

A magyar élelmiszeripar titkos sikerreceptje – Avagy hogyan képesek folytonos viharban fejlődni a vállalatok?

2025 december - Hortoványi Lilla, Szepesi Balázs

A magyar élelmiszeripar a változékony körülmények, az erős vevői nyomás és az ágaztara jellemző alacsony profitráta ellenére képes tartani az ütemet a gazdaság egészével. Mi a titok? Hogyan tudnak ezek a cégek a nehéz körülmények ellenére fejlődni? Mélyinterjúk alapján tárul fel a kép, hogyan képesek kis lépésekkel, kitartóan előbbre jutni.

Az élelmiszeripar kemény világ. A profitráták alacsonyak, egyszerre erős a kereskedők hatalma és a verseny nyomása. Az eredmények nagyon érzékenyek a minőségre, a fogyasztók ízlésére és a mezőgazdaság időjárásból, állatjárványokból következő kockázatára.

Nagyot újítani nehéz, ez nem a startupperek terepe. Komoly marketing-munkával és speciális minőségi termékekkel lehet jól keresni, ehhez azonban pénz kell, mert fenn kell tartani a színvonalat és a rivaldafényt. Ha valaki nem képes vagy nem akar kiemelkedően egyedit kínálni, a költségeken kell mindig és utána még egy kicsit lejjebb faragni. Ez csak akkor működik, ha nagyobb volumenben termel valaki és bírja, hogy az értékesítő platformok és a konkurencia nyomása alacsonyan tarja az árakat.



Az ország tortája és a belőle készült szaloncukor -forrás: gyulaihirlap.hu

Az évszázados hagyományok, a természet szeszélyessége ugyanolyan meghatározó, mint a korszerű technológia, illetve a fegyelmezett menedzsment, amely képes megtalálni a működőképes egyensúlyt az olcsó árak, a magas minőség a választék és a fogyasztói ismertség ellentétei között.

A magyar élelmiszeripar úgy néz ki, képes tartani a lépést ebben a nehéz táncban. Az elmúlt öt évben kibocsátása gyorsabban nőtt, mint a gazdaság egésze, hozzáadott értéke kicsivel csökkent, de jóval kevésbé, mint a feldolgozóiparé.

Az élelmiszeripar teljesítménye 219-től 2024-ig feldolgozóiparhoz és a gazdaság egészéhez viszonyítva	Nemzetgazdaság	Feldolgozóipar	Élelmiszeripar
Kibocsátás növekedése	105,0%	98,8%	108,5%
Bruttó hozzáadott érték változása	107,2%	94,6%	98,1%

Forrás: [KSH – tájékoztatói adatbázis](#)

Ez azonban arra elég, hogy az ágazat fenntartsa azt a szintet, hogy a bér, a beruházás és a profit összegéből összeálló hozzáadott érték a termelési érték ötöde körül maradjon, a cégek megtartsák egy számjegyű, de inkább 5 % alatti árbevétel-arányos profitrátájukat.

Hogyan lehet sikeresen működni, amikor a hozam alacsony, a kockázatok jelentősek, a verseny erős? Hogyan lehet fejlődni, ha a piac szinte folyamatosan telített, az élelmiszerpiac tortájából nagyobb szeletet legtöbbször csak a versenytársak kárára lehet kiharítani, az alacsony profitráta mellett a beruházásokat nehéz kigazdálkodni?

Az élelmiszeripari cégeket mélyebben megvizsgálva a nehézségekhez sikeresen alkalmazkodó működési modelleket találunk. Ezek a vállalatok sajátos működést, az ideális körülmények folyamatos hiányához igazodó stratégiát alakítottak ki. Hasonlóan ez ahhoz, ahogy a fenyők is megnőnek a kis tápértékű talajon, túlélnek az erős téli viharokat, a nagy hőingadozásokat; ahogy a zergék is tudják, hogyan kell a rideg hegyi sziklás tájon fel-le szökellve megtalálni a táplálékot és védelmet kínáló hasadékokat.

Írásunk az MCC [Jelentés a magyar vállalkozásról – 2025](#) című kutatásának eredményeire épül. A projekt keretében 16 élelmiszeripari céggel készítettünk interjút. Ezek tanulságaira és korábbi kutatásaink tapasztalataira építve tárjuk fel az élelmiszeripari cégek stratégiai alkalmazkodásának sajátosságait.

