

*Kecskés András*

# A kkv-k előtt álló kihívások Magyarországon és a Nyugat- Dunántúl régióban

## Challenges to SMEs in Hungary, Especially in the West-Transdanubian Region



### *Összefoglalás*

Az Európai Unióban és Magyarországon is a kis- és középvállalkozásokat jelentős kihívás elé állítja a dinamikusan változó gazdasági, jogi és technikai változásokra gyors reakciót igénylő piaci környezet. Ezen megoldandó feladatok közül a forráshiány, illetve a külső forráshoz jutás nehézségeit már évek óta mind az Európai Unió, mind Magyarország nemzetgazdasági szinten a gazdaságpolitika számos elemével próbálja enyhíteni. A Nyugat-Dunántúl régió földrajzi helyzete és különösen az osztrák határ közelsége azonban számos egyedi kihívás elé állítja a régióban működő vállalkozásokat, ugyanakkor ezzel együtt jelentős előnyöket is nyújt a helyi vállalkozóknak. Megállapítható, hogy Nyugat-Magyarország gazdasági régiója a kis- és középvállalatok esetében is részben az uniós, részben a hazai lehetőségekre alapozva jól használja ki kedvező piaci helyzetét és a piaci lehetőségeket. Részben ez magyarázza azt a tényt is, hogy a régió kis- és középvállalkozásai által tapasztalt kihívások csak részben azonosak a többi hat magyarországi régióban működő kis- és középvállalkozásokéval.

**Journal of Economic Literature (JEL) kódok:** R10, R11, O18

**Kulcsszavak:** kkv-fejlesztés, gazdaságfejlesztés, nyugat-magyarországi gazdasági térség, vállalkozásfejlesztés, gazdasági hatékonyság

---

DR. HABIL. KECSKÉS ANDRÁS PhD, tanszékvezető egyetemi docens,  
Pécsi Tudományegyetem ÁJK Gazdasági és Kereskedelmi Jogi Tanszék  
(kecskes.andras@ajk.pte.hu).

*Summary*

The rapidly changing market conditions require quick reactions from SMEs in Hungary and in the European Union. Overcoming the difficulties that arise from the shortage of capital and the provision of access to external capital has been in the focus of economic policies in the EU and in Hungary. The geographical location of the West-Transdanubian Region – namely, the proximity of the Austrian border – poses special challenges to the enterprises operating in the region, but also provides significant benefits. As a conclusion, the economic region of Western Hungary appropriately utilises its advantages arising from the opportunities, and this explains it faces less challenges than similar SMEs operating in other Hungarian regions.

**Journal of Economic Literature (JEL) codes:** R10, R11, O18

**Keywords:** SME development, economy development, Western Hungary economic region, business development, economic efficiency

---

BEVEZETÉS

A kis- és középvállalkozások (kkv) jelentős szerepet töltenek be az egyes nemzetgazdaságok működésében. Ez különösen igaz Magyarországra és az Európai Unióra. Az Európai Unióban az európai vállalatok 99%-a kkv-vállalkozásként működik, és a foglalkoztatottak kétharmadát a kis- és középvállalkozások alkalmazzák. Magyarország esetében 520 525 vállalkozás van, melyek 99,8%-a a mikro-, kis- és középvállalati kategóriákba esik. Ezen magyar vállalkozások által foglalkoztatott 1 745 916 fő a magyarországi foglalkoztatottak 69,7%-át tette ki 2016-ban az Európai Unió statisztikája szerint (EC, 2016).

A kkv-k üzleti hatékonysága azonban világszerte elmarad a nagyvállalatokétól. Ez a tendencia nemcsak az Európai Unióban és így Magyarországon, de az Egyesült Államokban is tapasztalható. Ezért a cél a nagyvállalatok és a kkv-k hatékonysága közötti rés csökkentése, a kkv-k hatékonyságának növelésével. Amíg ugyanis az Egyesült Államokban a kkv-k adják a nemzetgazdaságok nem pénzügyi ágazatban előállított hozzáadott értékének 53,3%-át, addig az Európai Unióban ez az érték 57,4%, Magyarországon pedig mindkét összehasonlításban szereplő értéknél alacsonyabb, mindössze 52% (EC, 2016). Ezzel állnak szemben a 90%-ot meghaladó darabszámú kkv-értékek mindhárom mérési egység vonatkozásában, és a kétharmadot meghaladó foglalkoztatotti létszám. Ehhez hasonló kétharmados hozzáadottérték-részesedés lenne szükséges azonos hatékonyságot feltételezve a kkv- és a nagyvállalati szektor átlagértékeit tekintve.

Magyarországon a Magyar Nemzeti Bank Növekedési Hitelprogramjai (NHP) három év alatt jelentős eredményt értek el a kkv-k finanszírozásának beindításával a kkv-k helyzetbe hozásában. E téren az Európai Unió két jelentős finanszírozási programja

(a hétéves költségvetések részeként célzott támogatások a kkv-k számára, illetve a tőkepiaci unió szintén a kkv-kra fókuszálva) még csak részlegesen fejtette ki hatását, és a gazdasági növekedés egyértelmű jelei csak 2017 második felében kezdenek mutatkozni az EU összességé tekintetében.

