-a külpiacokról származik, a külpiaci értékesítésüknél mennyire jellemzőek az Ön vállalatára az alábbiak? (vállalatok száma, N=85)**

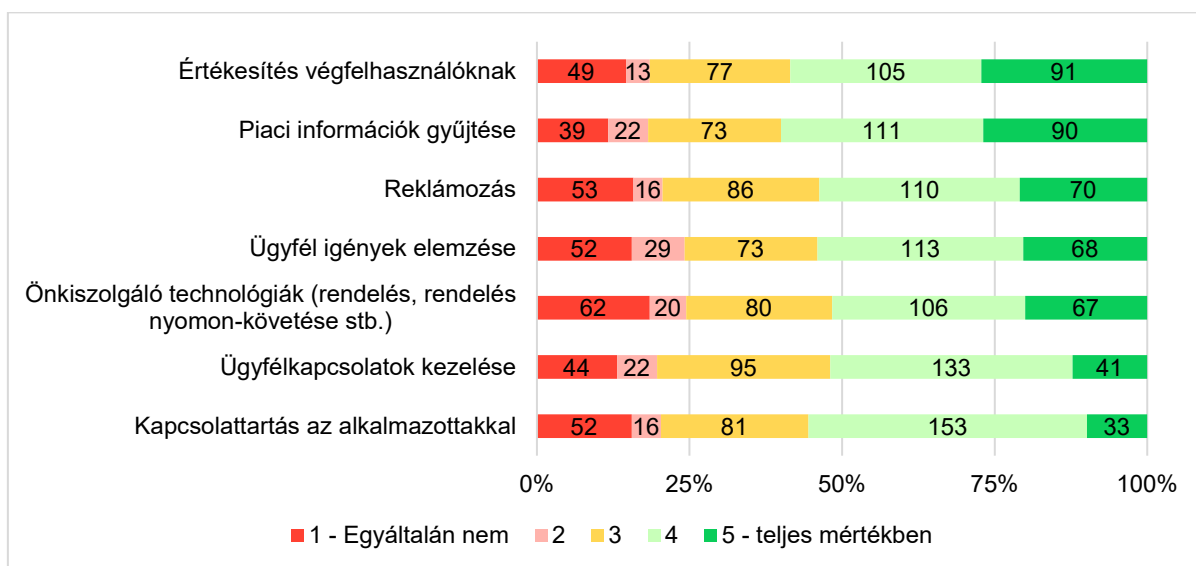


A felmérés szerint a marketingfolyamatok informatikai megoldásokkal általában erősen támogatottak. Az értékesítési csatornák közti átjárhatóságot csupán a vállalatok 9,3%-ánál nem segíti egyáltalán egységes informatikai rendszer. Majdnem ugyanilyen arányban (9,6%) jellemző a vevőkapcsolatok menedzselésében az informatika alacsony mértéke, és csak az ügyfélszolgálat esetében figyelhető meg valamivel nagyobb arányban (21,2%) az erős digitalizáltság hiánya.

Ami az új technológiák és megoldások alkalmazását illeti, a 7.6-os ábrán látható, hogy az egyes marketingfolyamatokhoz kapcsolódóan – területektől függően – csupán 61-82 vállalat esetében (18-24%) fordul elő, hogy egyáltalán nem vagy csak kis mértékben implementálták azokat. Az is megfigyelhető, hogy jellegéből fakadóan minél inkább közelebbi, direkt kapcsolatban áll egy folyamat az értékesítéssel, annál nagyobb valószínűséggel alkalmaznák ezeket.

A versenyképességi index alapján a magas versenyképességű vállalatoknál minden esetben nagyobb mértékű a haladó digitális technológiák alkalmazása: ez azt sugallja, hogy ez valódi versenyelőnyt nyújt a vállalatoknak, és nem csupán egy működéshez elvárt szintet igyekeznek tartani.

**7.6. ábra. Az elmúlt három évben új megoldásként alkalmaztak-e haladó digitális technológiákat (pl. mobilapplikáció, online megoldások, mesterséges intelligencia alapú megoldások) a következő területeken? (vállalatok száma, N=335)**





# 8. Emberi erőforrás és leadership

---

A hand is shown holding a circular sign with the letters 'HR' in a bold, sans-serif font. The background is a dark blue gradient with faint, semi-transparent icons of people, a bar chart, and a gear, suggesting a business or organizational context.

**HR**

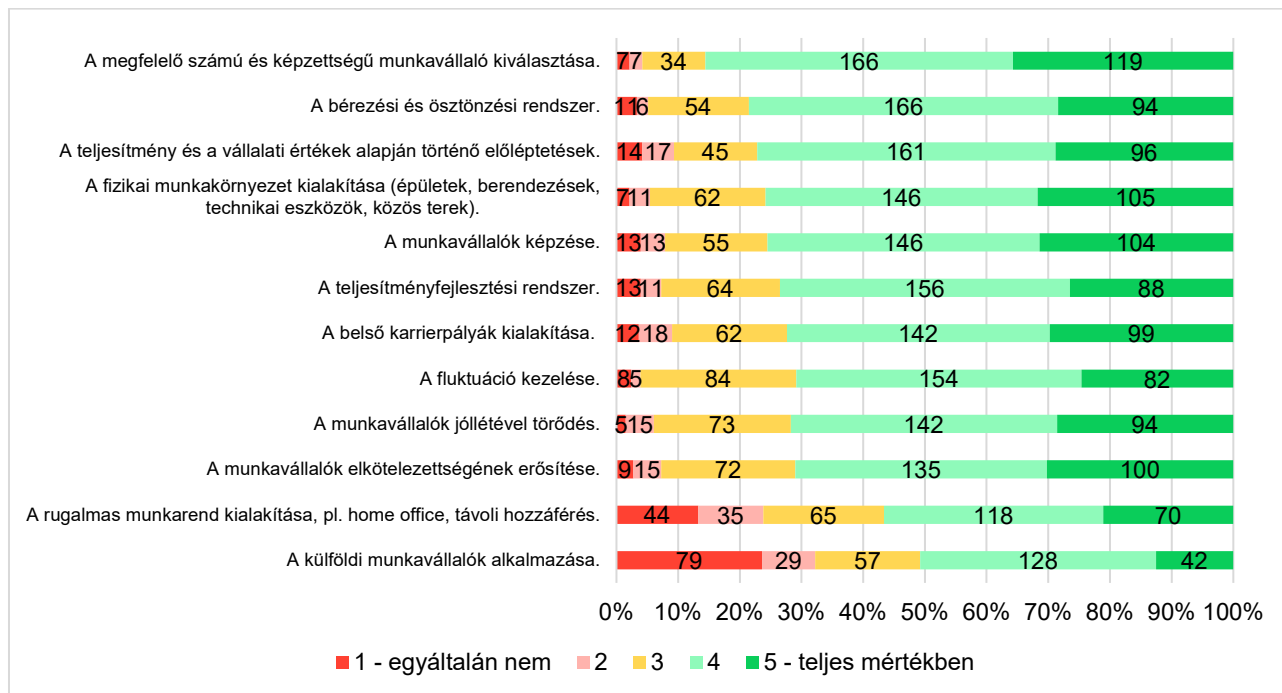
## 8. Emberi erőforrás és leadership

Kiss Csaba

**A vállalatvezetők az emberi erőforrás vállalati versenyképességben játszott szerepét általánosságban magasnak ítélik meg. Különösen a kompenzációs rendszer, a munkakörülmények, a munkaerő megszerzése és megtartása, valamint a teljesítményértékelés kulcsfontosságú a vállalatok sikeressége szempontjából. A vállalatok háromnegyede észlel valamilyen szintű munkaerőhiányt, jelentős mértéket azonban csak minden tizediknél ér el. A munkaerőhiányt alapvetően a folyamatok átszervezésével és a munkaerőigény csökkentésével igyekeznek kezelni. A felsővezetők elsősorban a pozitív leadership eszközökre összpontosítanak. Karakteresen van jelen az egyértelmű teljesítménycélok meghatározása, valamint az, hogy a felsővezetők világosan kijelölik, milyen eredmények várhatók el a kitűzött célok elérése esetén. Ugyanakkor a felsővezetők érdemi hányadánál előfordul, hogy igyekeznek kívül maradni a szervezetet érintő fontos kérdésekből, vagy éppen túlzott figyelmet fordítanak a szabálytalanságokra, hibákra és kivételekre. Ez gátolhatja a tanuló, fejlődésorientált szemléletet.**

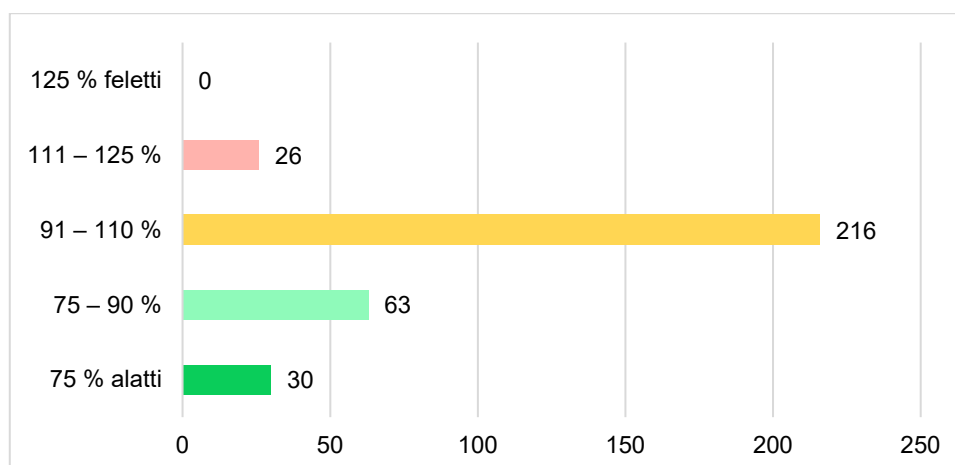
A vállalatvezetők az emberi erőforrás (human resources, HR) vállalati versenyképességben játszott szerepét általánosságban magasnak ítélik (8.1. ábra). A HR-alrendszerben a beáramlás (megfelelő kiválasztás, 4-es és 5-ös értékek aránya: 86%) és a kiáramlás (fluktuáció csökkentése, elkötelezettség 71%) menedzselése egyaránt kulcsfontosságúnak bizonyult. Szintén jelentős HR-alrendszer a teljesítményértékelés és -fejlesztés (73%). A cégeken belüli áramlás (karrierlehetőségek 72%) és a munkavégzési rendszer rugalmassága (57%) valamelyest alacsonyabb fontosságú szempontként jelentek meg. Ezeknél nagyobb hatású a bérezés (79%) vagy a fluktuáció csökkentése (71%). A válaszok arra is rávilágítanak, hogy a külföldi munkaerő bevonása (51%) kevésbé járul hozzá a versenyképességhez, továbbá a többség szkeptikusan közelített a rugalmas munkarend és a home office szerepéhez (57%). Összességében elmondható, hogy a cégvezetők megítélése szerint az emberierőforrás-menedzsment számos eleme közül különösen a kompenzációs rendszer, a munkakörülmények, a munkaerő megszerzése és megtartása, valamint a teljesítményértékelés kulcsfontosságú a vállalatok sikeressége szempontjából.

**8.1. ábra. Hogyan járult(ak) hozzá az alábbi munkavállalókkal kapcsolatos tevékenységek a vállalat versenyképes működéséhez az előző három évben? (vállalatok száma, N=333)**



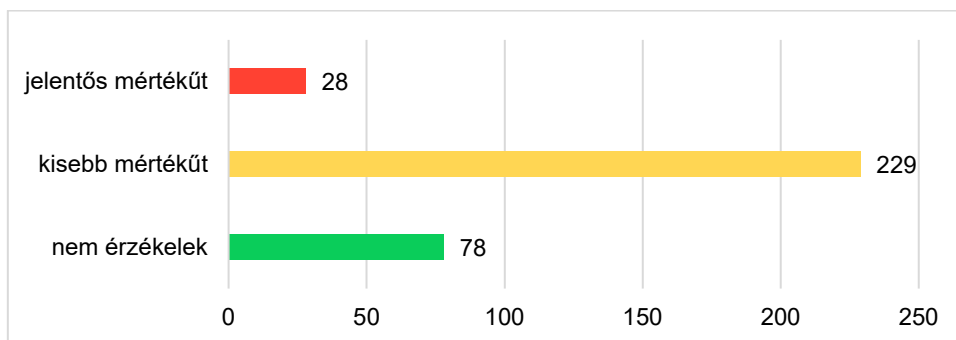
A vállalatok többsége a bérszínvonal kapcsán szem előtt tartja a külső méltányosságot: az iparági átlag körüli bérszintet kínálja a munkavállalóinak (8.2. ábra). Az iparági bérszint 75%-a alatti fizetési színvonal a minta 9%-ánál volt jellemző, 125% feletti azonban egyetlen vállalatnál sem.

**8.2. ábra. Megítélése szerint Önöknél a munkavállalói jövedelmek átlagos szintje az adott iparági (magyar) átlagot 100%-nak tekintve milyen nagyságrendű? (vállalatok száma, N=335)**



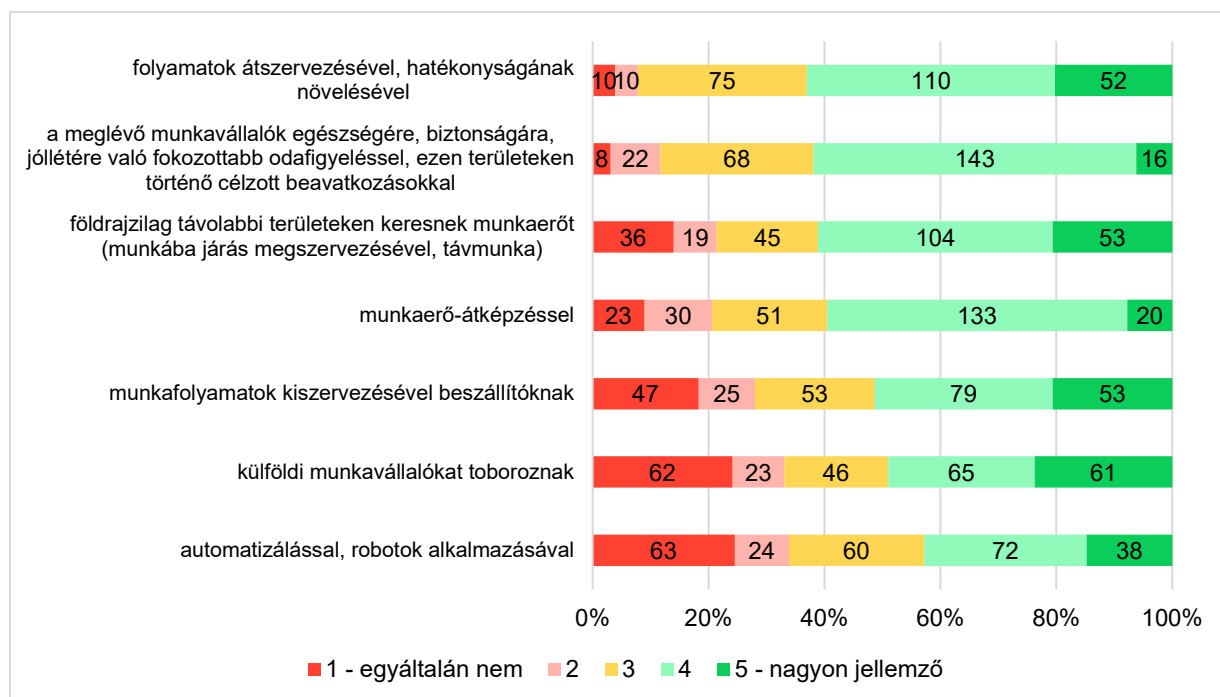
A vállalatok háromnegyede észlel valamilyen szintű munkaerőhiányt (8.3. ábra). A legtöbb vállalat (N=229) jellemzően kisebb mértékű hiányt észlel. A megkérdezett vállalatok kevesebb mint 10 százaléka számolt be jelentős mértékű munkaerőhiányról.

**8.3. ábra. Érzékel-e a vállalat számára lényeges szakterületeken munkaerőhiányt az utóbbi 1 évben? (vállalatok száma, N=335)**



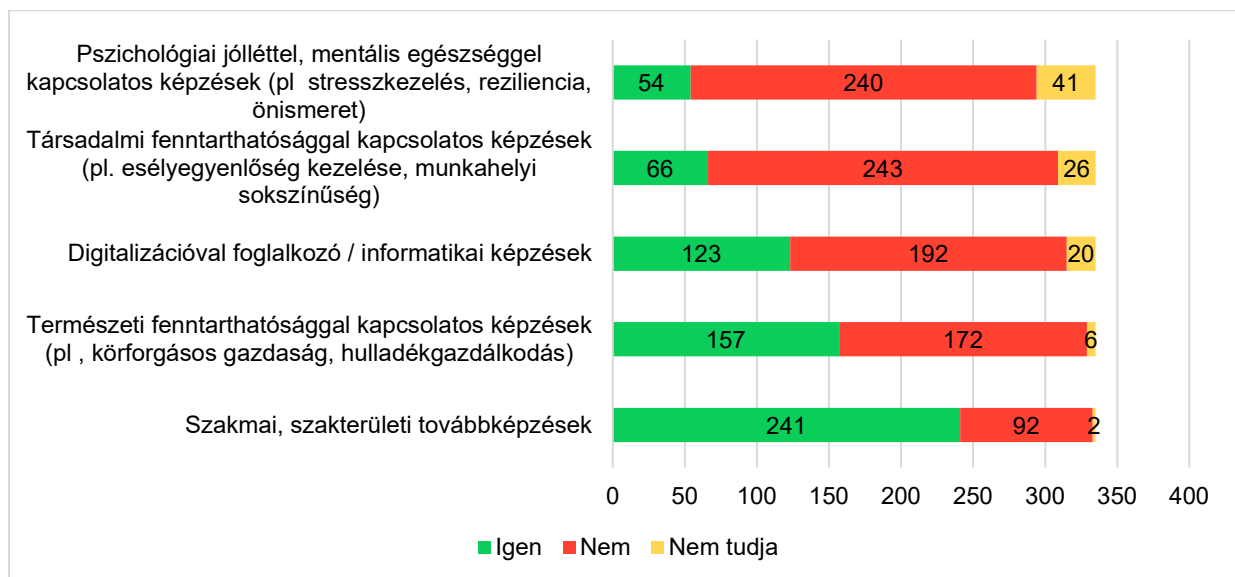
A munkaerőhiány kezelésének fő eszköze a folyamatok átszervezése, illetve a meglévő munkaerőre való nagyobb odafigyelés (8.4. ábra). Jellemző gyakorlatnak tűnik a toborzási folyamatok földrajzi kiterjesztése – belföldre összpontosítva. A legkevésbé jellemző eszközök közé tartozik a külföldi munkavállalók toborzása és az automatizáció/robotizáció révén az élőmunka szükségességének redukálása. Ezek az eredmények hasonló mintázatot mutatnak, mint az előző, 2019-es adatfelvételünkből kirajzolódóak. Akkor is az volt megfigyelhető, hogy a munkaerőhiány házon belüli kezelésének legtöbbször alkalmazott eszköze a munkaerő átképzése és a folyamatok átszervezése. A legkevésbé a külföldi munkavállalók toborzásával és az automatizálással kezelték a hiányt a mintába került vállalatok a 2019-es adatok szerint.

**8.4. ábra. Milyen módon próbálják kezelni a munkaerőhiányt? (vállalatok száma, N=257)**



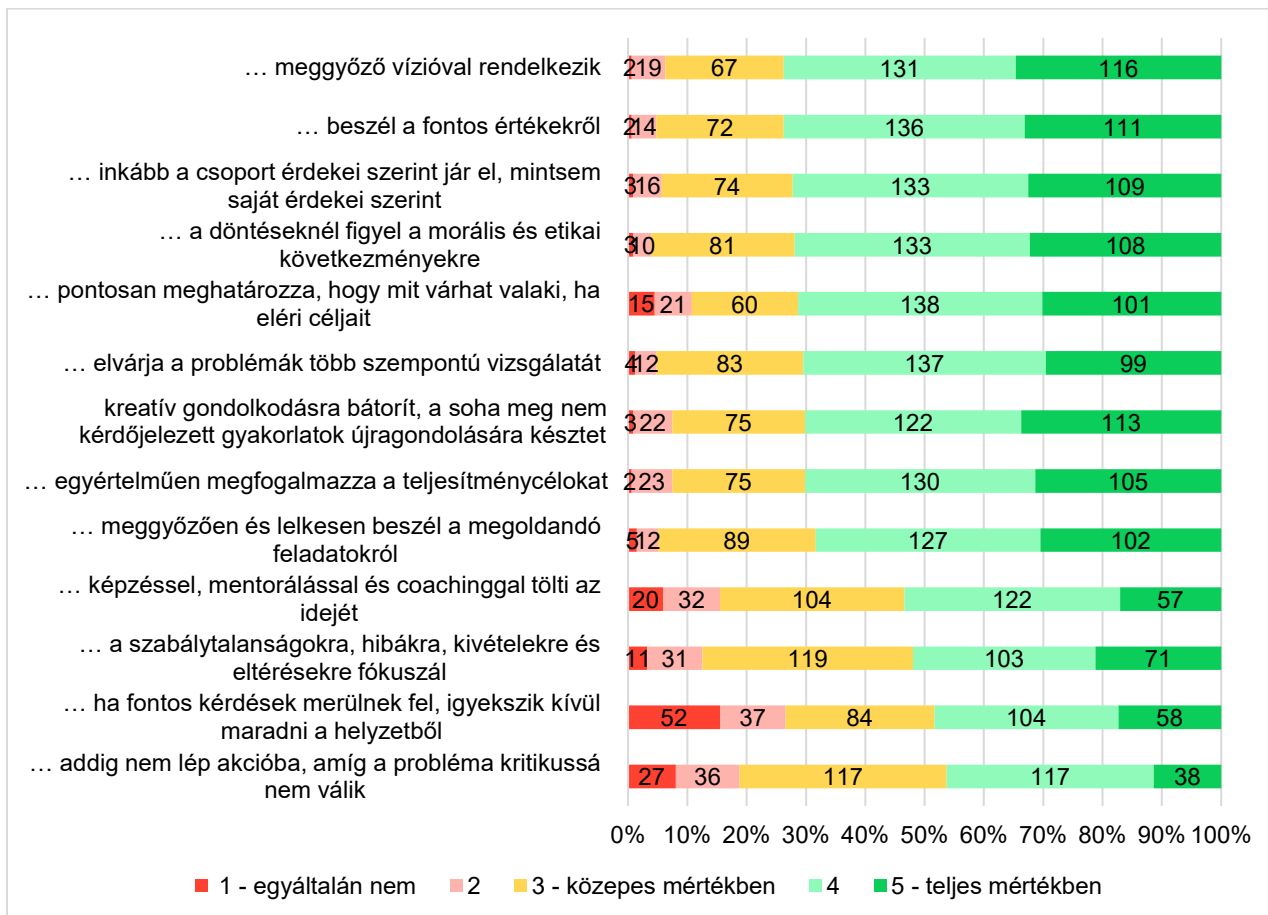
A képzési erőfeszítéseket tekintve a legkevésbé markánsan a mentálhigiénés jellegű képzések és a diverzitással és egyenlőséggel kapcsolatos képzések vannak jelen a hazai gyakorlatban. A digitalizációs, informatikai készségfejlesztés a minta kevesebb mint felében jelenik meg, a szakterületi továbbképzések pedig több mint háromnegyedében.

**8.5. ábra. Elérhetőek-e az Önök munkavállalói számára képzések az alábbi témákban? (vállalatok száma, N=335)**



A felsővezetők elsősorban a pozitív leadership eszközökre összpontosítanak (8.6. ábra). Karakteresen van jelen az egyértelmű teljesítménycélok meghatározása (70%, 4-5 értékek aránya), valamint az, hogy a felsővezetők világosan kijelölik, milyen eredmények várhatók el a kitűzött célok elérése esetén (71%). Emellett jellemző rájuk, hogy döntéseik során figyelembe veszik a csoport érdekeit (72%), és kommunikációjukban hangsúlyozzák a szervezet számára fontos értékeket (74%).

**8.6. ábra. Az Ön vállalatánál mi a jelenlegi felsővezetői gyakorlat az alábbi tényezőkben? A jelenlegi felsővezetői gyakorlat szerint a vezető ... (vállalatok száma, N=335)**



A felsővezetők nagy része meggyőző vízióval rendelkezik (74%, 4-5 értékek aránya), amelyet lelkesedéssel közvetít a munkatársak felé (74%). Fontos számukra az is, hogy döntéseik morális és etikai következményeit átgondolják (72%), valamint a problémák megoldására való törekvésük is megfigyelhető: nem csupán saját elképzeléseiket erőltetik, hanem elvárják, hogy a felmerülő kérdéseket több szempontból vizsgálják meg (70%). Szintén jellemző rájuk, hogy bátorítják a kreatív gondolkodást, és ösztönzik a korábban megkérdőjelezhetetlennek tartott gyakorlatok újragondolását (70%).

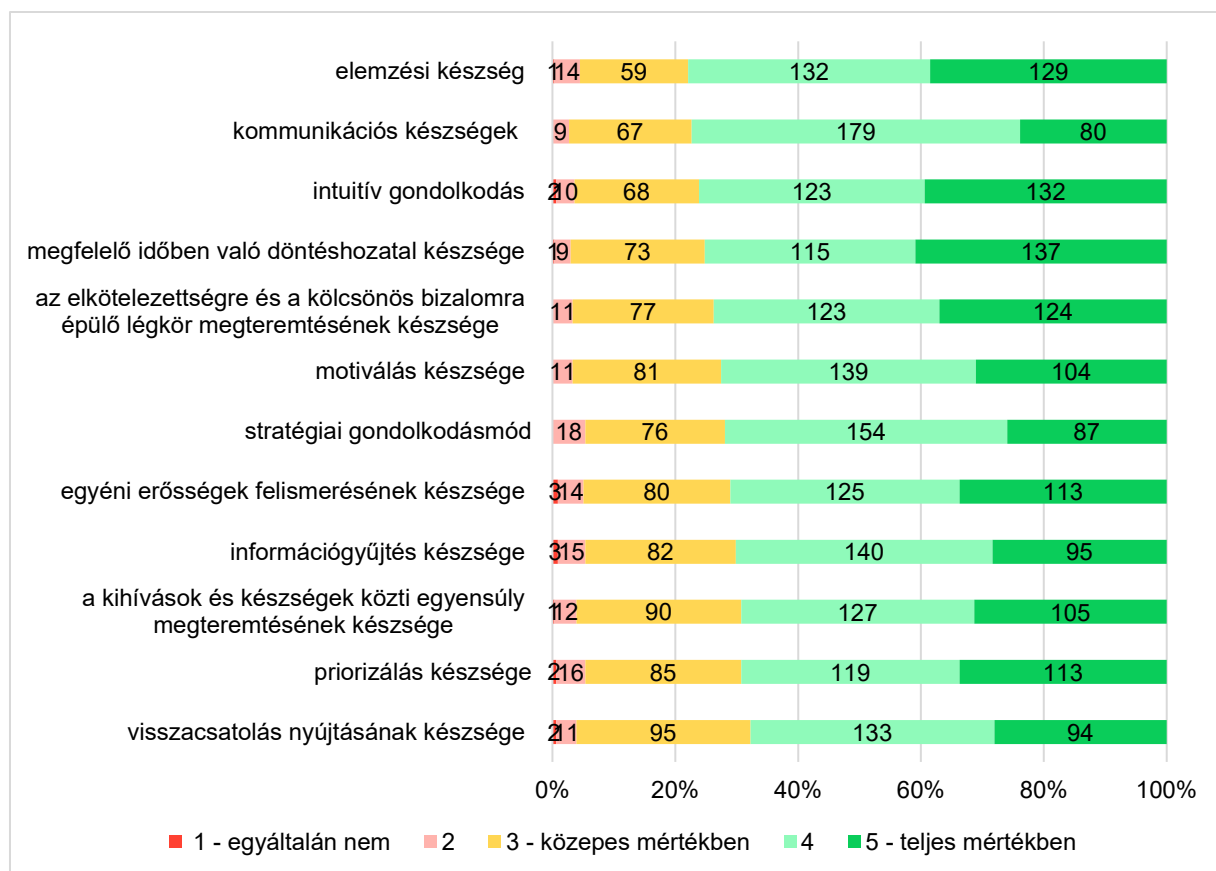
Ugyanakkor a felsővezetők közel felénél előfordul, hogy igyekeznek kívül maradni a szervezetet érintő fontos kérdésekből (48%, 4-5 értékek aránya), vagy éppen túlzott figyelmet fordítanak a szabálytalanságokra, hibákra és kivételekre (52%). Ez gátolhatja a tanuló, fejlődésorientált szemlélet érvényesülését. Emellett néhány szervezet esetében tapasztalható, hogy csak akkor lépnek akcióba a felsővezetők, amikor egy probléma már kritikussá válik, ahelyett, hogy proaktívan megelőznék azt

(46%). Kevésbé jellemző, hogy a vezetők aktívan részt vennének a munkatársak fejlesztésében, mentorálásában és képzésében (53%, 4-5 értékek aránya).

Összességében elmondható, hogy a vezetők erősen támaszkodnak a pozitív vezetői eszközökre, különösen a célok, értékek és a munkatársak fejlesztésének terén. Bár bizonyos helyzetekben hajlamosak a passzivitásra vagy a hibákra való túlzott összpontosításra, a vezetői gyakorlatok többsége arra utal, hogy tudatosan törekednek a munkavállalók támogatására és a szervezeti célok sikeres elérésére.

A vezetői eszközök sikeres alkalmazásának letéteményesül bizonyos vezetői kompetenciák szolgálnak. A mintába került vállalatok esetében a felsővezetői gyakorlatban leginkább latba vetett kompetenciák közé az elemzési készség (78%, 4-5 értékek aránya), a kommunikációs készségek (77%) és az intuitív gondolkodás sorolható (76%). Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a kérdőívben felsorolt vezetői készségekre adott válaszok között nem volt megfigyelhető különösebb heterogenitás, szinte mindegyik készségre hasonló válaszokat adtak a vezetők. Mindazonáltal az adatok arra engednek következtetni, hogy a visszacsatolás nyújtásában (68% aránya), illetve a megfelelő prioritizálásban (69%) akad tér a fejlődésre a felsővezetők körében.

**8.7. ábra. Az Ön vállalatánál mennyire jellemzik a jelenlegi felsővezetői gyakorlatot az alábbi készségek? A jelenlegi felsővezetői gyakorlatot a(z) .... jellemzi. (vállalatok száma, N=335)**







---

# 9. Termelés és szolgáltatás

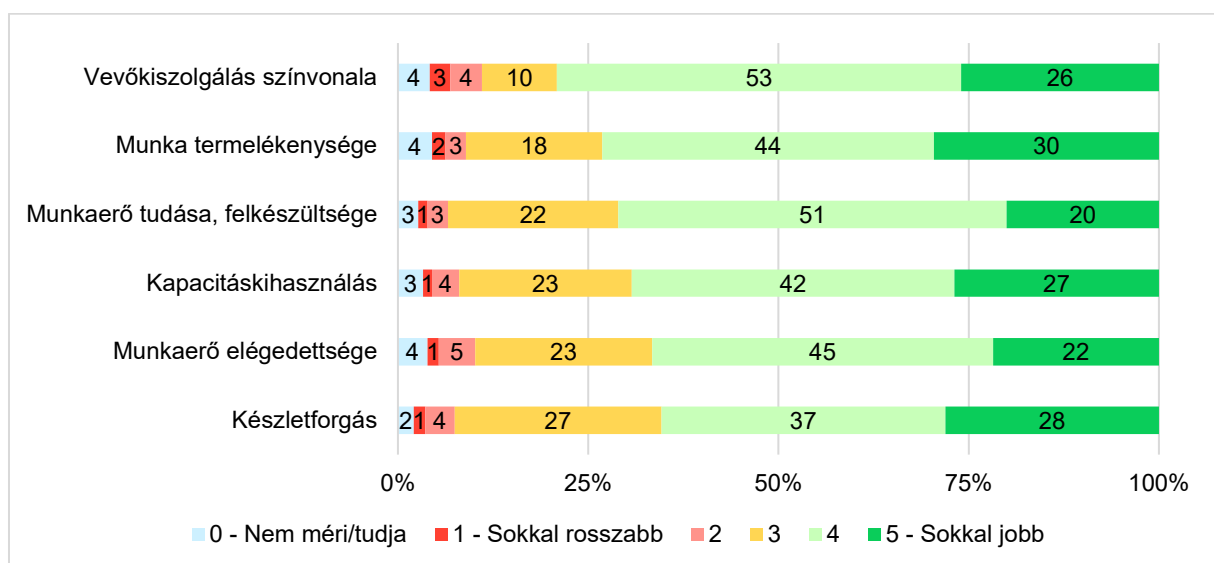
# 9. Termelés és szolgáltatás

Demeter Krisztina

**2019-hez képest a 2025-ös minta vállalatai optimistábban ítélik meg működési teljesítményüket saját magukhoz és versenytársaikhoz hasonlítva egyaránt. Leginkább a vevőkiszolgálás színvonalában sikerült a vállalatoknak javulniuk. Ezt az önértékelést alátámasztja a vállalatok által tett erőfeszítések mértéke a termelési/szolgáltatási folyamatokban és a digitalizáció terén kirajzolódó ugrásszerű előrelépés.**

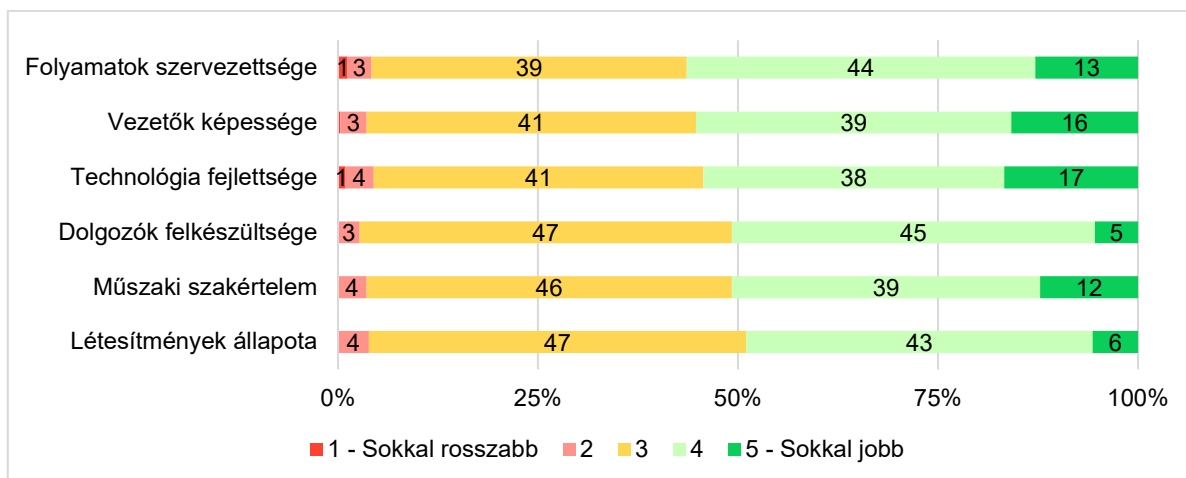
A vállalatok alapvetően pozitívan értékelik operatív teljesítményük minden elemének változását (9.1. ábra). Körülbelül kétharmaduk javulásról számolt be minden egyes tényezőben, ami sokkal nagyobb optimizmusra utal, mint 2019-ben. Legkevésbé a készletforgásban jeleztek a vállalatok előrelépést, amit az ellátási láncok körüli problémák okozhatnak. Leginkább a vevőkiszolgálás színvonalában sikerült a vállalatoknak javulniuk.