A viharszelídítő rugalmassága

A magyar élelmiszeripari cégeknek ritkán adatott meg két-három év nyugalom, amikor a fejlesztésre, a hosszú távú szervezetfejlesztésre koncentrálhattak. A nyersanyag ára és mennyisége folyamatosan ingadozik, háromból egy év tragikus a mezőgazdaságban. Magyarországon kevés volt az olyan időszak,

amikor a külpiac, az energiaárak vagy a fogyasztói bizalom évekig kiszámíthatóan mozogtak volna. A bevételhez viszonyított profitráta pedig alacsony ahhoz, hogy mindezt erős tartalékképzéssel ki lehessen mozogni. A magyar élelmiszeripar - és tágabban sok hazai KKV - ezért úgy tanult meg előre lépni, hogy közben folyamatosan védekezett. Ebből következnek az iparág erejét adó sajátosságok: a tanulási képesség, az agilis stratégiai működés és a rugalmasság

Reflexekből tanulási képesség

A túlélésre berendezkedő vállalatok érzik a szél szagát. Megtanulták, hogyan kell minél előbb felismerni a kockázatot, hogyan kell gyorsan döntést hozni. Működésük apró, folyamatos korrekciók sorozata. Nem a hosszú távú tervezés az első, hanem a túlélési stratégia. Ki kell védeni a jelenlegi csapást, és érdemes készülni a következőre. A környezet változásaiból következő folytonos reagálási kényszer idővel képességet kovácsol— a gyors alkalmazkodás, a folyamatos tanulás készségét.

„Nálunk nincs idő hónapokig tervezni. Ha ma elromlik valami, holnapra találunk rá egy megoldást — aztán később finomítunk rajta.”

Ennek az alkalmazkodásnak a kulcsa nem nagyívű fejlesztésekben, hanem apró improvizációkban rejlik. A helyi tudást, a régi gépeket, az új alapanyagot, a frissen felbukkanó fogyasztói igényt eszkábálták össze, és rögtönzött megoldások sorát próbálták ki. Ezek nem hosszú és drága szakértői órákra épülő innovációk voltak, hanem nyomás alatt összerakott, működő kompromisszumok. Ha működik, ezzel megyünk tovább, ha nem, akkor másfelé lépünk. Rutinszerűen tudtak ezek a cégek gyorsan és óvatosan reagálni, így lett sokak számára a folyamatos lépéskényszerből tartós előny.

Agilis stratégia önerőből

A változékony üzleti környezet, a válság kezeléséhez szükséges vállalati stratégiai megközelítést ma felkapott címkékként írja le a szakirodalom: drága tanácsadók, patinás üzleti egyetemek segítenek, „how to be agile”, „why and how to fail fast”. A kutatásunkba bekapcsolódó élelmiszeripari cégek épp ezt sajátították el - anélkül, hogy tudták volna. Ezek a cégek nem szándékosan váltak „tanuló szervezetté”. Nem hosszú távú kompetenciaépítés, nem formalizált tudásmenedzsment, nem képzési programok tették őket jobbá, hanem a kényszer. Nem csak a hibák gyors kijavítása vált napi rutinná, nem csak a helyzetfelismerés élesedett, ahogy korábban írtuk. A cég működésének olyan formája alakult ki, amelyet előre nem lehetett volna sem megtervezni, sem lépésről lépésre megvalósítani, átverni a szervezeten. Henry Mintzberg, a vállalati stratégiaalkotás professzora nem csak finom ételeik miatt szeretné ezeket a cégeket, hanem azért, mert megtestésítik azt a jó gyakorlatot, amit a világ sikeres vállalatait elemezve fedezett fel: a tegnapi túlélés mintáiból állt össze a holnap működése.

Szelekció és rugalmasság

A válságok terheiről csak a túlélők számolhatnak be, akit elvittek a csapások, azok már nem. A szelekció ereje egyértelmű egy olyan ágazatban, ahol jelentősek az ingadozások, alacsony a hozam. Nincs itt szükség „kreatív rombolás”-ra, megy az folyamatosan magától. A vihar nem igazságos, de következetes: mindent megráz. Amelyik fát nem tarolt le a vihar, az minden csapás után egy fokkal szívósabban egyenesedett ki, ahogy elállt a szél. A cégvezetőkben az életösztön megerősítette az elengedés és az óvatosság képességét: ha valami nem működik, változtatni kell; ha nagy a kockázat, akkor csak azt szabad bevállalni, ami nem rántja magával az egész céget egy szerencsétlen fordulat esetén. A nehézségek sorát túlélő cégek erőforrás-rugalmasabbak lettek: több lábon állnak, gyorsabban találnak helyettesítő megoldásokat, és ügyesebben kezdik újra működésüket, amikor a front átvonult felettük. S végül azok maradtak több nehézség után is talpon, akik nemcsak túlélni tudtak, hanem tanultak is a megrázkódtatásból.