### A TANULMÁNY CÉLJA

A jelen tanulmány célja, hogy a kis- és középvállalatok regionális szerepét vizsgálja a Nyugat-Dunántúl gazdasági régióban. Az elemzés során a kkv-szektor mint a hazai gazdaság meghatározó szereplőinek elemzését követően a kkv-szektor előtt álló kihívásokat és az eddig elért eredményeket tekintjük át. A vizsgálat kiterjed az egyes régiókban a kkv-szektor eltérő gazdasági szerepére és az eltérések okaira. A Nyugat-Dunántúl régiót elemezve fontos, hogy pontos képet tárjunk az olvasó elé a kkv-szektor legfontosabb jellemzőit és kihívásait tekintve. Ha és amennyiben rendelkezésre állnak olyan pozitív példák, amelyek pedig a többi régió számára is átvehetők, akkor azokat mint legjobb gyakorlatokat ajánlja a szerző a többi régió képviselőinek figyelmébe.

### A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ELHATÁROLÁSA

*A kkv-k meghatározása és szerepük az Európai Unió gazdaságában*

A kis- és középvállalkozások gazdaságban betöltött szerepének fontosságát az elméleti közgazdászok már az 1980-as évek elején felismerték. A kis- és középvállalkozások pontos definíciója két szempontból is kiemelten fontos. Az egyik szempont alapján az időbeli és regionális összehasonlíthatóság miatt fontos a pontos mérés biztosítása. Az Európai Unióban a közös statisztika alapja a 2003/36/EK bizottsági ajánlás által meghatározott kis- és középvállalati definíció, mely 2005. január elsejétől egységes formában és szerkezetben pontos elhatárolást tartalmaz a kkv-k értelmezéséhez. A statisztikai összehasonlíthatóság mellett a kis- és középvállalkozások számára a kkv-definíciónak való megfelelés az Európai Unióban a támogatások elérhetősége miatt is különösen fontos lehet.

A 2003/36/EK bizottsági ajánlás (EC, 2016) szerint a kkv-minősítés négy fázison keresztül határozható meg pontosan (EB, 2016). Az első fázisban annak eldöntése szükséges, hogy a szervezet valóban vállalkozásnak minősül.

A második fázisban a társaságnak három minősített kritériumnak kell megfelelnie, amelyek azonban jól elkülöníthető számszerű értékek mellett határozzák meg a kkv-k követelményeit. E három tényező a társaság által foglalkoztatottak létszáma, az éves forgalom, azaz az árbevétel nagysága, végül pedig az éves mérlegfőösszeg. A három kritérium alapján meghatározott besorolást az *1. táblázat* tartalmazza. A harmadik fázis meghatározza a három kritérium jelentését, míg a negyedik lépés a kritériumok számítási módját.

1. táblázat: Kkv-k besorolása az üzleti mutatószámok alapján

|                | Mikrovállalat   | Kisvállalat     | Középvállalat    | Feltörekvő közép-vállalat |
|----------------|-----------------|-----------------|------------------|---------------------------|
| Létszám        | 10 főig         | 10–50 fő        | 250 fő           | 250 fő                    |
| Árbevétel      | 2 millió EUR-ig | 2–10 millió EUR | 10–50 millió EUR | 33–50 millió EUR-ig       |
| Mérlegfőösszeg | 2 millió EUR-ig | 2–10 millió EUR | 10–43 millió EUR | 43 millió EUR-ig          |

Forrás: EB, 2016; Deloitte, 2016

2. táblázat: A vállalkozások teljesítménymutatói a kkv-kategóriák szerint a 2013 és 2015 közötti időszakban (%)

| Megnevezés         | 0–1 fős             | 2–9 fős      | Kisvállalko-zások | Középvál-lalkozások | Nem kkv-körbe tartozó szervezetek | Összesen     |
|--------------------|---------------------|--------------|-------------------|---------------------|-----------------------------------|--------------|
|                    | mikro-vállalkozások |              |                   |                     |                                   |              |
| <b>2013</b>        |                     |              |                   |                     |                                   |              |
| Közép-Magyarország | 49,3                | 42,4         | 49,5              | 54,4                | 56,8                              | 53,6         |
| Közép-Dunántúl     | 8,8                 | 9,7          | 8,9               | 8,0                 | 11,2                              | 10,1         |
| Nyugat-Dunántúl    | 9,3                 | 10,3         | 9,3               | 8,6                 | 10,5                              | 9,9          |
| Dél-Dunántúl       | 7,1                 | 7,3          | 6,0               | 5,3                 | 5,1                               | 5,6          |
| Észak-Magyarország | 6,3                 | 7,6          | 5,7               | 6,2                 | 5,7                               | 6,0          |
| Észak-Alföld       | 10,0                | 11,7         | 9,7               | 8,7                 | 6,0                               | 7,7          |
| Dél-Alföld         | 9,1                 | 11,1         | 10,9              | 8,7                 | 4,8                               | 7,1          |
| <b>Összesen</b>    | <b>100,0</b>        | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>        | <b>100,0</b>                      | <b>100,0</b> |
| <b>2014</b>        |                     |              |                   |                     |                                   |              |
| Közép-Magyarország | 48,9                | 42,2         | 48,9              | 50,6                | 56,4                              | 52,7         |
| Közép-Dunántúl     | 8,9                 | 9,8          | 9,5               | 8,9                 | 11,0                              | 10,2         |
| Nyugat-Dunántúl    | 9,3                 | 10,5         | 9,5               | 9,4                 | 11,4                              | 10,7         |
| Dél-Dunántúl       | 7,1                 | 7,2          | 5,8               | 5,5                 | 4,8                               | 5,4          |
| Észak-Magyarország | 6,6                 | 7,6          | 5,6               | 6,8                 | 5,5                               | 6,0          |
| Észak-Alföld       | 10,0                | 11,6         | 9,8               | 9,8                 | 6,0                               | 7,9          |
| Dél-Alföld         | 9,1                 | 11,2         | 10,9              | 9,0                 | 4,9                               | 7,2          |
| <b>Összesen</b>    | <b>100,0</b>        | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>        | <b>100,0</b>                      | <b>100,0</b> |
| <b>2015</b>        |                     |              |                   |                     |                                   |              |
| Közép-Magyarország | 49,2                | 43,1         | 49,7              | 51,4                | 55,5                              | 52,6         |
| Közép-Dunántúl     | 8,9                 | 9,7          | 9,2               | 9,2                 | 11,4                              | 10,5         |
| Nyugat-Dunántúl    | 9,3                 | 10,3         | 9,4               | 8,8                 | 11,6                              | 10,6         |
| Dél-Dunántúl       | 7,2                 | 7,0          | 5,7               | 5,3                 | 4,4                               | 5,1          |
| Észak-Magyarország | 6,4                 | 7,4          | 5,8               | 6,4                 | 6,2                               | 6,3          |
| Észak-Alföld       | 9,7                 | 11,3         | 9,5               | 10,0                | 5,9                               | 7,7          |
| Dél-Alföld         | 9,2                 | 11,2         | 10,6              | 8,9                 | 5,0                               | 7,2          |
| <b>Összesen</b>    | <b>100,0</b>        | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>        | <b>100,0</b>                      | <b>100,0</b> |