**9.1. ábra. Jelölje a felsorolt átfogó teljesítménymutatók becsült értékének alakulását az Ön vállalatánál az elmúlt három évben! (vállalatok száma, N=335)**

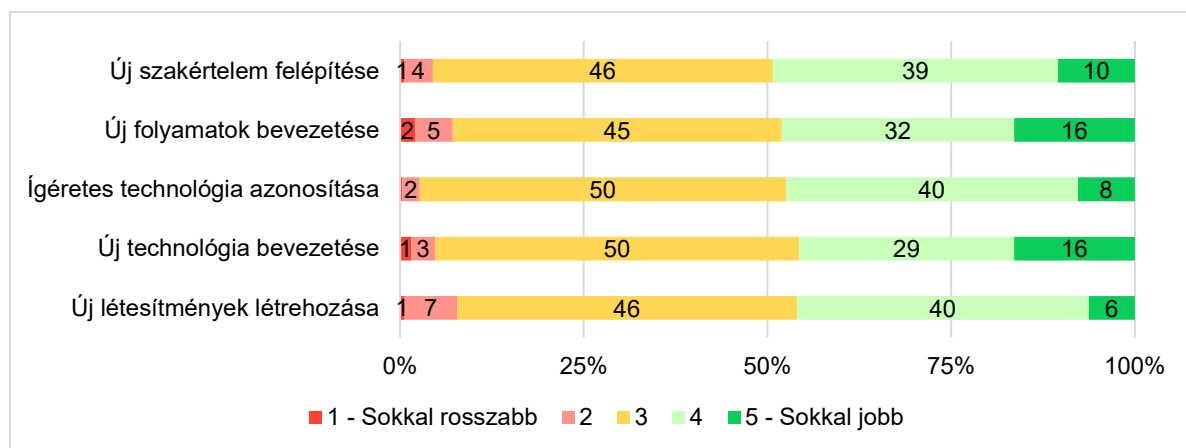


Különösen a statikus (9.2. ábra), de a dinamikus termelési képességek terén is (9.3. ábra) nagyon jónak ítélik saját képességüket a vállalatok, minden tényezőt tekintve. Alig van olyan vállalat, ahol rosszabbra értékelik saját képességeiket versenytársaiknál, arányuk még a legrosszabb esetben sem haladja meg a 8%-ot. Ezek a képességek felölelik a folyamatok menedzsmentjét, a munkavállalói és vezetői képességeket és technológiai ismereteket is.

**9.2. ábra. Értékelje vállalata jelenlegi termelési/szolgáltatási erőforrásait és képességeit versenytársaihoz hasonlítva! (vállalatok száma, N=335)**



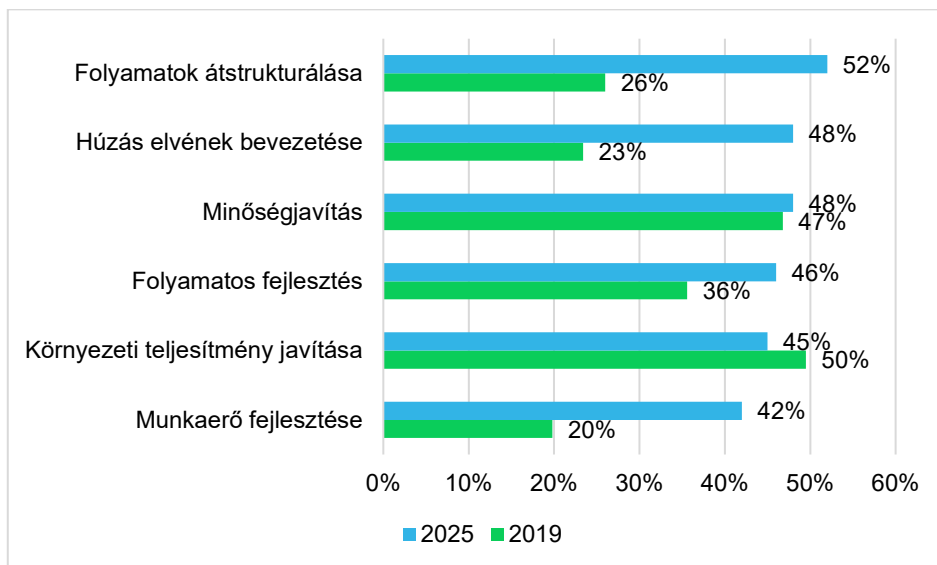
**9.3. ábra. Értékelje vállalatát legfőbb versenytársaihoz képest az alábbi képességek mentén! (vállalatok száma, N=335)**



A várakozásoknak megfelelő az is, hogy a statikus képességekben, tehát a meglévő rendszerek használatában jobbak az értékelések, mint a dinamikus képességekben, amelyek a környezeti alkalmazkodás gördülékeny megvalósításához szükségesek.

A 2019-es felméréssel szemben 2025-ben nincsenek jól kirajzolódó fejlesztési prioritások (9.4. ábra). Némileg előtérben van a folyamatok átstrukturálása, amely a vállalatok 52%-nál fontos prioritás, és 2019-hez képest megduplázódott az erre fókuszáló vállalatok aránya. Meglepő módon a munkaerő fejlesztése és a digitalizációs megoldások bevezetése van a lista végén (42%) (az utóbbi nem szerepelt a 2019-es kérdőívben), de a munkaerő fejlesztésének gyakorisága így is jelentős emelkedést mutat. A minőségjavítás és a környezeti teljesítmény a 2019-es felméréshez hasonló eredményeket hozott. A környezeti teljesítmény javításában némi visszalépés látható – ez az egyetlen erőfeszítés-terület, amelynél a 2025-ös érték lett alacsonyabb.

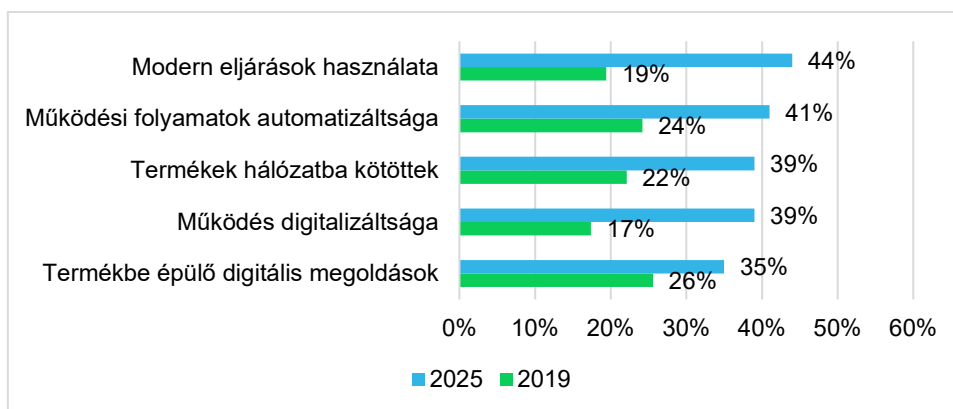
**9.4. ábra. Mennyire érvényes az alábbi állítás az Ön vállalatára? Vállalatunk jelentős erőfeszítéseket tett az alábbi területeken (4-es és 5-ös válaszok aránya)**



Megjegyzés: 1 – egyáltalán nem; 5 – teljes mértékben

Ugrásszerű előrelépés történt a digitalizáció elterjedtségében (9.5. ábra). A vállalatok átlagosan 40%-a (a 2019-es érték duplája) foglalkozik intenzívebben alapfolyamatainak digitalizálásával és termékei/szolgáltatásai okosításával. Valószínűleg a digitalizációs erőfeszítéseknek (is) köszönhető, hogy a fejlesztési prioritások közül a folyamatok átstrukturálása (9.4. ábra) viszi a prímet. Ezek az erőfeszítések magyarázhatják, hogy a folyamatok szervezettségét (9.2. ábra) a versenytársakénál jobbnak ítélik a vállalatok. Kérdés azonban: vajon a saját erőfeszítések tényleg meghaladják-e a versenytársak erőfeszítéseit, és ezáltal jobb pozícióba került a cég, vagy valójában mindenki fejlődött – a számtalan kihíváshoz alkalmazkodva –, és így az észlelésben esetleg túlzott optimizmus mutatkozik?

**9.5. ábra. Mennyire érvényesek az alábbi állítások az Ön vállalatára? Szolgáltatásnyújtási/termelési folyamat jellemző (4-es és 5-ös válaszok aránya)**



Megjegyzés: 1 – egyáltalán nem; 5 – teljes mértékben



---

# 10. Ellátásilánc- menedzsment

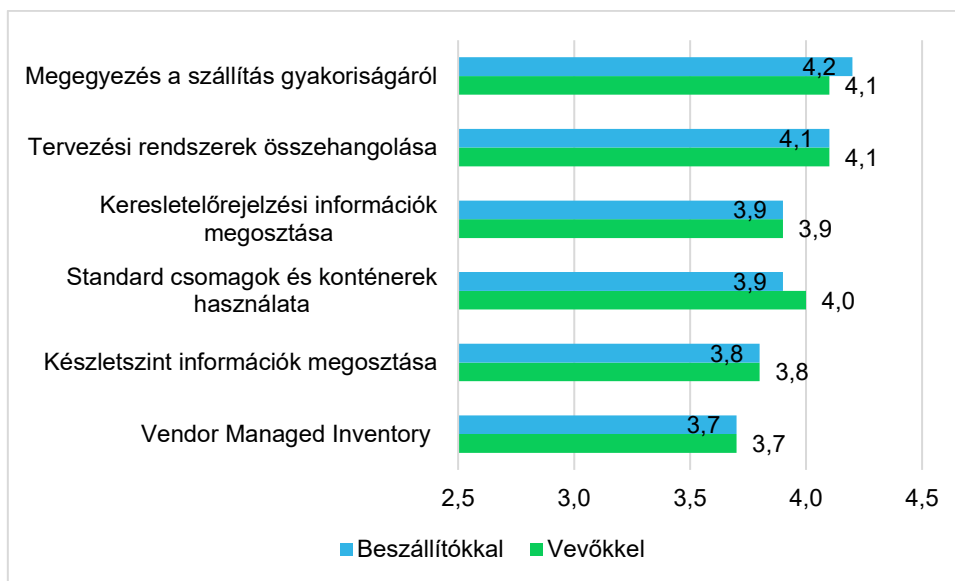
# 10. Ellátásilánc-menedzsment

Gelei Andrea

**Még mindig a vevők az ellátási lánc legerősebb szereplői, de felzárkózóban vannak a beszállítók, melyek értékelésekor a minőségi szempontok a korábbiakhoz képest felértékelődtek. Az egyes fejlesztési programok alkalmazására tett vállalati erőfeszítések közepesnek tekinthetők. Igaz ez a reziliencia biztosításához szükséges menedzsmentmegoldásokra is. Úgy tűnik, a vállalatok ügyesek a nem várt események, problémák felismerésében és elvileg a helyreállításhoz szükséges erőforrások is rendelkezésre állnak. De hiába tudják, hogy baj van, és gondolják azt, hogy van elég erőforrás is! Amikor a valós rezilienciát lehetővé tevő konkrét megoldások alkalmazása nem megfelelő, az gátja lehet a romboló eseményeket követő teljesítmény gyors és hatékony visszaépítésének.**

Az aktuális működés szempontjából meghatározó ellátásilánc-partnerek vizsgálatakor azt látjuk, hogy bár a beszállítóknak és a vevőknek a vállalatok üzleti sikerében játszott szerepe meglehetősen kiegyenlített, kis mértékben ugyan, de a vevők játszanak nagyobb szerepet. A válaszadók ez utóbbi szerepét 5-ös skálán 4,4-re, míg a beszállítókét 4,3-ra értékelték. A vevők valamivel fontosabb szerepét jelzik a kiemelt ellátásilánc-partnerekkel kialakított koordinációs gyakorlatok is: a vevőkkel való koordináció ugyan csak kis mértékben, de magasabb szinten valósul meg (10.1. ábra). Az anyagáramlással és erőforrás-tervezési döntésekkel kapcsolatos koordinálás összességében a közepes szintnél valamivel fejlettebb. Vállalataink ugyanakkor még mindig nem használják ki a közös tervezés nyújtotta lehetőségek teljes tárházát. A kereslet-előrejelzési információk megosztása sem tekinthető általánosan elterjedtnek, de alacsony a készletinformációk megosztásának elterjedtsége, és a beszállítók által menedzselt készletek (Vendor Managed Inventories, VMI) kölcsönös előnyökön nyugvó erőforrás-tervezési modelljének alkalmazása is.

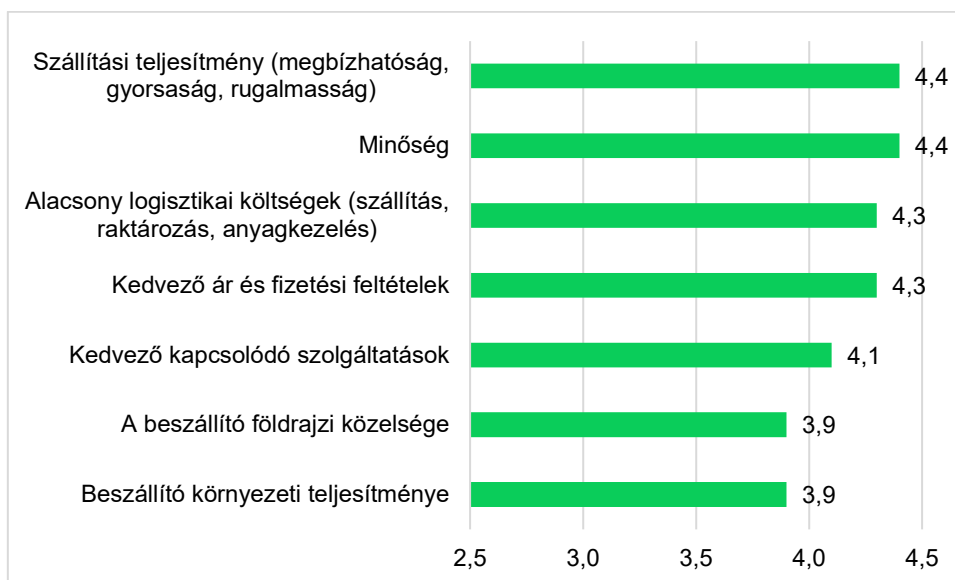
**10.1. ábra. A tervezési döntések és anyagáramlási folyamatok koordinációjának szintje a két kiemelt ellátásilánc-partner esetében (átlag, N=335)**



Megjegyzés: 1 – nem jellemző, 5 – nagyon jellemző

A beszállító kiválasztásánál megfordulni látszik az eddigi markáns trend, mely szerint a kiválasztás domináns kritériumai az ár és a költség (10.2. ábra). A vállalatok számára legfontosabb szempontok már minőségi jellegűek (4,4), a szállítási teljesítménnyel és a termékminőséggel függenek össze.

**10.2. ábra. A beszállítóértékelés szempontjainak fontossága (átlag, N=335)**

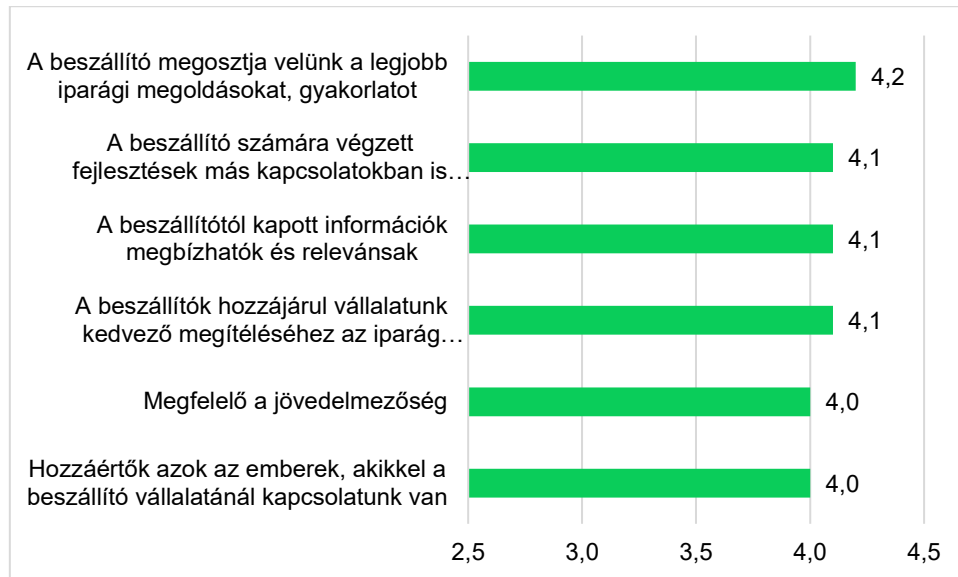


Megjegyzés: 1 – legkevésbé fontos tényező, 5 – leginkább fontos tényező

A beszállítói kapcsolatok értékét meghatározó tényezőkre vonatkozó kérdésre adott válaszok is hasonlóan kis mértékű, de egyértelmű eltolódást mutatnak a minőségi szempontok irányába (10.3. ábra). A nehezebben számszerűsíthető, a tudásmegosztással, fejlesztéssel kapcsolatos tényezők a legfontosabbak egy

beszállító értékének megítélésekor, a jövedelmezőség jelenleg a legkevésbé fontosnak ítélt tényező.

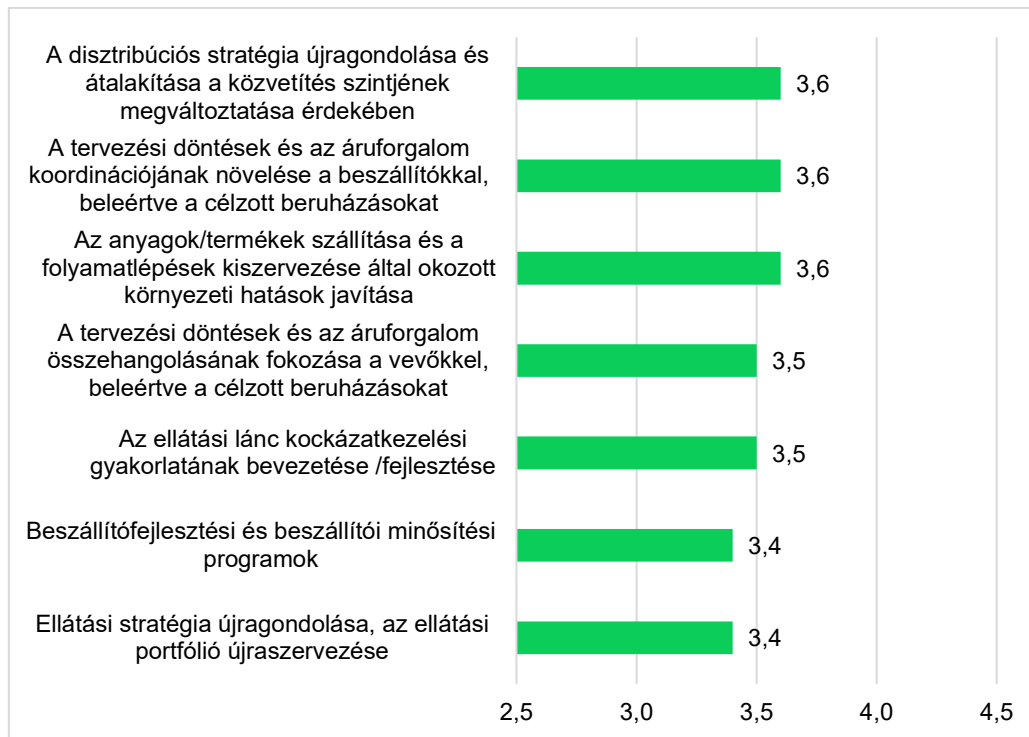
**10.3. ábra. A beszállítói kapcsolat értékét meghatározó tényezők fontossága (átlag, N=335)**



Megjegyzés: 1 – egyáltalán nem, 5 – teljes mértékben

Az ellátásiláncmenedzsment-programokra vonatkozó vállalati erőfeszítésekkel kapcsolatos kérdésekre adott válaszok közepes szintű elköteleződésre utalnak (10.4. ábra). A vevőkkel kapcsolatos erőfeszítések itt is kissé erőteljesebbek, mint a beszállítókkal kapcsolatosak. Legalacsonyabb értéket kapott az ellátási stratégia és portfólió (3,4), míg legmagasabbat a disztribúciós stratégia újragondolása (3,6). A változó környezet miatt az utóbbi években különösen felértékelődött az ellátási lánc kockázatkezelése. Az ezzel kapcsolatos erőfeszítések sorrendben ugyanakkor hátulról csak a harmadik helyen állnak (3,5).

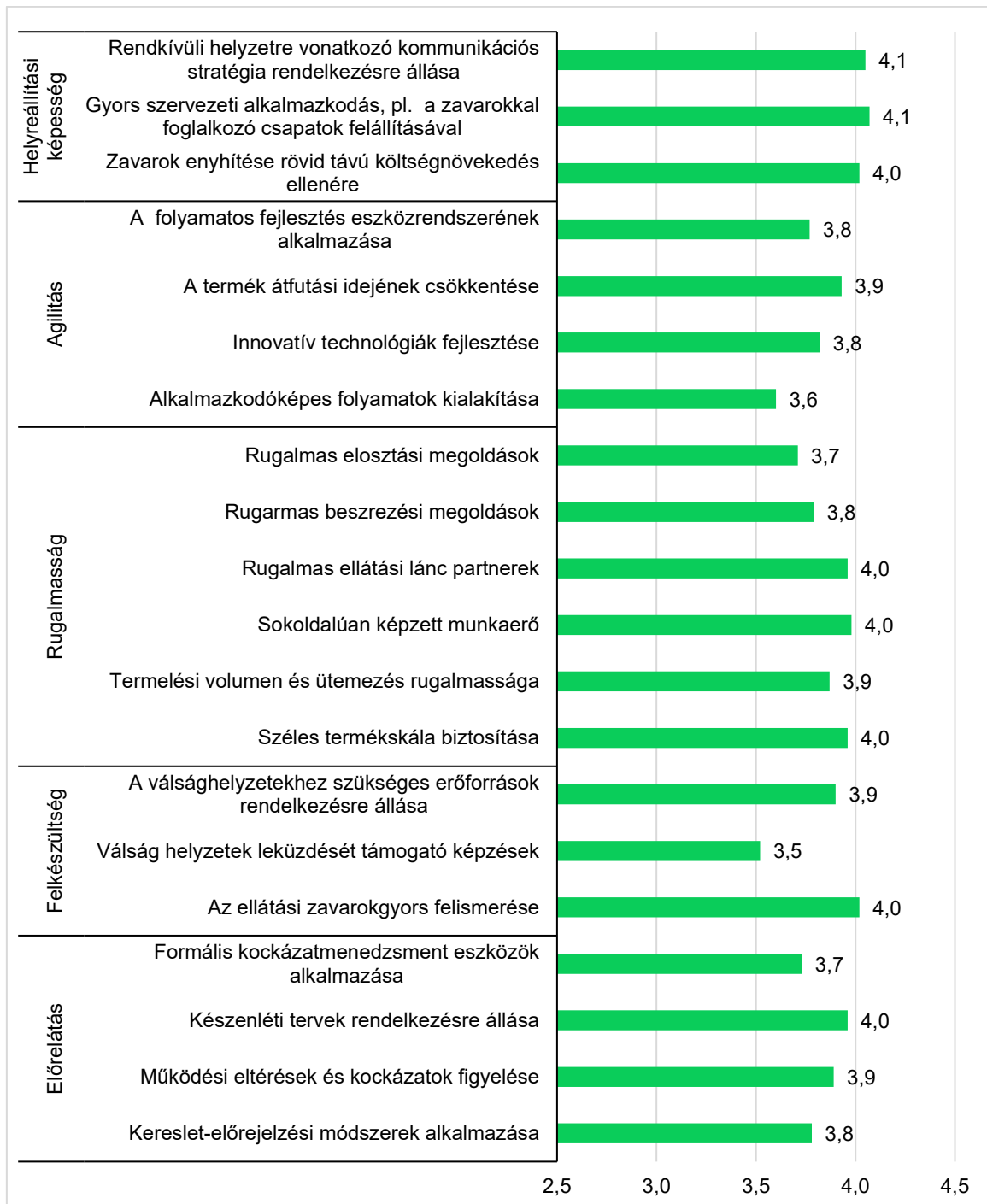
**10.4. ábra. Az ellátáslánc-menedzsment konkrét programjaival kapcsolatos vállalati erőfeszítések mértéke az előző három évben (átlag, N=335)**



Megjegyzés: 1 – egyáltalán nem, 5 – teljes mértékben

Az utóbbi évek intenzív környezeti változásainak, mondhatjuk sokkhatásainak következtében várakozásaink szerint növekedniük kellett az ellátási láncok rezilienciájának biztosítása érdekében tett erőfeszítéseknek. Ezt a kérdéskört öt dimenzió mentén vizsgáltuk: előrelátás, felkészültség, rugalmasság, agilitás és helyreállítási képesség. Mint azt a 10.5. ábrán látjuk, ezen dimenziók értékelése 4-es érték körül ingadozik. Az egyes dimenziók közül a zavarok gyors felismerése és a helyreállítási képesség elemei kaptak valamivel 4-es feletti értékeléseket. Ugyan kis eltéréssel, de szisztematikusan gyengébb, 4-es alatti értékelést kaptak a válsághelyzetek eredményes megoldásához szükséges konkrét menedzsmentprogramok, -eszközök.

**10.5. ábra. Az ellátási lánc rezilienciáját biztosító eszközök alkalmazása (átlag, N=335)**



Megjegyzés: 1 – egyáltalán nem, 3 – közepesen, 5 – teljes mértékben

Első eredményeink azt mutatják, hogy a vállalatok jelentős részénél még az elmúlt évek radikálisan változó környezetében, a bekövetkezett romboló események sem kényszerítették ki a rezilienciát erősítő programok erőteljes fejlesztését. Különösen alacsony szinten valósul meg a folyamatképesség és az emberi erőforrás képzése (3,6 és 3,5).

# 11. Innováció

---



# 11. Innováció

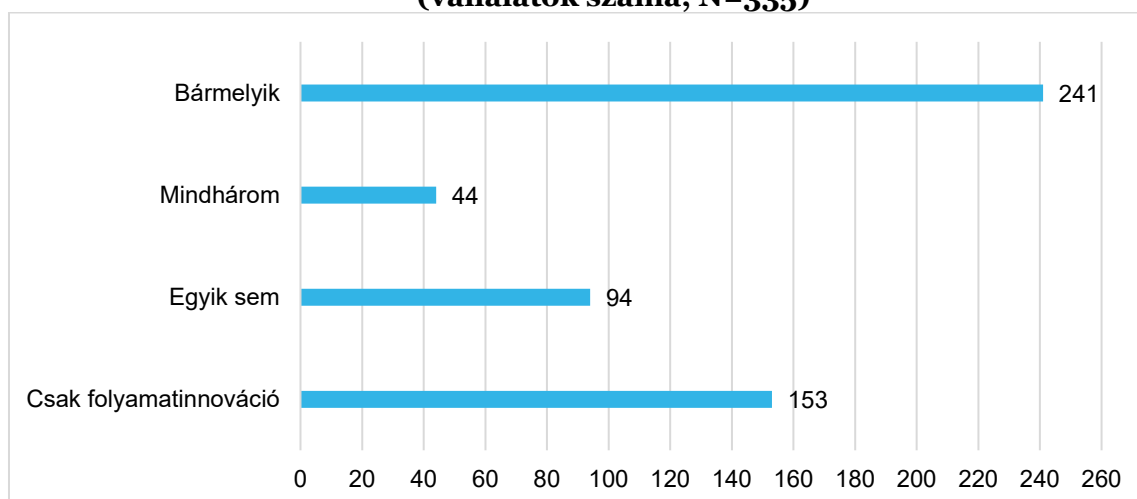
Dobos Anett – Kiss János

**A vállalatok innovációs aktivitása stabil maradt a 2019-es felmérés óta, sőt, bizonyos területeken növekedett is. A cégek közel egyharmada fejlesztett ki új vagy jelentősen megújított termékeket és szolgáltatásokat. A vállalati folyamatok fejlesztése kiemelt szerepet kapott, különösen a gyártás, a logisztika és a marketing terén. Az innováció legfőbb forrásai továbbra is a piaci szereplők és a belső ötletek. Az innováció legfőbb akadályát a piaci kereslet hiánya és a pénzügyi források elérhetősége jelentette, miközben a szakképzett munkaerő hiánya kevésbé volt meghatározó, mint korábban.**

Az innováció a vállalatok versenyképességének egyik kulcseleme, amely jelentős hatással van a gazdasági növekedésre és a piaci alkalmazkodóképességre. A 2025-ös adatok alapján megállapítható, hogy a magyarországi vállalatok töretlenül elkötelezettek az innováció iránt, még a gazdasági kihívások ellenére is.

2019-ben a vállalatok 72 százaléka jelzett valamilyen innovációs aktivitást. 2025-ben a válaszadók 71 százaléka válaszolt legalább egy alkalommal igennel a termék-, szolgáltatás- és folyamatinnovációt érintő kérdésekre (N=335) (11.1. ábra). Ez arra utal, hogy a pandémia és ezzel járó gazdasági hatások nem vetették vissza a vállalatok innovációs tevékenységét. A felmérésben részt vevők közel fele (153 vállalat) csak új folyamatokat vezetett be vagy fejlesztette azokat jelentős mértékben. 44 vállalat (13,1%) innovációs tevékenysége volt a legkiterjedtebb, ők mind a három típusú innovációt megvalósították.

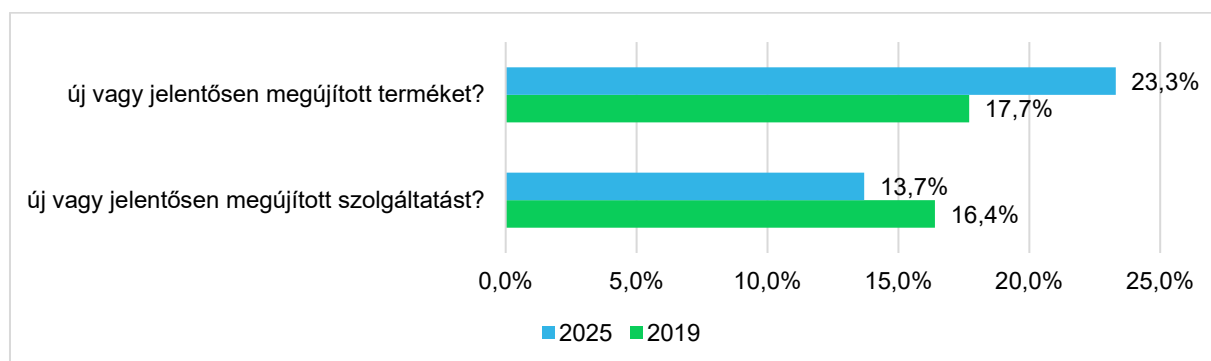
**11.1. ábra. Az innováció különböző típusait bevezető vállalatok megoszlása (vállalatok száma, N=335)**



Összességében a cégek 23,3%-a valósított meg termékinnovációt, ami valamivel magasabb az előző felmérésünk eredményénél (17,7%) (11.2. ábra). A vállalatok

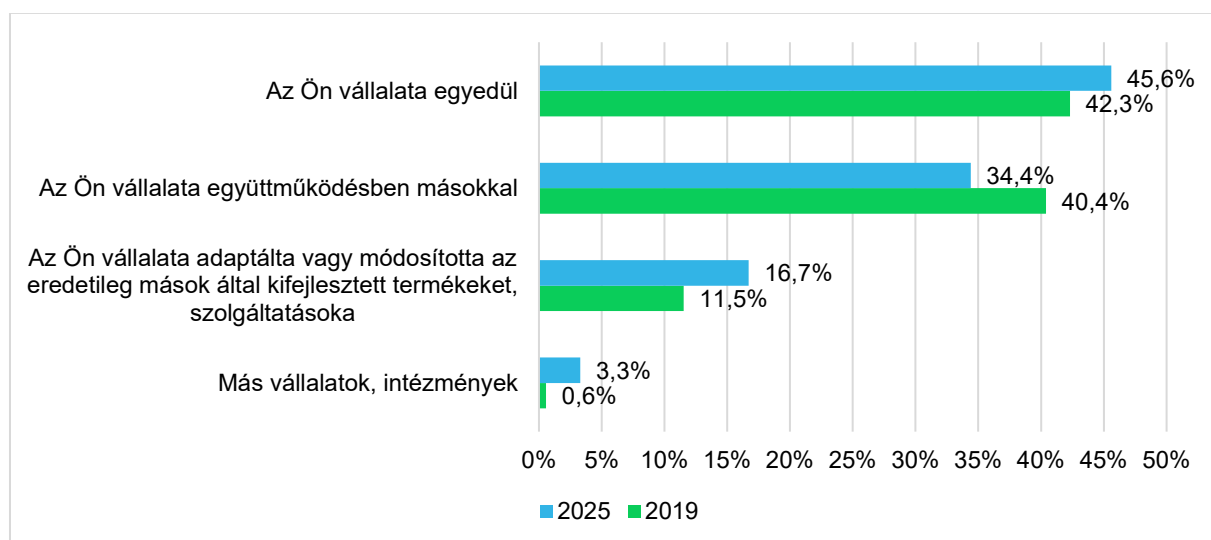
közel 14 százaléka vezetett be szolgáltatásinnovációt, ez egy kicsivel alacsonyabb a 2019-es értéknél.

