

Életképes, növekvő és versenyképes magyar KKV-k

Integrált vállalkozásfejlesztés, lépcsőzetes finanszírozás, kereslet és bizalom — a 4.1. pillér részletes kifejtése

Célállapot: 2036 · középtávú fordulópont: 2031

MAGYAR FENNTARTHATÓSÁGI KÖZPONT Alapítvány — MFKA

A kis- és középvállalkozói szektor mint a stratégia operatív gerince

Verzió	v0.1
Dátum	2026. június
Státusz	Tervezet — KKV-alstratégia
Minősítés	Munkaanyag — egyeztetésre
Felelős	Szekfü Tibor főigazgató · Vonnák Péter ügyvezető igazgató
Dokumentumgazda	MAGYAR FENNTARTHATÓSÁGI KÖZPONT Alapítvány (MFKA)

Tartalomjegyzék

A frissítéshez: jobb klikk a jegyzékre › „Mező frissítése”.

1. Kiindulópont és keret	3
2. Helyzetkép	3
3. Cél és alapelvek	3
4. A két oldal: matematika és érzelem	4
5. Az integrált vállalkozásfejlesztő csomag	4
6. A lépcsőzetes mikrohitel-portfólió	4
7. Kereslet, bizalom és piacépítés	5
8. Méretnövekedés, értéklánc és a finanszírozási lánc	5
9. Intézményi rend.....	6
10. Mérés, ütemezés és kockázatok.....	6
11. Záró megjegyzés	7

1. Kiindulópont és keret

Ez a dokumentum a gazdaság- és versenyképesség-fejlesztő stratégia KKV-alstratégiája: a 4.1. pillér részletes kifejtése. A kis- és középvállalkozói szektor a stratégia operatív gerince — itt dől el, hogy a növekedés és a versenyképesség a gyakorlatban megvalósul-e.

A kiindulópont, hogy a magyar gond nem a vállalkozások száma, hanem a minőség, a termelékenység és az alkalmazkodóképesség — és emellett egy kevésbé emlegetett, de döntő tényező: a kereslet és a bizalom. A vállalkozásnak két oldala van: egy számszerű, jövedelmezőségi oldal és egy emberi, érzelmi oldal. Egy jó program mindkettőre hat. És mivel egy erős, folyamatosan megújuló mikrovállalkozói réteg megerősítése nem szociálpolitika, hanem versenyképességi infrastruktúra, a rendszerszintű, integrált mikrohitel és üzletfejlesztés maga is stratégiai eszköz.

Mit értünk versenyképességen (vállalati szinten)? A vállalat kompetenciáinak, működési jellemzőinek és tulajdonságainak összessége, amely lehetővé teszi, hogy tartósan és jövedelmezően állítson elő olyan termékeket és szolgáltatásokat, amelyek árban és minőségben kielégítik a vásárlók jelenlegi és jövőbeli igényeit, miközben megőrzi vagy növeli piaci pozícióját. A lényeg előretekintő: a ma meglévő kompetenciák teszik lehetővé a jövőbeli helytállást — és az alstratégia minden eszköze ezeket a kompetenciákat (erőforrások, folyamatok, vezetés, fejlesztés) építi.

2. Helyzetkép

A KKV-szektor meghatározó: 2024 végén több mint 700 ezer vállalkozás működött (a cégek 99,9%-a), a foglalkoztatás mintegy 70%-át és a hozzáadott érték közel 57%-át adva. A szektor azonban erősen mikrovállalkozás-túlsúlyos, termelékenysége az uniós átlag fele körül van, és reál hozzáadott értéke 2024-ben csökkent.

A növekedés három akadályja összefügg:

- **Finanszírozási rés.** A fedezet nélküli, „nem bankképes” vállalkozások nehezen jutnak forráshoz.
- **Méret- és menedzsmentkorlát.** Hiányzik a növekedés, a középvállalattá lépés és a korszerű vezetés.
- **Kereslet- és bizalomhiány.** Sok kezdő számára a nyereségesség reménytelennek tűnik, ezért inkább alkalmazott lesz, vagy külföldre megy.

Mindezt tetézi a generációs gond: a vállalkozói bázis öregszik, a fiatalok elvándorolnak. A KKV-alstratégia ezekre együtt ad választ.