Forrás: [www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qta008.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qta008.html)

A kis- és középvállalkozások jelentőségét az Európai Unió korán felismerte, a 2000-ben elfogadott Európai Kisvállalati Charta már utal arra, hogy a gazdaság gerincét a kisvállalatok képezik. A lisszaboni szerződésben kitűzött cél azt az elvárást tűzte ki célul, hogy 2020-ra az Európai Unió váljon a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává (Szikora, 2018a; 2018b).

#### *Az fkv-k meghatározása*

A Deloitte Magyarország által használt feltörekvő középvállalat kategóriája (fkv) azért érdekes lehatárolás a kis- és középvállalkozások csoportján belül, mert ez a szegmens a kkv-k „felső tízezer”, amelyek potenciálisan nagyvállalati kategóriába kerülhetnek a közeljövőben, ha a további életciklusuk során is jelentős növekedést tudnak elérni. Az fkv-kategória azokat a középvállalatokat foglalja magában, melyek a TOP500 vállalatokat követik nagyságrendi sorrendben, és további feltétel, hogy éves árbevételük meghaladja az egymilliárd forint értéket. Ez utóbbi határérték a harminchárom millió euró értéknek felel meg, és így az ötvenmillió euró limiten belül a középvállalatok felső egyharmadát öleli fel. Ez a csoport a Deloitte becslése szerint hétezer–hétezer-háromszáz fős halmazt alkot Magyarországon. A továbbiakban a kkv-k helyzetelemzése mellett a feltörekvő középvállalatok előtt álló kihívásokat és lehetőségeket külön is érdemes áttekinteni, mind a növekedés lehetőségei, mind a várható akadályokra való felkészülés és proaktív alkalmazkodás szükségessége miatt (Deloitte, 2016).

### KKV-K ÉS FKV-K ELŐTT ÁLLÓ KIHÍVÁSOK MAGYARORSZÁGON

#### *A kkv-k helyzete Magyarországon*

Ahogy a fentiekben is láttuk, a kis- és középvállalkozások állítják elő hazánkban a nem pénzügyi szektorokban létrehozott hozzáadott érték több mint felét, a foglalkoztatásban pedig részarányuk megközelíti a hetven százalékot. A kkv-k szerepe különösen meghatározó az ingatlanügyletek, a szakmai tevékenységek és az építőipar területén, ahol az összes munkahely több mint 90%-át adják. A munkatermelékenység tekintetében azonban a hazai kkv-k az uniós átlag alatt, attól mintegy közel öt százalékkal eltérve alulteljesítenek (3. táblázat).

A kkv-k ágazati szerkezete alapvetően a szolgáltató szektor túlsúlyát tükrözi, hiszen négyötödük a szolgáltató ágazatban működik. Ezt azért fontos megjegyezni, mert Magyarországon a szolgáltató szektor 2015-ben 57,7 százalékkal járult hozzá a bruttó hazai termékhez (Hágen–Holló, 2017).

Magyarország összesített SBA-profilja az uniós átlag alatti, lassan javul. Átlag alatt teljesít a kkv-szektor a vállalkozói szellem, az újrakezdetés, a készségek és innováció, a környezet és a nemzetköziesedés területein. A fenti kérdésköröket érdemes európai uniós vonatkozásban és nemzetgazdasági specialitások szintjén is vizsgálni. Az egységes európai uniós piac tekintetében a finanszírozási forrásokhoz való hozzájárulás és a hatékony

közigazgatás esetében Magyarország az Európai Unió átlagszintjén, míg az állami támogatás és a közbeszerzés területén az átlagnál is jobban teljesít (Hágen–Holló, 2017).