A nagybani piac Budapesten – forrás: nagybani.hu

Tízezer lépés

A viharedzett vállalatok életében kevés a látványos pillanat. Nincs ünnepélyes átadás, nagyívű bejelentés vagy tömegeket lázba hozó újdonság — ez inkább egy csendes, kitartó építkezés. A fejlődésük nem drámai fordulatokból, hanem folyamatos újrhangolásból születik: abból, hogy bármilyen irányból érkezik a szél, mindig találnak egy új fogódzót, amibe bele tudnak kapaszkodni. A fejlődés náluk nem szöcskeugrásokkal, hanem hangyaléptekkel halad: a működés apró döntésekkel módosul, finoman, szinte észrevétlenül, a változás csak hosszabb távon rajzol ki tiszta mintát.

A leggyakoribb mondat az interjúkban ez volt: „csináltuk, ahogy lehetett”. A személyes történetek azonban egy erős mintává álltak össze, ami megvilágította, hogy ez nem beletörődést vagy sodródást jelentett, hanem egy működési filozófiát: a stabilitás nem a változatlanságból, hanem az alkalmazkodásból születik. Ezek a cégek nem hagyták, hogy a körülmények mozgassák őket — ők maguk próbálták kézben tartani a változást.

Ennek a rejtett fejlődésnek három, egymást erősítő eleme rajzolódik ki: az alkalmazkodás technológiai dimenziója, emberi oldala, és működési logikája.

Mindig kell az olcsóbb, megbízhatóbb technológia – Az állandó vevői és versenynyomás miatt folyamatosan dolgozni kell a költségek csökkentésén, a megbízhatóság javításán. Minden beruházás mögött komoly kalkuláció áll: hogyan lehet növelni a hatékonyságot, javítani a minőséget és egyenletes teljesítményt nyújtani olyan környezetben is, ahol minden más tényező mozog. Egy interjúalany úgy fogalmazott: „a gép már azt is jelzi, ha egy milliméterrel arrébb áll valami” - a modern technológia nem különlegesség, hanem a mindennapi működés része. A korszerűsítés itt nem vezetői ambíció, hanem szükségszerűség.

“Muszáj folyamatosan beruháznunk. Korszerű gépek nélkül ma esélyünk sem lenne.” **Csináljuk, ahogy kell** - A gépek majdnem olyan fontosak, mint az emberek, akik irányítják őket. A vizsgált cégekben évek alatt alakult ki az az összecsiszolódott emberekben, a gyors döntéshozatalt támogató rutinokban és az összhangot teremtő céges kultúrában testet öltő döntési képesség, amely képes gyorsan reagálni és elsimítani a felmerülő kihívásokat.

Akkor már ezt is tudjuk - A gyors reagálást egészíti ki a folyamatos tanulás. A kutatásunk során megismert vállalatoknál a korrekciók beépültek a működésbe: ha valami nem működött jól, másnap már egy módosított megoldással próbálkoznak. Az elbeszélések rendre arra futottak ki, hogy a siker kulcsa az, hogy a szervezet folyamatosan újralibrálja önmagát — apró lépésekben, de következetesen.

A három tényező – a folyamatos fejlesztés, a gördülékeny reagálás és a tapasztalatok beépítése a működésbe - együttesen teszi lehetővé, hogy az ad-hocnak (tűnő) lépések sorából tartós fejlődés legyen. Ez a működési mód rejtett. A külső szemlélő csak egy válságról válságra bukdácsoló, lassan változó iparágat lát, amely ritkán szolgál látványos innovációkkal vagy címlapsztorikkal. Ami nem látszik, az az a rengeteg kis döntés, korrekció, a tapasztalatba ágyazott ítélőképesség. Ez az, ami nap mint nap újraszövi a vállalat működését és amelynek révén ezek a cégek megtanulják a bizonytalanságot működőképessé szelídíteni.

