Fókuszban a termelékenység

Termelékenységi konferencia - Összefoglaló

Csikós Noé

DOI: 10.14267/VILPOL2025.04.05

A termelékenység, mint stratégiai irány: Dr. Nagy Elek nyitóbeszéde

é: 2025. május 29-én a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara a Nemzetgazdasági Minisztériummal közösen rendezte meg „Termelékenység" konferenciáját. A rendezvényt Nagy Elek, az MKIK elnöke nyitotta meg és ezt követően Nagy Márton nemzetgazdasági miniszter, Hernádi Zsolt, a MOL elnöke, Jánoskuti Levente ügyvezető partner, (McKinsey & Company), és Majoros Csaba vezérigazgató, (Csaba Metál Zrt.) tartott előadást. Ezt követte Petheő Attila előadása, amiben elemezte a legjobb magyar vállalatokat területi bontásban a vármegyei kamarák „TOP 100" vállalatai kiadványok alapján. Az eseményt két panelbeszélgetés zárta, Mit lehet tanulni a nagyvállalatoktól? és Mit érdemes tennie a KKV-knak? címmel. A rendezvényt Dr. Balog Ádám alelnök (Magyar Kereskedelmi és Iparkamara) zárta. A 2025-ös Termelékenységi Konferencia megnyitóját Dr. Nagy Elek, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara elnöke tartotta. Köszöntőjében hangsúlyozta, hogy az esemény a Nemzetgazdasági Minisztériummal szoros együttműködésben került megrendezésre, és célja, hogy érdemi irányt mutasson a hazai kis- és középvállalkozások számára a termelékenység növelésének útján.

Az elnök rámutatott, hogy a „termelékenység" fogalma jóval többet jelent egy közgazdasági mutatónál vagy egy KPI-nál. Ahogy fogalmazott: „A termelékenység szó nemcsak egy egyszerű közgazdasági mutató, KPI, hanem az értékteremtés képességének a tükre." Ez a képesség azt mutatja meg, hogy a vállalkozások mennyire tudnak hatékonyan gazdálkodni erőforrásaikkal – legyen szó az időről, a munkaerőről, a tudásról vagy az innovációról. A termelékenység tehát nem pusztán mennyiségi mutató, hanem minőségi gazdálkodási szemlélet, amely a fenntartható növekedés alapja.

Dr. Nagy Elek kiemelte, hogy Magyarország termelékenységi mutatói továbbra is jelentősen elmaradnak az európai uniós átlagtól. A statisztikai adatok szerint a magyar KKV-k teljesítménye különösen kedvezőtlen a hasonló méretű uniós versenytársakhoz viszonyítva. Bár az elmúlt években történt előrelépés, a lemaradás strukturális okokra vezethető vissza.

Érdekességként elhangzott, hogy a V4-es régió országait vizsgálva a magyar nagyvállalatok termelékenysége még a KKV-knál is kisebb mértékben tér el a nyugati szinttől, azaz a hazai versenyképességi kihívás rendszerszintű, és nem kizárólag a kkv-szektorra jellemző.

A beszéd során a kamara elnöke három fő területet jelölt meg, amelyek döntően befolyásolják a KKV-k jövőjét:

- Tudás – A mesterséges intelligencia (MI) alapú döntéshozatal, az oktatás fejlesztése és az adatalapú működés elterjesztése rövid távon is látványos eredményeket hozhat. Ezt szemlélteti a MI Hackathon Program, amely során nyolc kisvállalkozás kapott lehetőséget arra, hogy szakértői támogatással egy nap alatt működő megoldást találjon saját problémájára.
- Piac – A Digitális Ébresztő Program célja, hogy legalább 10 000 hazai KKV-t segítsenek elindulni a tudatos digitális fejlődés útján, ami döntő hatással lehet a nemzetgazdaság dinamizálására.
- Tőke – A vállalkozások jelentős része tőkehiányos. A kamara ezért kiemelt hangsúlyt fektet a forráshoz jutás elősegítésére, például a Demján Sándor Tőkeprogram és a Széchenyi Kártya hitelprogram támogatásával. Utóbbit a jelenlegi magas kamatkörnyezetben különösen értékesnek nevezte.