Magyarországon a mikrovállalkozások aránya a kkv-szektoron belül magasabb, mint az Európai Unió tagállamai átlagában mért érték, ugyanakkor kisebb a kis- és közepes méretű vállalkozások súlya a kkv-szektoron belül. Hazánkban a mikrovállalkozások alkalmazzák az összes foglalkoztatott 34,6 százalékát, az Európai Unióban ez az érték 30% alatt van. A hazai és európai kkv-k jellemzőinek összehasonlítását a 3. táblázat foglalja magában.

3. táblázat: A hazai és európai kkv-k főbb jellemzői

|                    | Vállalkozások száma |              |              | Foglalkoztatottak száma |              |              | Hozzáadott érték |              |              |
|--------------------|---------------------|--------------|--------------|-------------------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|
|                    | Magyarország        |              | EU-28        | Magyarország            |              | EU-28        | Magyarország     |              | EU-28        |
|                    | Mennyiség           | Arány (%)    | Arány (%)    | Mennyiség               | Arány (%)    | Arány (%)    | Mrd EUR          | Arány (%)    | Arány (%)    |
| Mikrovállalkozások | 478 021             | 94,2         | 92,7         | 847 980                 | 34,6         | 29,2         | 9                | 18,4         | 21,1         |
| Kisvállalkozások   | 24 617              | 4,9          | 6,1          | 461 790                 | 18,8         | 20,4         | 8                | 16,3         | 18,2         |
| Középvállalkozások | 4 039               | 0,8          | 1,0          | 400 148                 | 16,3         | 17,3         | 9                | 18,4         | 18,5         |
| <b>Kkv-k</b>       | <b>506 677</b>      | <b>99,9</b>  | <b>99,8</b>  | <b>1 709 918</b>        | <b>69,7</b>  | <b>66,9</b>  | <b>26</b>        | <b>53,1</b>  | <b>57,8</b>  |
| Nagyvállalkozások  | 867                 | 0,2          | 0,2          | 741 405                 | 30,2         | 33,1         | 23               | 46,9         | 42,2         |
| <b>Összesen</b>    | <b>507 544</b>      | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>2 451 323</b>        | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>49</b>        | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |

*Forrás: 2015. évi SBA-tájékoztató (Hágen–Holló, 2017)*

A kkv-k kihívásai Magyarországon – az Európai Unióra jellemző kihívások a magyar kkv-k esetében

Holicza Péter, a hazai kkv-kat az európai uniós versenytársaikkal összehasonlító tanulmányában ismerteti többek között a magyar kkv-kat érő kihívásokat. A fő problémák a szerző szerint a következők:

- az oktatás nem készít fel a vállalkozásindításra;
- a finanszírozás hiányos;
- a siker elmaradása esetén a veszteségek komolyak;
- az adminisztrációs eljárások bonyolultak (Holicza, 2016).

Ahogy látható, a problémák egy része átfedésben van az európai uniós problémákkal. Ezek az átfedések a finanszírozás és az adminisztráció kérdésköreiben foghatók meg leginkább. Amiben azonban jelentős különbség mutatkozik, az az oktatás felkészítése a vállalkozási tevékenységre, illetve a siker esetén a veszteségek nagysága. Az európai uniós tagországok esetében a merev munkaerőpiac merült fel meghatározó megoldásra váró területként, valamint a menedzsment és műszaki tudás hiányosságai a legnagyobb kihívás az európai uniós vállalkozók számára.

### A munkaerőpiac kihívásai Magyarországon

A munkaerőpiacon a Munka törvénykönyvének változásai éppen egy jóval rugalmasabb munkaerőpiac létrejöttét eredményezték Magyarországon (Novoszáth, 2017a). Ezért hazánkban a munkaerőpiac egy másik vetülete okoz fejfájást a munkáltatóknak, mégpedig a megfelelő munkaerő megtalálása és megtartása. A merev munkaerőpiac kormányzati szintű döntési helyzetté elsősorban Olaszországban és Franciaországban vált, mindkét tagállam rendkívül merev munkaerőpiaca ugyanis a foglalkoztatottság növelése ellen hat, és a fiatalok munkanélküliség magas szintje (különösen Olaszországban) ezért nehezen csökkenthető.

A külföldi nagyvállalatok magyarországi tevékenységük során felismerték a megfelelően képzett munkaerő fontosságának súlyát, és jelentős beruházásokkal támogatják a munkavállalók képzését, nemcsak a szűken értelmezett munkavégzéshez szükséges kompetenciák esetében. A Mercedes magyarországi leányvállalata nyolcezer négyzetméteres képzési központot épít a szakképzés, így az állam által is támogatott duális képzésben részt vevők kompetenciáinak fejlesztésére. A projektekben való részvétel a modern 21. századi munkavégzés része, de erre egyelőre a magyar közoktatás kevésbé készíti fel a leendő munkavállalókat. A Coca-Cola magyarországi egysége pedig éppen a munkahelykereséshez szükséges kompetenciák (önismeret, állásinterjú-helyzetek és visszajelzések feldolgozása) fejlesztésében vállal aktív szerepet. Ezzel a munkakultúra új szegmensei is szélesebb körben elfogadottá és megismerhetővé válnak Magyarországon. A magyar kormány 45 milliárd eurós programmal fejleszti a konvergenciaregióban lévő iskolák digitális felszereltségét a tabletek és laptopok beszerzésével (Portfolio.hu, 2017; Fekete, 2017a).