3. Cél és alapelvek

A cél nem több vállalkozás, hanem több életképes, növekvő, technológiát használó, exportképes és a középvállalati méret felé lépő KKV — a mikro- és kisvállalkozói szegmens kiemelt figyelmével. Ezzel együtt a vállalkozói bázis generációs megújulása és a vállalkozói önbizalom helyreállítása: hogy a vállalkozás reális, vonzó és megtámogatott életpálya legyen, ne reménytelen kockázat.

- **Integrált csomag, nem szétszórta eszközök.** A finanszírozás, a tanácsadás, az AI és a mentorálás egyetlen, egymást erősítő egység.
- **Kínálati és keresleti oldal együtt.** Nemcsak eszközt adunk, hanem keresletet és bizalmat is építünk.
- **Elérhető első lépés, biztonságos bukás.** A kezdés legyen kicsi és kockázat-csökkentett; a tisztességes kudarc ne legyen megbélyegző, és segítsünk újraindítani.

- **A fiatalok kiemelten, de befogadóan.** A program a fiatalokra épít, de a karrierváltókat és a hazatérőket is elkapja.
- **Normatív, kiszámítható támogatás.** Átlátható, szabályalapú eszközök a pályázatás helyett — ez bizalmat is épít.
- **Küldetés-koherens intézmények.** A társadalmi célú feladatot nonprofit platform viszi; a nagyobb, piaci finanszírozást más szereplők.
- **Mérhetőség.** Minden célhoz mutató és mérőföldkő tartozik, kontrollcsoportos hatásméréssel.

4. A két oldal: matematika és érzelem

A vállalkozóvá válásnak két oldala van, és mindkettő dönt.

A matematikai oldal. A kezdő, veszteséges szakasz — a „halálvölgy” — átvészeléséhez tőke és kitartás kell. Ha ez hiányzik, a vállalkozás reménytelennek tűnik. Egy kétfős, induló szellemi szolgáltató cég havi fix költsége és a nullszaldóig tartó út akár több tízmilliós tőkeigényt is jelenthet; enélkül a fiatal a biztos alkalmazotti létet vagy a külföldi munkát választja.

Az érzelmi oldal. A vállalkozás vonzereje a függetlenség, az önállóság, a szabadság, az önkiteljesedés és a bátorság — kiemelten a fiatalok számára. Ez közvetlen kapcsolat a stratégia végső céljához, a jólléthez.

A program mindkét oldalra hat. A matematikai oldalon csökkenti a kockázatot és elérhetővé teszi az első lépést; az érzelmi oldalon vonzó, bátorító üzenetet ad — segítünk, nem szégyen elbukni, segítünk újrakezdeni —, és a tisztességes (nem felelőtlen, nem csalárd) kudarcot tanulható, újrakezdhető lépésként kezeli.

5. Az integrált vállalkozásfejlesztő csomag

A KKV-alstratégia központi eszköze egy integrált csomag, amely négy dolgot kezel együtt, nem külön programokként:

- **Finanszírozás.** A lépcsőzetes mikrohitel-portfólió (lásd a következő fejezetet) és a fölötte lévő finanszírozási lánc.
- **Üzletfejlesztési tanácsadás.** Kötelező, gyakorlati felkészítés és kísérés (BDS).
- **AI és digitalizáció.** Gyakorlati AI-használati és digitális marketing felkészítés, az AI-alstratégiához kötve.
- **Mentorálás.** Személyes kísérés, a kezdeti elszigeteltség oldása.

A négy elem együtt hat: a hitel önmagában kevés, ha hiányzik a tudás és a kísérés; a képzés önmagában kevés, ha nincs tőke. Az integrált csomag éppen ezt a hibát küszöböli ki.

6. A lépcsőzetes mikrohitel-portfólió

Miért stratégiai a mikrohitel és az üzletfejlesztés? Egy erős, folyamatosan megújuló mikrovállalkozói réteg nem szociálpolitikai cél, hanem versenyképességi infrastruktúra: ez adja a foglalkoztatás és a hozzáadott érték széles bázisát, a vállalkozói bázis generációs megújulását, az AI- és termelékenységi fejlődés terjedési felületét, és a sokféleségből fakadó válságállóságot. Ezért a rendszerszintű, integrált mikrohitel és üzletfejlesztés — amely egyszerre kezeli a finanszírozási, a képességbeli és a bizalmi hiányt — maga is stratégiai eszköz, nem pusztán operatív részlet.