A nyitóelőadás gondolatébresztő idézettel zárult, amely összefoglalta a konferencia szellemiségét:

„A legjobb módja annak, hogy megjósoljuk a jövőt, ha mi magunk hozzuk létre.” (Peter Drucker)

Ez az üzenet jól érzékelteti, hogy a magyar vállalkozói szektor jövője elsősorban a saját kezében van – de a fejlődéshez elengedhetetlen a kamara, az állam, és a gazdasági ökoszisztéma többi szereplőjének összehangolt támogatása.

Nagy Márton, nemzetgazdasági miniszter beszéde

A Termelékenységi Konferencia második kulcsfontosságú előadása Nagy Márton miniszter nevéhez fűződik, aki komplex képet rajzolt fel a magyar gazdaság termelékenységi helyzetéről, az ezt befolyásoló tényezőkről, valamint a kormány által megcélzott strukturális beavatkozásokról.

A miniszter kiemelte, hogy Magyarország digitális infrastruktúrája kimagasló, például az 5G hálózat lefedettsége az uniós élmezőnyben van. Ugyanakkor rámutatott, hogy a hazai vállalatok digitális intenzitása alacsony, ami súlyos kihasználatlanságot eredményez. A kamara és a kormányzat közös célja ennek a résnek a csökkentése.

A hazai termelékenységi különbségek mögött nem csak vállalatméretbeli eltérések állnak. A miniszter hangsúlyozta, hogy a magyar gazdaság dualitása kettős természetű: egyrészt a nagyvállalatok lényegesen produktívabbak, mint a KKV-k, másrészt a nagyvállalatok többsége külföldi tulajdonban van, míg a kis- és középvállalkozások jellemzően hazai kézben vannak.

Ez a kettősség élesen rajzolódik ki a termelékenységi adatokban: míg a bankszektor, vegyipar és gyógyszeripar már uniós szintű termelékenységet mutat, addig a feldolgozóipar nagy része elmarad az EU-s átlagtól.

A magyar gazdaság nemcsak termelékenységben, hanem energia- és erőforrás-felhasználásban is eltér az EU-s normáktól. Az adatok szerint Magyarország energiaintenzívebb, mint az EU átlaga, különösen az ipar területén, amelyben 2010 óta növekedés látható – szemben az EU csökkenő trendjével. Az energiasokk hatására különösen nagy visszaesés következett be a magas energiaigényű feldolgozóipari alágazatokban, mint a fémalapanyag- és cementgyártás. Ugyanakkor a villamos berendezések exportja, illetve a komplex, high-tech áruk kivitele viszonylag magas arányt képvisel, ami hosszú távon erősítheti a magyar feldolgozóipar versenyképességét.

Nagy Márton arra is figyelmeztetett, hogy a magyar ipar túlzottan kitett a német gazdaság teljesítményének. Például az akkumulátor- és járműipari export több mint 65%-ban Németországba irányul, ami stratégiai kockázatot jelent.

A miniszter előadásának második felében a bérek és a termelékenység kapcsolatát elemezte. A magyar munkaerőköltség továbbra is az egyik legalacsonyabb az EU-ban, ugyanakkor a bérekkel korrigált termelékenység már az uniós középmezőnybe sorolja az országot. 2027-re célként tűzték ki, hogy a minimálbér elérje a rendszeres bruttó átlagkereset 50%-át – ez a nemzetközi tapasztalatok alapján nem jár érdemi foglalkoztatási kockázattal.

Nemzetközi empirikus adatok alapján a megfelelően megválasztott béremelés ösztönözheti a hatékonyabb munkavégzést, csökkentheti a fluktuációt, és hozzájárulhat a vállalatok termelékenységének javításához, különösen azokban az ágazatokban, ahol alacsony a hozzáadott érték és magas a kis keresetűek aránya.

Nagy Márton előadása egyértelművé tette, hogy a termelékenység növelése nemcsak gazdaságpolitikai cél, hanem kényszerűség is, ha Magyarország be akarja hozni versenytársait. Ehhez elengedhetetlen a digitális alkalmazkodás, a hatékonyabb energiafelhasználás, valamint a bérstruktúra okos alakítása – a termelékenységet elősegítő módon.

A versenyképesség titka – Hernádi Zsolt előadása

A konferencia harmadik kiemelt előadója Hernádi Zsolt, a MOL Csoport elnök-vezérigazgatója volt, aki „A versenyképesség titka” címmel tartotta meg előadását. Megközelítése gyakorlati tapasztalatokon, vállalatvezetői döntéseken és a nemzetközi versenypiacon szerzett ismereteken alapult.