### A digitalizációs felkészültség kihívásai Magyarországon

Mielőtt a két átfedésben lévő tényezőt mélyebben vizsgálnánk, fontos egy újabb kutatási szempontot is figyelembe venni. Ez pedig a digitalizációs felkészültség szintje. A 2016-os SBA-jelentés alapján a Pénzcentrum internetes szakportál (Forrás, 2017), a 2015-os SBA-jelentés alapján a Deloitte Magyarország is (ez utóbbit a későbbiekben részletesebben is elemzem) ugyanarra a következtetésre jutott, miszerint alacsony a társaságok online jelenléte. Ez a beszerzéstől kezdve az ügyfélakvizícióon keresztül a gyors döntésekig nehezíti a magyar vállalkozások versenyképességét. Ugyanis mind a vállalkozások, mind a fogyasztók az online piacon tájékozódnak a lehetőségeikről, különösen árérzékeny vásárlók esetében.

### *Az fkv-k előtt álló kihívások Magyarországon*

A Deloitte Magyarország a kkv-szektor előtt álló kihívások egy mélyebb szeletét vizsgálta, ezért 350 hazai vállalat tulajdonosa, cégvezetője és pénzügyi vezetője bevonásával 2016-ban először elkészítette a Versenyképességi Indikátor jelentését, melyben a már a kkv-szektor alszegmenseként említett és a fentiekben a Deloitte Magyar-

ország által definiált feltörekvő közép vállalatokat (fkv) kérdezett meg a piacon a versenyképességüket befolyásoló tényezőkről (változásmenedzsment, kockázatkezelési módszerek, utódlás, emberierőforrás-menedzsment és ügyfélszerzés) (Deloitte, 2016).

Az fkv-k esetében az alábbi fő problémákat azonosították a szakértők a kutatás eredményeképpen.

#### A digitalizáció kihívásai az fkv-k számára Magyarországon

A szakértők igénybevétele hiányának pótlása abban az esetben, amikor az indokolt lenne, csak az esetek ötvenhárom százalékában történt meg. Ez éppen a digitalizáció esetében szembeötlő, hiszen nem várható el, hogy weblapfejlesztő legyen a családban vagy a munkatársak néhány főre terjedő, szűk körében. Ezt a problémát erősíti, hogy az ügyfelek jelentős része árérzékeny, így az online jelenlét éppen e típusú vásárlók számára fontos a piaci jelenlét, azaz a választhatóság vagy más néven márkaismeret biztosításához (Forrás, 2017). A problémakör mélységét mutatja, hogy az fkv-k ötvenhat százaléka nem rendelkezik saját weblappal sem. Érdemes kiemelni, hogy a nemcsak az fkv-szektorra lefedő, 10 fő foglalkoztatott feletti létszámmal dolgozó kkv-knál harminckettő százalék a weblappal nem rendelkezők aránya Magyarországon, amíg ez az arány csak húsz százalék az európai uniós átlagban (Forrás, 2017).

#### A generációváltás kihívásai a magyar fkv-k számára

A kutatás további, Magyarországra is egyre inkább jellemző problémát is feltárt: a családi vállalkozások esetében az utódlás a generációváltás miatt jelentős problémát okoz (Novoszính, 2017b). Ugyanis a 350 fős minta nyolcvanöt százaléka családi vállalkozás, ahol közel minden harmadik esetben már felmerült az utódlás kérdése, és további húsz százalék esetében várhatóan öt éven belül számolni kell a probléma napirendre kerülésével (Forrás, 2017). Ezen adatok alapján az fkv-k közel fele érintett az utódlás kérdésében (Tatay et al., 2017). Ennek oka, hogy a rendszerváltást követően kialakult vállalkozói kör most érte el a nyugdíjkorhatárt, illetve húsz-harminc év vállalkozói lét után napirendre kerül a visszavonulás, legalábbis elméleti szinten.<sup>1</sup>

Azonban a hátrányból könnyen előnyt is lehet kovácsolni – a fiatalok bevonásával. A kis- és közép vállalatok, mint minden napjainkban működő vállalkozás számára már alapvető szükségletet jelentő honlap elkészítésével, karbantartásával és a keresőmotorok optimalizálásával a fiatalok könnyen megbirkózhatnak (Tatay et al., 2017).

Ezzel a generációváltás speciálisan magyar kérdésköre is részben orvosolható. Ugyanis azzal, hogy a családtag fiatal technológiai tudására építve jön létre a vállalkozás honlapja, és generál a társaságoknak többletbevételt, ezzel egy időben eredményez ügyfélkörbővülést is.

Erre egy kiváló ágazati példa is működik Magyarországon, mégpedig a borászatok generációváltása. A fiatalok gyermekkorukban jellemzően még egészen más életpályában gondolkodnak, ezt követően azonban számtalan esetben, a nemzetközi tapasztala-

tok megszerzése után, visszatérnek a borászatba, és a megszerzett elméleti és gyakorlati tudást kipróbálva megszeretik a családi pincészet és borászat körüli teendőket, majd lassan átveszik a családi vállalkozás egyes, majd ezt követően akár a teljes menedzseri teendőit. A szülők részéről a nyitottság és a kísérletezés támogatása azért könnyebb, mert a piac is igényli ezeket a kompetenciákat, így ezek a kompetenciák a szülők munkavégzésének is a részét képezik.