A finanszírozás társadalmi célú, fedezet nélküli, az Európai Beruházási Alap (EIF) garanciájára és vegyes (támogatás és hitel együtt) finanszírozásra épül, az európai mikrohitelzési etikai kódexszel összhangban. Közös jellemző: nincs ingatlanfedezet, az indulásnál törlesztési könnyítés, és teljesítményalapú tőkeelengedés a sikeres, késelemmentes ügyfeleknek. Három, célzott termék:

- **JUNIOR START (30 év alatt).** Lépcsőzetes: az ötlet fázisban kisebb (jelzésértékűen legfeljebb 5 millió Ft), a skálázásnál nagyobb (legfeljebb 20 millió Ft) összeg. Hosszú futamidő, az első időszakban törlesztési moratórium és 0% kamat, később alacsony, fix kamat. A 6. év végén, ha az ügyfél késelemmentes és teljesítette a felkészítést, a fennmaradó tőketartozás elengedhető. Kötelező alapozó vállalkozói és AI-tréning, induló digitális marketinggel. Ez töri meg a „halálvölgy” reménytelenségét.
- **SENIOR START (30 év felett).** A karrierváltóknak, a korábban elbukott vállalkozóknak és a kényszervállalkozóknak: kisebb összeg, az elején törlesztési könnyítéssel; célzott digitalizációs és AI-mentorálással; sikeres teljesítés esetén részleges tőkeelengedéssel.
- **HAZATÉRŐ.** A külföldről hazatérőknek: a hazai vállalkozásba való visszailleszkedés támogatása — közvetlen válasz az elvándorlásra.

A lépcsőzetesség lényege: az első fok kicsi és elérhető, a kockázat megosztott, a siker pedig jutalmazott. (A pontos összegek és feltételek az operatív intézkedési tervben véglegesülnek.)

7. Kereslet, bizalom és piacépítés

A legjobb eszköz is hatástalan, ha nincs kereslet és bizalom. Ezért a kínálati oldal mellett:

- **Keresletoldali eszközök.** A közbeszerzés megnyitása a mikro- és kisvállalkozások felé; helyi piacépítés; valamint export- és új piaci felkészítés (piaci diverzifikáció).
- **Bizalom-helyreállítás.** Az átlátható, kiszámítható, szabályalapú eszközök maguk is bizalmat építenek a kiszámíthatatlan, kapcsolati alapú elosztással szemben. A kiszámíthatóság — éveken át — bátorítja a belevágást és a beruházást.

A kereslet és a bizalom nem hangulati kérdés, hanem a vállalkozói kedv és a túlélés feltétele.

8. Méretnövekedés, értéklánc és a finanszírozási lánc

Az életképességen túl a cél a növekedés és a feljebb lépés:

- **Méretnövekedés.** A mikro→kis és kis→közép átlépés ösztönzése, korszerű vezetéssel (menedzsment-fejlesztés).
- **Értéklánc és beszállítás.** A nagyvállalati bázishoz kapcsolt KKV-k feljebb lépése az értékláncban; beszállítófejlesztés.
- **Körforgásos, anyaghatékony résprogram.** Az erőforrás-szűkösséget versenyelőnyvé fordító, újrahajtosító tevékenységek.

A növekvő vállalkozás a finanszírozási láncon is feljebb lép. A lánc: társadalmi célú mikrohitel → az MFB által refinanszírozott pénzügyi vállalkozások (a nagyobb összegű, „középmező” finanszírozása) → kereskedelmi banki finanszírozás → a valóban skálázható kevesek számára kockázati tőke és állami tőkealapok. Minden szintnek megvan a maga szereplője; a lényeg, hogy az alulról felnövekvő vállalkozás előtt nyitva legyen az út. A lánc legszó, társadalmi célú szintjének működéséhez megfelelő, EU-konform jogi keret szükséges — ennek megteremtése a végrehajtás első lépései közé tartozik (lásd az operatív intézkedési tervet).