Jó bor, jó cégér

A vállalatvezetők történetei szerint az csak félsiker, ha valaki jól érzi az állandó változás szelét. A siker másik fele a vevő ismerete és tisztelete. Nem szabad elveszteni a bizalmát, érteni kell mit akar, el kell jutni hozzá. Aki erre nem képes, annak marad a bérgyártás jóval kisebb hozamú, kíméletlen piaca.

Az árról beszélhetünk, a minőség elvárás. - A telített élelmiszerpiacon a vevők elvárják, hogy az áru finom legyen, jól nézzen ki és mindig pont ugyanolyan legyen az íze. Ha csalódnak gyorsan váltanak, így a minőség stratégiai kérdés. Természetes, hogy egy cég nem csak saját munkájáért, hanem a

felhasznált nyersanyag megfelelőségéért is felel. Ennek kezelésére két lehetőség rajzolódik ki. Az egyik a szoros együttműködés a beszállítókkal: közösen kialakított minőségi sztenderdek, rendszeres ellenőrzés és közös tanulás a hibákból. A másik út az, amikor a kritikus alapanyagok előállítását házon belül oldják meg. Ahogy egy interjúalany mondta: „A beszállítóktól nem mindig ugyanaz a minőség jött, ezért döntöttünk úgy, hogy pár dolgot inkább házon belül dolgozunk fel. Így garantálni tudjuk az állandóságot.”



A Gourmet fesztivál – forrás: csodalatosbudapest.hu

Érteni kell, mit akar a fogyasztó. - A stabilan sikeres vállalatok felismerik és követik a fogyasztói trendeket. Időről időre változik, fogyasztói csoportonként, termékenként eltér, mennyire legyen valami organikus, egészséges, mindenmentes, környezetbarát, házi, magyar, olcsó, szép, megszokott, különleges stb. Gombóc Artúr minden formájában szereti a csokoládét, de valamelyiket mindig éppen jobban. Ha valaki képes az új vevői igényeknek megfelelni jól kereshet. Ha valaki időben tud igazodni a változó ízléshez, még beállhat a sorba. Aki lassan reagál, annak az alsó polc jut.

A vevő gyomrához a képernyőjén át vezet az út. - A cégvezetők számára világossá vált, hogy a fogyasztók figyelme lett az új szűk keresztmetszet. Felértékelődik a márkaépítés. Ennek egyik formája a fogyasztó érzelmek és ízléséhez kapcsolódó termékek, termékportfóliók fejlesztése és azok márka alá rendezése. A másik út, amikor a cég köré épül történet, kultusz, közösség. Az első esetben a termék kötődik a vevők világához, a második esetben a cég által képviselt identitással azonosulhat a fogyasztó. Különösen a második esetben igaz, hogy a közösségi média nem pusztán marketingfelület, hanem a márkaépítés elsődleges terepe. Egy vezető úgy fogalmazott: „Nehéz út volt ez, és ma nagyon büszke vagyok rá, hogy sikerült sok emberre rezonálnom.” A történetmesélés ilyenkor nem kiegészítő elem,

hanem versenyelőny: lehetővé teszi, hogy egy helyi vállalkozás országosan követett és híveket toborzó szereplővé váljon.

Úgy tűnik, a márka jelentősége a pénzügyek területén is kezd megjelenni. Az interjúk szerint a cégek értékének, kockázatának értékelésekor a gépek és az ingatlanok mellett már a márkaérték is megjelenik tényezőként. A fogyasztói bizalom így pénzben mérhető tőkévé válik: olyan erőforrássá, amely befolyásolja a hitelképességet, a növekedési lehetőségeket és a piaci mozgásteret.

“Nagyon sokat számít, hogy [a bankok] már ismerik a céget és a márkát. Ezért érezhetően jobb kondíciókat kapunk.”

A generációváltás

A vállalkozói generációváltásra gyakran drámaként gondolunk: az öreg alapító nem engedi el a kontrollt; vagy engedné már, csak nincs, ki átvegye a boltot; vagy a váltás után az új vezetés radikálisan új irányba kormányozza a céget. Beszélgetéseinkből azonban egészen más folyamat rajzolódott ki. Nem harcról, törésről vagy hatalomátadás körüli konfliktusokról volt szó, hanem egy lassú, fokozatos átalakulásról. Az öregek fokozatosan vonulnak vissza, az új generáció pedig lépésről lépésre tágítja a saját mozgásterét - úgy, hogy közben az idősebbek tapasztalati tudására támaszkodik.