*A forráshiány mint kihívás az fkv-k esetében Magyarországon*

Egy másik, a kutatás által beazonosított problémaforrás a szinte már évszázadokon átívelő forráshiány, mely éppen az innováció és a szakértői piacon elérhető szolgáltatások megvásárlásánál jelenthet versenyhátrányt. Ez azonban csak részben függ össze a menedzseri és műszaki tudáshiánnyal, ami az uniós átlagban jellemző, hiszen ez a munkaerőpiac mellett a képzési rendszer problémája is lehet, azonban a családi vállalkozások egy jelentős részénél, a tapasztalatok alapján, ez a tulajdonos-cégvezető személyében rendelkezésre áll Magyarországon. Így erre nem szükséges pluszforrást áldozni, azonban fejleszteni mindenképpen lehet és szükséges is, a néhány év alatt akár jelentős változásokat megelőző piaci szegmensek esetében különösen.

*A kkv-k előtt álló kihívások a Nyugat-Dunántúl régióban*

A Nyugat-Dunántúl régió az ország északnyugati részében helyezkedik el, a hét magyarországi statisztikai régió egyike. Három megye tartozik hozzá: Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala. A régió központja Győr, Győr-Moson-Sopron megye székhelye.

A régió Magyarországon a hét gazdasági egység közötti sorrendben a második és harmadik helyet foglalja el a kkv-szegmens gazdasági mutatói esetében. A Közép-Magyarország régió a budapesti „vízfej” miatt jelentős előnyt élvez a többi régióhoz képest. Azonban az Észak-Dunántúl két régiója, Nyugat- és Közép-Dunántúl fej-fej melletti küzdelemben foglalja el a dobogós helyezéseket. A 4. táblázat alapján jól látható, hogy trendszerűen csökken a Nyugat-Dunántúl régió előnye a közép-dunántúlihoz képest. Míg az egy főre jutó hozzáadott érték tekintetében a nyugati megyék megőrizték második helyüket 2015-ben is, addig a beruházások terén 2013-ról 2015-re a Közép-Dunántúl leelőzte a Nyugat-Dunántúl régiót. Ennek oka éppen a középvállalkozások magasabb beruházási rátája volt, amit a kisebb, 25 fő alatti mikro- és kisvállalkozások magasabb nyugat-dunántúli egy főre jutó mutatói már nem tudnak kompenzálni.<sup>2</sup>

*A forráshiányra adott válasz a Nyugat-Dunántúl régióban*

A Nyugat-Dunántúl régió nagy előnye, hogy a kkv-k 26%-a külföldi tulajdonú, ami elmarad a 64,7%-os részesedésétől, de az egy számjegyű harmadik helyezett Közép-Dunántúl régió többszörösét teszi ki (KSH, 2016). Ez a külföldi jelenlét több szempontból fontos: egyrészt a külföldi tulajdonos az alacsony tőkeellátottságból eredő forráshiányt akár tőkeemeléssel, akár tulajdonosi hitelekkel jelentős mértékben tudja enyhíteni.

Másrészt a vevőkör bővítésével a vállalkozás új és nagyobb piacokat tud elérni, a külföldi partner anyaországi kapcsolataira támaszkodva.

A munkaerőpiac speciális kihívásai a Nyugat-Dunántúl régióban

Ugyanakkor a Nyugat-Dunántúl régió jelentős versenyhátránnyal rendelkezik a többi régióhoz képest: az osztrák munkaerőpiac közelsége a napi bejárást is lehetővé teszi, ezzel óriási szívóhatást fejt ki a képzetlen vagy a munkahelyéhez kevésbé kötődő munkavállalókra.

Az autógyártás kiemelt szerepe a Nyugat-Dunántúl régióban

Egy fontos tényezőről külön is érdemes szót ejteni a Nyugat-Dunántúl régió esetében: az autópárnak a régió gazdaságára kifejtett hatásáról (Fekete, 2014b). Győrben az Audi, Szentgotthárdon az Opel gépjárművek gyártása kiemelkedő hatással van a kis- és középvállalkozások életére is (Fekete, 2014a). A beszállítók jelentős része ugyanis az adott városon belül vagy a közeli településeken, de jellemzően mindenképpen a vonzáskörzetben helyezkedik el. A győri székhelyű Audi Hungária Motor Kft. csak Győrben a saját tizenegyezer alkalmazottja mellett további tizenkilencezret alkalmaz közvetve a beszállítókon keresztül, szintén csak a megyeszékhelyen (Fekete, 2017b).

## ÖSSZEFOGLALÓ

Jelen tanulmány a kis- és középvállalatok előtt álló kihívásokat vizsgálta Magyarország és a Nyugat-Dunántúl gazdasági régió viszonylatában. Ahhoz, hogy megfelelően pontos képünk legyen a kkv-k előtt álló kihívásokról és lehetőségekről, szélesebben, a nemzetközi trendekbe ágyazva szükséges a kkv-k helyzetét elemezni. Megállapításra került, hogy az állandóan változó piaci környezet számos kihívás elé állítja a kis- és középvállalkozásokat az Európai Unióban és Magyarországon egyaránt. Ezen megoldandó feladatok közül a forráshiány, illetve a külső forráshoz jutás nehézségeit már évek óta mind az Európai Unió, mind Magyarország igyekszik enyhíteni.

A Növekedési Hitelprogram bár rövidebb ideje működik, de látványosabb eredményt ért el, mint az Európai Unió mikro-, kis- és középvállalatokat célzó programjai. A kockázatitőke-programok terén, mindkét gazdasági egység esetében, váratnak magukra az átütő sikerek. Az elmaradás mögött valószínűsíthető a kockázatvállalástól tartó és a közvetlen tőkepiaci finanszírozást a banki finanszírozással szemben kevésbé preferáló attitűd széles körű elterjedtsége. Ugyanis az Egyesült Államokban a tőkepiaci forrásbevonás jóval nagyobb teret nyert a gazdaságban a kereskedelmi banki hitelezéssel szemben, így a vállalatfinanszírozásban is gyorsan elfogadottá vált a tőkeszerzés eme formája.