Hernádi szerint a versenyképesség alapfeltétele a minőségi munkaerő, valamint az, hogy csak olyan célokat támogassunk, amelyek valódi értéket teremtenek.

Kritikusan viszonyult a „támogatásalapú” gazdasági logikához, és a valódi teljesítményre épülő, önfenntartó működés fontosságát hangsúlyozta. Ennek kapcsán kiemelte: nem minden vállalkozást kell megmenteni, csak azokat, amelyek bizonyítani tudják a hatékonyságukat.

A MOL versenyképességi stratégiája többek között arra épül, hogy belső piaci versenyt alakítottak ki – a hatékonyságnövelés érdekében nemcsak újítanak, hanem mérnek is. A vállalatcsoportban például már 2019-ben megkezdődött a pénzügyi és adminisztratív folyamatok digitalizálása, aminek eredményeként több tízezer munkaóra megtakarítását érték el.

A vezérigazgató beszámolója szerint eddig 78 ezer munkaórát sikerült „megtakarítani" a folyamatoptimalizálásnak köszönhetően, amelyet konkrétan stopperórával mérnek a kiskereskedelmi és nagykereskedelmi területeken egyaránt.

A MOL belső működésében a nemzetközi munkaerő elérését is elősegítették azzal, hogy a vállalaton belül hivatalos nyelvként vezették be az angolt. Ezzel azt kívánták biztosítani, hogy a világ bármely pontjáról képesek legyenek a legjobb munkaerőt integrálni a rendszerbe. Hernádi ezt nemcsak kulturális nyitásként, hanem hatékonysági lépésként is értékelte.

A prezentációban bemutatott diák egyértelműen illusztrálták a MOL stratégiájának alakulását: a kezdeti privatizáció és tőzsdei bevezetés után jött a regionális és nemzetközi terjeszkedés korszaka, majd az Enter Tomorrow elnevezésű új stratégia megvalósítása, végül a jelenlegi Shape Tomorrow stratégiafrissítés, amely a fenntarthatóságot, digitalizációt és a költséghatékonyságot helyezi középpontba.

Összefoglalva, Hernádi Zsolt előadása azt hangsúlyozta, hogy a valódi versenyképesség nem külső segítségen, hanem belső teljesítményen múlik – a hosszú távú fejlődés kulcsa a hatékonyság, a digitalizáció és a munkaerő minősége.

A KKV-k termelékenységének fejlesztése: képességek, együttműködés és ambíció kérdése – Jánoskúti Levente előadása

A kis- és középvállalkozások (KKV-k) nemcsak a gazdaság gerincét jelentik, hanem kulcsszereplői egy ország hosszú távú versenyképességének. Jánoskúti Levente, a McKinsey & Company ügyvezető partnere szerint sikeres KKV-szektor nélkül elképzelhetetlen fenntartható nemzetgazdasági fejlődés: a vállalkozások több mint 90%-a KKV, a munkavállalók kétharmada ebben a szektorban dolgozik, és az ország hozzáadott értékének 50%-át is ők termelik meg.

A magyar KKV-szektor jelentős lemaradásban van a digitalizáció, innováció, export- és finanszírozási képességek terén. Míg az EU-ban a KKV-k átlagosan 73%-a rendelkezik alap digitális készségekkel, ez Magyarországon csak 57%. Az innovációs képességek (üzleti és termékinnováció) hazai mutatója 45, míg az EU-átlag 100. Exportképességben és finanszírozáshoz való hozzáférésben is alacsonyabb értékeket látunk – utóbbi esetében például a magyar KKV-k csupán 22%-a rendelkezik banki forráshoz való hozzáféréssel.

Ez a lemaradás azonban egyben lehetőséget is jelent: ha Magyarország a következő évtizedben képes lenne megfelezni a KKV-k termelékenységi rését, az évi +1–2% GDP-növekedést eredményezhetne. Ahogy Jánoskúti fogalmazott: „A sikerhez + ambíció kell."

15 évvel ezelőtt a digitalizáció hiányának anyagi okai voltak – a technológia drága volt, a szoftverek és rendszerek nehezen hozzáférhetők. Ma már ez a kifogás nem állja meg a helyét: a technológia olcsóbb és elérhetőbb, mint valaha. Ennek ellenére a digitális transzformáció továbbra is akadozik.