**11.2. ábra. Bevezetett-e az Ön vállalata az előző három évben ... (igenek aránya)**



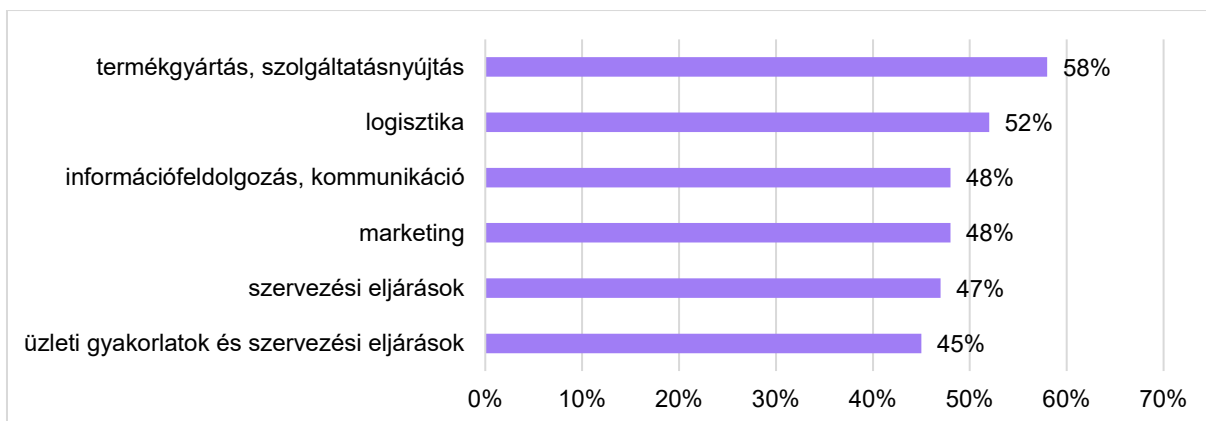
Ezen fejlesztések 46%-a történt vállalaton belül, míg 34% más vállalatokkal együttműködésben (11.3. ábra). A 2019-es elemzésben ez az érték 40% volt, tehát elmondható, hogy az együttműködési lehetőségek (vagy kedv) csökkent a legutóbbi felmérés óta.

**11.3. ábra. Ki fejlesztette ki ezeket az új termékeket/szolgáltatásokat? (vállalatok aránya)**



A megújulásra való törekvést jelzi, hogy a vállalatok magas arányban vezettek be különböző tevékenységi területeiken új folyamatokat vagy hajtottak végre jelentős változtatásokat (11.4. ábra). Különösen a termékgyártást és szolgáltatásnyújtást segítő folyamataikat (58%) és a logisztikát (52%) fejlesztették. Közel a vállalatok fele lépett előre a marketing (48%) és a digitalizáció (48%) terén is. Új szervezeti formákat vezetett be a cégek 47 százaléka, és ügyviteli folyamatait tökéletesítette 42 százalékuk (pl. számviteli módszerek, pénzügyi, biztosítási tevékenység).

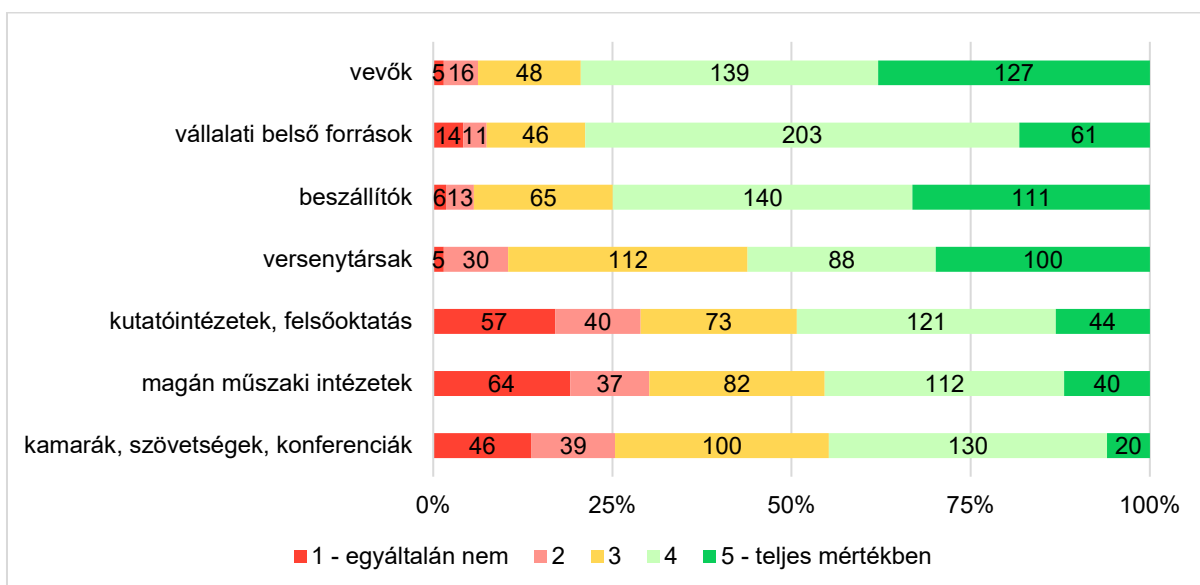
**11.4. ábra. Bevezetett-e az Ön vállalata az előző három évben új folyamatot vagy jelentősen fejlesztette-e a folyamatait az alábbi területeken? (vállalatok aránya, N=335)**



Ugyancsak fontos a vállalatok innovációs tevékenységének megítélésében, hogy vásároltak-e az új vagy jelentősen megújított termékek, technológiák bevezetéséhez szükséges gépeket, berendezéseket, szoftvereket. Az elemzés azt mutatja, hogy ezek a beszerzések inkább a meglévő termékek és technológiák bővítését célozták (42%), s kisebb mértékben újak bevezetését (24%).

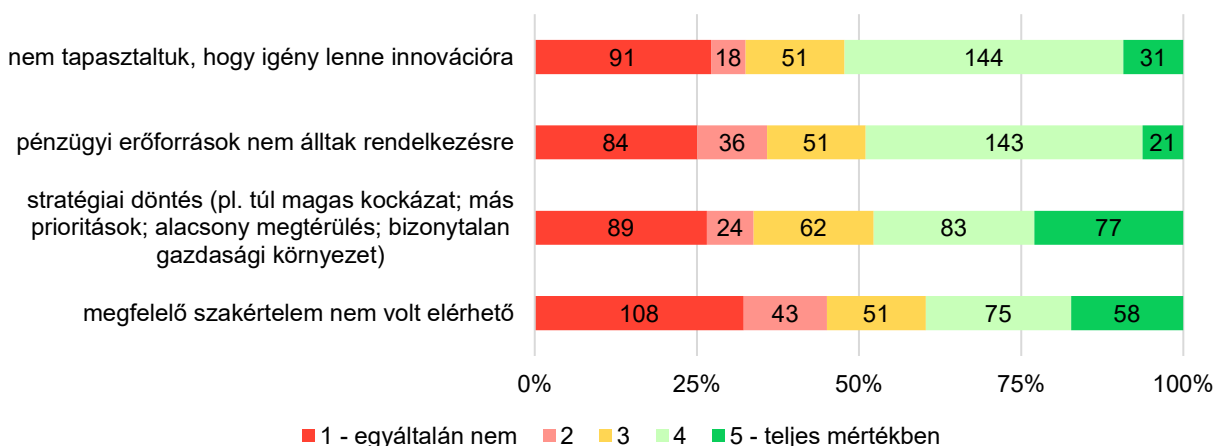
A vállalatok az innovatív gondolatok forrásaiként elsődlegesen a piaci szereplőket jelölték meg (csak az 5-ös értéket adók aránya): vevők (38%), beszállítók (33%), versenytársak (30%) (11.5. ábra). Ezek mellett (a 4-es és 5-ös válaszok alapján) kiemelhető a belső források és ötletek (79%) jelentősége is. Kisebb mértékben merítettek a vállalatok az egyetemek és kutatóintézetek vagy a magán műszaki tanácsadó cégek világából ötleteket. A szabadon hozzáférhető tudás kategória (szakmai kamarák, konferenciák, vásárok, szabadalmi közlemények, szakfolyóiratok) a cégek 45 százalékánál segített ötleteket szerezni az innovációhoz (4-es és 5-ös válaszok aránya).

**11.5. ábra. Mennyiben járultak hozzá az előző három évben az Ön vállalatánál az innovációs ötletek felmerüléséhez vagy a folyamatban lévő innovációs projektek sikeres befejezéséhez? (vállalatok száma, N=335)**



Az innováció akadályainak felmérésekor a legtöbb válaszadó azt emelte ki, hogy nem érezték a piaci igényt az innovációra, ezért nem végeztek fejlesztéseket (52%) (11.6. ábra). Az előző felméréshez képest jelentős változásra utal, hogy a szakképzett munkaerő hiányát már kevésbé érzik a vállalatok jelentősnek: a válaszadók 47%-a jelezte 2019-ben, ami 40%-ra csökkent. A megkérdezettek közel fele (49%) jelezte, hogy a pénzügyi erőforrások hiánya miatt nem innovál, ami jelentősen magasabb, mint a 2019-es felmérés eredménye (28%). A vállalatok 38 százaléka stratégiai döntést hozott arról, hogy nem kezd innovációs tevékenységbe az alacsony megtérülés, magas kockázat vagy bizonytalan gazdasági környezet miatt.

**11.6. ábra. Milyen mértékben akadályozták az Ön vállalatánál az innovációt az elmúlt három évben az alább felsorolt tényezők? (vállalatok száma, N=335)**



A hazai vállalatok innovációs tevékenysége nem torpant meg, hanem folyamatosan alkalmazkodik a változó piaci és gazdasági környezethez. Az új fejlesztések és folyamatinnovációk széles körben elterjedtek, a vállalatok pedig igyekeznek a belső és

külső forrásokat egyaránt kiaknázni. Ugyanakkor az innovációs hajlandóság továbbra is nagyban függ a pénzügyi források elérhetőségétől és a piaci kereslettől. A jövőben a támogatási lehetőségek és az együttműködések elősegítése kulcsszerepet játszhat az innováció további ösztönzésében.



---

# 12. Digitalizáció

## 12. Digitalizáció

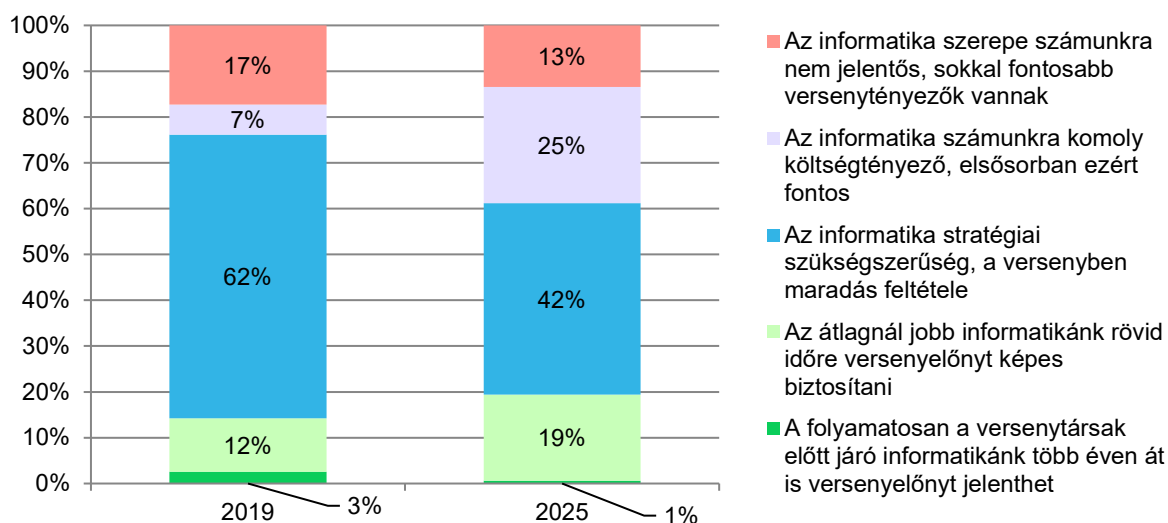
Móricz Péter

**Csak minden ötödik vállalat tartja elegendőnek a digitalizációra fordított pénzügyi forrásait. Világos és koherens digitalizációs stratégiával pedig csak minden hetedik-nyolcadik vállalat rendelkezik. Az alacsony versenyképességű vállalatok gyenge pontja a vevőkapcsolatok digitalizáltsága, ami a magas versenyképességű vállalatok egyik fő erőssége. A vállalati informatikai megoldások közül az integrált vállalatirányítási és az ügyfélkapcsolat-kezelő rendszerek a legelterjedtebbek, de ezekről is csak minden ötödik vállalat nyilatkozott úgy, hogy teljes mértékben használja. Dedikált mesterségesintelligencia-alkalmazásokat a vállalatok 13%-a rendszeresített.**

2019-ben megállapítottuk, hogy a vállalati informatika és a digitalizáció a vezetők figyelmének középpontjába került. Azóta a területet két meghatározó trend formálta: a digitális működési módok kényszerű kipróbálása a pandémia miatt, majd a generatív mesterséges intelligencia elérhetővé válása. Ebben a megváltozott környezetben különösen izgalmas, hogy mit gondolnak a hazai vállalatok az informatika vállalati szerepéről, saját digitális felkészültségükről és különböző technológiák, ezen belül a mesterséges intelligencia alkalmazásáról.

Felmérésünkéből kiderült, hogy minden ötödik vállalat versenyelőnyforrásként tekint az informatikára (19,5%), és a kutatássorozat korábbi felméréseihez képest csökkent azoknak a vállalatoknak az aránya, amelyek nem tartják fontos tényezőnek az informatikát (13,4%) (12.1. ábra). A legtöbben úgy vélik, hogy az informatika vállalatuk számára a versenyben maradáshoz szükséges feltétel (41,8%). A válaszadó vállalatok közül minden negyedik elsősorban fontos költségtényezőként tekint az informatikára (25,4%). A fent említett két technológiai trend hatása tehát abban mutatkozik meg, hogy 2019-hez képest többen gondolják, hogy az informatika versenyelőnyhöz juttathat, de azok aránya is nőtt, akik nem a verseny, hanem a megnövekedett költségek szempontjából tartják fontosnak az informatikát.

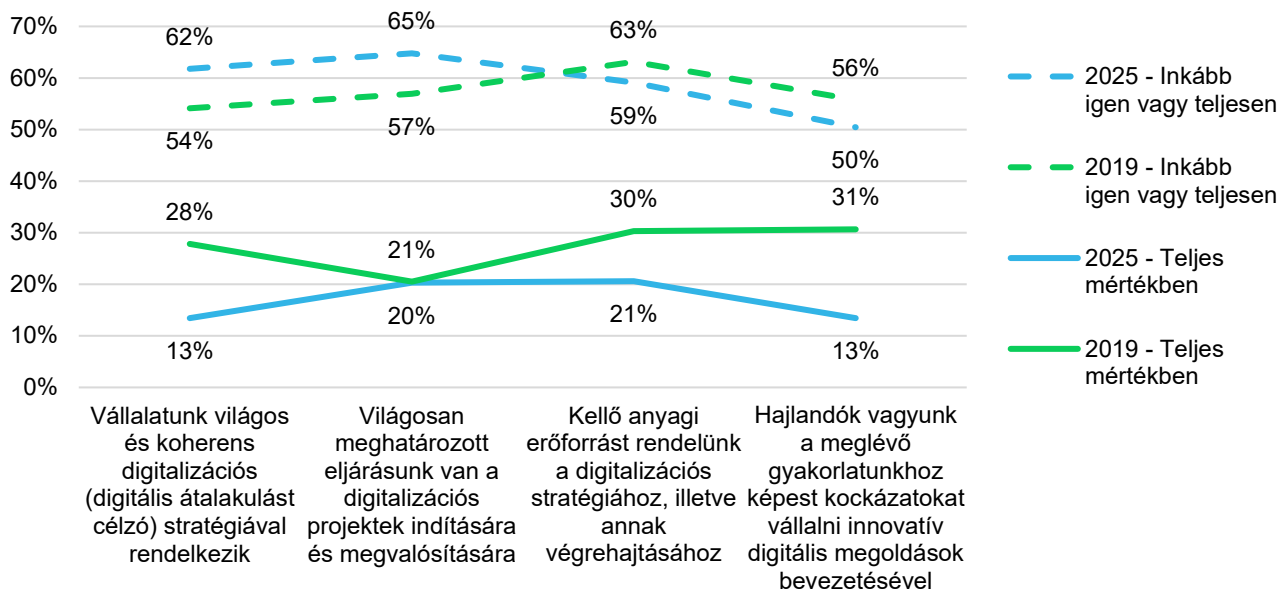
**12.1. ábra. A vállalati informatika mint versenytényező (vállalatok aránya, 2019: N=221, 2025: N=335)**



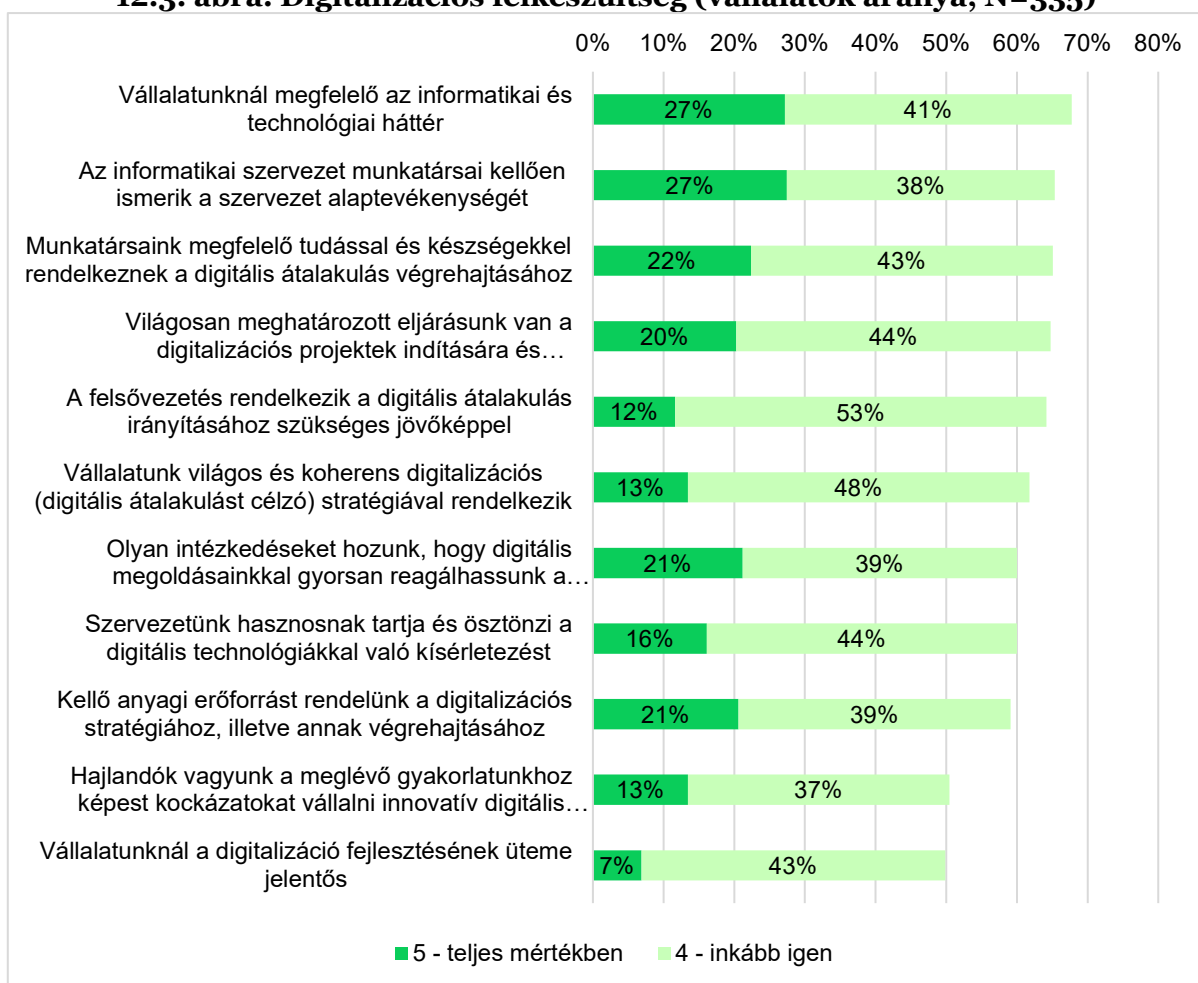
A vállalatok egy fokkal óvatosabban értékelik saját digitalizációs felkészültségüket a 2019-es felméréshez képest. A digitalizációs stratégia (62%) és a megvalósítás tervezettség (65%) mentén többen, az anyagi erőforrások hozzárendelése (63%), és főleg a bátor innovációk (50%) terén kevesebben tartják legalább többé-kevésbé felkészültnek magukat.

Csak minden ötödik vállalat gondolja teljes mértékben, hogy kellő anyagi erőforrást rendelt a digitalizációs stratégiájához és annak végrehajtásához (21%) (12.2. ábra). Nagyjából ennyien rendelkeznek világosan meghatározott eljárásokkal a digitalizációs projektek indítására és megvalósítására (20%). Ugyanakkor csak a vállalatok 13% állítja határozottan, hogy kockázatot is hajlandó vállalni innovatív digitális megoldások bevezetésével. Szintén 13% azok aránya, akik világos és koherens digitalizációs stratégiával rendelkeznek. Ezek az arányok rendre alacsonyabbak a 2019-es felmérésben mért értékekhez képest, ami azonban nem feltétlenül azt jelenti, hogy a vállalatok felkészültséget veszítettek volna, inkább reálisabban látják saját felkészültségüket az elmúlt időszakot meghatározó technológiai trendek (a pandémia által kiváltott digitalizációs kényszerek és a széles körben ismertté vált generatív mesterséges intelligencia megoldások) tükrében. Ha azonban a többé-kevésbé felkészült vállalatokat is figyelembe vesszük, akkor a digitalizációs stratégia és a megvalósítás tervezettség terén már előrelépést mutat a 2025-ös felmérés: ötből több mint három vállalat tartja inkább vagy teljesen felkészültnek magát e két területen.

**12.2. ábra. Digitalizációs felkészültség (vállalatok aránya, N=335)**

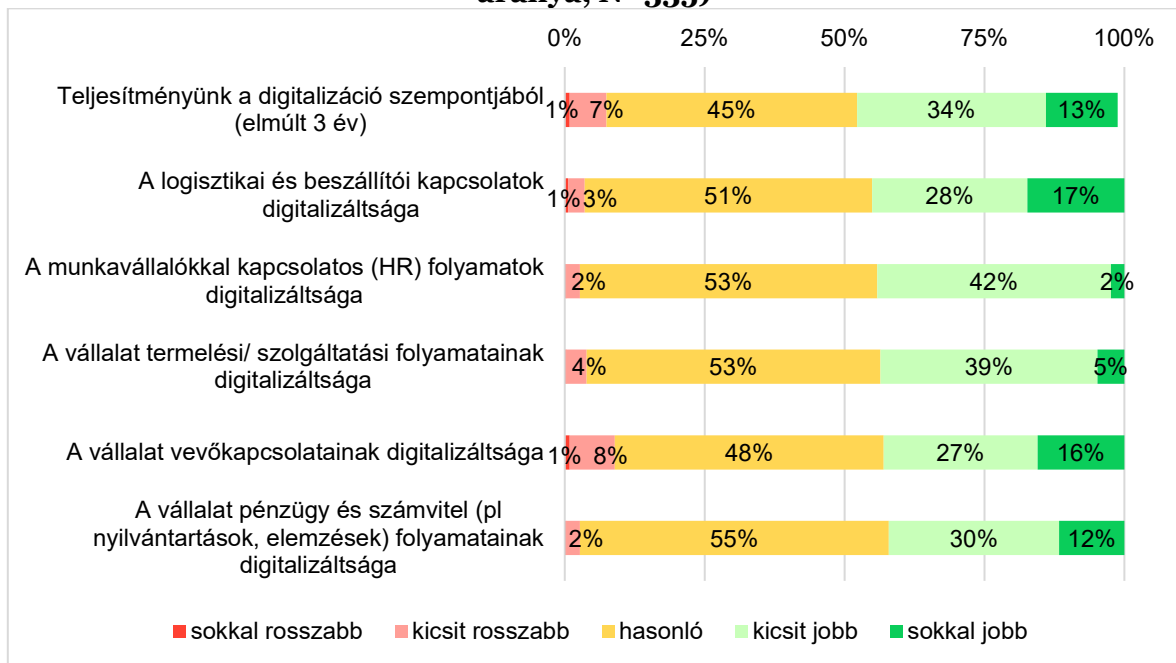


**12.3. ábra. Digitalizációs felkészültség (vállalatok aránya, N=335)**



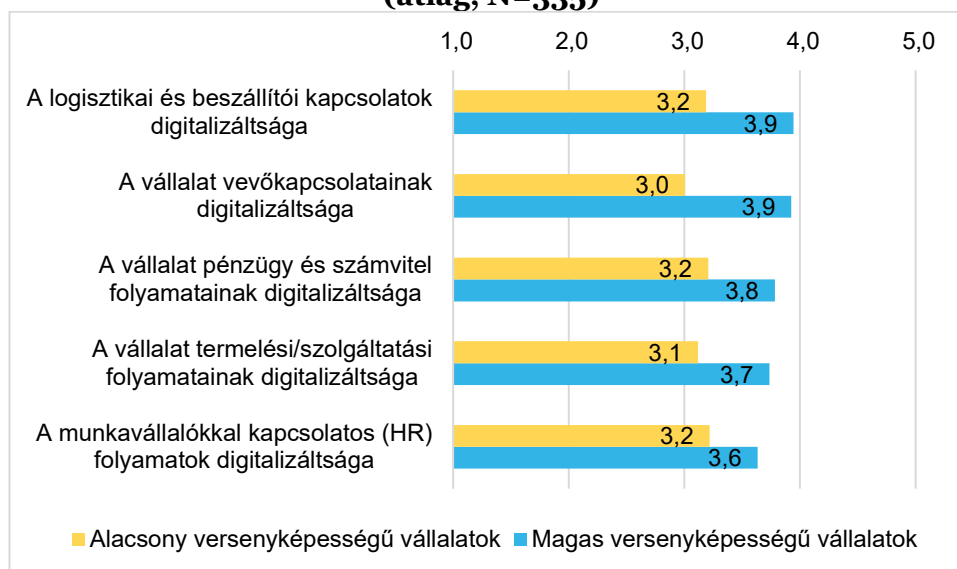
Felmérésünk szerint a vállalatok nagyjából fele gondolja azt, hogy digitalizációs fejlettsége a versenytársaihoz hasonló (12.4. ábra). A logisztikai és beszállítói kapcsolatok digitalizáltsága terén nagyjából minden hatodik vállalat kiemelkedőnek tartja magát (17,3%). Kicsit kevesebben választották ezt a vevőkapcsolatok digitalizációja terén (15,5%), amiben viszont 9% a versenytársaknál rosszabbnak ítéli meg saját vállalatát. Itt tehát nagyobb lehet a vállalatok által érzékelt különbség a fejlettségben. Az érzékelt különbség másik végétét a munkavállalókkal kapcsolatos folyamatok digitalizáltsága jelenti, ahol a vállalatok elsöprő többsége nem érzékel sem jelentős lemaradást, sem kiemelkedő fejlettséget (97,3%).

**12.4. ábra. Részterületek digitalizáltsága a versenytársakhoz képest (vállalatok aránya, N=335)**



A digitalizáció szempontjából az alacsony versenyképességű vállalatok gyenge pontja a vevőkapcsolatok digitalizáltsága, ami a magas versenyképességű vállalatok egyik fő erőssége (12.5. ábra). A magas versenyképességű vállalatok a digitalizáció minden területén úgy gondolják, hogy a versenytársaiknál jobbak. A logisztikai és beszállítói kapcsolatok digitalizáltságában 31,4%-uk ráadásul sokkal jobbnak tartja magát a versenytársaknál, míg az alacsony versenyképességű vállalatoknak csupán 1,9%-a nyilatkozott így.

**12.5. ábra. Részterületek digitalizáltsága a két versenyképességi csoportban (átlag, N=335)**



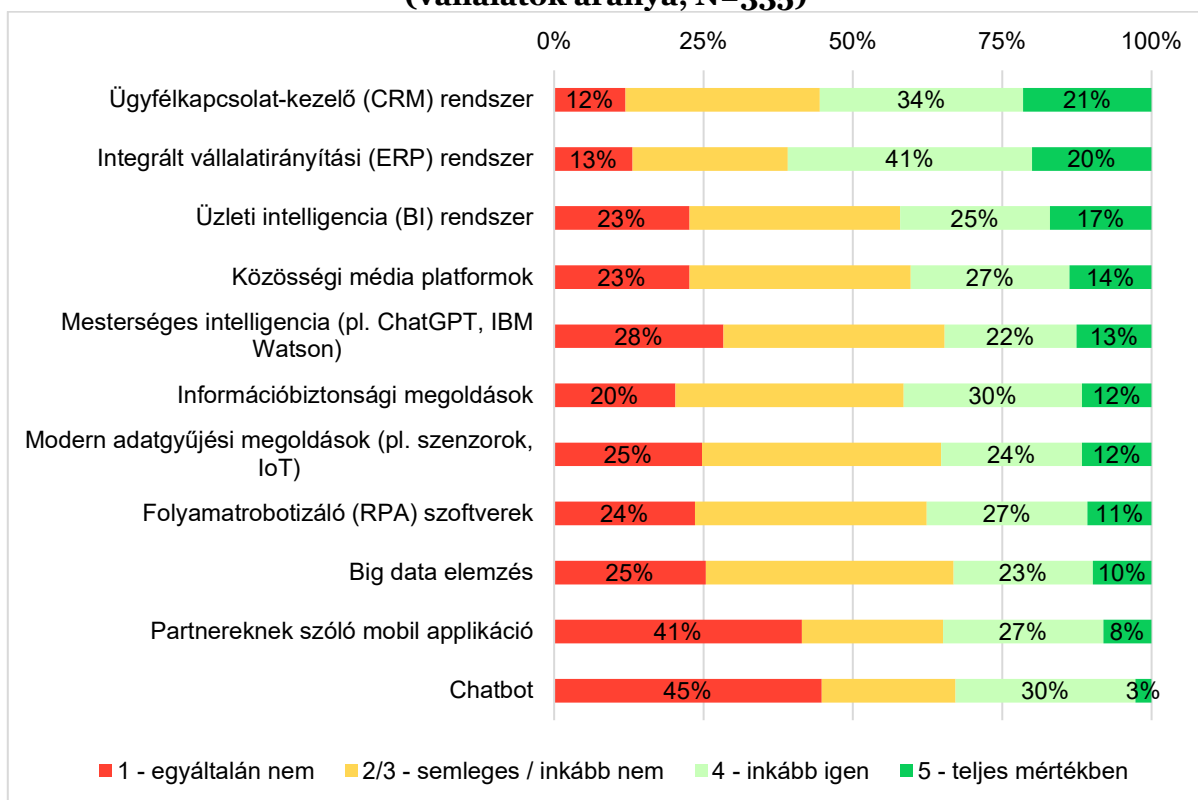
Megjegyzés: 1 – sokkal rosszabb, mint a versenytársaké, 5 – sokkal jobb, mint a versenytársaké

Az információtechnológia oldaláról az integrált vállalatirányítási és az ügyfélkapcsolat-kezelő rendszerek a legelterjedtebbek, de ezekről is csak minden ötödik vállalat nyilatkozott úgy, hogy teljes mértékben használja (12.6. ábra).