A Nyugat-Dunántúl régió földrajzi helyzete és különösen az osztrák határ közelsége munkaerőpiaci szempontból is egyedi kihívás elé állítja a régióban működő vállalkozásokat, ugyanakkor a forráshelyzet tekintetében előnyöket is nyújt a helyi vállalkozóknak. A munkaerőpiac kihívásaira éppen a közeli külföldi tőke jelenléte lehet

4. táblázat: A kkv-k kiemelt adatai régiós bontásban (2013–2015)

| Év    | Régió                  | Kis- és közép-<br>vállalkozások<br>száma | Egy kis- és közép-<br>vállalkozásra jutó |   |                        |                                      |
|-------|------------------------|--|--|---|------------------------|--------------------------------------|
|       |                        |  | árbevétel<br>(ezer Ft)                   | bruttó hoz-<br>záadott érték<br>(ezer Ft) | beruházás<br>(ezer Ft) | foglalkoz-<br>tatottak<br>száma (fő) |
| 2013  | Közép-Magyarország     | 255 296                                  | 66 669                                   | 13 137                                    | 1647                   | 3,00                                 |
|       | Közép-Dunántúl         | 59 072                                   | 47 243                                   | 10 029                                    | 1935                   | 2,94                                 |
|       | Nyugat-Dunántúl        | 59 096                                   | 48 351                                   | 10 607                                    | 2078                   | 3,00                                 |
|       | Dél-Dunántúl           | 49 172                                   | 41 469                                   | 8 491                                     | 1954                   | 2,83                                 |
|       | Észak-Magyarország     | 50 047                                   | 40 016                                   | 8 629                                     | 1721                   | 2,81                                 |
|       | Észak-Alföld           | 68 759                                   | 52 255                                   | 9 673                                     | 2175                   | 3,04                                 |
|       | Dél-Alföld             | 68 024                                   | 54 594                                   | 9 909                                     | 2327                   | 3,15                                 |
|       | <b>Ország összesen</b> | <b>609 466</b>                           | <b>55 814</b>                            | <b>11 094</b>                             | <b>1883</b>            | <b>2,99</b>                          |
| 2014  | Közép-Magyarország     | 265 964                                  | 67 698                                   | 13 205                                    | 1934                   | 2,97                                 |
|       | Közép-Dunántúl         | 60 726                                   | 49 882                                   | 11 206                                    | 2496                   | 2,94                                 |
|       | Nyugat-Dunántúl        | 61 053                                   | 51 143                                   | 11 603                                    | 2423                   | 2,99                                 |
|       | Dél-Dunántúl           | 50 567                                   | 42 829                                   | 8 976                                     | 2355                   | 2,80                                 |
|       | Észak-Magyarország     | 51 265                                   | 42 614                                   | 9 392                                     | 1982                   | 2,80                                 |
|       | Észak-Alföld           | 72 134                                   | 53 371                                   | 10 447                                    | 2360                   | 3,00                                 |
|       | Dél-Alföld             | 70 206                                   | 55 764                                   | 10 597                                    | 2605                   | 3,10                                 |
|       | <b>Ország összesen</b> | <b>631 915</b>                           | <b>57 400</b>                            | <b>11 606</b>                             | <b>2196</b>            | <b>2,96</b>                          |
| 2015* | Közép-Magyarország     | 282 796                                  | 67 300                                   | 13 533                                    | 2114                   | 2,93                                 |
|       | Közép-Dunántúl         | 65 590                                   | 47 181                                   | 11 108                                    | 2314                   | 2,84                                 |
|       | Nyugat-Dunántúl        | 65 652                                   | 48 882                                   | 11 305                                    | 2088                   | 2,87                                 |
|       | Dél-Dunántúl           | 53 964                                   | 43 278                                   | 8 901                                     | 2026                   | 2,74                                 |
|       | Észak-Magyarország     | 53 742                                   | 42 318                                   | 9 386                                     | 1808                   | 2,73                                 |
|       | Észak-Alföld           | 77 206                                   | 51 032                                   | 10 359                                    | 2126                   | 2,95                                 |
|       | Dél-Alföld             | 75 466                                   | 53 319                                   | 10 571                                    | 2076                   | 3,01                                 |
|       | <b>Ország összesen</b> | <b>674 416</b>                           | <b>56 211</b>                            | <b>11 684</b>                             | <b>2097</b>            | <b>2,89</b>                          |

Megjegyzés: \* Előzetes adatok

Forrás: KSH, 2016

kiegyensúlyozó hatással, hiszen a tőkeerős vállalkozások nemcsak a saját, de akár a beszállítói piac munkaerőképzését is fejleszthetik a rendkívül népszerű gyakornoki programokon keresztül (pl. Audi), de a különböző munkahelyi kompetenciák fejlesztésével is (Mercedes-Benz, Coca-Cola).

A fentiek alapján megállapítható, hogy Nyugat-Magyarország gazdasági régiója részben az uniós, részben a hazai lehetőségekre alapozva kihasználja kedvező piaci helyzetét és a piaci szereplők adta lehetőségeket. Részben ez magyarázza azt a tényt is, hogy a régió kis- és közép-  
vállalkozásai által tapasztalt kihívások csak részben azonosak a többi hat magyarországi régióban működő kis- és közép-  
vállalkozásokéval.