A digitális képességek fejlesztése nem csupán IT-fejlesztéseket jelent, hanem adminisztratív és termelési hatékonyságnövelést is. Míg Magyarországon a KKV-k 17%-a biztosít IT-képzést, az EU digitális élvonala már 26%-nál tart. A mesterséges intelligencia használata itthon 7%, szemben az élvonal 21%-ával. Ez az aránybeli különbség jól mutatja, hogy a digitális versenyben való részvételhez szemléletváltásra és képzési forradalomra is szükség van.

Az innováció önmagában keveseknek megy – a legtöbb KKV nem rendelkezik a szükséges erőforrásokkal és tudással. Ezért kulcsfontosságú a partnerség nagyvállalatokkal, egyetemekkel és más KKV-kkal. Ezt mutatja be a brit „Help to Grow" program is, amely a KKV-k menedzsmentjének professzionalizálását tűzte ki célul. A program segítségével a kisebb cégek olyan eszközökhöz és tudáshoz férnek hozzá, amelyek korábban csak nagyvállalatok privilégiumai voltak. Ennek eredményeként a brit KKV-k termelékenységi lemaradása mára mindössze 20%, az egyik legalacsonyabb a világon.

A Szingapúrban alkalmazott GoBusiness digitális platform is példaértékű: a pénzügyi támogatást képességfejlesztéssel kombinálva érték el a digitális érettség robbanásszerű növekedését.

A prezentáció külön hangsúlyt fektetett arra, hogy a nemzetközi piacra lépés nem lehetőség, hanem szükségszerűség. A magyar belső piac mérete korlátozott, ezért aki hosszú távon is növekedni szeretne, annak a külpiaci szereplést is be kell építenie a stratégiájába. Jó példák erre az olasz borászatok professzionális marketingje, a spanyol uszodaépítés nemzetközi piacszerzése vagy az izraeli technológiai cégek exportfókusza.

A termelékenység növeléséhez a vállalkozásoknak nem elég csak technológiát vásárolniuk – a valódi előrelépéshez folyamatos tréningre, tanulásra és menedzsmentfejlesztésre van szükség. Ez komoly kihívás a napi működés mellett, de elengedhetetlen. A digitalizáció, az innováció, az exportképesség és a finanszírozási kompetencia mind lépcsőfokok a sikerhez – de mindez csak akkor ér valamit, ha a vállalkozásban ott van az ambíció is, hogy valóban meg akarja mászni ezeket a lépcsőket.

A Csaba Metál Zrt. példája: generációváltás és folyamatos fejlődés egy magyar KKV-nál

A magyar családi tulajdonban lévő vállalatok közül kiemelkedik a Csaba Metál Zrt., amely több mint 30 éve működik sikeresen, és mára közel 1000 főt foglalkoztat. A cég története és működése remek példája annak, hogyan lehet egyszerre jelen lenni a nemzetközi ipari beszállítói láncban és megőrizni a családi vállalkozások értékeit.

A vállalat 1993-ban alakult, jelenleg 100%-ban magyar magántulajdonban van. A békéscsabai telephelyen nyomásos alumíniumöntvényeket, a szegvári üzemben pedig hegesztett acélszerkezeteket gyártanak, elsősorban a gépjárműipar számára. A cég stratégiai céljai között szerepel az Ipar 4.0 megoldások bevezetése, illetve a fenntarthatóság erősítése.

A működésük kulcsa a teljes portfólió lefedése: a tervezéstől a késztermékig mindent a tulajdonosi körhöz kapcsolódó cégek látnak el.

A Csaba Metál üzleti filozófiájának központi eleme a válság alatt történő beruházás. Mint elhangzott: „A válság végén mindig meg tudjuk mondani a vevőinknek: nekünk már kész van". Ez a gondolkodásmód lehetővé tette számukra, hogy megerősödve kerüljenek ki nehéz gazdasági időszakokból.

Emellett a vállalat:

- mindig a legmodernebb technológiákat alkalmazza,
- különösen a „niche" piacokra fókuszál, ahol kevesebb a versenytárs, de magasabb az elvárt minőség,
- komplex, vevőközpontú szolgáltatást nyújt, amely túlmutat a gyártáson (pl. mérnöki támogatás, termékfejlesztés, gyártás utáni adatfeldolgozás).

A vállalat 2000 óta TIER1 szintű beszállító, majd 2010-től OEM partnerekkel dolgozik. A hosszú távú, bizalmon alapuló kapcsolatok stabilitást biztosítanak még válságok idején is, és elősegítik az új ügyfelek megszerzését.