2019-es felmérésünkben a különböző informatikai rendszerek kapcsán igen vagy nem kérdésként tettük fel, hogy használja-e a vállalat. Akkor az integrált vállalatirányítási (ERP) rendszerekre 69%, az ügyfélkapcsolat-kezelő (CRM) rendszerekre 65% válaszolt igennel. A mostani felmérés igyekezett differenciáltabban vizsgálni a használatot, és arra kérdezett rá, mennyire igaz, hogy a vállalat az adott rendszert használja. Ez rávilágított arra, hogy még e két alapvető alkalmazás használata is csak a vállalatok 61, illetve 55%-át jellemzi, teljes mértékben pedig ennél is kevesebb vállalatot (21%, ill. 20%). Kiderült az is, hogy minden nyolcadik vállalatnál (13, illetve 12%) egyáltalán nem használnak ERP-, illetve CRM-rendszert. A vizsgált technológiák közül az üzletiintelligencia-rendszerek és a közösségi platformok követik a két legelterjedtebb kategóriát, az előbbit minden hatodik (17%), az utóbbit minden hetedik (14%) vállalat teljes mértékben használja.

Dedikált mesterségesintelligencia-alkalmazásokat (például ChatGPT, WatsonX) a vállalatok 13%-a rendszeresített a működésében. A chatbotok használata terjedt el a legkevésbé, a vállalatok 45%-a egyáltalán nem használ ilyen megoldást.

**12.6. ábra. Mennyire használják a vállalatok különböző IT-alkalmazásokat?  
(vállalatok aránya, N=335)**



Miközben dedikált mesterségesintelligencia-alkalmazásokat csak minden nyolcadik vállalat használ, addig közel a vállalatok fele felelt igennel, amikor úgy tettük fel a kérdést, hogy használnak-e mesterséges intelligenciát különböző vállalati funkciókra akár önálló szoftverrel, a funkciót támogató szoftverben elérhető AI-képességeken keresztül vagy akár külső partner közreműködésével.



# 13. Fenntarthatóság és zöld átállás

---



## 13. Fenntarthatóság és zöld átállás

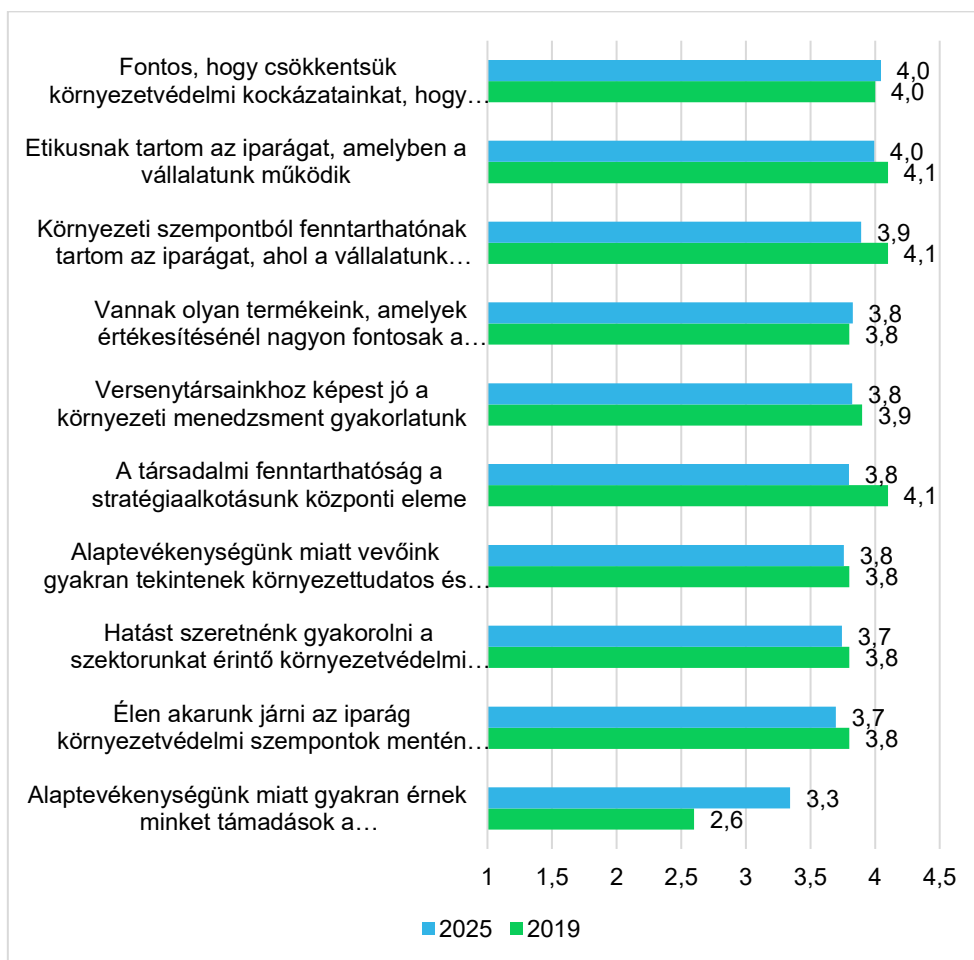
Diófási-Kovács Orsolya – Harangozó Gábor

**Vállalati fenntarthatóság szempontjából a 2025-ös évet az “ESG szabályozási hullám” határozza meg. Ezzel összhangban van, hogy a fenntarthatósági stratégiát legerősebben befolyásoló tényező a kockázatok csökkentése. Továbbá ezt tükrözi az is, hogy a környezetvédelmi fejlesztéseket meghatározó legfontosabb tényező újra a hatósági szabályozás lett. A vizsgált fenntarthatósági menedzsment eszközök közül a leginkább elterjedt eszköz a karbonkibocsátás mérése.**

Vállalati fenntarthatóság szempontjából a 2020-as évek közepét nagyban meghatározzák az Európai Unió irányából érkező szabályozások, valamint ezek hazai implementációi. A szabályozó a nagyvállalatok – bizonyos köre számára – kötelezővé tette a fenntarthatósági jelentések készítését, több esetben kiterjesztve azt az ellátási láncukra is. E szabályozási törekvés megmozgatni látszik azokat a vállalkozásokat is, amelyek korábban nem, vagy csak minimális mértékben foglalkoztak fenntarthatósággal. Ennek megfelelően a fenntarthatósági stratégiát leginkább befolyásoló tényező a környezeti kockázatok csökkentése annak érdekében, hogy az üzleti kockázatok is csökkenjenek (13.1. ábra). Ez a tényező a 2025-ös adatok szerint az 1. helyen szerepel, míg 2019-ben csupán a 4. volt.

A válaszadók alapvetően jó véleménnyel vannak a saját iparágukról (környezetvédelem, 3,9; etikusság 4,0). Mérsékelt hatása van annak, hogy a vállalatok szeretnék hatni a rájuk vonatkozó szabályozás alakítására, illetve elérni az élenjáró szerepet. Ez egyértelműen visszalépés (abszolút értelemben és relatív sorrendben is) a 2019-es állapothoz képest, melynek egyik lehetséges magyarázata az „ESG szabályozási hullám” (Environmental – környezeti, Social – társadalmi, Governance – irányítási). E hullám egyik megélt jellemzője, hogy a szabályozás bizonyos területeken sokkal kevésbé átlátható a vállalatok számára, így okozva jelentős bizonytalanságérzetet. Az alaptervékenység miatt kapott környezetvédelmi kritikák szerepelnek az utolsó helyen (3,3). E befolyásoló tényezőben nagy az eltérés a válaszok között, ami azt mutatja, hogy a vállalatok egy része nem szembesül ilyen jellegű kritikákkal, míg mások esetében ez nagyon jellemző.

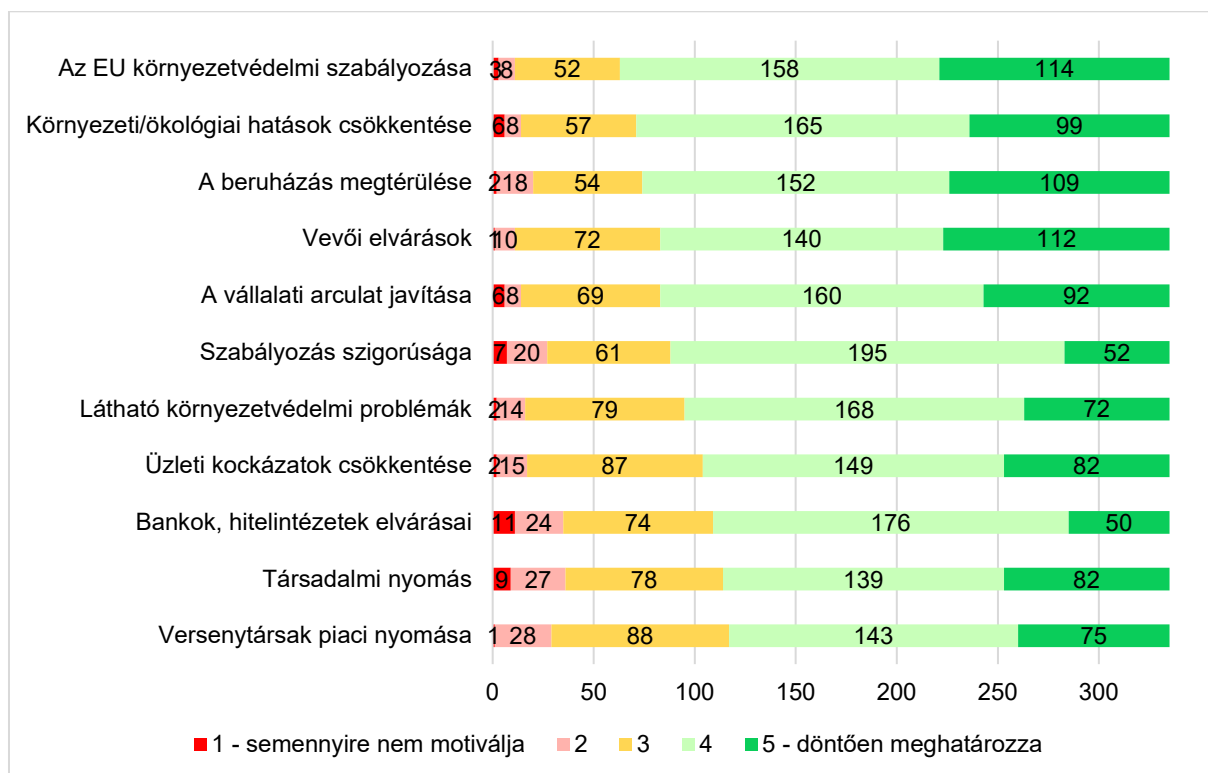
**13.1. ábra. A fenntarthatósági stratégiát befolyásoló tényezők  
(átlag, 2025: N=335, 2019: N=226-229)**



Megjegyzés: 1 – egyáltalán nem ért egyet, 5 – teljes mértékben egyetért

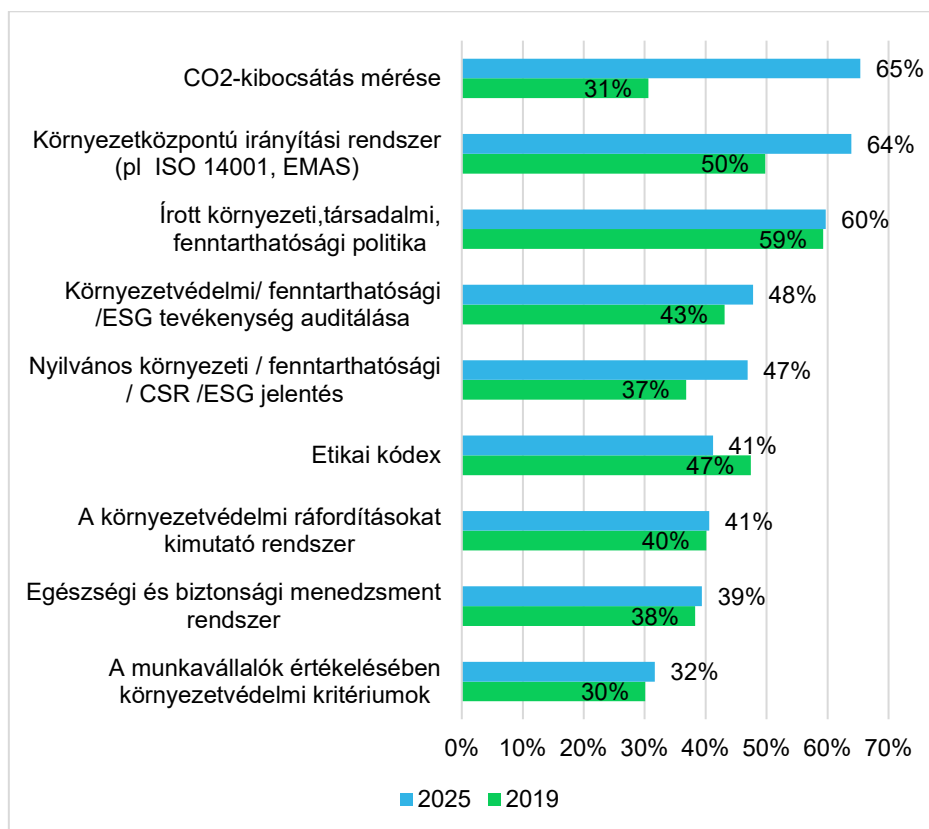
A környezetvédelmi fejlesztéseket meghatározó tényezőkben is tetten érhető az „ESG szabályozási hullám”: az elmúlt évek tendenciáival ellentétben újra a legfontosabb tényező lett a hatósági szabályozás (13.2. ábra). Csak ezt követik a piaci szempontok (a vevői elvárások, megtérülési szempontok, arculat és az üzleti kockázatok csökkentése), amelyek továbbra is nagyon fontosak. A környezeti hatások csökkentése az átlagosnál fontosabb, 2025-ben a 4. helyen szerepel.

**13.2. ábra. A környezetvédelmi és fenntarthatósági fejlesztések, beruházások motivációs tényezői (vállalatok száma, N=335)**



A vizsgált fenntarthatósági menedzsment eszközök közül a leginkább elterjedt eszköz a karbonkibocsátás mérése (65,4%) (13.3. ábra). Ez sokkal elterjedtebbé vált a 2019-es felmérés óta, feltehetően nagyrészt az érintetti (ezen belül is leginkább a szabályozói) elvárások miatt.

**13.3. ábra. A fenntarthatóságot szolgáló menedzsmenteszközök alkalmazása (használó vállalatok aránya, 2025: N=335, 2019: N=188-190)**



A környezetközpontú irányítási rendszerek is elterjedtebbé váltak (63,9%), melynek elsődleges oka az lehet, hogy az ellátási láncokban egyre növekednek az elvárások a beszállítókkal szemben a környezetvédelem területén. Az „ESG szabályozási hullám” pozitív hatásai mellett is elmondható, hogy az egészség- és biztonságmenedzsment kapcsán van tér a fejlődésre. Megállapítható az is, hogy a környezetvédelmi, fenntarthatósági célok még nem integrálódtak kellően a vállalati stratégiába, mivel a munkavállalók értékelése során a vállalatoknak csak kevesebb, mint egyharmada használ ilyen szempontokat.

A fenntarthatósági erőfeszítések eredményei kapcsán a legalább 3-as választ adó vállalatok arányát mutatjuk be (13.4. ábra). A vállalatok 71%-a jó eredményt ért el az arculatjavítás terén, mely üzleti szempontként is értelmezhető. 70%-os aránnyal a terméktartósság növelése a körkörös gazdaság irányába való elmozdulásra is minőségi eredményként értelmezhető. A termék környezetterhelésének csökkentése

is magas arányban jelent meg, ami általánosságban is fejlődést mutat a környezeti teljesítményben.

**13.4. ábra. Közepesenél jobb eredményt elért vállalatok aránya különböző területeken a fenntarthatósági erőfeszítések hatására (4-es, 5-ös válaszok aránya, N=335)**



Megjegyzés: 1 – semennyire sem motiválja, 5 – döntően meghatározza

Megvizsgáltuk a változók tulajdonosi struktúrával, versenyképességgel, valamint a vállalatmérettel való összefüggéseit. A tulajdonosi szerkezetet vizsgálva megállapítható az, hogy erősebb a környezeti szempontok stratégiai hatásának értékelése a vállalati tulajdonosi körrel rendelkező cégek esetében. A külföldi tulajdonú vállalatok esetében kismértékben magasabb az EU-s szabályozás és a megtérülési szempont szerepe. A vevői elvárások és a környezeti/ökológiai hatások szintén fontosabbak a külföldi vállalati tulajdonban lévő cégek számára. A nagyvállalatok jelentősebbnek tartják az egyes fenntarthatósági szempontok szerepét, elterjedtebbek a vizsgált fenntarthatósági menedzsment eszközök is, és általánosságban jobb eredményeket értek el. Ezek a megállapítások arra is utalhatnak, hogy a szabályozás első körben ezt a vállalati kört célozza. A magas és alacsony versenyképességű vállalatok a vizsgált területeken jelentős eltérést mutatnak.

# 14. Vezetői döntés és döntéstámogatás

---



# 14. Vezetői döntés és döntéstámogatás

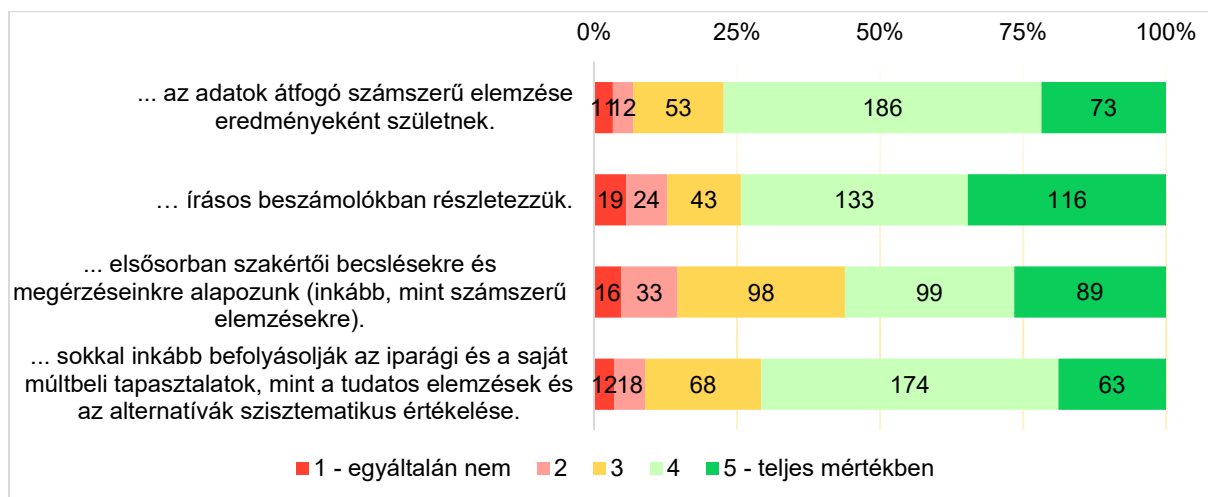
Szukits Ágnes – Szántó Richárd

Három vállalatból kettőt centralizált döntéshozatal jellemez. Ugyanakkor a versenyképesebb vállalatokat inkább jellemzi a középvezetők bevonása a hosszú távú döntésekbe. A vállalatok adatelemzési gyakorlata és intenzitása az elmúlt években fejlődött. Ugyanakkor az intenzívebb adatelemzés és jónak érzékelt adatminőség ellenére az analitikus döntéshozatal nem erősödött. A rendelkezésre álló adatok elemzését számos tényező nehezíti, mellyel leginkább az adatelemzésben tapasztaltabb vállalatok szembesülnek.

Háromból kettő vállalat esetében nemcsak a hosszú távú, stratégiai jellegű döntéseket, hanem a napi operatív döntéseket is teljes vagy nagy mértékben a felsővezetés hozza – azaz erősen centralizáltak. Ugyanakkor a versenyképesebb vállalatokat inkább jellemzi az, hogy a középvezetők is részt vesznek a hosszú távú döntések meghozatalában.

A megkérdezett vállalatok 77%-át jelentős vagy teljes mértékben jellemzi az analitikus döntéshozatal, azaz adatokra és átfogó elemzési eredményekre támaszkodva döntenek (14.1. ábra). Ugyanakkor ez az arány nem magasabb, mint 2019-ben, sőt a megérzéseken és múltbeli tapasztalatokon alapuló döntéshozatal jelentősége azóta némileg erősödött. A korábbi felmérések eredményeivel összehangban mind a megérzésekre alapozó, mind az átfogó elemzésekre építő döntéshozatal a versenyképesebb vállalatok körében az elterjedtebb.

**14.1. ábra. A legfontosabb működési és stratégia döntések meghozatalakor mennyire jellemző az Ön vállalatánál, hogy ezek(et) a döntések(et)... (vállalatok száma, N=335)**

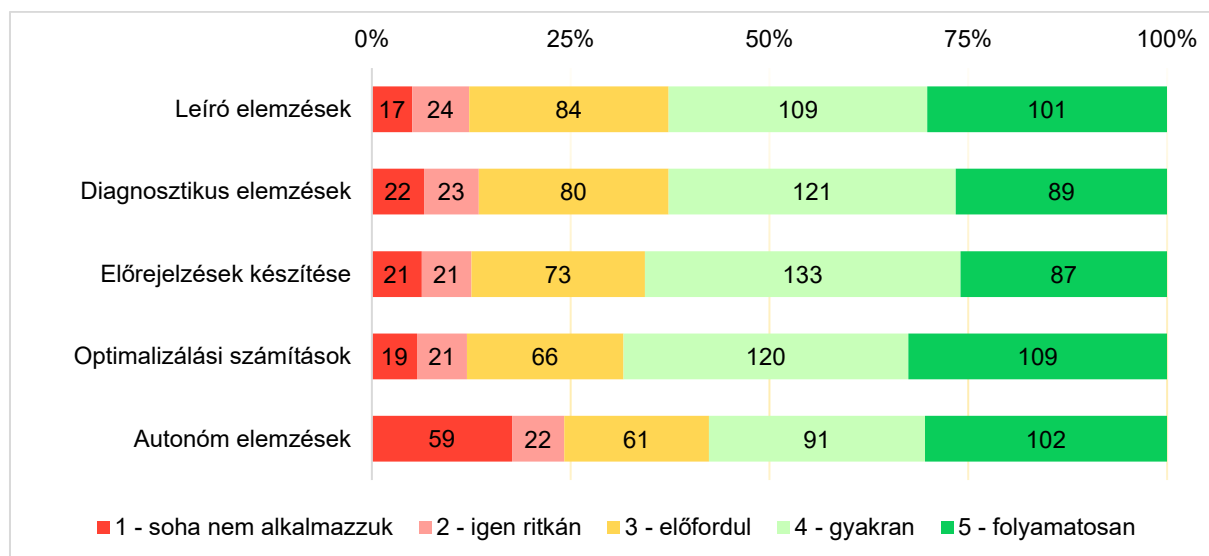


A vállalati információs rendszerekben rendelkezésre álló adatok minősége a megkérdezettek szerint jó, azaz nagy vagy teljes mértékben pontosnak, relevánsnak, időben rendelkezésre állónak, teljes körűnek és megbízhatónak tartja az elérhető adatokat a vállalatok több mint 80%-a. Az adatminőség megítélése nem méretfüggő,

azaz a közepes és nagyvállalatok között nincs különbség ennek megítélésében. Ugyanakkor a magas versenyképességű klaszterbe tartozó vállalatok jobb adatminőségről számoltak be.

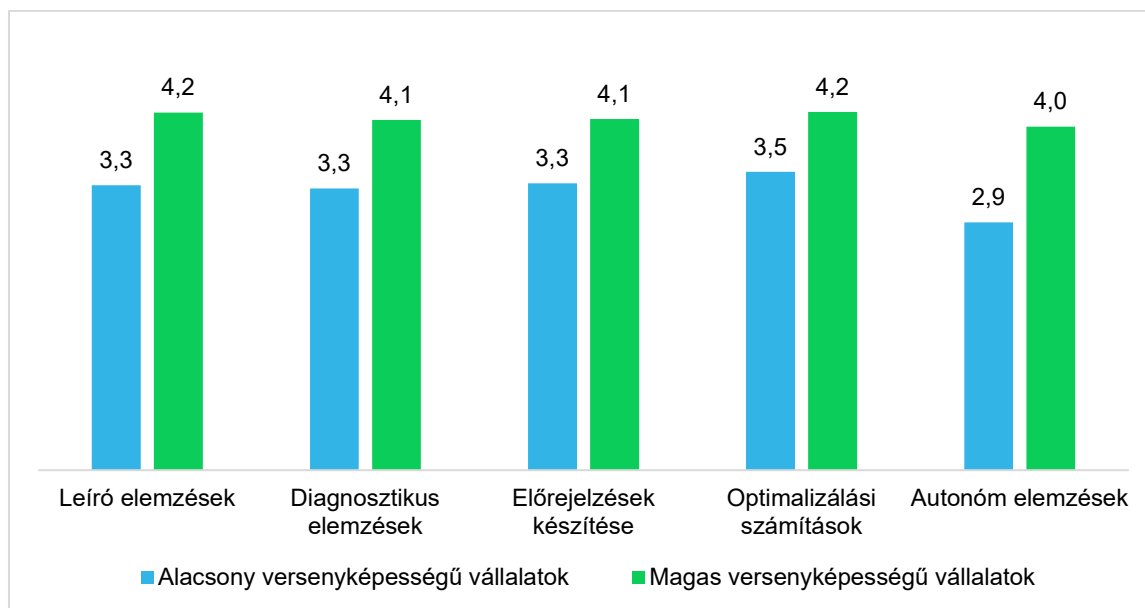
A vállalatok 2/3-a folyamatosan vagy gyakran készít leíró elemzéseket annak bemutatására, hogy mi történt; diagnosztikus elemzéseket, annak bemutatására, hogy mi és miért történt; előrejelzéseket arról, hogy várhatóan mi fog történni; optimalizálási számításokat annak kapcsán, hogy mit lenne érdemes tenni (14.2. ábra). Ettől csak némileg marad el az autonóm elemzések elterjedtsége, melyek minimális emberi beavatkozással döntéseket is hoznak. Ugyanakkor ma is minden nyolcadik vállalatra igaz, hogy soha vagy csak igen ritkán készítenek elemzéseket.

**14.2. ábra. Mennyiben alkalmazzák a következő elemzési eszközöket a vállalatvezetés támogatására? (vállalatok száma, N=335)**



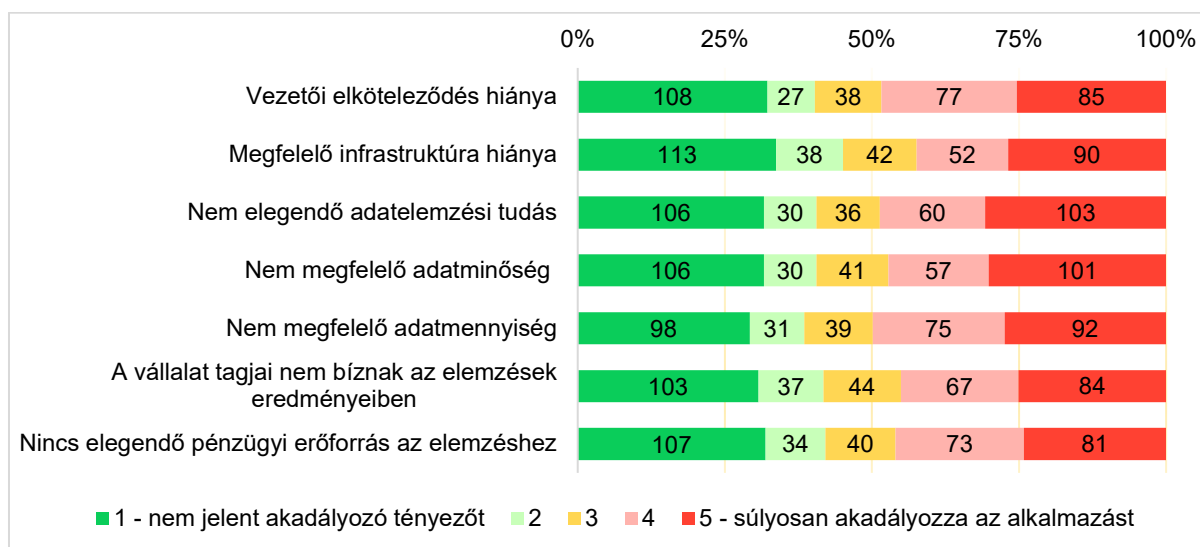
Az adatelemzés fejlettsége nem mutat összefüggést a versenyképesség üzleti teljesítmény alindexével (14.3. ábra). Viszont mind a működőképesség, mind a változásoképesség esetében jelentős összefüggést tapasztalhatunk, így összességében a magas versenyképességű vállalatok csoportját fejlettebb adatelemzési gyakorlat jellemzi.

**14.3. ábra. Adatelemzési gyakorlat az alacsony és a magas versenyképességű vállalatok körében (vállalati versenyképességi index értéke)**



A fejlett adatelemzést akadályozó tényezők megítélése kapcsán a vállalatok véleménye megoszlik. A megkérdezettek közel 1/3-a semmilyen nehezítő körülményről nem számolt be, de közel ugyanennyien valamennyi felsorolt tényező esetében súlyos nehézségeket tapasztalnak (14.4. ábra). Ezek a gátló tényezők egymással szoros összefüggésben vannak: azaz aki nehézségről számolt be valamely kategóriában, az jellemzően a többi tényezőt is úgy ítélte meg, hogy az adatelemzést nehezíti, akadályozza.

**14.4. ábra. Az alábbi tényezők mennyiben akadályozzák a rendelkezésre álló adatok elemzését? (vállalatok száma, N=335)**



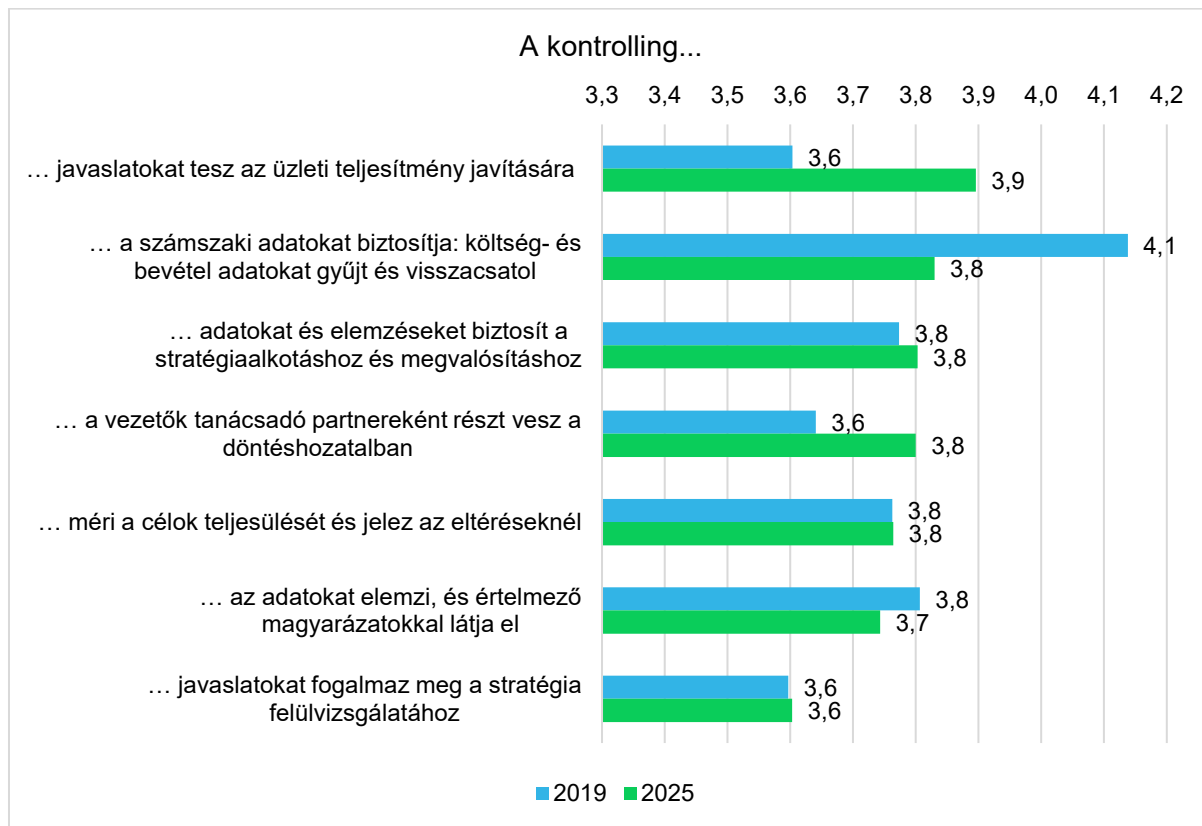
Az adatelemzést nehezítő tényezők megítélése és az adatelemzési gyakorlat fejlettsége – érdekes módon – együtt mozog: azaz a fejlettebb adatelemzési

gyakorlattel rendelkező vállalatok látnak jóval több nehezítő, akadályozó körülményt. Ennek lehetséges magyarázata az, hogy minél inkább foglalkozik adatelemzéssel a vállalat, közben annál több nehézséggel szembesül. Az adatelemzésben lemaradó vállalatok pedig kevesebb figyelmet fordítanak elemzésre, így annak nehézségei se foglalkoztatják őket. S mivel a fejlettebb adatelemzési gyakorlat a magasabb versenyképességű vállalatokat jellemzi, így az is igaz, hogy a versenyképesebb vállalatok nagyobb mértékben számoltak be az adatelemzést nehezítő körülményekről.