## JEGYZETEK

- <sup>1</sup> A magyar munkavállalói kör kedvezőtlen demográfiai szerkezetét kívánja a kormány otthonteremtési támogatási rendszere megváltoztatni (Tatay et al., 2017).
- <sup>2</sup> Lásd [www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qta004.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qta004.html).

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Deloitte (2016): *Versenyképességi Indikátor – Jelentés. Feltörekvő középállalatok 2017-2018.* [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/about-deloitte/hu-dgc-survey-2016.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/about-deloitte/hu-dgc-survey-2016.pdf) (Letöltés: 2018. május 11.).
- EB (2008): Az Európai Bizottság közleménye a Tanácsnak, az Európai Parlamentnek, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának: „Gondolkozz előbb kicsiben!” Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag: „Small Business Act”. Európai Bizottság Brüsszel, COM(2008) 394, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A52008DC0394>.
- EB (2016): *Felhasználói útmutató a kkv-k fogalommeghatározásához.* Európai Bizottság, Luxembourg, 9–21., <https://doi.org/10.2873/14937>.
- EC (2016): *Annual Report on European SMEs 2015/2016. SME Recovery continues.* SME Performance Review, European Commission, November, [https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual\\_report\\_-\\_eu\\_smes\\_2015-16.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual_report_-_eu_smes_2015-16.pdf).
- EGSZB (2009): A Bizottság közleménye a Tanácsnak, az Európai Parlamentnek, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának: Kis- és középállalkozások – megoldás a további növekedésre és a jobb munkahelyteremtésre. A modern kkv-politika felidős felülvizsgálata. COM(2007) 592 végleges, Európai Gazdasági és Szociális Bizottság, Brüsszel, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:52008AE1657>.
- Fekete Dávid (2014a): Gazdaságfejlesztés az ingolstadti járműipari központban. *Tér és Társadalom*, 28. évf., 2. sz., 176–187.
- Fekete, Dávid (2014b): Ingolstadt as Automotive Center. *The Journal of American Business Review*, Vol. 2, No. 2, 187–193.
- Fekete Dávid (2017a): A Modern Városok Program elemzési lehetőségei. *Polgári Szemle*, 13. évf., 1–3. sz., 94–105., <https://doi.org/10.24307/psz.2017.0909>.
- Fekete Dávid (2017b): Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ Győrben. *Polgári Szemle*, 13. évf., 1–3. sz., 106–115., <https://doi.org/10.24307/psz.2017.0910>.
- Forrás Dávid (2017): Csúnya buko jöhet: 1,7 millió magyar jövőjével játszanak ezek a cégek. *Pénzcentrum*, szeptember 20., [www.penzcentrum.hu/vallalkozas/csunya-buko-johet-1-7-millio-magyar-jovojvel-jatszának-ezek-a-cegek.1059589.html](http://www.penzcentrum.hu/vallalkozas/csunya-buko-johet-1-7-millio-magyar-jovojvel-jatszának-ezek-a-cegek.1059589.html).
- Hágen István Zsombor – Holló Ervin (2017): A hazai kkv-k helyzete a versenyképesség, innováció és controlling tükrében. *Controller Info*, 5. évf., 1. sz.
- Holicza Péter (2016): A magyar kkv-szektor helyzete nemzeti és nemzetközi szinten. In Csiszárík-Kocsir Ágnes (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI. Tanulmánykötet*, Óbudai Egyetem, Budapest, 147–162.
- KSH (2016): *A kis- és középállalkozások jellemzői – adat-előállítás új módszertannal.* Központi Statisztikai Hivatal, 2016. november, [www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv15.pdf](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv15.pdf) (Letöltés: 2018. május 11.).
- Novoszáth Péter (2017a): Karcúsított kormányzás és rezsiszökkenés. *Polgári Szemle*, 13. évf., 1–3. sz., 13–26., <https://doi.org/10.24307/psz.2017.0903>.
- Novoszáth Péter (2017b): Az új közgazdasági és pénzügyi szemlélet térnyerése a közszolgáltat területén. *Taylor*, 9. évf., 2. sz., 48–55.
- Portfolio.hu (2017): Óriási magyar sikertörténet – csak még meg kell keresni a számokban. *Portfolio.hu*, szeptember 21., [www.portfolio.hu/gazdasag/oriasi-magyar-sikertortenet-csak-meg-meg-kell-keresni-a-szamokban.262787.html](http://www.portfolio.hu/gazdasag/oriasi-magyar-sikertortenet-csak-meg-meg-kell-keresni-a-szamokban.262787.html).
- Szikora, Veronika (2018a): Company Legislation and Reforms in Europe. *Cuventul Juridic*, Vol. 21, No. 1, 155–171.
- Szikora Veronika (2018b): Társasági jogi szabályozási modellek Európában. *Gazdaság és Jog*, 26. évf., 5. sz., 9–16.
- Tatay Tibor – Neumanné Virág Ildikó – Lentner Csaba – Sági Judit (2017): Az otthonteremtési támogatási rendszer értékelése egy kérdőíves vizsgálat tükrében. *Polgári Szemle*, 13. évf., 1–3. sz., 27–40., <https://doi.org/10.24307/psz.2017.0904>.