A rugalmasságukra példa, hogy már 2012-ben felkészültek az autóipari elektrifikációra, így időben tudtak reagálni a globális trendekre.

A Csaba Metál egyik legnagyobb értéke a humán tőke. A vállalat életpályamodellt kínál a munkavállalóknak, már 14 éves kortól bekapcsolódhatnak az utánpótlásprogramba, és aktív kapcsolatot tartanak fenn a Miskolci Egyetemmel, a Műegyetemmel és a Békéscsabai Szakképzési Centrummal. Ezzel próbálják ellensúlyozni az állami oktatási rendszer hiányosságait – saját elmondásuk szerint az állami intézményekből nem érkezik elegendő jól képzett munkaerő.

A vállalat generációváltásra való felkészülése példaszerű. Mint elhangzott: „A generációváltás nem egy aktus, hanem egy folyamat" – ezt a folyamatot már 5–6 éve tudatosan építik. A fiatalabb generáció bevonása már időben megkezdődött, így a tudás fokozatosan adható át, a vállalati kultúra sérülése nélkül. Ez elkerüli azt a gyakori hibát, amikor a cég átadása a családon belül történik ugyan, de a felkészületlenség miatt az átmenet nehezebbé válik, mintha egy külső szereplő venné át a működést.

A vállalat az intern generációváltás híve, előnyként említve, hogy a családon belüli utódlás során a különböző generációk jól ismerik egymást.

A vállalat nem csupán gazdasági szereplő, hanem aktív lokálpatrióta is: támogatja a helyi sportegyesületeket, rendezvényeket és iskolákat, különös figyelmet fordít a lányok műszaki pályára vonzására („Lányok Napja" program), valamint az egészséges életmódra nevelésre.

Elkötelezett családi vezetés. A cég alapítója, Majoros Béla, még 78 évesen is aktívan részt vesz a vállalat irányításában, elnökként felügyelve a stratégiai működést. A család mérnöki és ipari tapasztalata, valamint személyes elkötelezettsége kulcsszerepet játszik a stabilitás és a hosszú távú fejlődés fenntartásában.

Összességében a Csaba Metál Zrt. esettanulmánya világosan mutatja, hogy a versenyképes hazai KKV-k sikerének záloga a technológiai fejlesztések, a válságálló beruházások, a stabil partnerkapcsolatok, a humán erőforrásba való befektetés és a tudatos generációváltás kombinációja. A vállalat példája követendő minta lehet számos magyar középvállalat számára.

A hazai vállalati siker tényezői és a vezetés szerepe – A Top100 kutatás tanulságai

A Termelékenységi Konferencia egyik záróelőadásában Dr. Pethő Attila, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara megbízásából, a hazai vállalatok pénzügyi teljesítményét és működési sajátosságait vizsgáló „Top100" kutatás főbb eredményeit mutatta be. A kutatás célja az volt, hogy minden vármegyében az árbevétel alapján legjelentősebb száz vállalat teljesítményét elemezze, különös tekintettel az irányítási gyakorlatokra, a digitalizáció szintjére és az innovációs hajlandóságra.

A vizsgálat 1800 vállalatot ölelt fel, és az Opten adatbázisa mellett nyilvános beszámolókból, kockázati besorolásokból, közbeszerzési adatokból, valamint workshopokból és fókuszcsoportos interjúkból merített. Az elemzési fókusz a pénzügyi teljesítményen túl a szervezeti struktúrákra és a stratégiai gondolkodás jelenlétére is kiterjedt.

A kutatás egyik legfontosabb megállapítása szerint a tulajdonosi és cégvezetői szerepvállalás kulcsfontosságú a hosszú távú sikerességhez. Ahogy növekszik a vállalat mérete, úgy válik egyre fontosabbá a stratégiai szemlélet: azok a vállalatok teljesítenek jobban, amelyek nemcsak célokat, hanem hosszú távú víziót és világos küldetést is meghatároznak maguknak. Ezt tovább erősíti egy stabil szervezeti struktúra, amelyben a döntéshozatal nem kizárólag egy személyre hárul. A kollektív vezetés, illetve a stratégiai funkciók kiszervezése (például kontrolling vagy pénzügyi tervezés) növeli a hatékonyságot és csökkenti a személyfüggőséget.