A vállalati információs rendszerekben elérhető adatok hasznossága, azaz az értékelések és a különböző döntések támogatására való alkalmassága tekintetében a vállalatok optimistán nyilatkoztak. Különösen igaz ez a versenyképes vállalatokra. Ez alól kivétel, hogy az adatok mennyiben támogatják az ESG beszámolási kötelezettségnek való megfelelést. Összességében a válaszadók közel 2/3-a szerint az adatok segítik vagy akár hatékonyan támogatják az ESG beszámolást. Megjegyzendő, hogy a válaszadók zöme számára e környezeti, társadalmi és irányítási szempontok mentén történő adatszolgáltatás a felmérés időpontjában még önkéntes, így az önkéntes beszámolási kötelezettségnek való megfelelésként értelmezhető ez a szempont.

A vezetői döntések támogatása során a kontrolling (illetve más kapcsolódó számviteli, vezetői számviteli, gazdasági területek) szerepe átalakulóban van. A kontrolling szerepe a számszaki adatok biztosítását tekintve visszaszorult, de a teljesítményjavító javaslatok megfogalmazásában és tanácsadásban számítanak rá a vezetők (14.5. ábra). Az elmozdulások vélhető oka, hogy a (pénzügyi) adatok összegyűjtése és rendelkezésre bocsátása ma már egyre inkább jól automatizálható rutin. A növekvő mennyiségű adatok és a komplexebb elemzési eredmények értő olvasása, továbbá az üzleti teljesítmény javítására tett javaslatok pedig egyre fontosabbak a vezetői döntések támogatásában.

**14.5. ábra. Kérjük, jellemezze, hogy az Önök vállalatánál a kontrolling (vagy más kapcsolódó számviteli, vezetői számviteli, gazdasági) tevékenység milyen szerep(ek)et tölt be a vezetői döntések támogatásában! (átlag, N=335)**



Megjegyzés: 1 – egyáltalán nem jellemző, 5 – nagyon jellemző

# 15. Vállalati pénzügyek

---



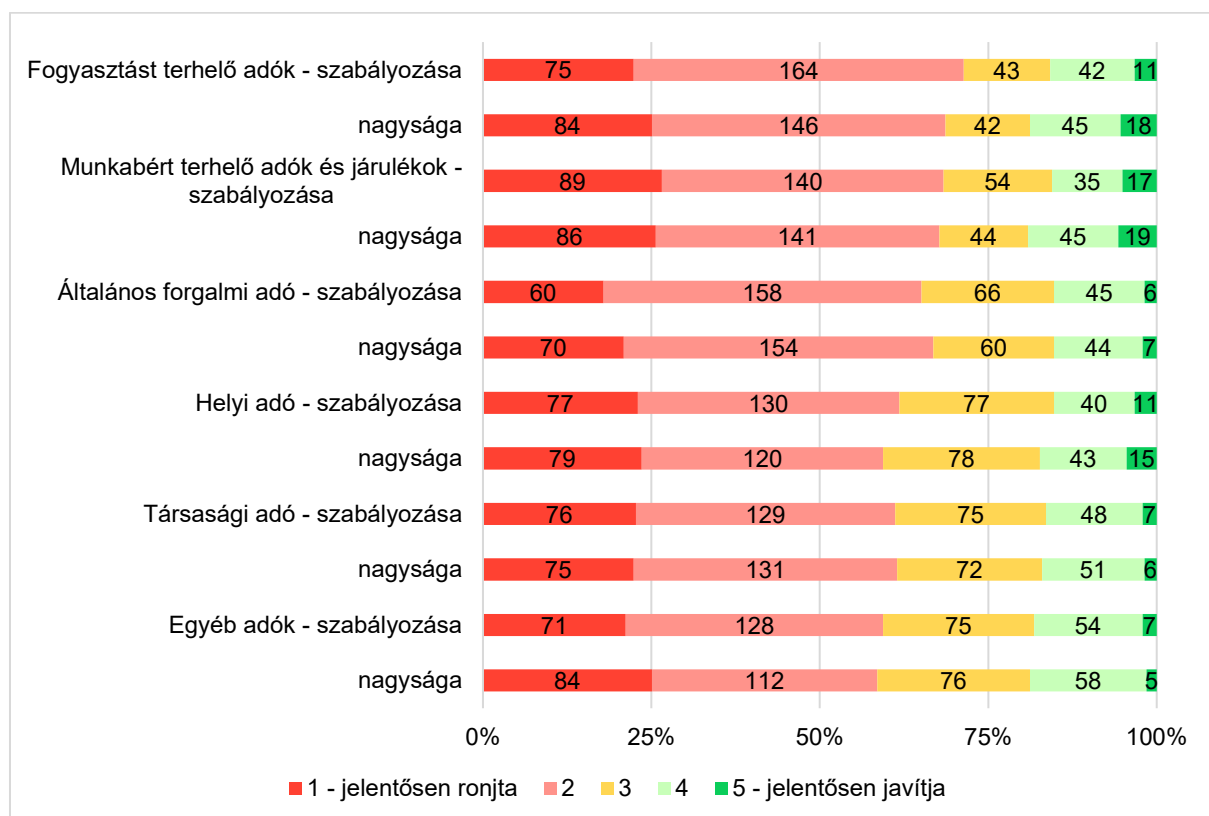
# 15. Vállalati pénzügyek

## Ónodi Annamária

A vállalatok az adózási környezet versenyképességükre gyakorolt hatását inkább kedvezőtlennek ítélték. A pénzügyi célok között a likviditás megőrzése mellett egyre fontosabb a magasabb tulajdonosi hozam. Kiegyensúlyozottan törekedtek a válaszadók az árbevétel növelésére és a költségek csökkentésére. Megfelelő módon támaszkodtak a pénzügyi elemzési eszközökre, és ügyeltek az árfolyamkockázat kezelésére is. A gyakori hitelfelvétel a vállalatok 21 százalékára jellemző, és a leggyakoribb hitelfelvételi cél a gépek, berendezések és a járművek beszerzése. A vállalatok fizetési morálja 2019-hez képest romlott, a késedelmes fizetés leggyakoribb oka, hogy a vevők sem fizetnek vagy nincsen elegendő bevétele a cégnek.

Míg a 2019-es felmérésben a válaszadók inkább semlegesnek ítélték meg az adózási környezet hatását, addig 2025-ben kifejezetten kedvezőtlen értékelést adtak. A válaszadók több mint fele szerint a felsorolt adónemek szabályozása és mértéke rontja a versenyképességüket (15.1. ábra). A válaszadók kevesebb mint 20%-a ítélte úgy, hogy az adózási környezet javítja (4-es és 5-ös érték) a vállalatuk versenyképességét. A legkedvezőtlenebb megítélése a fogyasztást terhelő adók szabályozásának volt, amit a válaszadók több mint 70%-a a versenyképességüket rontó tényezőnek tekintett.

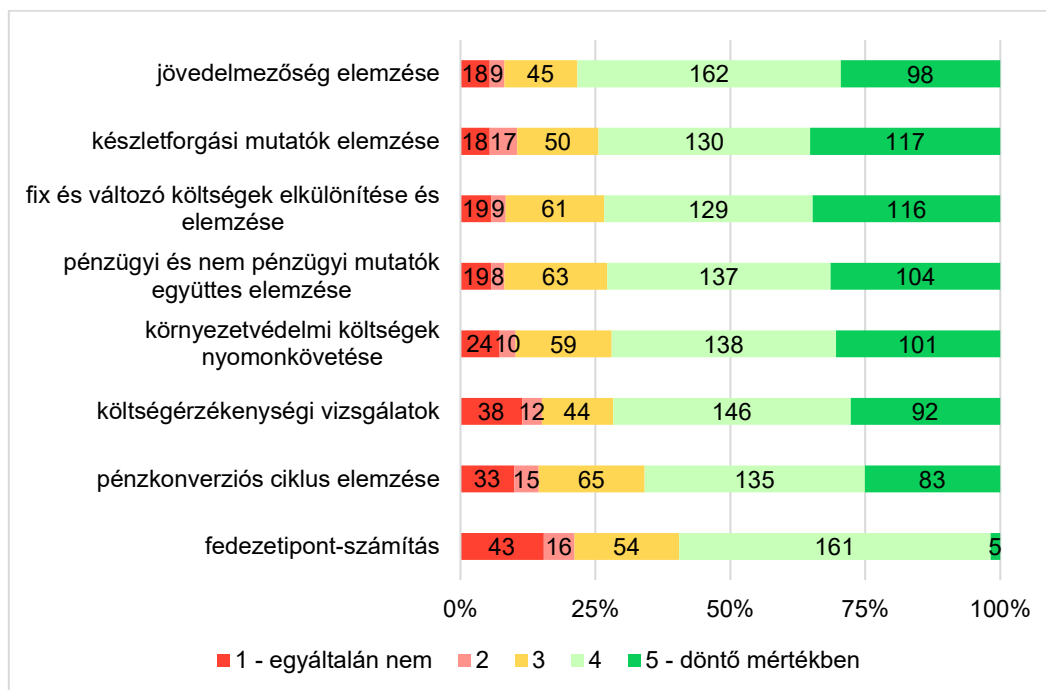
**15.1. ábra. Hogyan befolyásolja az Ön vállalatának versenyképességét a(z) alábbi adók és járulékok? (vállalatok száma, N=335)**



A minta vállalatai pénzügyi stratégiájuk kialakítása során kiegyensúlyozottan törekedtek az árbevétel növelésére (a cél fontossága 5 fokozatú Likert-skálán 4,3) és a költségek csökkentésére (4,1). Egyaránt fontos a magas tulajdonosi hozam biztosítása (4,0) és a likviditás megőrzése (4,1). Egy területen tapasztaltunk lényegesebb változást: a tulajdonosi hozam növelését 2019-ben a válaszadók 54,5%-a, 2025-ben 80% tekintette fontosnak a pénzügyi stratégia alkotás során.

A válaszadóinknak több mint 70%-a végzett rendszeresen jövedelmezőségelemzést, vizsgálta együttesen a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók alakulását, végzett költségérzékenységi vizsgálatokat, a fix és változó költségeket elkülönítetten kezelte, foglalkozott a készletforgási mutatók elemzésével és nyomon követte a környezetvédelmi költségek alakulását (15.2. ábra). A vállalatok a legkevésbé a fedezetipont-számításra támaszkodtak. 2025-ben 15% alatt volt azon vállalatok aránya, amelyek egyáltalán nem alkalmazták ezt a módszert, 2019-ben az arányuk 30% volt. A pénzforgalmi ciklus elemzését 2025-ben a válaszadók 65%-a tartotta fontosnak és csupán 10%-a nem alkalmazta. Kedvező fejlemény, hogy a vállalatok nagyobb arányban alkalmazták a fix és változó költség elkülönítését, költségérzékenységi vizsgálatokat és készletforgássebesség-elemzéseket, mint 2019-ben.

**15.2. ábra. Mennyiben támaszkodnak az Ön vállalatánál az alábbi elemzési eljárásokra? (vállalatok száma, N=335)**



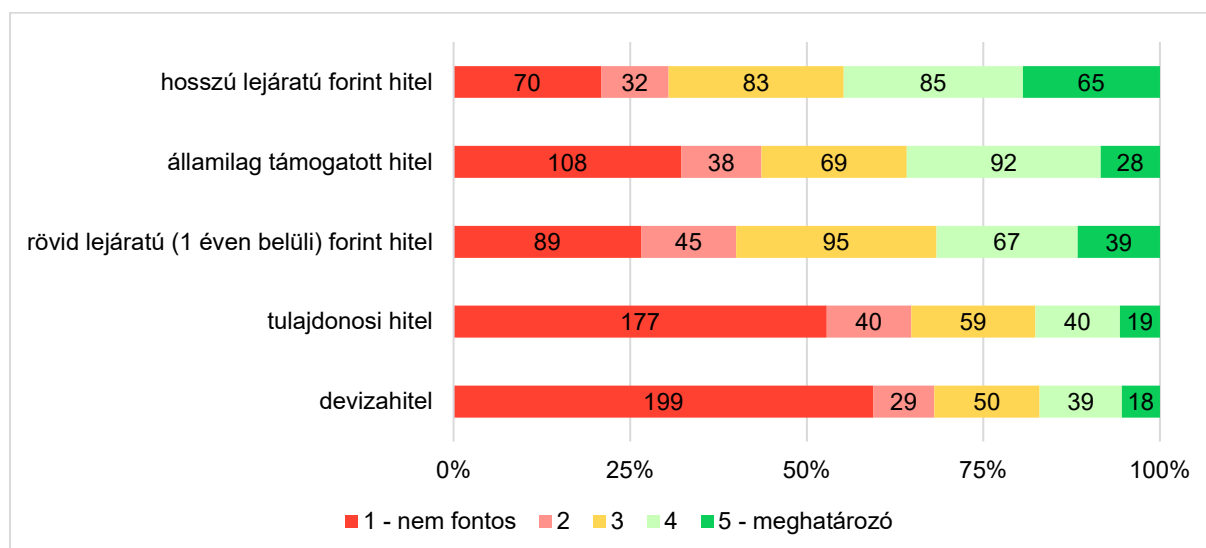
A vállalatok 60,9%-a exportált, 44,3%-uk pedig közepes és magas exportintenzitással volt jellemezhető az árbevételadatokból számított értékek szerint (lásd a 18. fejezetet). Ez a vállalati kör lehet aktív az árfolyamváltozás kezelésében: a válaszadók 41%-ára jellemző, hogy rendszeresen használták mind a szerződési feltételeket, mind a határidős vagy opciós ügyleteket az árfolyamváltozások kockázatának kiküszöbölésére. Azon vállalatok aránya, amelyek nem alkalmaztak

semmilyen megoldást, 8,4% volt. A hektikus árfolyamalakulásra adott válaszként is értelmezhető, hogy 2019-hez viszonyítva duplájára nőtt ezeknek a megoldásoknak a használata: 2025-ben a válaszadók majdnem fele támaszkodott mind a kettőre.

A vállalatok banki aktivitása élénkebb, mint korábban volt. A válaszadók 20,6%-ára egyáltalán nem jellemző a bankhitelfelvétel, és ez jóval alacsonyabb érték, mint a 2019-es 47%. Jelentősen megemelkedett azon vállalatok aránya, 9-ről 35%-ra, amelyek időnként vagy ritkán igénybe vesznek hitelt. A válaszadók ötödére (21%) jellemző a gyakori hitelfelvétel, ami nem változott lényegesen 2019-hez képest.

A hiteltípusok közül a hosszú lejáratú forinthiteleket tartották a legfontosabbnak, ezt követően az államilag támogatott hitelt és a rövid lejáratú forint hitelt (15.3. ábra). A válaszadók 68%-a nem tekintette meghatározónak a devizahitelt a gazdálkodásuk finanszírozása szempontjából, és a tulajdonosi hitel is csak a vállalatok 18%-ánál volt fontos.

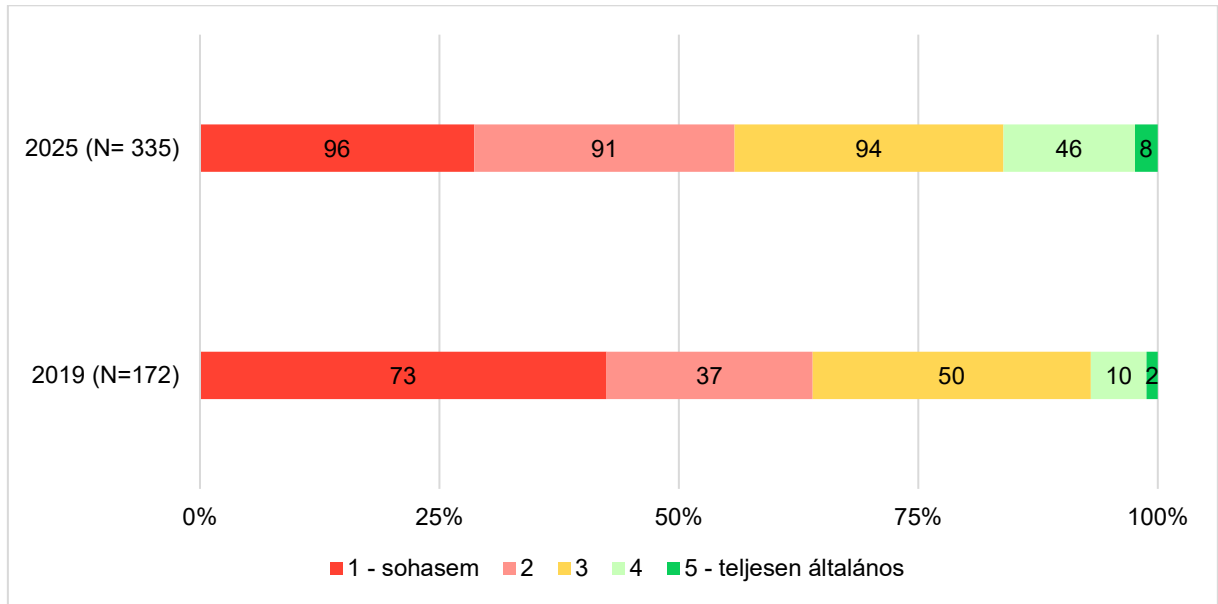
**15.3. ábra. Mennyire fontosak gazdálkodásuk finanszírozásában a következő hiteltípusok? (vállalatok száma, N=335)**



A leggyakoribb hitelfelvételi cél a gépek, berendezések (40%) és a járművek beszerzése (38%). A válaszadók 26%-a igényel rendszeresen hitelt forgóeszköz-finanszírozás célból. A hitelkiváltásra felvett hitel a válaszadók 15%-ára jellemző.

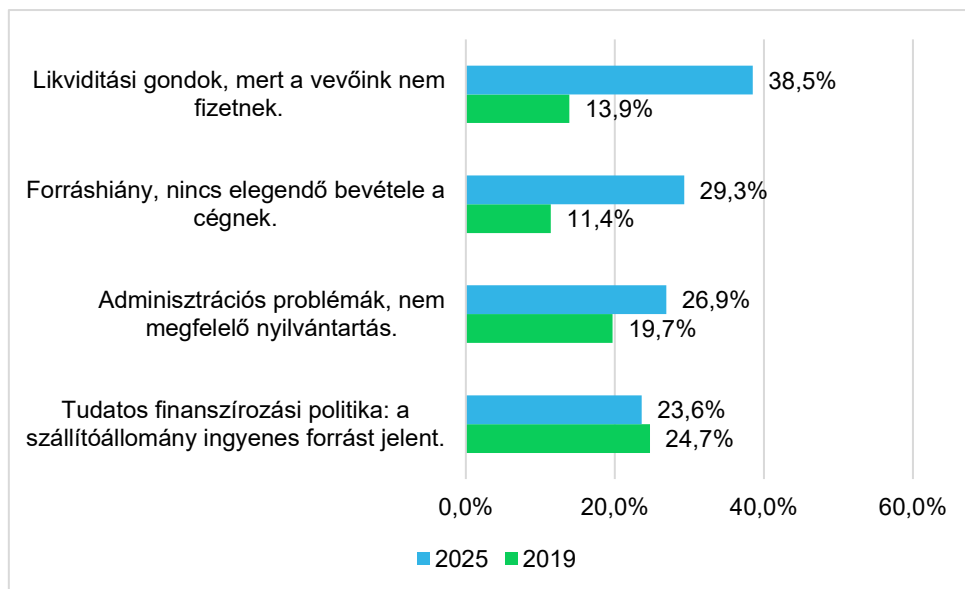
A vállalatok fizetési morálja romlott 2019-hez képest. 2019-ben a válaszadó vállalatok 42%-ánál sohasem fordult elő, hogy határidőn túl fizettek volna beszállítóiknak, ez az arány 2025-ben 29%. A gyakori nem fizetők aránya 7-ről 16%-ra emelkedett. Összességében a vállalatok több mint 70%-ánál előfordult határidőn túli fizetés.

**15.4. ábra. Milyen gyakran fordul elő, hogy a követelés lejárata után 30 napon túl fizettek beszállítóiknak? (vállalatok száma, N=335)**



A beszállítók felé történő késedelmes fizetés leggyakoribb oka a likviditási probléma, a vevők sem fizetnek (38,5%), a forráshiány (29%) és az adminisztratív problémák (27%). A vevők késedelmes fizetése és a forráshiány jellemzőbb 2025-ben, mint a 2019-es felmérésben. Tudatos finanszírozási politikaként kevésbé használják a késedelmes fizetést, 2025-ben a vállalatok 23%-ára volt jellemző.

**15.5. ábra. Mi a késedelmes fizetés jellemző oka? (4-es és 5-ös válaszok aránya)**







---

## 16. Támogatások, pályázatok

# 16. Támogatások, pályázatok

Havran Zsolt – Medve-Bálint Gergő

A 2019-es felméréshez képest nőtt a pályázatot benyújtók és a támogatást elnyerő vállalatok aránya is. A 2025-ös felmérés mintájában szereplő vállalatok közel fele pályázott sikeresen. A támogatást nyert vállalatok alapvetően fontosnak és hasznosnak ítélik meg a pályázatokat a működésük sikeressége szempontjából. Ehhez hozzáteszik, hogy a pályázás sok erőforrásukat is leköti. A legfontosabb pályázati célnak a technológiafejlesztést és az innovációt jelölték meg. 2019-hez képest nagy fejlődést mutat az energiakorszerűsítést célzó pályázatok igénybevétele. A vállalatok a beruházásaiknál a támogatásokkal már alapvetésként számolnak. A nyertesek jelentős része a pályázatok kiírásának ütemezéséhez és a pályázat feltételeihez igazítja a beruházását. A nyertes pályázók több, mint a fele szerint az informális kapcsolatok fontosak a pályázat sikeressége szempontjából.

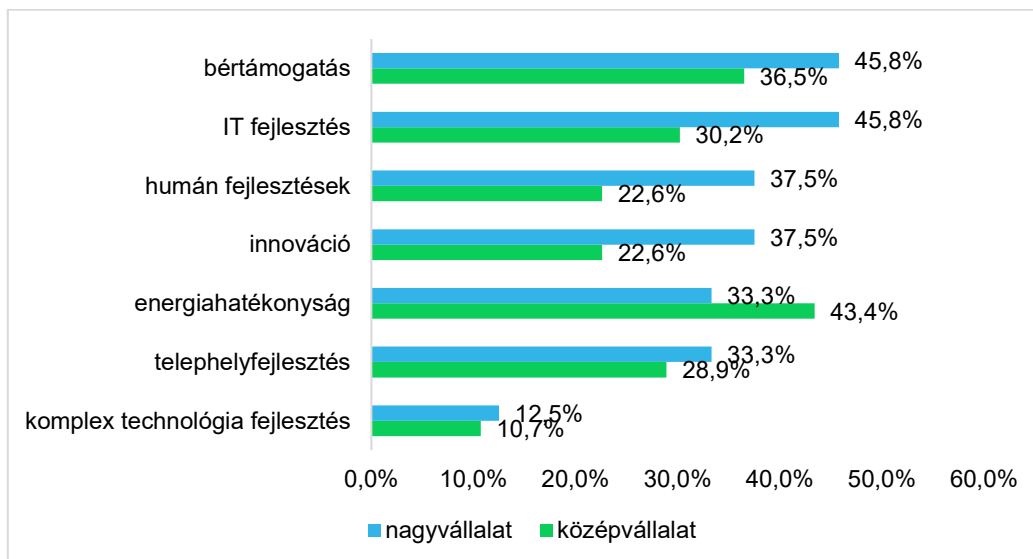
A megkérdezett vállalatok közel fele (48,4 százalék) nyújtott be legalább egy európai uniós pályázatot a 2021–2023-as időszakban, továbbá 17,4%-uk legalább három uniós pályázatot is benyújtott. A kizárólag hazai finanszírozású pályázatok esetében a megkérdezett vállalatok 45,1%-a nyújtott be pályázatot, 12%-uk legalább hármat. A korábbi kutatáshoz képest ez jelentős növekedés, mert 2016 és 2018 között a válaszadó vállalatok 70%-a nem pályázott. A pályázó vállalatok jelentős többsége (71%) mindkét pályázati forrásra, tehát uniós és állami támogatásra is pályázott. Az állami támogatási pályázatok fedezetét kizárólag a hazai költségvetés biztosítja, és ezek a pályázatok elkülönülnek az uniós források pályázati kiírásaitól.

Mindkét pályázati típust beszámítva **összesen a megkérdezett cégek 54,6%-a (183 vállalat) nyert el támogatást a vizsgált időszakban.** A vállalatok 77,6%-a a pályázatok legalább felében sikeres volt. Ugyanakkor a mintában szereplő nagyvállalatok (alkalmazotti létszám szerinti kategorizálás alapján) sikeresebben pályáztak: 91,7%-uknál a pályázataik legalább fele nyert el támogatást. Ugyanez a mutató a középvállalatoknál 75,5%. A pályázati sikeresség összefüggést mutat a jövőbeli pályázati tervekkel: azon vállalatok többsége (53,7%), amelyek pályázatainak kevesebb, mint a fele volt sikeres, nem tervez a jövőben a fenti forrásokra pályázni. Ellenben azok, amelyek pályázatainak több mint a fele nyert, elsöprő arányban (78,9 %) terveznek újra pályázni.

A nyertes pályázatok esetén a támogatásban részesülő vállalatok a **legfontosabbnak a technológiafejlesztési és az innovációs pályázatokat ítélték.** Vállalatméret szerinti bontásban (16.1. ábra) az látszik, hogy a nagyvállalatok számára az energiahatékonysági és az innovációs pályázatok voltak a legfontosabbak, míg a középvállalatok esetében a komplex technológiafejlesztés és szintén az innovációs pályázatok. Habár humán fejlesztési célú támogatást mindkét vállalatméretnél alig több, mint a cégek 10%-a ítélte a legfontosabbnak, a pályázatot nyertő nagyvállalatok

37,5%-a a bértámogatási pályázatokat emelte a legfontosabbak közé. Ehhez képest a középvállalatoknak csak a 22,6%-a jelentette ezt.

**16.1. ábra. A vállalat által elnyert legfontosabb pályázati típusban a támogatás célja vállalatméret szerint (nyertes vállalatok aránya)**

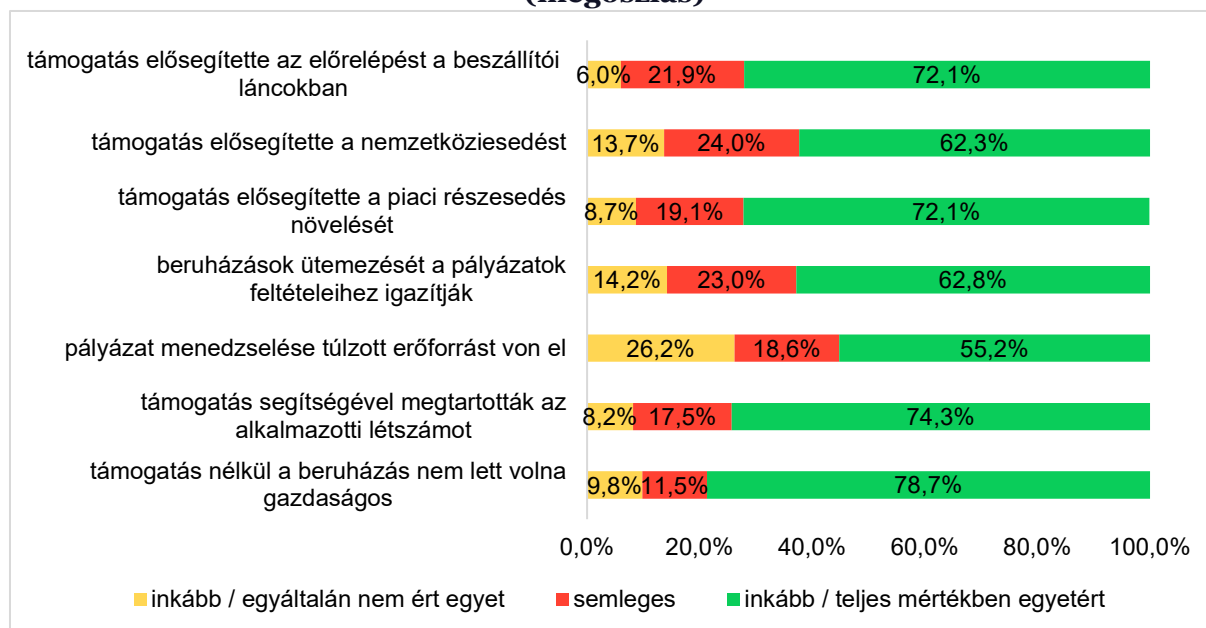


Az, hogy a nyertes pályázatok esetén a legfontosabbnak a technológiafejlesztési és az innovációs pályázatokat ítélték a válaszadók, összhangban van a 2019-es kutatással. Az energiahatékonysági pályázatok fontosságának megítélésében viszont jelentős javulást tapasztaltunk a korábbi időszakhoz képest.

A pályázatokon nyertes vállalatok tapasztalatait a 16.2. ábra foglalja össze. A nyertes pályázók 78,7%-a támogatás nélkül nem tudta volna gazdaságosan megvalósítani a beruházását, közel tizede pedig támogatás nélkül is végrehajtotta volna (ez a 2019-es felmérésben 18% volt). Úgy tűnik, a támogatások érkezése beépült a beruházások finanszírozásába. Ezzel összhangban van az, hogy a válaszadók 62,8%-a a beruházásainak fő ütemezését és irányát a pályázatok

ütemezéséhez és feltételeihez igazítja. Mindössze a nyertesek 14,2 százaléka nem igazítja a fejlesztését a pályázatokhoz.

**16.2. ábra. A támogatást elnyert vállalatok tapasztalatai a pályázatokról (megoszlás)**



A nyertes pályázók 74,3%-ának véleménye szerint az alkalmazotti létszám megtartásához szükség volt a támogatással megvalósított beruházásra. A nyertes pályázók 55,2%-a egyetért azzal, hogy a pályázatírás és menedzselés túl sok erőforrást köt le. Ugyanakkor, a nyertes válaszadók túlnyomó része szerint a támogatások elősegítik a piaci növekedést (72,1%) és a nemzetköziesedést (62,3%), valamint előre tudnak lépni a beszállítói láncokban (72,1%) is. A nyertes pályázók 30%-a szerint vállalatuk könnyebben jut támogatáshoz versenytársaikhoz képest, ezzel azonban 54%-uk nem ért egyet.

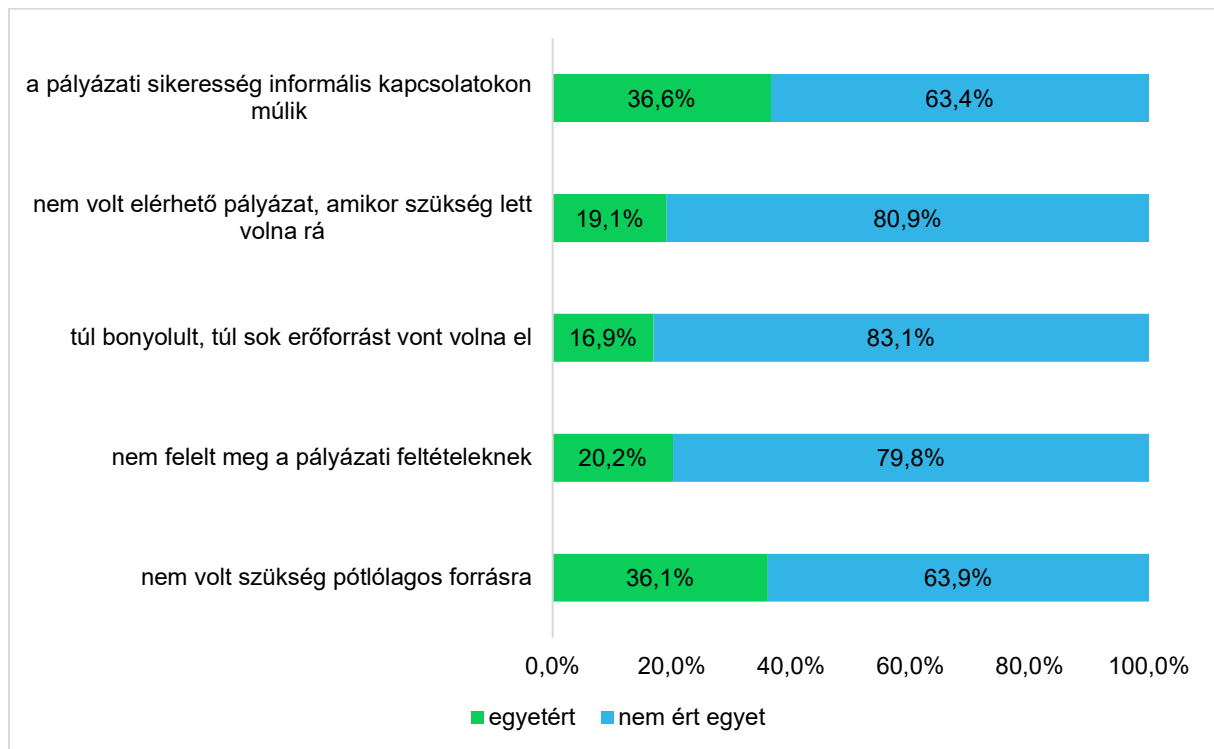
A mintába került összes vállalatnak a fele tervezi, hogy a jövőben indul pályázaton. Azonban jelentős a pályázati szándék közötti különbség azok között, amelyek az utóbbi három évben nyújtottak be pályázatot és azok között, akik nem. **Az uniós forrásokra korábban pályázó vállalatok 74%-a tervez újra pályázni, míg az állami forrásokra korábban pályázók 71%-a.** Ezzel szemben azon vállalatok 73%-a, amelyek nem pályáztak uniós forrásra, a jövőben sem terveznek hasonlókat, és szintén alacsony a jövőbeli pályázati törekvés (68% nem tervez pályázni) azoknál, amelyek nem pályáztak állami forrásokra.