A finanszírozási lánc nem-hitel rétege — zárt körű vállalkozói pontrendszer. A hiteljellegű eszközök mellett a mikro- és kisvállalkozások likviditását egy zárt körű, digitális, forgásösztönző pontrendszer is erősítheti: alanyi jogon juttatott, egymás közötti elszámolásra szolgáló pontkeret, amely a likviditáshiány miatt elmaradt B2B-tranzakciókat mozgósítja, miközben az ÁFA forintban azonnali adóbevételt ad, és a zárt digitális rendszer fehériti a forgalmat. Mivel nem hitel és nem párhuzamos pénz, a finanszírozási lánc önálló, kiegészítő rétegeként kezelendő; bevezetése jogi előzetes tisztázást és pilot-kalibrációt igényel. Részletek a külön program-leírásban.

9. Intézményi rend

A végrehajtás küldetés-koherens, hub & spoke (központ és küllők) modellben működik:

- **Központ.** A társadalmi célú mikrofinanszírozást és vállalkozásfejlesztést közhasznú, nonprofit szakmai platform koordinálja (forrásgazda és sztenderdadó), a megyei vállalkozásfejlesztési alapítványok hálózatára támaszkodva.
- **Küllők.** A helyi, ügyfélközeli végrehajtást a Mikrohitel Pontok (kiemelt partnerek) és az Értékesítési Pontok végzik.
- **A nagyobb finanszírozás.** A fölötte lévő rétegeket a fejlesztési-pénzügyi intézmény (MFB) és a pénzügyi vállalkozások viszik; a fedezethiányt EIF-garancia ellentételezi.
- **Minőségbiztosítás.** A tanácsadást akkreditált szakértői rendszer és egyetemi képzési háttér támogatja.
- **Szerepelosztás.** Az állam a sztenderdeket, a garanciát és a kiszámítható szabályokat adja; a hálózat a szakosodást és az utolsó kilométert.
- **Integritás és átláthatóság.** A program végrehajtása normatív, szabályalapú és nyomon követhető: a tervezési, kiírási, végrehajtási és ellenőrzési funkciók elkülönülnek, ahol pályázat maradt, ott külső, akkreditált értékelőkkel; a folyamatok átláthatók és adatvezérelten követhetők, így a felelősség személyhez köthető, és a visszaélés tere minimális.

10. Mérés, ütemezés és kockázatok

Mérés. A KKV-termelékenység közelítése az uniós átlaghoz; a mikro→kis és kis→közép átlépések száma; a hozzáadott érték növekedése; a kezelt mikrohitel-állomány és a Junior, Senior, Hazatérő ügyletek száma; a támogatott vállalkozások túlélési rátája a kontrollcsoport felett; a vállalkozói szándék, a hazatérési arány és a beruházási hajlandóság; valamint a kkv-knak jutó közbeszerzési részarány.

Versenyképességi önértékelés. A vállalati versenyképesség mérhetővé tételére a vállalkozói versenyképességi önértékelés (gyorsteszt, kidolgozás alatt) szolgál, amely a kompetenciaterületeket pontozza — erőforrások (humán, tudás, pénzügy, technológia), folyamatok (termelékenység, minőség, értékesítés), vezetés (stratégia, változásmenedzsment) és fejlesztés (innováció, fenntarthatóság). Három haszna: a cégvezető gyorsan, objektíven látja, hol áll; a diagnózis alapján célzottan illeszthető hozzá az integrált csomag; aggregált, anonimizált formában — AI-támogatással — a szektor versenyképességéről ad valós idejű képet.

Ütemezés. 2026–2027: alapozás (az integrált csomag és a portfólió indítása, normatív elosztás); 2028–2031: bővítés (országos kiterjesztés, méretnövekedés, keresletoldali eszközök); 2031–2036: beérés (termelékenységi közeledés, generációs megújulás).

Kockázatok. Ha a kereslet és a bizalom kezeletlen marad, az eszközök hatástalanok; a tőkeelengedésnél a teljesítményalapú, tisztességes kudarchoz kötött feltétel zárja ki a visszaélést; az egyszeri forrásokra épített rendszer és a túlbürokratizálás szintén kockázat. Ezeket az integrált felépítés, a normatív finanszírozás, a kereslet- és bizalomépítés és a kontrollcsoportos mérés kezeli.

11. Záró megjegyzés

Ez a KKV-alstratégia a 4.1. pillér gyakorlati kifejtése, a fő stratégia logikáját követve. A konkrét konstrukciók, összegek, határidők és felelősök a későbbi operatív intézkedési tervben kerülnek véglegesítésre. Az AI- és a KKV-alstratégia együtt adja az operatív terv két fő alapját.