A kutatás kimutatta, hogy a vállalatok exportképessége jelentős összefüggést mutat a tulajdonosi szerkezettel: ahol 100%-os a külföldi tulajdon, ott az exportarány is közel 100%. Emellett az innovatív cégek több mint 50%-ban exportálnak, míg az innovációban gyengébben teljesítők körében ez az arány mindössze 20%.

Ez rámutat arra, hogy az exportképesség és az innováció egymást erősítő tényezők, és elsősorban a vezetői attitűd és stratégiai fókusz határozza meg, hogy egy vállalat milyen mértékben tud bekapcsolódni a nemzetközi értékláncokba.

A digitalizáció ma már nem versenyelőny, hanem alapfeltétel a piaci boldoguláshoz. A kutatás szerint a digitalizációs érettség összefügg a vállalatok méretével: minél nagyobb a cég, annál fejlettebb digitális eszközöket használ. Ugyanakkor a vállalatok életkorával fordított korrelációt mutat: minél idősebb egy vállalkozás, annál kevésbé hajlamos új technológiák bevezetésére.

A közösségi média pontszámok alapján készült térképen látszik, hogy az aktív online jelenlét és a digitális kommunikáció is területi alapon eltér – Bács-Kiskun vármegye például kiemelkedik, míg Baranya vagy Tolna messze elmarad az országos átlagtól.

A digitalizáció fejlesztése különösen indokolt lenne az adminisztratív szolgáltatásokat nyújtó szektorban, azonban a chatbotot például még mindig csak a vállalatok 10%-a használja.

Az elemzés kiemelte, hogy a pénzügyi és gazdasági szaktudás nem luxus, hanem alapfeltétele a hosszú távon fenntartható működésnek. A tervezés, költségvetés, kockázatkezelés, likviditásmenedzsment és beruházási döntések mind professzionális szemléletet igényelnek – ezért fontos, hogy a vállalkozások a modern pénzügyi eszközök és tudás alkalmazásában is fejlődjenek.

Dr. Pethő Attila előadása azzal a gondolattal zárult, hogy a gazdasági növekedés kulcsa a jó vezetés. A vállalkozói siker alapját nem a körülmények, hanem a stratégiai gondolkodás, az ambíció és a folyamatos tanulás jelenti. Az innovációs lemaradás és a digitalizációs elmaradottság csak akkor orvosolható, ha a vállalkozók aktívan keresik a fejlődési lehetőségeket – ehhez azonban szükség van arra, hogy minden magyar vállalkozás megtalálja a maga egyedi témáját, amely stratégiai pontként szolgálhat a versenyben.

Mit tanulhatunk a nagyvállalatoktól? – első panelbeszélgetés tapasztalatai

A Termelékenységi Konferencia egyik leginspirálóbb programja a „Mit lehet tanulni a nagyvállalatoktól?” című panelbeszélgetés volt, melyet Rabb Szabolcs, a Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara képviseletében vezetett. A beszélgetésben részt vett Dr. Berta Adrienn (EXIM Magyarország), Ács Balázs (Masterplast Medical), Dr. Simon Attila (Herendi Porcelánmanufaktúra), valamint Szénási Attila (Richter Gedeon Nyrt.). A panelbeszélgetés fókuszában a növekedés, az alkalmazkodás, a nemzetközi piaci jelenlét, valamint a finanszírozás és szakképzés kérdéskörei álltak.

A beszélgetés első kérdése a legfontosabb iparági kihívásokra irányult. Szénási Attila a Richter Gedeon példáján keresztül mutatta be, hogyan tudott a vállalat az elmúlt öt évben változatlan létszámmal és infrastruktúrával duplázni az árbevételén. Ezt belső hatékonyságnövelési csapatok és külső tanácsadók együttes munkája tette lehetővé. Az egyik legnagyobb kihívás számukra ugyanakkor továbbra is a gyógyszerárak merevsége – a vényköteles gyógyszerek árait Magyarországon 2006 óta nem emelték, ami súlyos nyomást helyez az eredménytermelésre.

A Masterplast Medical részéről Ács Balázs két fő problémát emelt ki: az energiaköltségeket és a szakképzett munkaerő hiányát. 2025 első negyedévében Magyarországon volt a legmagasabb az ipari áram ára, ami 10–15%-os versenyhátrányt jelent nyugati versenytársakkal szemben. Emellett 2023-ban kevesebb mint tíz tetőfedő és bádogos végzett az országban – a munkaerő-utánpótlás égető kérdéssé vált.