Érdekes, hogy a nyertes pályázatokkal rendelkező vállalatok több mint a fele (52,5%) úgy véli, hogy informális kapcsolatok is kellenek a pályázati sikerességhez. Azok a vállalatok, amelyek pályázatainak kevesebb mint fele nyert, valamivel nagyobb arányban értenek egyet ezzel az állítással (58,5%). A teljes mintában a vállalatok 43,6%-a szerint a pályázati sikerességhez szükségesek az informális kapcsolatok, a nagyvállalatok némileg magasabb arányban (48,8%) értenek egyet ezzel a közép- és kisvállalatokhoz képest (42,8%). Ugyanakkor a vállalatok meghatározó aránya

(41,8%) szerint összességében objektív a pályázati források elnyerése, ezzel szemben 38,5%-uk inkább nem, vagy egyáltalán nem ért ezzel egyet.

Azok a válaszadók, akik nem nyújtottak be pályázatot, ennek elsődleges okaként két tényezőt emeltek ki (16.3. ábra). Az egyik (36,6%), hogy véleményük szerint a támogatás elnyeréséhez informális kapcsolatokra lett volna szükség. A másik, hogy nem volt szükségük pótlólagos beruházásra (36,1%).

**16.3. ábra. A támogatásokra nem pályázó vállalatok véleménye a pályázati forrásokról (vállalatok aránya)**



Hasonló arányban jelölték meg indokként a vállalatok azt, hogy nem feleltek meg a pályázati feltételeknek (20,2%), vagy nem volt elérhető pályázat akkor, amikor szükségük lett volna rá (19,1%), illetve, hogy túl bonyolultnak tartották az eljárást és túl sok erőforrást igényelt volna (16,9%).





---

# 17. Családi vállalkozások

# 17. Családi vállalkozások

Wieszt Attila

**A mintában szereplő 335 vállalatból 123 családi vállalat (minta 37%-a) – ezeket minimum 50%-os családi tulajdon és aktív családi vezetés jellemzi.**

**Bár a családi vállalkozások között is sok cég (39 vállalat) tartozik a magas versenyképességű csoportba, a nem családi vállalatok összességében és mindkét méret (nagy, közép-) szerint is versenyképesebbek. Történik ez úgy, hogy a családi vállalkozások az elsődleges tevékenységek (pl. termelés/szolgáltatás, értékesítés) versenyképességhez való hozzájárulását jelentősebbnek gondolják, miközben az emberierőforrás-menedzsmentnek vagy a kutatás-fejlesztés és innovációnak kisebb jelentőséget tulajdonítanak. Ennek megfelelően a nem családi vállalatok szélesebb képzési portfóliót kínálnak a dolgozóknak. Fejlesztéseket a családiaknál 3 cégből 2, a nem családiaknál 4 cégből 3 végez.**

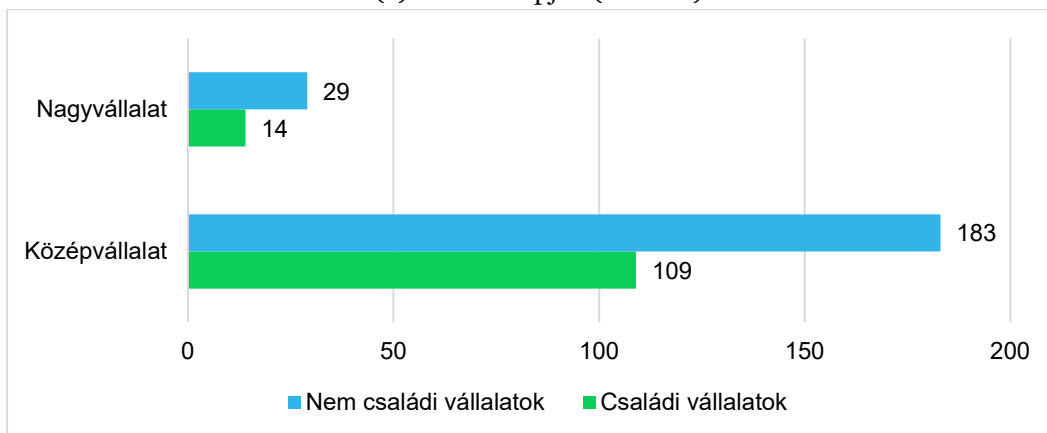
**A családi vállalkozások a stratégiai célok mentén sokkal elkötelezettebbek a vevők és a jövőbeli fejlődési lehetőségek mellett. A felsővezetői gyakorlatok közül a morális következmények figyelembevétele, az értékekre való fókusz és a meggyőző vízió jelenléte jellemzi őket. A fenntarthatósági fejlesztéseket motiváló tényezők – például EU-szabályozások, vevői elvárások és beruházás megtérülése – szerkezetében nincs jelentős eltérés a családi és a nem családi cégek között. A digitalizációban azonban előrébb járnak a nem családi vállalkozások.**

A 2025-ös felmérésben kiemelt figyelmet fordítottunk a családi vállalatokra. Családi vállalatként határozzuk meg azokat a vállalatokat, amelyekben minimum 50%-os a családi tulajdon és aktív családi vezetési jelenlét jellemzi. A mintában 123 családi vállalat és 212 nem családi vállalat azonosítható

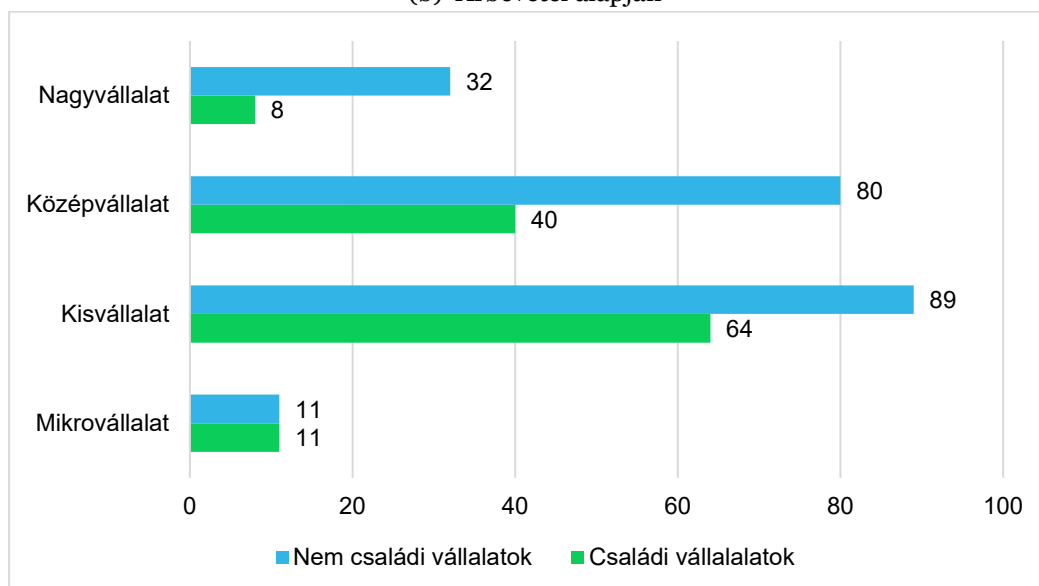
A családi vállalatok (N=123) – létszám alapú – vállalatméret létszám szerinti megoszlása arra utal, hogy a családi vállalkozások között több a középvállalat (17.1. ábra), mint a nem családi vállalkozások között. Az árbevétel alapú méretkategóriák tovább differenciálják ezt a képet: a családi almintát a kis- és középvállalatok jellemzik.

**17.1. ábra. Családi és nem családi vállalatok vállalatméret szerinti megoszlása (vállalatok száma)**

(a) Méret alapján (létszám)



(b) Árbevétel alapján



A 17.1. táblázat (a) része a családi és nem családi vállalatok körében – közép- és nagyvállalatok szerinti bontásban – mutatja a vállalati versenyképességi indexet. A családi vállalatok összességében és mind a két méretkategóriában kevésbé versenyképesek. A közepes méretű cégeknél valamivel kisebb (2,5) ez a lemaradás, mint a nagy cégeknél (2,8). A 17.1. táblázat (b) része a versenyképességi csoport szerinti megoszlással arra hívja fel a figyelmet, mind a családi, mind a nem családi vállalatok körében találkozunk versenyképes cégekkel. Míg a családi nagyvállalatok közel 60%-az alacsony versenyképességű csoportban van, addig a nem családiaknál ez 20%. A középvállalati kategóriában is jelentős az eltérés: a családiaknál 30% van a versenyképes csoportban, a nem családiaknál kétszer ennyi (61%).

## 17.1. táblázat. A családi és nem családi vállalatok versenyképessége

(a) A vállalati versenyképességi index értékei alapján

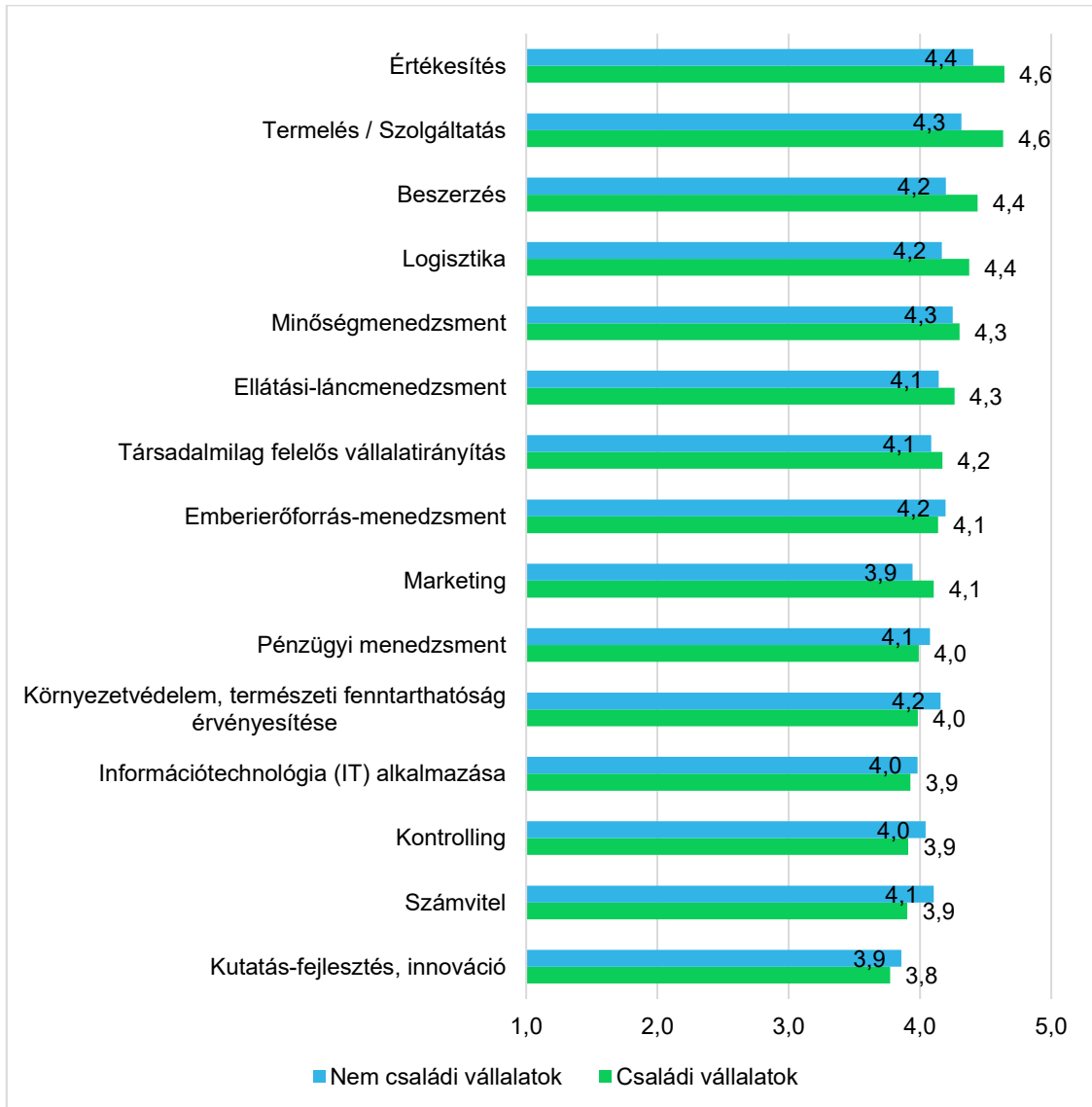
	Családi vállalatok		Nem családi vállalatok	
	Átlag	N	Átlag	N
Középvállalatok	24,1	109 (89%)	26,6	183 (86%)
Nagyvállalatok	25,5	14 (11%)	28,3	29 (14%)
Összesen	24,3	123 (100%)	26,8	212 (100%)

(b) Alacsony és magas versenyképességű csoportok (azonos tulajdonos adott méret és adott versenyképességi csoport = 100%)

		Családi vállalatok	Nem családi vállalatok	Összesen
Alacsony versenyképességű vállalatok	Középvállalatok	76 (70%)	71 (39%)	147
	Nagyvállalatok	8 (57%)	5 (17%)	13
	<b>Összesen</b>	<b>84</b>	<b>76</b>	<b>160</b>
Magas versenyképességű vállalatok	Középvállalatok	33 (30%)	112 (61%)	145
	Nagyvállalatok	6 (43%)	24 (83%)	30
	<b>Összesen</b>	<b>39</b>	<b>136</b>	<b>175</b>
Összesen	Középvállalatok	109 (100%)	183 (100%)	292
	Nagyvállalatok	14 (100%)	29 (100%)	43
	<b>Összesen</b>	<b>123</b>	<b>212</b>	<b>335</b>

A teljes mintához hasonlóan (lásd 6. fejezet, 6.3. ábra) a családi vállalatok mind az elsődleges (pl. termelés, logisztika, értékesítés), mind a másodlagos tevékenységek (pl. emberierőforrás-menedzsment, beszerzés) hozzájárulását jelentősnek gondolják versenyképességük fenntartásában (17.2. ábra). A magas versenyképességű családi vállalatok valamennyi tevékenységet magasabbra értékelték ebből a szempontból az alacsonyabb versenyképességű családiakhoz képest. A két versenyképességi csoport közti különbség a kutatás-fejlesztés, innováció tevékenység értékelésénél tér el a legjobban egymástól.

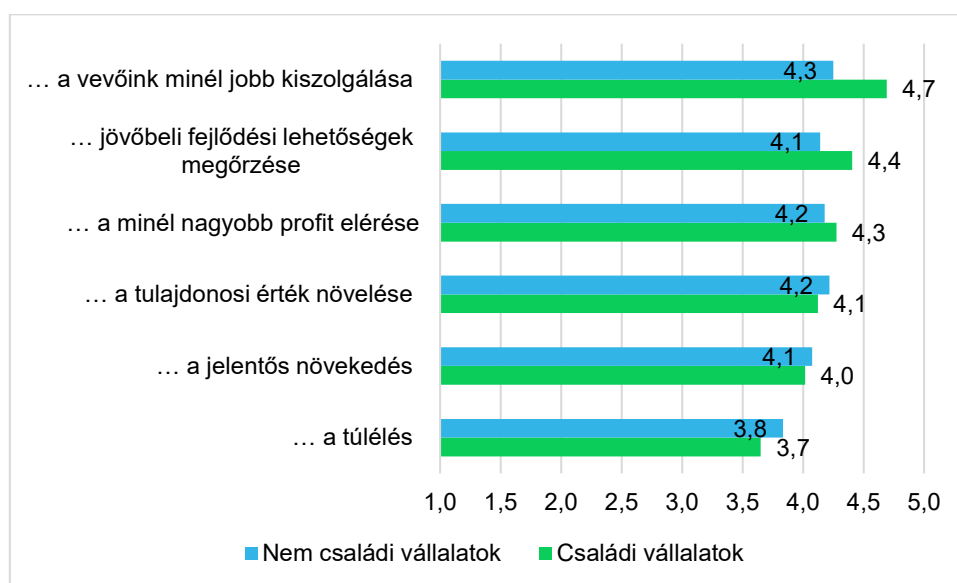
**17.2. ábra. „Véleménye szerint mennyire jelentős a következő tevékenység hozzájárulása az Ön vállalata versenyképességéhez?” – családi és nem családi vállalatok összehasonlítása (átlag)**



Megjegyzés: 1 – egyáltalán nem járul hozzá; 5 – jelentős mértékben hozzájárul

A családi vállalatok elsődleges stratégiai célja (17.3. ábra) a vevők minél jobb kiszolgálása (4,7) és a jövőbeli fejlődési lehetőségek megőrzése (4,4). Az adatok azt mutatják, hogy a jelentős növekedés kevésbé fontos számukra (4,1). A stratégiai célok fontosságának sorrendje közel azonos a nem családi vállalkozások mintára jellemző sorrenddel. A célok jelentőségében azonban van eltérés: a két elsődleges célnál erősebb a családi vállalkozások elkötelezettsége, mint a nem családi vállalkozásoké.

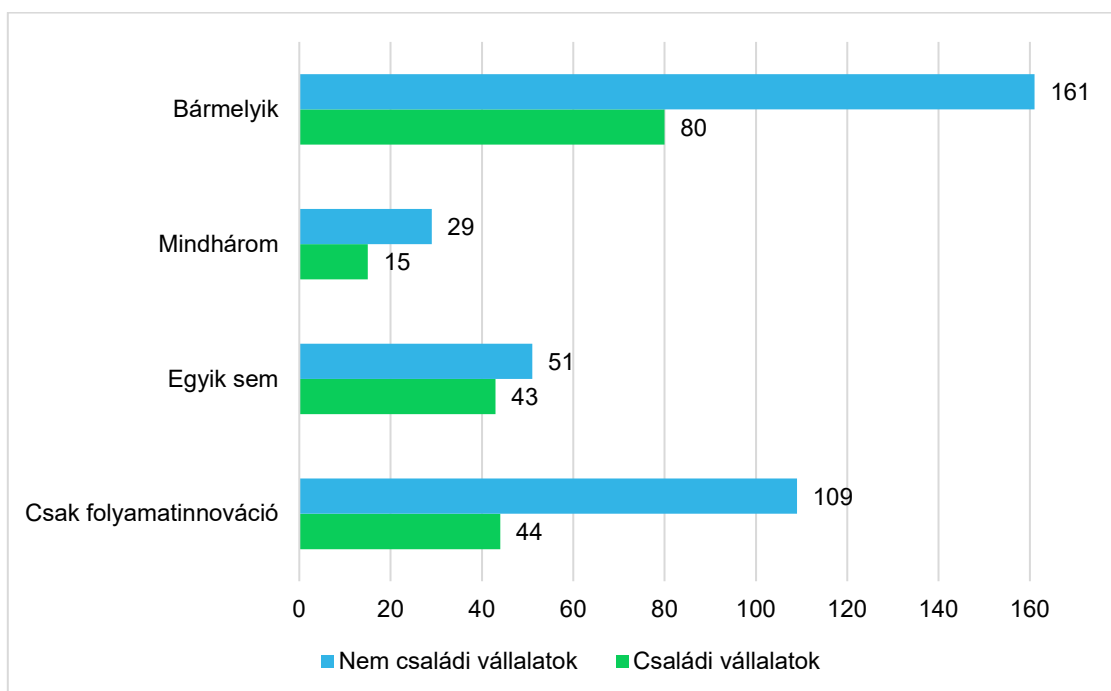
**17.3. ábra. A vállalat célja – családi (N=123) és nem családi vállalatok (N=212) (átlag, N=335)**



Megjegyzés: 1 – egyáltalán nem, 5 – teljes mértékben

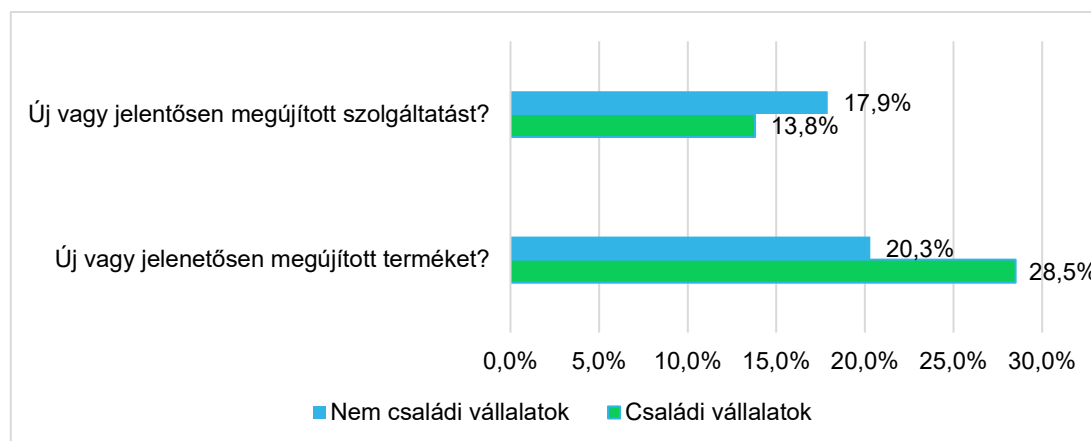
Az innováció területén a nem családiak 76%-a (212 cégből 161), míg a családiak 65%-a (123 cégből 80) válaszolt legalább egy alkalommal igennel a termék-, szolgáltatás- és folyamatinnovációt érintő kérdésre (17.4. ábra). Míg a nem családi cégek bő fele végzett csak folyamatinnovációt, a családiaknál ez az arány 36%. A legkiterjedtebb innovációs aktivitású cégek arány a nem családiaknál 14%, a családiaknál 12%.

**17.4. ábra. Az innováció különböző típusait bevezető családi (N=123) és nem családi vállalatok (N=212) (vállalatok száma)**



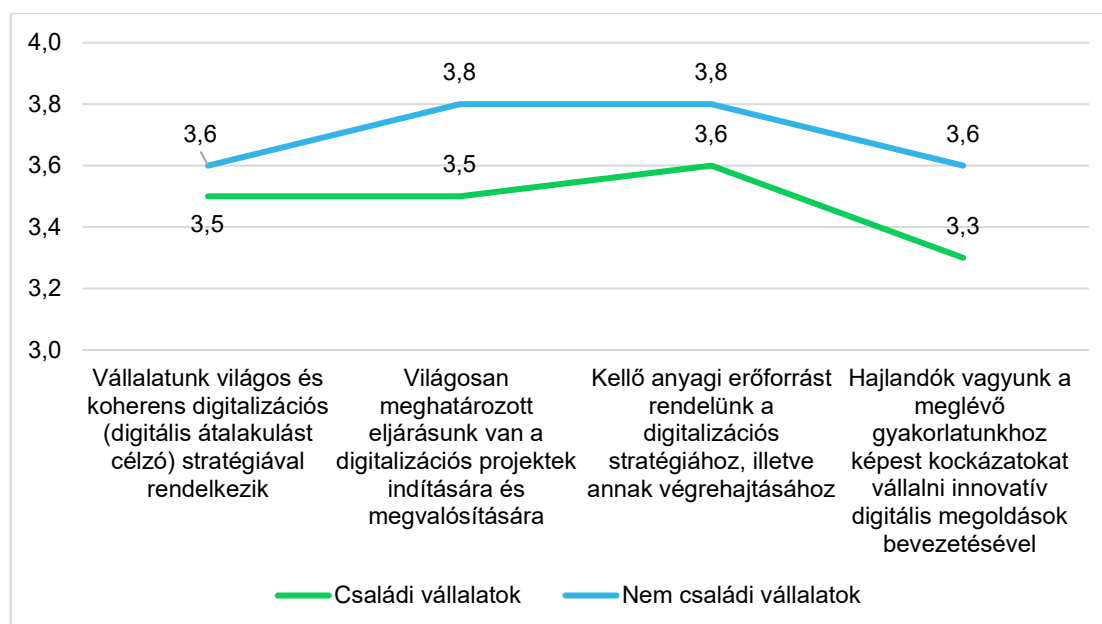
A válaszok alapján az látható, hogy a nem családi cégek aránya magasabb a szolgáltatásinnováció bevezetésében, míg a termékinnovációt tekintve fordított a helyzet, a családi vállalatok aránya magasabb (17.5. ábra).

**17.5. ábra. Bevezetett-e az Ön vállalata az előző három évben új vagy jelentősen megújított... (igenek aránya) – a családi (N=123) és nem családi vállalatok (N=212) aránya**



A családi vállalkozásokra a digitalizáció menedzsmentje kapcsán is kevesebb erőfeszítést tesznek (17.6. ábra). A digitalizációs stratégia kapcsán közel azonos szinten van a két vállalatcsoport (3,5 és 3,6). A projektek végrehajtása (3,5 és 3,8) és kockázatvállalás terén (3,3 és 3,6) érezhetően előrébb járnak a nem családi vállalkozások. Végül, ha a megvalósításhoz szükséges anyagi erőforrásokról van szó, akkor is előrébb járnak a nem családi cégek (3,6 és 3,8) (17.6. ábra).

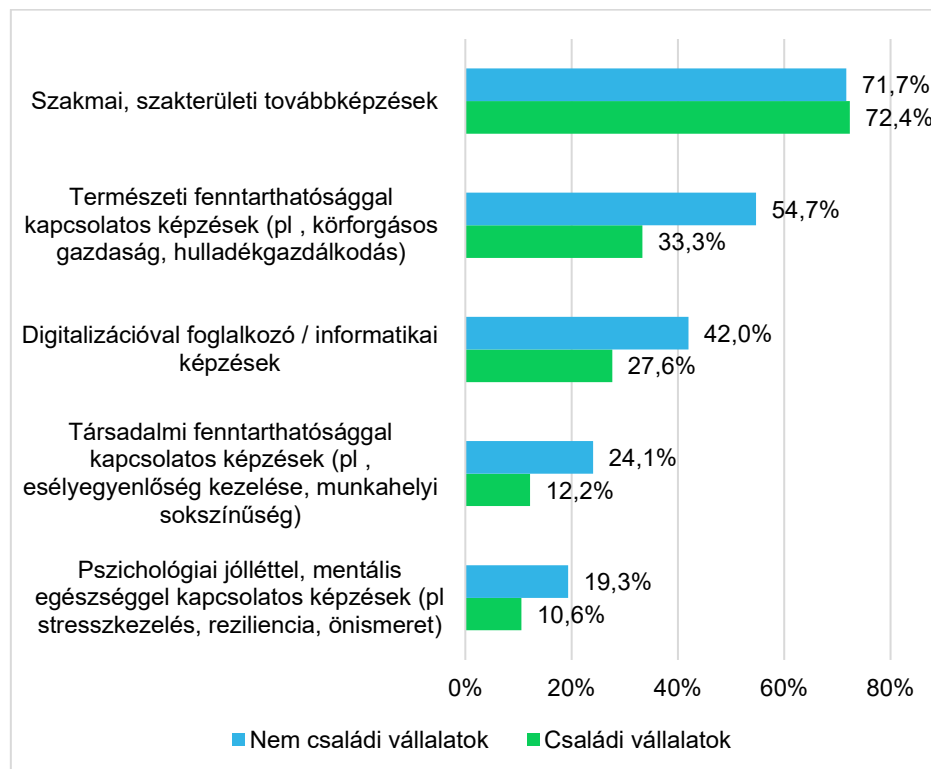
**17.6. ábra. Digitalizációs felkészültség – családi és nem családi vállalatok (átlag)**



Megjegyzés: 1 – egyáltalán nem, 3 – közepesen, 5 – teljes mértékben

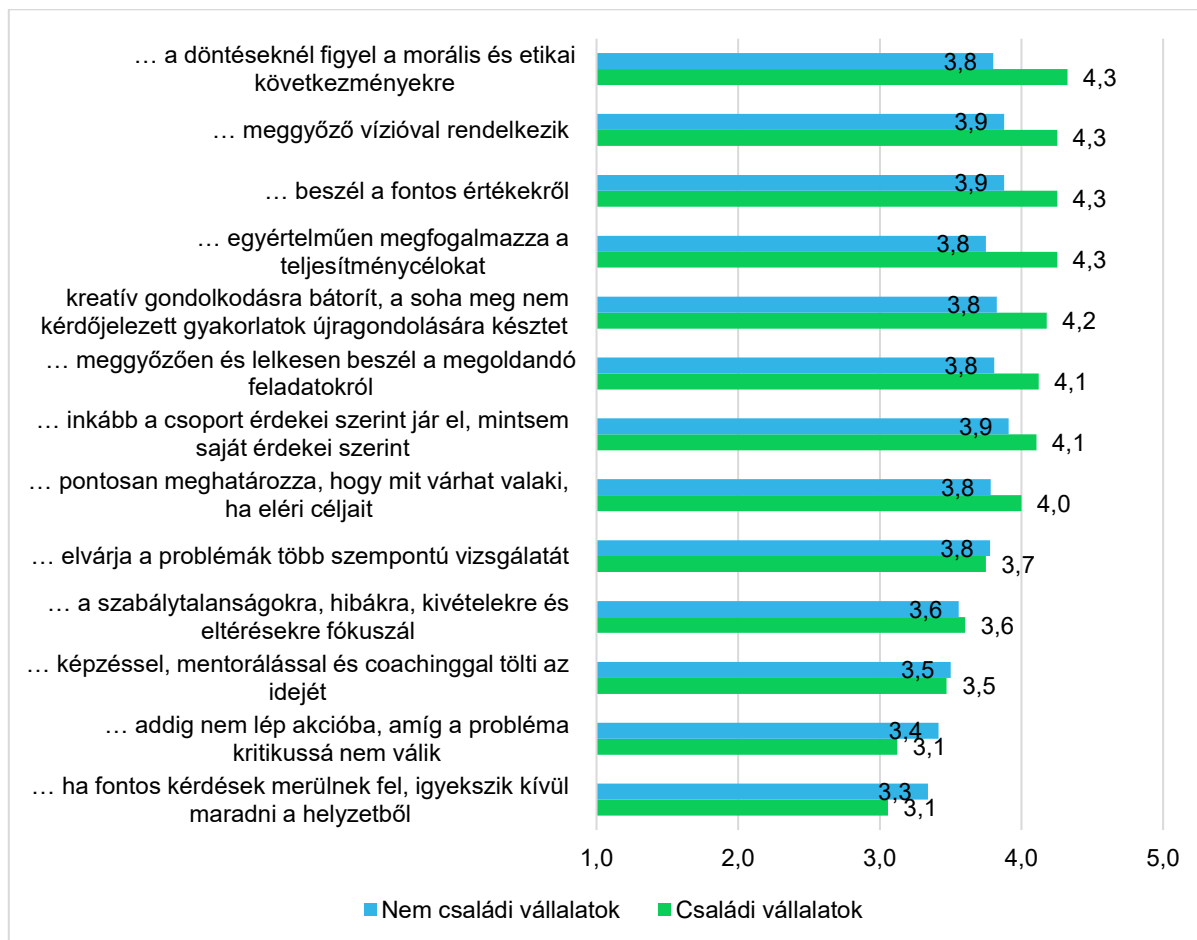
A munkavállalók számára elérhető képzési kínálat megoszlásában egy markáns hasonlóság van (17.7. ábra). A szakmai továbbképzések mind a két csoportban több mint a cégek 70%-ánál elérhetők. Valamennyi további képzési téma (például fenntarthatósági, digitalizációs képzések) arányaiban majdnem kétszer akkora mértékben van jelen a nem családi vállalatoknál, mint a családi cégeknél.

**17.7. ábra. Elérhetőek-e az Önök munkavállalói számára képzések az alábbi témákban? – a családi (N=123) és nem családi vállalatok (N=212) aránya**



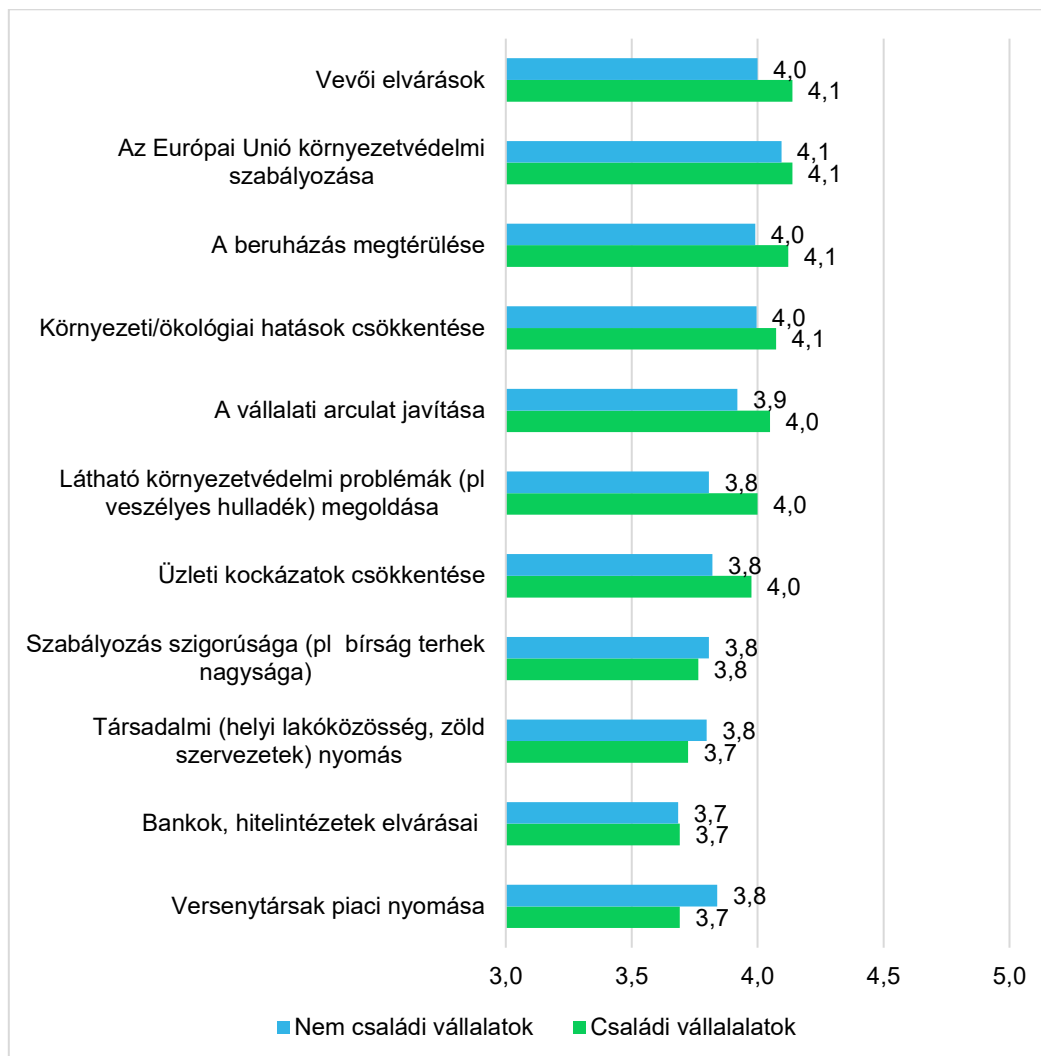
Számos eltérés azonosítható a felsővezetői gyakorlatokban (17.8. ábra). Bár igaz, hogy mindkét vállalat típusnál elsősorban a pozitív leadership gyakorlatokra építenek a felsővezetők, de a családiaknál az „élmezőnybe” sorolt felsővezetői gyakorlatok átlagosan jelentősebb mértékben vannak jelen. A családi vállalkozások kapcsán kiemelhető a morális és etikai következmények latba vétele, a meggyőző vízió jelenléte, az értékek fontossága és a teljesítménycélok egyértelműsége.