A Herendi Porcelánmanufaktúra ügyvezetője, Dr. Simon Attila hangsúlyozta, hogy a vállalati működés folyamatos feszültségben zajlik az „ideális” és a „valós” működési környezet között. A kihívások sokrétűek: a költségek csökkentése, az árbevétel növelése, a fenntarthatóság, a kiszámíthatóság és az alkalmazkodóképesség egyaránt kulcsfontosságú. A vállalat napelemparkot épített, amivel a gázfogyasztását a felére csökkentette. A munkaerőpiac átalakulását is kiemelte: ma már nem elvárható, hogy az iskolából kikerülő fiatalok „munkára készen” érkezzenek – a cégeknek kell kinevelniük saját munkaerejüket.

Dr. Berta Adrienn, az EXIM Magyarország képviseletében rámutatott, hogy bár az export rendkívül fontos a gazdasági növekedés szempontjából, nem minden cég számára valódi lehetőség. Óva intett attól, hogy egy vállalkozás csupán presztízsből kezdjen exportálni – csak akkor érdemes külföldi piacokra lépni, ha van hozzá piacképes termék, megfelelő érettség és felkészültség. Az EXIM olyan pénzügyi termékeket is kínál, amelyek a még nem exportáló, de nemzetközi piacok felé nyitó vállalkozásokat is segítik.

A beszélgetés során a résztvevők fontos javaslatokat fogalmaztak meg a gazdaságpolitikai döntéshozók számára:

- nagyobb állami szerepvállalás szükséges a kutatás-fejlesztésben, az infrastruktúrafejlesztésben és az oktatásban;
- javaslatuk szerint az állami megrendeléseket anticiklikus módon kellene időzíteni – a piaci pangás idején ösztönözni, fellendülés idején visszafogni;
- stabil árfolyampolitikára, kiszámítható adórendszerre, rugalmasabb munkajogi szabályozásra és a szakképzés színvonalának emelésére lenne szükség.

A beszélgetés zárásaként a paneltagok víziót fogalmaztak meg a jövőről:

- "Úgy gondolom, hogy nem irreális cél 2040-re 3 milliárdos magyar cégnek lenni, euróban."
- Az energiahatékonyság és energetikai forradalom vezető szereplőivé kívánnak válni, különös tekintettel az épületenergetikára.
- A cégfilozófiájuk szerint minden generációnak többet kell adnia az utókornak, mint amennyit az elődeitől kapott. Dr. Simon Attila zárómondatában így fogalmazott: „Mindig azt mondom hétfőn a kollégáknak, mint amit Lando Norrisnak mondanak a boxutcában: push, push, push – teljes erővel haladni, növelni az árbevételt, javítani a profitrátát, és ezzel adót termelni az országnak."

Dr. Berta Adrienn pedig optimista gondolattal zárta: „Reményeim szerint akár közvetlenül, akár kereskedelmi banki partnereinken keresztül hozzá fogjuk önöket segíteni a céljaik eléréséhez."

Mit érdemes tennie a KKV-knak? – Tanulságok a második panelbeszélgetésből

A kis- és középvállalkozások versenyképessége és fejlődése kulcskérdés a magyar gazdaság szempontjából. A Termelékenységi Konferencia keretében megrendezett második panelbeszélgetésben három különböző szektorban működő, sikeres hazai vállalkozás osztotta meg tapasztalatait arról, hogy mibe érdemes befektetni, és melyek azok a tényezők, amelyek hozzájárultak a fenntartható növekedésükhöz. A beszélgetést Hunyadi László, a Nemzetgazdasági Minisztérium képviselője vezette.

Nagy László, a közlekedésbiztonsági megoldásokat fejlesztő VisibleCrossing ügyvezetője szerint vállalatuk sikere egyértelműen a tudásalapú növekedésnek köszönhető. Már a kezdetektől fogva szoros együttműködést építettek ki hazai egyetemekkel, amely hatékony tudástranszfert tett lehetővé. A jelenben pedig az AI-alapú megoldások bevezetése vált kulcskérdéssé: mesterséges intelligenciát alkalmaznak nemcsak a termékeikben, hanem vállalaton belüli működésükben is.

Nagy László kiemelte, hogy a mesterséges intelligencia ma már nem csupán opció, hanem versenyképességi követelmény. Az AI képes gyorsabb döntéshozatalra, jobb erőforrás-gazdálkodásra és pontosabb ügyfélkiszolgálásra – mindez elengedhetetlen ahhoz, hogy egy technológiai vállalat nemzetközi szinten is versenyképes maradjon.