**17.8. ábra. Az Ön vállalatánál mi a jelenlegi felsővezetői gyakorlat az alábbi tényezőkben? A jelenlegi felsővezetői gyakorlat szerint a vezető ... – családi (N=123) és nem családi vállalatok (N=212) (átlag)**



A fenntarthatósági célú fejlesztések mögötti motivációk struktúrája nagyon hasonló a családi és a nem családi cégeknél (17.9. ábra). A motivációs lista első helyezettje mind a két csoportban az EU szabályainak való megfelelés (4,1). A motivációs lista első elemei (pl. EU-szabályozás, vevői elvárás, beruházás megtérülése, környezeti/ökológiai hatások csökkentése) és utolsó elemei (pl. bankok és hitelintézetek elvárásai, társadalmi nyomás) is azonosak – bár az átlagok nagysága alapján a legfontosabb tényezők fontosabbak a családi cégeknél.

**17.9. ábra. Mi motiválja a környezeti/természeti/ökológiai fenntarthatósági célú fejlesztéseit és beruházásait? - családi (N=123) és nem családi vállalatok (N=212) (átlag)**





---

# 18. A mintavétel és az adatbázis jellemzői

# 18. A mintavétel és az adatbázis jellemzői

Losonci Dávid – Rőfös-Horvát Judit

**A végső mintába 335 vállalat került be, amelyek közül 292 középvállalat (50-249 fő) és 43 nagyvállalat (250+ fő). A mintavételi eljárásunk a legalább 50 főt foglalkoztató cégeket célozta meg a feldolgozóiparban, az építőiparban, a kereskedelemben és a logisztikában. A végső mintában a magyar tulajdonú cégek aránya közel 90%. A minta 37%-a, 123 vállalat családi vállalkozás. A 2023-as pénzügyi beszámolók alapján 131 vállalatnak nem volt exportja és 204 vállalatnak volt exportja. A regionális megoszlása arra utal, hogy az ország gazdaságilag erősebb régiói felülreprezentáltak.**

Az adatfelvételt a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központjának megbízásából a Scale Research Kft. végezte 2024. szeptember és 2025. január között. Az adatfelvétel alapjául szolgáló kérdőív kidolgozását az OTP Nyrt. támogatta.

A vállalati adatfelvételi eljárás során a Dun & Bradstreet (korábban Bisnode) adatbázisát használtuk. Ez az adatbázis széles körű és pontos kapcsolatfelvételi adatokat biztosít, továbbá a cégekről naprakész információkkal rendelkezik.

A mintavételi keretben 4 ágazatcsoport (feldolgozóipar (TEÁOR kód: 10-33), építőipar (41-43), kereskedelem 45-47), szállítás és raktározás (49-53)) 50 főnél nagyobb vállalatai szerepeltek (N=3748 vállalat). A mintavételi keret vállalati adatbázisából véletlenszerűen kerültek kiválasztásra a minta specifikációinak megfelelő vállalatokat. Ez a céglista az adatfelvételt végző cég területi bontásnak megfelelő 12 regionális koordinátorához került. Ők feleltek az adott cégek megkereséséért. Abban az esetben, ha a céglista részét képező válaszadó nem kívánt a kutatásban részt venni, úgy a hozzá rendelt cég törlésre került a listából és egy új, véletlenszerűen felvett cég került a helyére, ami hasonló specifikációkkal rendelkezik.

Az első kapcsolatfelvétel minden esetben telefonon történt a mintába bekerült cégekkel. A kapcsolatfelvétel során a kérdezőbiztos röviden ismertette a kutatás célját, az adatvédelmi eljárásokat, és egyeztetette a megkérdezés formáját, mely lehetett személyes vagy online.

A szükséges adatok rögzítése minden esetben teljesen digitálisan, online történt, mely azonnal látható volt az adatfelvétel minőségéért felelős koordinátor számára. A koordinátor a kitöltést követően ellenőrizte a kérdőív tartalmát, és szükség esetén az interjú időpontjához a lehető legkorábban egyeztetett annak tartalmáról az érintett kérdezőbiztossal. Így az adatbázisban csak ellenőrzött, a minőségi követelményeknek

megfelelő kérdőívek kerültek be. Az adatokat az Alchemer (korábbi nevén Survey Gizmo) felületén gyűjtöttük.

Az adatbázisban személyes adatokat csak abban az esetben rögzítettünk, amikor a válaszadó egyértelmű, dokumentált beleegyezést adott arról, hogy hozzájárul személyes adatainak meghatározott időtartamú tárolásához és átadásához.

A kérdőív hossza átlagosan egy órát ölelt fel. A válaszadóknak nem minden esetben állt rendelkezésükre ennyi idő a válaszadásra, így szükség esetén engedélyeztük, hogy az interjúkat legfeljebb két részletben töltsék ki. Ezen esetek száma az adatfelvétel során nem tért el a hasonló eljárások során tapasztalttól.

A végső mintába 335 vállalat került be. A kérdések nagy része (N=260) személyesen készült. Az online történő lekérdezések a Microsoft Teams videóhívás rendszerén keresztül történtek.

Az 18.1. táblázat foglalja össze a minta vállalatméret és ágazat szerinti összetételét és egyben bemutatja annak reprezentativitását is. A 335 végső válaszadó cégből 292 középvállalat (50-249 fő) és 43 nagyvállalat (250+ fő). A teljes populáció alapján várt arányokhoz (közép: 82,44% és nagy: 17,56%) hasonló mind a két méretkategória aránya a végső mintában (közép: 87,16% és nagy: 12,84%). A sokaság reprezentatív mintájára adódó becsült vállalatszámától mind a két méretkategória 3 vállalattal tér el: a középvállalati kört 3 céggel több képviseli, a nagyvállalati kört 3 vállalattal kevesebb cég képviseli, mint ami a legideálisabb eset lenne.

**18.1. táblázat. A minta reprezentativitása**  
**(Teljes populáció = 3748, minta elemszáma = 335)**

Ágazat (TEÁOR kód)	Összesen					
	Minta		Sokaság		95%-os CI	P-érték
	Gyakoriság	Arány a teljes mintában	Gyakoriság	Arány a teljes sokaságban		
Feldolgozóipar (10-33)	164	49,0%	2047	54,6%	[166, 200]	0,02
Építőipar (41-43)	33	9,9%	349	9,3%	[21, 41]	0,39
Kereskedelem, gépjárműjavítás (45-47)	86	25,7%	953	25,4%	[70, 100]	0,48
Szállítás, raktározás (49-53)	52	15,5%	399	10,6%	[25, 46]	0,00
Összesen	335	100,0%	3748	100,0%		

Ágazat (TEÁOR kód)	50-249 fő					
	Minta		Sokaság		95%-os CI	P-érték
	Gyakoriság	Arány a teljes mintában	Gyakoriság	Arány a teljes sokaságban		
Feldolgozóipar (10-33)	136	40,6%	1601	42,7%	[126, 160]	0,42
Építőipar (41-43)	32	9,6%	325	8,7%	[19, 39]	0,55
Kereskedelem, gépjárműjavítás (45-47)	80	23,9%	821	21,9%	[59, 88]	0,36
Szállítás, raktározás (49-53)	44	13,1%	343	9,2%	[21, 41]	0,008
Összesen	292	87,2%	3090	82,4%	[263, 289]	0,016

Ágazat (TEÁOR kód)	250+ fő					
	Minta		Sokaság		95%-os CI	P-érték
	Gyakoriság	Arány a teljes mintában	Gyakoriság	Arány a teljes sokaságban		
Feldolgozóipar (10-33)	28	8,4%	446	11,9%	[29, 51]	0,036
Építőipar (41-43)	1	0,3%	24	0,6%	[0, 5]	0,41
Kereskedelem, gépjárműjavítás (45-47)	6	1,8%	132	3,5%	[5, 18]	0,072
Szállítás, raktározás (49-53)	8	2,4%	56	1,5%	[1, 9]	0,16
Összesen	43	12,8%	658	17,6%	[46, 72]	0,016

*Megjegyzés: Ha ismert a sokaság és a minta mérete, valamint az egyes alcsoportokhoz tartozó vállalatok száma, akkor véletlenszerű mintavétel esetén 95%-os valószínűséggel az egyes alcsoportokból a mintába kerülő vállalatok száma a megadott konfidenciaintervallumon belül alakul.*

A végső minta további jellemzői közül a tulajdonosi háttérrel, a régiós megoszlást és az exportértékesítés intenzitását emeljük ki.

A végső mintában a magyar tulajdonú cégek aránya közel 90% (54,3%+35,5%=89,8%) (18.2. táblázat). A 10%-nyi külföldi tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalat nagyrészt leányvállalat.

**18.2. táblázat. Melyik állítás igaz az Ön vállalatára? Vállalatunk többségében ... tulajdon(á)ban van**

	Gyakoriság	%	Kumulatív százalék
1 ... magyar vállalati (kivéve állami vállalati)	182	54,3	54,3
2 ... külföldi vállalati	22	6,6	60,9
3 ... magyar magánszemély(ek)	119	35,5	96,4
4 ... külföldi magánszemélyek	9	2,7	99,1
5 ... magyar állam és/vagy önkormányzatok és/vagy állami/önkormányzati vállalatok	3	0,9	100,0
<b>Összesen</b>	<b>335</b>	<b>100,0</b>	

A 335 vállalatból 123 vállalat családi vállalkozás (a minta 37%-a) (18.3. táblázat). A családi és nem családi vállalkozások aránya mind a középvállalati (37%), mind a nagyvállalati (33%) kategóriában ehhez hasonló.

**18.3. táblázat. Családi vállalkozások**

Létszám	Családi vállalkozás	%	Nem családi vállalkozás	%	Összesen
50-249 fő	109	37%	183	63%	<b>292</b>
250+ fő	14	33%	29	67%	<b>43</b>
<b>Összesen</b>	<b>123</b>	<b>37%</b>	<b>212</b>	<b>63%</b>	<b>335</b>

Az exportintenzitás mértékét az export árbevétel és az árbevétel arányában határoztuk meg. 131 vállalatnak nem volt exportja és 204 vállalatnak volt exportja a 2023-as pénzügyi beszámolóik alapján (18.4. táblázat). 77 vállalat, azaz a minta közel negyede az árbevételeinek legalább 60%-át exportból biztosítja.

**18.4. táblázat. Exportintenzitás a vállalatok körében**

Exportintenzitás (export / árbevétel %)	Összesen
1 Nem exportál (0)	131
	39,1%
2 Alacsony exportintenzitás (0 ≤ 20)	89
	26,6%
3 Közepes exportintenzitás (20 ≤ 60)	38
	11,3%
4 Magas exportintenzitás (60 ≤)	77
	23,0%
Összesen	335
	100,0%

A végső minta regionális megoszlása arra utal, hogy az ország gazdaságilag fejlettebb régiói felülreprezentáltak (18.5. táblázat). 223 vállalat képviseli Budapestet (36,4%) és a Közép-Magyarország régiót (30,1%). Dél-Dunántúl (6,9%) a teljes populáció arányai szerint került be a végső mintába. Míg Észak-Magyarország (5,4%) és Észak-Alföld (6,9%) közepesen alulreprezentált, Közép-Dunántúl (14,3%) hasonló mértékben felülreprezentált.

**18.5. táblázat. Mintavétel régiók szerint**

	Mintavételi keret		Minta		Abszolút eltérés (százalékpont)
	Gyakoriság	Arány	Gyakoriság	Arány	
Budapest	964	25,7%	122	36,4%	10,7
Dél-Alföld	423	11,3%	0	0,0%	-11,3
Dél-Dunántúl	232	6,2%	23	6,9%	0,7
Észak-Alföld	427	11,4%	23	6,9%	-4,5
Észak-Magyarország	297	7,9%	18	5,4%	-2,6
Közép-Dunántúl	426	11,4%	48	14,3%	3,0
Közép-Magyarország	593	15,8%	101	30,1%	14,3
Nyugat-Dunántúl	386	10,3%	0	0,0%	-10,3
<b>Összesen</b>	<b>3748</b>	<b>100,0%</b>	<b>335</b>	<b>100,0%</b>	

## **19. An English Language Overview**

Self-confidence and Adjustment on Doubtful  
Ground.

**Fast Report on the Competitiveness  
Survey of Hungarian Enterprises, 2025**

# Introduction

The Fast Report on the Competitiveness Survey of Hungarian Enterprises 2025 presents the initial findings of a survey conducted as part of a research program managed by the Competitiveness Research Centre at Corvinus University of Budapest. We aim to provide the first results on the firm competitiveness and the main evolution in the management practices. In addition to traditional business and management issues, we also address global trends (digitalisation and sustainability), current challenges (e.g. disruptions in supply chain management) and topics that are in the forefront of the Hungarian business context (e.g. grants, family businesses).

A professional survey firm, Scale Research, was selected to manage the data collection between October 2024 and January 2025. Altogether, 335 questionnaires were completed. The survey focused on medium- and large-size enterprises. In our sample, 90% of the enterprises are in Hungarian majority ownership, approximately one-third (123 enterprises) can be considered family businesses, and 204 have substantial export revenues.

It is the seventh time, when we completed similar enterprise surveys, with the same core parts in the questionnaires. As subsequent phases of the “In Global Competition” Research Program 1995-1997, the survey was conducted first in 1996, then in 1999, 2004, 2009, 2013, and 2019. With a research history of 30 years, this initiative may be one of the most established competitiveness research programs globally. The research outcomes of previous programs can be found at [www.competitiveness.hu](http://www.competitiveness.hu).

The current research program is scheduled for the period from 2024 to 2027, and its central activity is the competitiveness survey. We hope that the research outcomes of invited academics and students will provide interesting and meaningful insights into the unfolding enterprise competitiveness in Hungary and the evolution of factors shaping it.

Budapest, 6 May 2025

Attila Chikán  
Director

Erzsébet Czakó  
Co-director

Dávid Losonci  
Research Director

# The ongoing research program

The very first enterprise competitiveness survey was conducted in 1996 as part of the “In Global Competition” Research Program 1995-1997. Since then, we have repeated the enterprise survey in every 3-5 years. Each survey was on firm competitiveness and business functions while emphasizing the ongoing challenges and concurrent best business practices. The addressees of the surveys were executives. The previous survey, conducted in 2019, provided an overview of business behaviour and management practices in the final year of a positive economic cycle in Hungary, before the Covid-19 pandemic lockdowns, and when the initiatives of Industry 4.0 highlighted the signals of the Fourth Industrial Revolution.

Our 2025 survey and the subsequent investigations are in a different era and are based on the following **key considerations**:

- Equal attention is dedicated to both horizontal (e.g. strategy and organisation, innovation, leadership, and decision-making) and functional (e.g. production and services, marketing, finance, performance management, and human resources) business and management areas. Solutions, skills, capabilities and performance measures were asked about in each area.
- Particular emphasis was devoted to the global trends, like digitalization and green transition. They are considered as special drivers in business adaptation worldwide, and as ones which are key in maintaining firm competitiveness in the long run.
- We aimed at understanding the ways and results of business adaptation to the global and regional shocks of recent years. Furthermore, we would like to get insights into how executives perceive and manage the often turbulent micro- and macro-level environments.

The target **sample** was selected out of enterprises operating in Hungary with more than 50 employees. The survey covers the manufacturing, construction, trade, transport, and storage sectors. Out of the 3,748 matching enterprises in the population, **335 enterprises** are included in the final sample.

The questionnaire of the 2025 survey is based on the questionnaires of previous surveys. The current one is a revised, updated and methodologically improved version, where the comparability was also respected. A questionnaire design group elaborated this version. The group is led by Attila Chikán (director), Erzsébet Czakó (co-director) and Dávid Losonci (research director). Contributions were given by Krisztina Demeter (production and services), Orsolya Diófási-Kovács (sustainability and green transition), Anett Dobos (innovation), Andrea Gelei (supply chain management), Gábor Harangozó (sustainability and green transition), Zsolt Havran (grants and subsidies), Zoltán Soma Kárpáti (strategy), János Kiss (innovation), Krisztina Kolos (marketing),

Gergő Medve-Bálint (grants and subsidies), Péter Móricz (digitalization), Annamária Ónodi (finance), Richárd Szántó (management decision support) and Ágnes Szukits (management decision support). Judit Rőfös-Horvát supported the day-to-day management of the research team.

# Snapshot of the Survey

## Who does this apply to? – The sample

Executives of 335 enterprises took part in the survey. 90% of the enterprises are in Hungarian majority ownership, and more than a third are family businesses. Most of the enterprises are medium-sized: 292 with 50-249 employees and 43 with 250+ employees. Most of them are headquartered in the most developed regions of Hungary. Calculated by their 2023 financial reports, 60% of the sample exports.

## What does the Firm Competitiveness Index (FCI) show?

FCI<sup>1</sup> was calculated for each enterprise in the sample. The FCI scores divide the sample into two groups. They are approximately equal by the numbers of the enterprises included. One group has high competitiveness scores (highly competitive group), and its members can be characterized by significantly better scores in all dimensions of FCI than the other group with lower FCI scores (low competitive group). The results also suggest that any kind of enterprise can be highly competitive, regardless of its size, sector, or ownership structure.

## Perception of the macroeconomic and social environment

Responses show environmental changes to be more favourable overall and in all details than in 2019. There are significant differences between highly competitive and low competitive groups in their assessment of all factors, especially political and economic policy factors. Our results suggest as if the two groups were operating in two completely different economies.

The data indicate that the fields of monetary policy, both individually and collectively, have worsened the situation of enterprises. Respondents considered the impact of the fiscal environment on their competitiveness to be particularly unfavourable. The most unfavourable assessment was given to the regulation of consumption taxes.

The increasing importance of sustainability and greening requirements is welcome. According to the responses, the business solutions are driven by regulation. The factor that most influences sustainability and greening strategy is the reduction of environmental risks to reduce business risks.

---

<sup>1</sup> For further information please see: Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 108316., [Available in this link](#)

The low scores of scientific and technical factors provide at least a partial explanation for the lag in domestic innovation and technical standards compared to international trends.

### **Strategies and decisions**

Respondents identified customer service, development opportunities, and profit and shareholder value creation as their main strategic objectives. Regarding their contribution to competitiveness, sales and production/service were highlighted among the functional activities. It is a puzzle that research and development, innovation and the use of information technology (IT) are among the lowest scored factors.

Decisions are centralized and increasingly based on data analysis. The highly competitive enterprises tend to involve middle management in long-term decisions. Digitalization is mainly used for analysis and is considered a cost factor. The executives who responded scored their own performance significantly higher than that of their industry competitors.

### **Operational efficiency**

Enterprises rated themselves better than their competitors in every marketing capability. They believe they are good at defending their positions and can improve using innovative marketing methods. There is a significant difference between the highly and low competitive groups. The responses of the highly competitive group suggest much sophisticated and developed marketing competencies than those of the low competitive group.

Three-quarters of respondents perceive some level of labour shortage, but only one in ten considers it significant. They mainly try to address labour shortages by reorganizing processes and reducing labour requirements. Training programs are dominated by specialized training, with surprisingly little training on digital transformation and very little on well-being and mental health.

Two-thirds of respondents reported improvements in all aspects of their production and service processes, both in comparison to themselves and their competitors. In some areas, such as process restructuring and digitalization, they report rapid progress, achieved through their own efforts. When selecting suppliers, the most important criteria are now quality-related, such as delivery performance and product quality, rather than price and cost considerations. As in the previous survey in 2019, workforce development ranks last among development priorities.

In addition to maintaining liquidity, higher returns for shareholders/owners are becoming increasingly important among financial goals. Enterprises report balanced efforts to increase sales and reduce costs. The proportion of those who do not rely on

any loans at all is significantly lower than in 2019. The payment morale of enterprises has deteriorated compared to the previous survey, with the most common reasons for late payment being that their customers do not pay and a lack of funds.

### **Development efforts**

Respondents report that the innovation activity is stable. Compared to product and service development, the development of business processes has been given priority, especially in manufacturing, logistics, and marketing. The main obstacles of innovation activity were lack of market demand and availability of financial resources, while the shortage of skilled labour was less significant than before.

Only one in five respondents believes that it has allocated sufficient financial resources to digitalization programs and developments. Among system-level information technology (IT) solutions, integrated enterprise management and customer relationship management systems are the most widespread, but only one in five enterprises reported that they use them to their full extent.

Nearly half of our respondents have won a state or EU-funded project: compared to the previous survey, the proportion of enterprises submitting applications and those winning support has increased. Although applying for state or EU-funded projects requires extra resources and connections, those who have already been successful expect to do so again in the future. The most important objectives of these projects were identified as technological development, innovation and energy modernization.

Even the radical challenges and changes of recent years, like the Covid-19 pandemic or geopolitical changes in Europe, have not forced most respondents to elaborate programs and tools to strengthen supply chain resilience. They neither indicate a strong intention to develop their risk management toolkit. It seems that enterprises are good at recognizing unexpected events and problems, and in principle, the resources necessary for recovery are available, but the incentive for systemic development is not strong enough.



## 20. A korábbi gyorsjelentések

**1.) Versenyben a világgal.** Középpontjában az akkor megfigyelt makro- és mikroszintű eredményesség között feszülő ellentmondás feltárása állt. Úgy is megfogalmazhatjuk ma már ezt a kérdést, hogy miközben a percepciók szerint a hazai vállalati szféra, maga mögött hagyva a „szocialista” viszonyokat, piaccgazdasági keretrendszerben teljesített, a nemzetgazdasági teljesítményben, illetve értékelésekben ez miért nem tükröződött.

- [Vállalataink erőltetett \(át\)menetben 1996 – gyorsjelentés](#)

**2.) Infokom technológiák és versenyképesség.** A 2000-es évekre a gazdasági átmenet már megszilárdult. A világ az üzleti lehetőségeket a kibontakozó dot.com világban kereste. Erre a trendre reflektálva indult az „Infokom technológiák és a versenyképesség” kutatási fázis.

- [Arccal a piac felé 1999 – gyorsjelentés](#)

**3.) Versenyképesség az EU csatlakozás küszöbén.** A „Versenyképesség az EU-csatlakozás küszöbén” cím egyértelműen utal rá, hogy az aktuális fázis sorvezetője az Európai Unióhoz való csatlakozás. E fázis sajátossága, hogy két adatfelvétel és három kutatási program is részét képezte.

- [Fókuszban a verseny 2004 - gyorsjelentés](#)

- [Vállalati versenyképesség válsághelyzetben 2010 – gyorsjelentés](#)

**4.) Nemzetközi gazdasági folyamatok és versenyképesség.** A 4. fázisban a versenyképesség és a nemzetközi kontextus témához kapcsolódtunk. A felmérés a 2008-as pénzügyi válságot követő időszakra esett. Ez a fázis jellemezhető a legtöbb, szám szerint hét olyan publikációval, amelyek a VKK versenyképesség–megközelítésének átfogó vizsgálatain alapulnak. Ebben az időszakban vettek részt a legtöbben BCE kutató a kutatásban.

- [Kilábalás göröngyös talajon 2014 – gyorsjelentés](#)

**5.) Versenyképesség az új ipari forradalom hajnalán.** A 2018-2023-as időszakban a mindent átszövő technológia üzleti életre gyakorolt hatásainak megértésére helyezte a hangsúlyt.

- [A negyedik ipari forradalom küszöbén 2019 – gyorsjelentés](#)

A további részleteket és az egyes fázisok publikációit a Vezetéstudomány jubileumi különszámában megjelent [cikkünk](#) tartalmazza. (Chikán, A., Czakó, E., Demeter, K., & Losonci, D. (2019). Versenyben a világgal? A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995-2018, *Vezetéstudomány*, 50 (12), 16-31.)



## **21. Gyorsfénykép - infografika**



# GYORSJELENTÉS A MAGYAR VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉRŐL



VERSENYKÉPESSÉGI  
GYORSFÉNYKÉPEK

2025



# Elemzői gyorsfénykép

Chikán Attila – Czakó Erzsébet

2025



## **Kire vonatkoznak a megállapítások?**

A felmérésben 335 vállalat vett részt. A vállalatok 90 százaléka magyar tulajdonban áll, több mint harmaduk családi vállalkozás. Méret szerint 292 középvállalat (50–249 fő) és 43 nagyvállalat (250+ fő). A 2023-as pénzügyi beszámolók alapján a vállalatok 60%-a exportál. A mintában az ország gazdaságilag erősebb régiói felülreprezentáltak.

## **Mit mutat a vállalati versenyképességi index?**

A minta a vállalati versenyképességi index (VVI) alapján két csoportra bontható. Akik magas versenyképességűek, azok minden szempont szerint szignifikánsan jobb értékekkel jellemezhetők, mint az alacsony versenyképességűek. Eredményeink arra utalnak, hogy bármilyen cég lehet versenyképes – mérettől, ágazattól, értékesítési piacok irányától és tulajdonosi háttértől függetlenül.

## **A makrogazdasági és társadalmi környezetről**

A környezeti változásokat összességében és minden részletkérdésben kedvezőbbnek tartják a vállalatok, mint 2019-ben. Ugyanakkor a gazdaság egész helyzetének hatását kedvezőtlenebbnek tartják. Valamennyi tényező megítélésében igen nagy különbség van az alacsony és a magas versenyképességi csoportba tartozó vállalatok között – különösen a politikai és gazdaságpolitikai tényezőket illetően. Mintha teljesen más gazdaságban élne a két csoport jellemző vállalata.

Az adatok azt jelzik, hogy a monetáris politika konkrétumai egyenként is, összességükben is rontották a vállalatok helyzetét. A válaszadók az adózási környezet versenyképességükre gyakorolt hatását kifejezetten kedvezőtlennek ítélték. A legkedvezőtlenebb megítélése a fogyasztást terhelő adók szabályozásának volt.

Örvendetes a fenntarthatósági követelmények súlyának növekedése. A válaszok szerint a vállalati megoldásokat a szabályozás vezérli. A fenntarthatósági stratégiát leginkább befolyásoló tényező a környezeti kockázatok csökkentése annak érdekében, hogy az üzleti kockázatok is csökkenjenek.

A tudományos-technikai tényezők alacsony értékelése legalábbis részbeni magyarázatot ad a hazai innováció és technikai színvonal elmaradására a nemzetközi trendektől.

## **Stratégiák és döntések**

A vállalatok a vevők kiszolgálását, a fejlődési lehetőségeket, valamint a profit- és tulajdonosiérték-teremtést jelölték meg fő stratégiai céljaiknak. A versenyképességhez való hozzájárulás tekintetében a funkcionális tevékenységek közül az értékesítést, valamint a termelés- és szolgáltatásnyújtást emelték ki. Fájó pont, hogy a kutatás-fejlesztés, az innováció és az információtechnológia (IT) alkalmazása a sereghajtók közé került.

A döntések centralizáltak és egyre inkább adatelemzésre épülnek. A versenyképesebb vállalatokat inkább jellemzi a középvezetők részvétele a hosszú távú döntésekben. A digitalizáció leginkább az elemzéseket szolgálja, és költségtényezőnek tekintik. A válaszadó vezetők markánsan jobbra értékelik saját teljesítményüket iparági versenytársaiknál.

## **Működési hatékonyság**

A vállalatok minden egyes marketingképességben jobbnak ítélték magukat a versenytársaknál. Úgy vélik, jól tudják pozícióikat védeni. További piacszerzési lehetőségeket újszerű marketingmódszerek alkalmazásával érhetnek el.

A vállalatok háromnegyede észlel valamilyen szintű munkaerőhiányt, az azonban jelentős mértéket csak minden tizediknél ér el. A munkaerőhiányt alapvetően a folyamatok átszervezésével és a munkaerőigény csökkentésével igyekeznek kezelni. A képzési programokban dominálnak a szakterületi képzések, meglepően kevés a digitális átállással foglalkozó képzés, és nagyon kevesen foglalkoznak a mentális egészséggel.

A válaszadók kétharmada javulásról számolt be a termelési-szolgáltatási folyamatok minden egyes tényezőjében, saját magukhoz és versenytársaikhoz hasonlítva egyaránt. Egyes területeken, így a folyamatstrukturálásban és a digitalizációban ugrásszerű előrelépést jeleznek, még hozzá saját erőfeszítések révén. A beszállítók kiválasztásánál a korábbi ár- és költségmegtfontolások helyett a legfontosabb szempontok minőségi jellegűek, a szállítási teljesítménnyel és a termékminőséggel függenek össze. A fejlesztési prioritások között a munkaerő fejlesztése – az előző felméréshez hasonlóan – az utolsó helyen szerepel.

A pénzügyi célok között a likviditás megőrzése mellett egyre fontosabb a magasabb tulajdonosi hozam. Kiegyensúlyozottan törekedtek az árbevétel növelésére és a költségek csökkentésére. A korábbinál jóval alacsonyabb azok aránya, akik egyáltalán nem vesznek fel hitelt. A vállalatok fizetési morálja az előző felméréshez képest romlott, a késedelmes fizetés leggyakoribb oka, hogy a vevők sem fizetnek, valamint a forráshiány.

## **Fejlesztési jellemzők**

A vállalatok innovációs aktivitása stabil. A termék- és szolgáltatásfejlesztéshez képest a vállalati folyamatok fejlesztése kiemelt szerepet kapott, különösen a gyártás, a logisztika és a marketing terén. A legfőbb akadályt a piaci kereslet hiánya és a pénzügyi források elérhetősége jelentette, a szakképzett munkaerő hiánya kevésbé volt meghatározó, mint korábban.

Csak minden ötödik vállalat gondolja azt, hogy kellő anyagi erőforrást rendelt a digitalizációs fejlesztésekhez. A rendszerszintű információtechnológiai (IT) megoldások közül az integrált vállalatirányítási és az ügyfélkapcsolat-kezelő rendszerek a legelterjedtebbek, de ezekről is csak minden ötödik vállalat nyilatkozott úgy, hogy teljes mértékben használja. Válaszadóink közel fele nyert el pályázatot: a korábbi felméréshez képest nőtt a pályázatot benyújtók és a támogatást elnyerő vállalatok aránya is. Bár a pályázás erőforrásokat és kapcsolatokat igénylő tevékenység, akik éltek már pályázati lehetőséggel, azok a jövőben is számítanak rá. A legfontosabb pályázati célnak a technológiafejlesztést, az innovációt és az energiakorszerűsítést jelölték meg.

A vállalatok jelentős részénél még az elmúlt évek radikális változásokat hozó környezete sem kényszerítette ki az ellátásilánc-rezilienciát erősítő programok és eszközök erőteljesebb fejlesztését. Nem jeleznek erős fejlesztési szándékot a kockázatmenedzsment eszköztárában sem. Úgy tűnik, a vállalatok ügyesek a nem várt események, problémák felismerésében és elvileg a helyreállításhoz szükséges erőforrások is rendelkezésre állnak, de nem elég erős a programszerű fejlesztésre érzett ösztönzés.

# Infografikus gyorsfénykép

InfoTandem

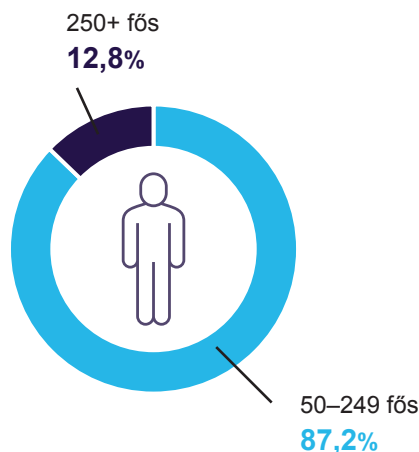


## A VIZSGÁLT CÉGKÖR ALAPMUTATÓI

### 1. MÉRET ÉS ÁGAZATOK

Az elemzés 335 – legalább 50 fős – vállalat alapján készült, amelyek a feldolgozóiparban, az építőiparban, a kereskedelemben és a logisztikában tevékenykednek. Közülük 292 cég 50–249 fős közép vállalat, 43 társaság pedig nagyvállalat.