Gyarmati Zoltán, az EPS-Global képviseletében elmondta, hogy vállalatuk már alapításakor is nemzetközi piacokra készült. A beléptető- és parkolórendszerek fejlesztésével foglalkozó cég első projektje rögtön Kínában valósult meg, és mára öt célországba exportálnak.

Az export azonban nem csupán stratégiai döntés, hanem komoly tanulási folyamat is volt számukra. Sok forrást kellett elkötelezniük, mire megtanulták, hogyan működnek a célpiacok, hogyan kell pozicionálni a terméket, és hogyan lehet versenyelőnyt kiépíteni. Egyik ilyen előrelátó lépésük volt az érintésmentes technológiák gyors bevezetése, még a pandémia első hullláma idején – ezzel a versenytársak előtt jártak, és jelentős piaci részesedést tudtak szerezni.

Gellért Ákos, a Naturtex második generációs tulajdonosa, a fenntarthatóság és technológiai fejlesztések fontosságát emelte ki. A cég több mint 36 éve működik, és jelenleg árbevételének 80%-a exportból származik. A családi vállalkozás nemcsak Magyarországon, hanem globálisan is versenyképes pozíciót épített ki a lakástextil-gyártásban.

A folyamatos technológiai beruházások mellett zöldenergia-fókuszú fejlesztéseket is végrehajtottak: minden üzemegység mellett saját napelemrendszert telepítettek, a cégcsoport szinten pedig egy napelempark is működik – ennek köszönhetően több zöldenergiát állítanak elő, mint amennyit elhasználnak.

Ugyanakkor a vállalat gyors növekedésének köszönhetően egyfajta szervezeti struktúra-lemaradás alakult ki, amin jelenleg dolgoznak. Az adaptív és jól működő szervezet kulcs a további bővüléshez és stabilitáshoz.

A panelbeszélgetés végén a résztvevők egyetértettek abban, hogy:

- Az innováció és technológiai fejlesztés már nem választás kérdése – a versenyképesség alapfeltételei.
- A mesterséges intelligenciában rejlő lehetőségeket ki kell használni – termék- és folyamatfejlesztésben egyaránt.
- A tudásba és képzésbe való befektetés a hosszú távú növekedés biztosítéka.

- Az exportpiacokra való kilépés óriási lehetőség, de csak kellő érettséggel, felkészültséggel és tudatossággal érdemes megkezdeni.
- A fenntarthatóság és az energiahatékonyság nemcsak társadalmi, hanem üzleti szempontból is megtérülő stratégia.

A három példa azt is megmutatta, hogy különböző szektorokból és háttérrel indulva is lehet sikeresen skálázni, feltéve, hogy a vállalatok felismerik a változás szükségességét és képesek hosszú távon alkalmazkodni.

Zárszó

A 2025-ös Termelékenységi Konferencia méltó lezárásaként a szervezők egy egyszerű, de elgondolkodtató kérdést intéztek a résztvevőkhöz:

„A mai konferencia után mit jelent az Ön számára a termelékenység?”

A válaszokat egy valós idejű Mentimeter-felmérés segítségével gyűjtötték össze, majd egy szófelhő formájában vetítették ki. Az így megjelenő kulcsszavak nemcsak az előadások közös nevezőjét rajzolták ki, hanem iránytűként is szolgálnak a magyar vállalkozások jövőjéhez.

A legtöbbször említett szavak:

- Innováció
- Export
- Hatékonyság
- Digitalizáció
- Versenyképesség

Ezek a fogalmak jól összegzik a nap fő üzeneteit: a termelékenység nem csupán többet és gyorsabban jelent, hanem jobban és okosabban is. A vállalkozásoknak ma már nem elég a túléléshez alkalmazkodni – proaktívan kell új képességeket építeniük, új piacokat meghódítaniuk, és belső működésükben is hatékonyságot és technológiát integrálniuk.

Az elhangzott példák – legyen szó a Csaba Metál generációváltásáról, a Herendi porcelán globális pozíciójáról vagy éppen a KKV-k digitális lemaradásának kihívásairól – mind arra mutattak rá: a termelékenység ma már stratégiai szemléletet jelent. Olyan szemléletet, amely képes egyensúlyt teremteni az ember, a technológia és a gazdasági célok között.