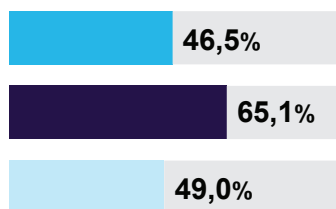
#### Létszámkategóriák szerinti megoszlás



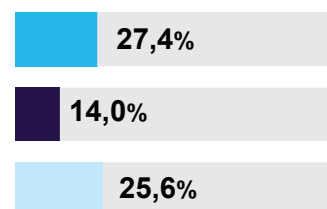
#### Ágazati hovatartozás, létszámkategóriák szerint

- 50–249 fős
- 250+ fős
- Összesen

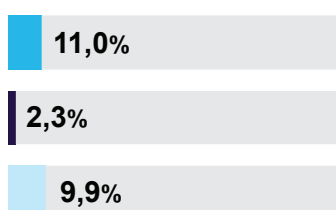
#### Feldolgozóipar



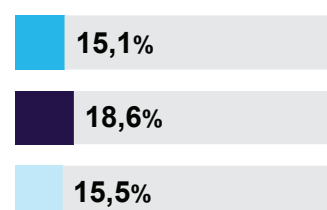
#### Kereskedelem, gépjárműjavítás



#### Építőipar

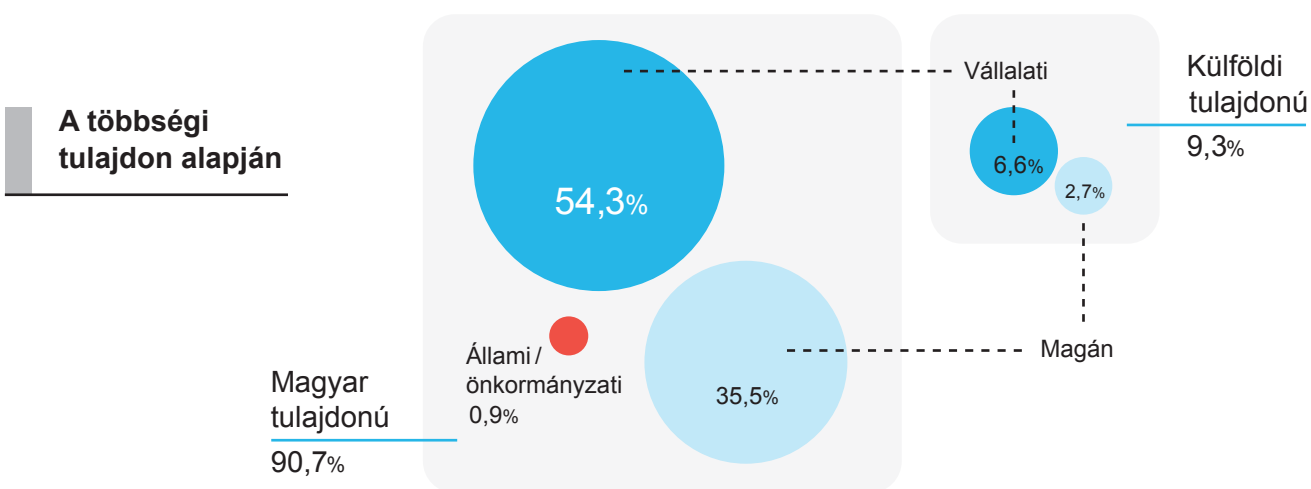


#### Szállítás, raktározás



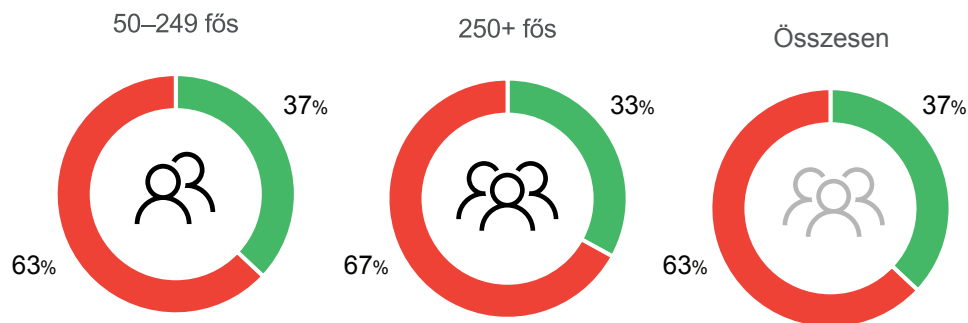
## 2. TULAJDONOSOK

A magyar tulajdonú cégek aránya több mint 90 százalék, bő egyharmad pedig családi vállalkozás.



### Tulajdonosok jellege, létszámkategóriák szerint

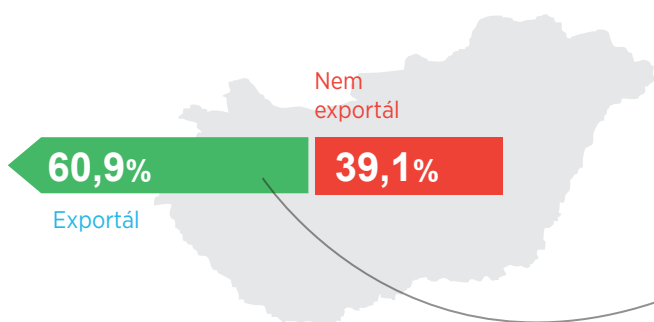
- Családi
- Nem családi



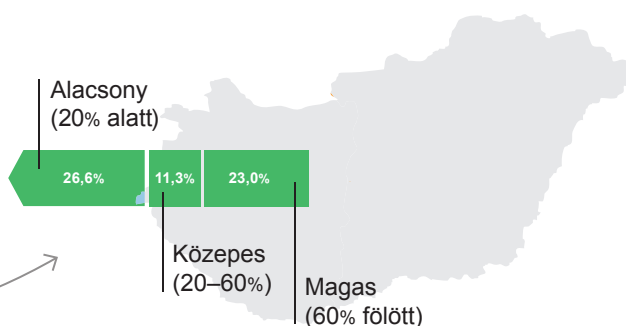
## 3. EXPORT

A 2023-as pénzügyi beszámolók alapján a cégek háromötöde külföldi piacokon is értékesített, ám csak alig egynegyedüknél magas az exportintenzitás.

### Kiviteli aktivitás



### Az exportálók megoszlása exportintenzitás\* szerint



\*A kiviteli aránya a bevételhez képest



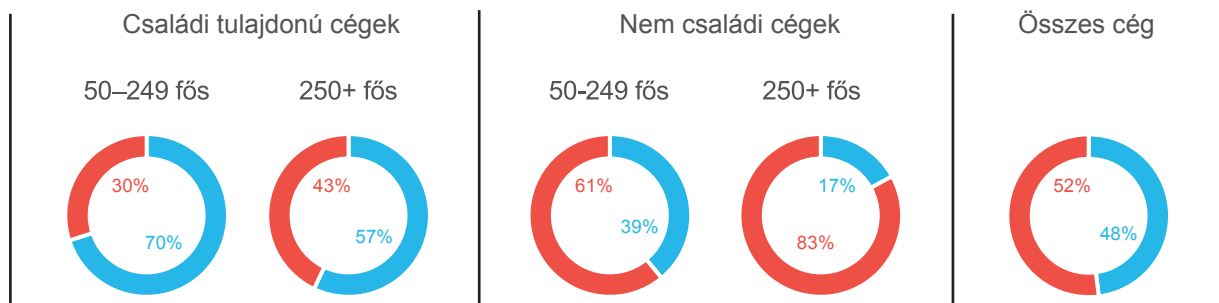
# VERSENYKÉPESSÉG

## 1. CSOPORTOK ÉS MEGOSZLÁSOK

A családi tulajdonú cégek között arányaiban jóval több az alacsony versenyképességű szereplő, mint a magas, míg a nem családi vállalatoknál éppen fordítva van.

### Alacsony és magas versenyképességű csoportok aránya tulajdonosok és cégméret szerint

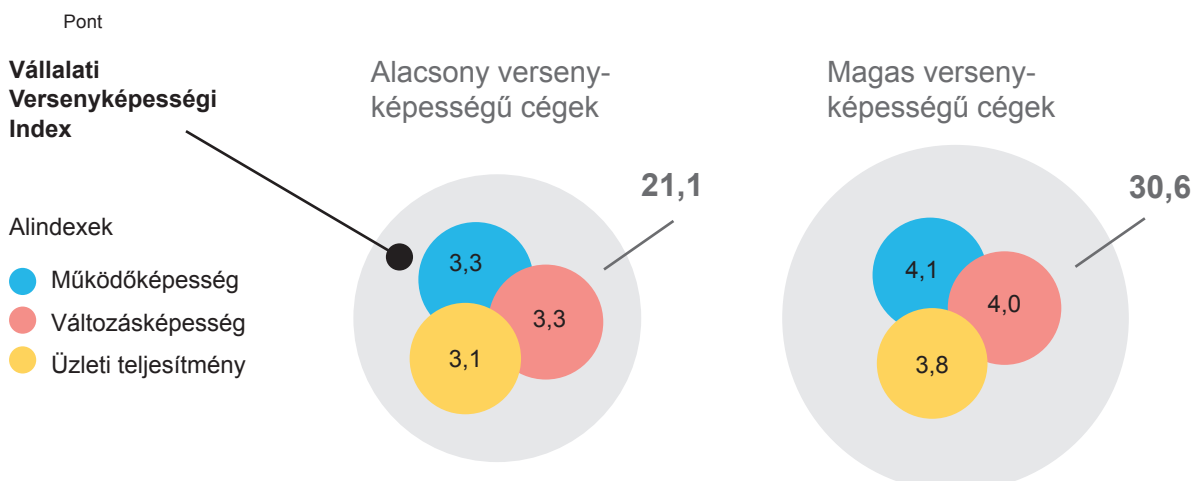
Alacsony versenyképességű Magas versenyképességű



## 2. INDEXÉRTÉKEK

A magas és az alacsony versenyképességű cégek egyaránt a működőképességben tartják magukat kiemelkedőnek, az üzleti teljesítményben pedig kevésbé jónak. Ez azt mutatja, hogy napi gyakorlatukat tartósan befolyásolták a közelmúlt eseményei (covid, háború, infláció).

### Az alacsony és a magas versenyképességű csoportot indexe és alindexei



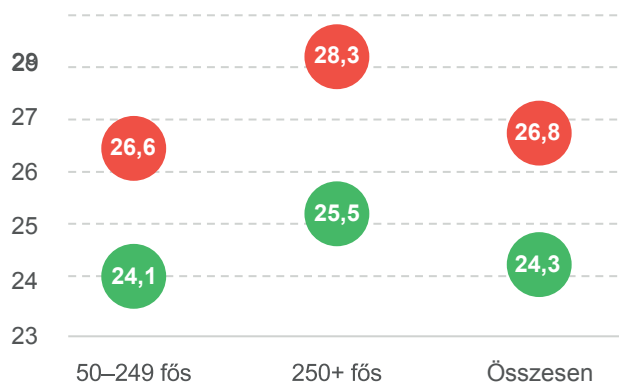
### 3. TULAJDON, CÉGMÉRET ÉS VERSENYKÉPESSÉG

A családi tulajdonban és családi vezetés alatt álló vállalatok versenyképességi indexe mindkét fő méretkategóriában a nem családi cégeké alatt marad.

#### Különböző csoportok Vállalati Versenyképességi Indexei

Pont

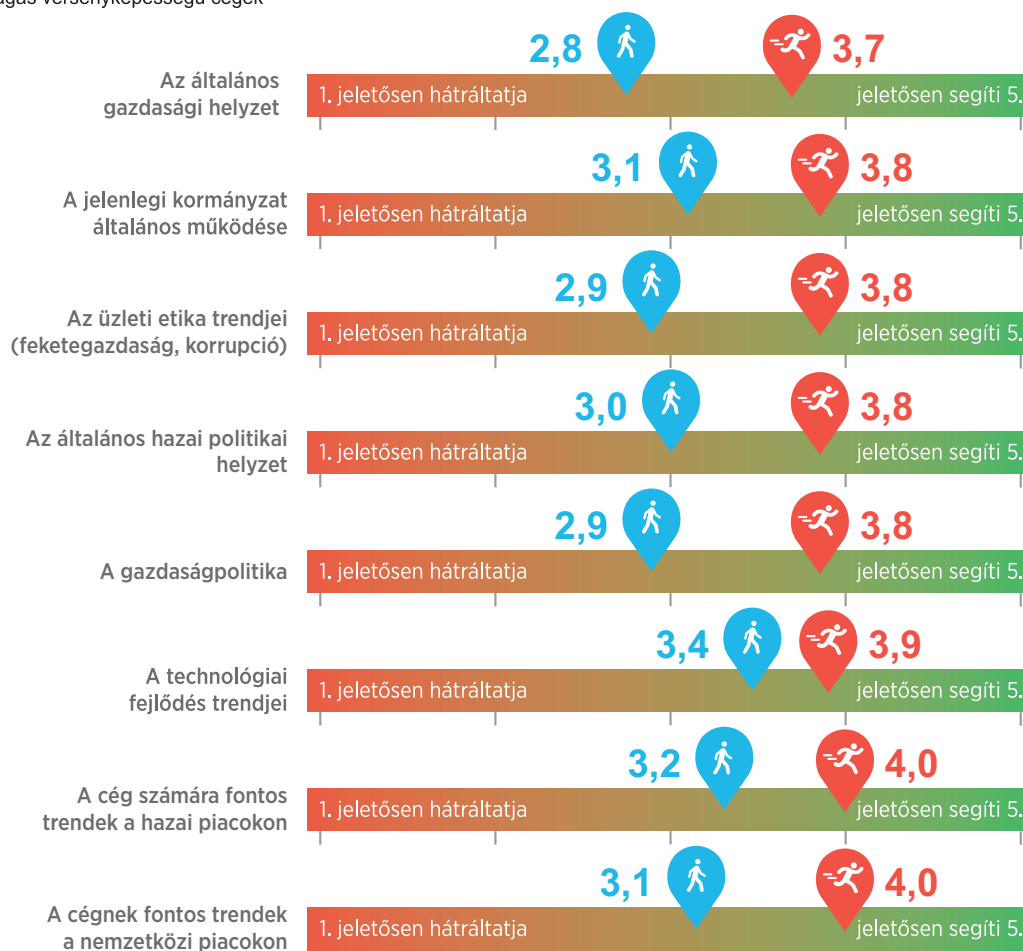
■ Családi  
■ Nem családi



### 4. BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A magas versenyképességű vállalatok inkább támogatóbbnak, míg az alacsonyabb versenyképességűek inkább hátráltatónak látják a külső tényezőket. Az eltérés mértéke arra utal, hogy a két csoport jellemző vállalata két eltérő gazdaságot észlel.

Alacsony versenyképességű cégek  
Magas versenyképességű cégek



## 5. ADÓK ÉS JÁRULÉKOK HATÁSA

*Az adózási környezet értékelése kifejezetten kedvezőtlen, a többség szerint a közterhek mértéke és szabályozása egyaránt rontja a versenyképességet. A legrosszabb a fogyasztást terhelő adók megítélése.*

**Mennyire tartják a cégek versenyképességet rontó hatásúnak az egyes közterheket?**

Ötfokú skálán az 1-es és 2-es osztályzatot adók együttes aránya (1 – jelentősen rontja; 5 – jelentősen javítja)

■ Nagyságuk  
■ Szabályozásuk





# VÁLLALATI ÖNKÉP

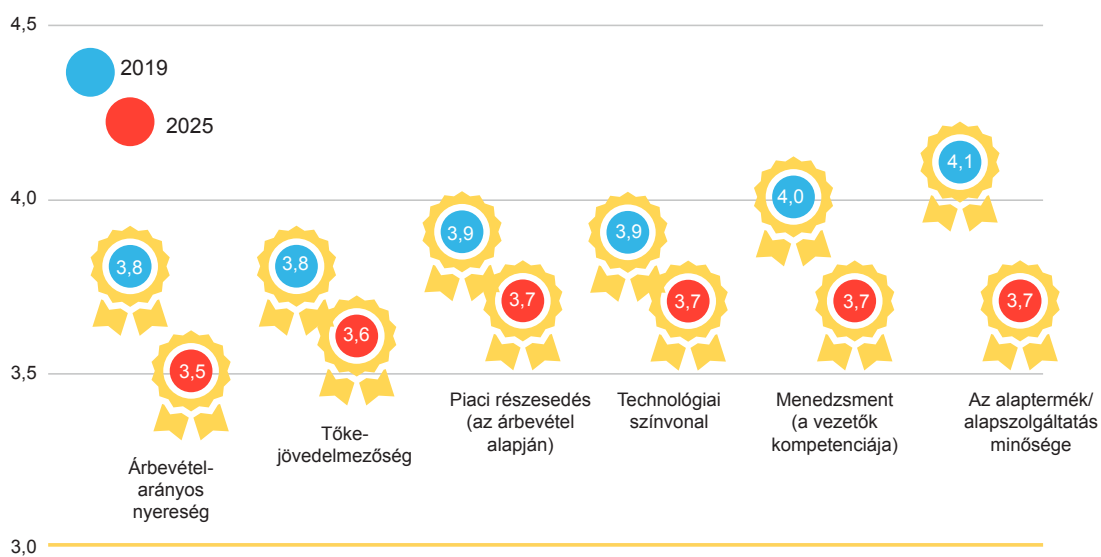
## 1. TELJESÍTMÉNY- MUTATÓK

*A válaszadók minden teljesítményjellemzőben jobbnak látják magukat versenytársaiknál. Ám előnyük mértékét most rendre alacsonyabbnak ítélik, mint a 2019-es felméréskor.*



### Céges pozíció különféle teljesítmény-szempontok szerint

Önértékelés ötfokú skálán, a belföldi iparági átlagokhoz képest (1 – mélyen alatta van; 5 – lényegesen magasabb)

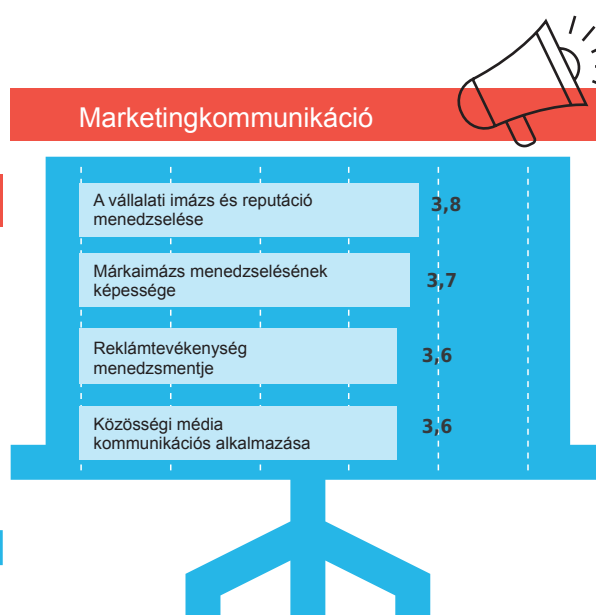
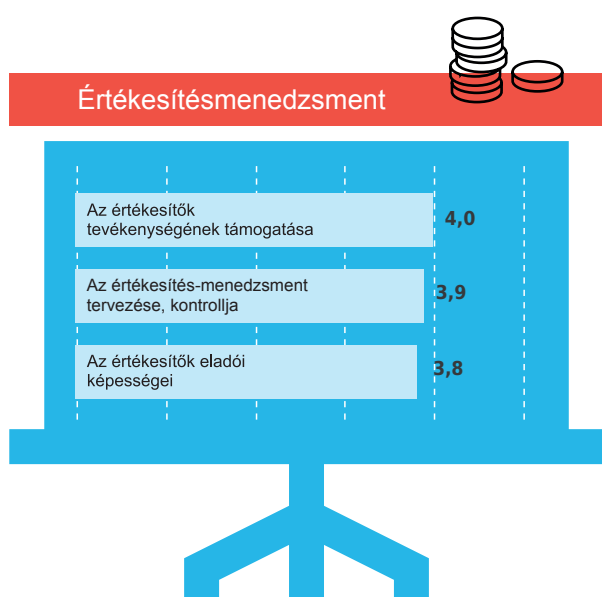
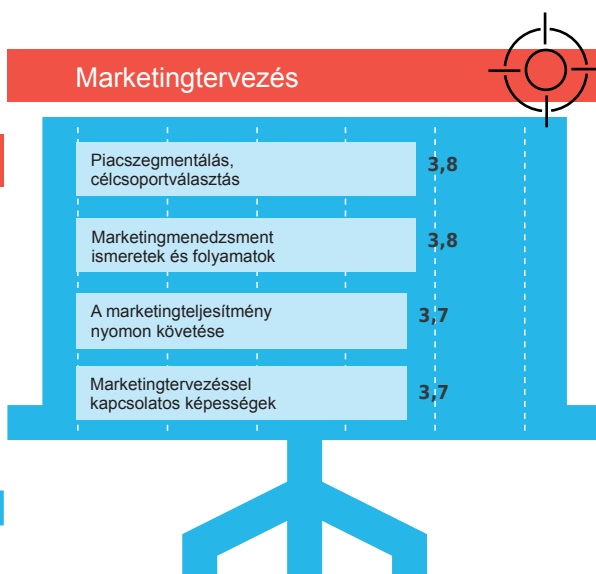
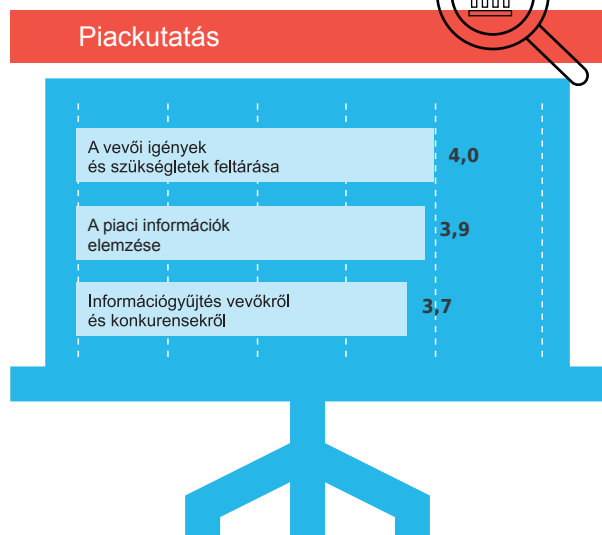


## 2. KÉPESSÉG- MUTATÓK

A vállalatok az egyes képességmutatókban is pozitívabban ítélik meg magukat a konkurenséknél. Leginkább a vevői igények feltárása, a piaci információk elemzése és az értékesítők támogatása terén elégedettek, a reklámtevékenység menedzmentjénél és a közösségi média alkalmazásánál pedig a legkevésbé.

### Egyes képességek értékelése a versenytársakhoz képest

Értékelések ötfokú skálán  
(a 3-as fölötti érték pozitív  
megítélést jelez)



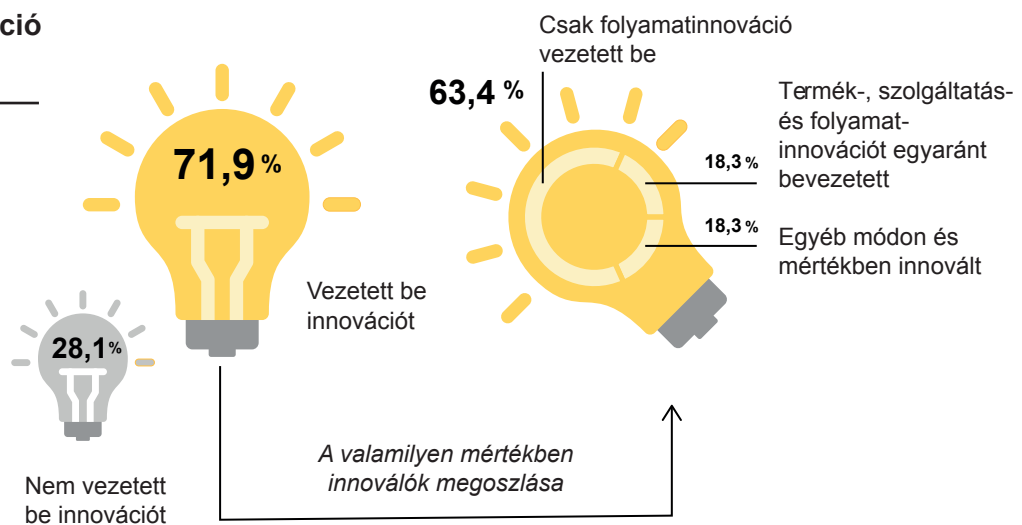


# INNOVÁCIÓ ÉS DIGITÁLIS FELKÉSZÜLTSG

## 1. FEJLESZTÉSI AKTIVITÁS

A vállalati innovációt a covid és az azt követő kihívások sem törték meg, a válaszadók közel háromnegyede végzett valamilyen fejlesztést. Ezen belül azonban a többség csak folyamatinnovációt tudott felmutatni.

### Az innováció jelenléte

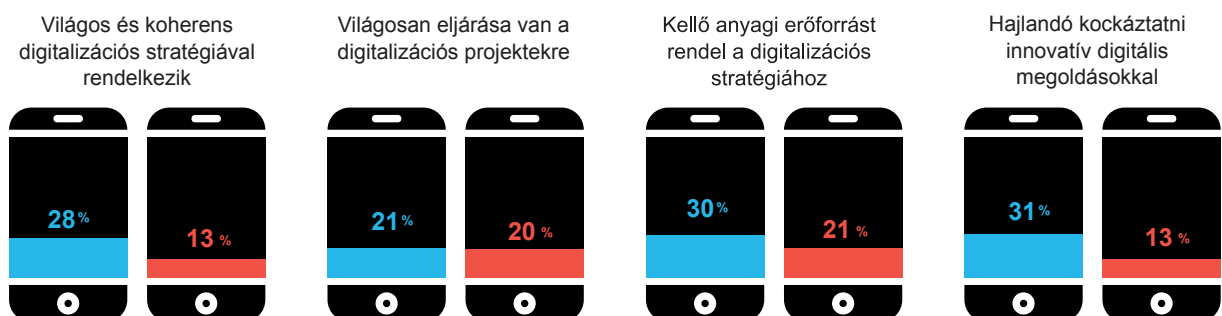


## 2. DIGITALIZÁCIÓ

A cégek alig nyolcada rendelkezik koherens digitalizációs stratégiával, s csupán minden ötödik van meggyőződve arról, hogy kellő anyagi erőforrást rendelt a digitalizációhoz. Az egyes felkészültségi mutatók rendre gyengébbek a 2019-es arányoknál, ami realisabb önértékelésre utal.

### Digitalizációs felkészültség és attitűdök

Azon cégek aránya, amelyekre „teljes mértékben” igazak az állítások



### 3. ADATELEMZÉS

#### Mennyiben akadályozzák egyes tényezők a rendelkezésre álló adatok elemzését?

Osztályzatok megoszlása, százalék (1 – nem jelent akadályozó tényezőt; 5 – súlyosan akadályozza az alkalmazást)

*A fejlett adatelemzést akadályozó tényezők kapcsán a cégek egyharmada semmilyen nehezítő körülményről nem számolt be, miközben csaknem hasonló a minden téren súlyos nehézségekkel szembesülők aránya is. A fejlettebb adatelemzési gyakorlattal rendelkezők több akadályozó körülményt tapasztalnak – ők vélhetően reálisabban látják a kihívásokat.*





# FEJLESZTÉSI TÖREKVÉSEK

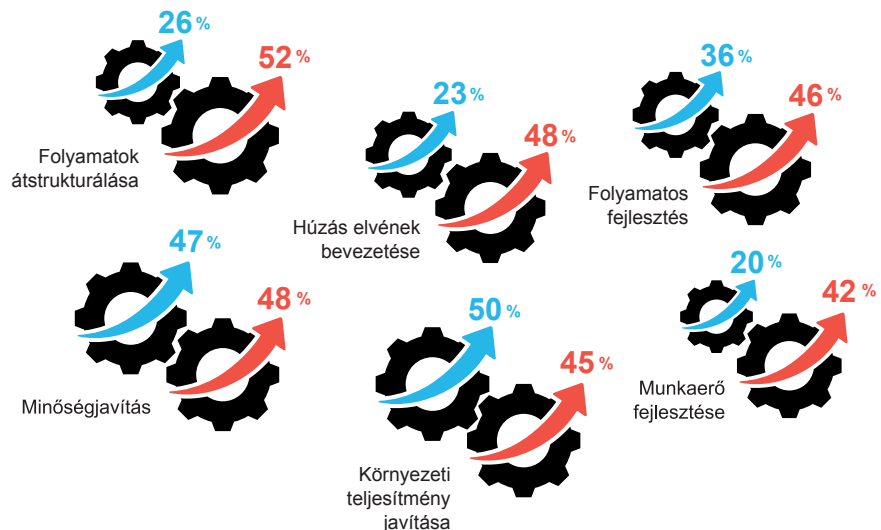
## 1. PREFERÁLT IRÁNYOK

A működési területen magasabb vállalati versenyképességet támasztják alá a termelés- és szolgáltatásmenedzsment területén tapasztaltak: 2019-hez képest szinte minden területen jelentősebbek az erőfeszítések. Kiemelhető a folyamatok átstrukturálása, a minőség fejlesztése és a hűzés elvének bevezetése.

### Mennyire tett jelentős erőfeszítéseket a vállalat az egyes területeken?

Válaszok ötfokú skálán, a 4-es és 5-ös osztályzatot adók együttes aránya (1 – egyáltalán nem tett erőfeszítéseket; 5 – nagyon erőteljes erőfeszítéseket tett)

2019  
2025

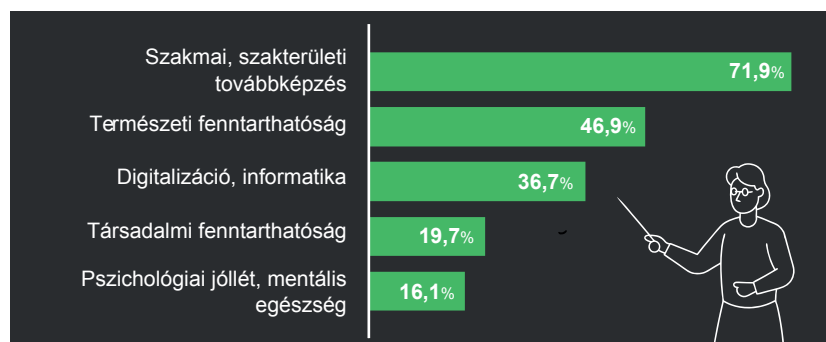


## 2. MUNKAERŐ-KÉPZÉS

Az alkalmazottak felé forduló vezetői attitűd és megoldások a munkavállalók szakmai, szakterületi továbbképzéseivel társulnak. A válaszadók fele más területeken viszont nem tesz elérhetővé képzéseket.

### Munkavállalóknak kínált képzések témakörei

Az adott képzést nyújtó vállalatok aránya



### 3. FENN- TARTHATÓSÁG

A fenntarthatóságot fókuszba állító, 2024-ben bevezetett uniós szabályozás nyomán gyakran beszélnek ESG hullámról. A válaszadók is e szabályzást látják leginkább ösztönzőnek, ám a fenntarthatóság a saját racionális megfontolások mellett az üzleti és nem üzleti szereplőktől jövő nyomásként is megjelenik.

#### A környezetvédelmi és fenntarthatósági fejlesztések, beruházások motivációs tényezői

Válaszok ötfokú skálán, a 4-es és 5-ös osztályzatot adók együttes aránya (1 – semennyire nem motiválja; 5 – döntően meghatározza)

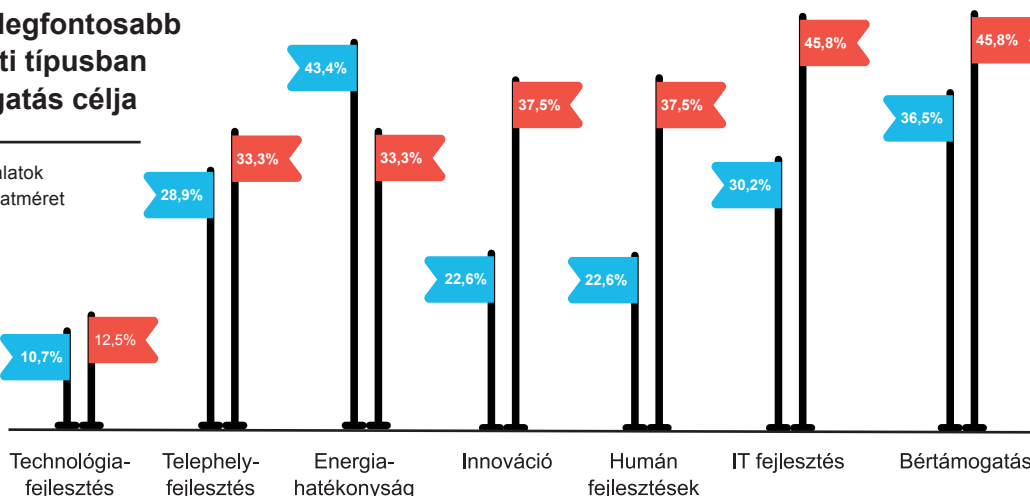
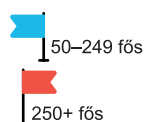


### 4. TÁMOGATÁS- SZERZÉS

A válaszadó cégek 55 százaléka sikerrel pályázott uniós vagy hazai forrásokra. A nagyobb vállalatok jellemzően bértámogatásra és IT fejlesztésre, a kisebbek pedig az energiahatékonyság növelésére pályáztak a legnagyobb sikerrel.

#### A vállalat által elnyert legfontosabb pályázati típusban a támogatás célja

Nyertes vállalatok aránya vállalatméret szerint



### 5. BESZÁLLÍTÓK

Még mindig a vevők az ellátási lánc legerősebb szereplői, de felzárkózóban vannak a beszállítók, melyek értékelésekor a minőségi szempontok a korábbiakhoz képest felértékelődtek.

#### A beszállítóértékelés szempontjainak fontossága

Átlagok ötfokú skálán (1 – egyáltalán nem fontos; 5 – nagyon fontos)