Az alapító generáció nem akadály, nem is kövület, hanem a cég működéséhez szükséges szellemi alapok építője. Ez a tudás évről évre gazdagodott: a minőségérzék, a technológiai rutin, a piac durva változásainak és apró rezdüléseinek tapasztalata mind szélesítette. Minél gazdagabb ez a bázis, annál több felületet kínál a továbbépítéséhez. Az egy aktív élet alatt összegyűjtött hüvelykujj-szabályok, működési elvek, gondolati sémák adják azt a szerteágazó tudást, amihez az új generáció ismeretei, tapasztalatai kapcsolódni tudnak.

Ez a szellemi alap teszi lehetővé, hogy a vállalat egyáltalán felismerje, mi az új tudásban az érték, hogy képes legyen azt befogadni. Ha ezen pillérek köre szűk vagy hiányos, a régi felismerés és az új gondolat nem talál egymásra: nem tudnak összefonódni, egymásba kapaszkodni. Ilyenkor az utód hiába hoz modern szemléletet vagy eszközöket, a szervezet nem érti meg. A valódi erő nem önmagában az új tudásban van, hanem a tanulási képességben: a múlt tapasztalata tesz fogadóképessé a jövő lehetőségeire.

Legtöbbször a fiatalabb generáció felismeri, hogy ez a tudásalap nem elavult teher, hanem a jövőbe vezető híd kiinduló pillére, segítség, hogy nem a semmiből kell indulnia a maga útjára. Az alapító munkájának célja éppen az, hogy az utódok magabiztosan induljanak neki és messzebbre, magasabbra juthassanak, mint ő valaha. Az erős, sokrétű tapasztalatok tehát nem lekötnek, hanem pályát kínálnak: lehetővé teszik, hogy a felkészült utód merészet álmodjon és bátran építkezzen.



A Takler pincészet alapítója és fiai – forrás: wineartculture.hu

Az új nemzedék általában felkészülten, tervekkel teli fog neki. Digitális rendszerekben, modern menedzsmenteszközökben és szélesebb piaci perspektívában gondolkodnak. Azonban nem mindegy, honnan indulnak. Az alapító tapasztalatokra épülő bölcsessége és az utódok rendszerező, megújító képessége nem ütközik, hanem összeér: ebből születik meg az a tanulási potenciál, amely ötvözi a múlt erejét és a jövő lehetőségeit.

Az általunk megismert cégeknél általában zökkenőmentes volt a generációváltás. Az új nemzedék megértette: nem korlátot jelentenek, hanem alapot kínálnak az idősek tapasztalatai. Nem lebontotta, hanem tovább építette az alapítói szellemi alapját. Erőt adott nekik a tudás folytonossága, amelyben a reflexeket, az agilitást és a rugalmasságot létrehozó régi gondolkozásmód és az új ambíciók, vállalatirányítási eszközök nem kizárják, hanem támogatják egymást.

Az ösztönösen tanuló vállalatok titka

A viharszelidítő hozzáállás, a határozott és apró lépések kitartó sora, a piac megértése és a generációkon átívelő tudásalap építése – ezek az ösztönösen tanuló vállalatok sikerreceptjének fő összetevői. Nem csupán az élelmiszeripar sajátosságairól beszélünk, ez a tanulási modell sok más iparágban is működik, ez a rendszerváltás utáni magyar vállalkozás egyik legsikeresebb működési modellje.

Három irányban is folyamatosan építi tudását egy ilyen vállalat:

- a környezetére való figyelem a folyamatos alkalmazkodásban ölt formát;
- a partnerekre való fókuszról következik az erős kapcsolódás a vevőkhöz, a szállítókhoz, a munkatársakhoz, az utódokhoz;
- a saját motiváció szem előtt tartásával csendes, óvatos építkezést valósít meg.

Ebből származik a hektikus, nehéz környezetben való boldogulást lehetővé tevő erő. Ez az erő nem látványos — de kitartó és stabil. Rejtőzködő kulcstényezője sok vállalkozás sikerének. Érdemes figyelni és építeni rá, fontos mélyen megérteni ezt a mintát, amely több helyen dolgozik a felszín alatt, mint hinnénk.

Az ösztönösen tanuló vállalatok működése, nem látványos, nem is nagyon írható fel tankönyvben tanítható modellként. Lényege a hétköznaphoz kötődik: óvatos rutinokhoz, apró döntésekhez és finomhangolásukhoz, összebarkácsolt megoldásokhoz. A tanulás általában nem nagy ugrásokban történik, hanem abban, hogy valaki nap mint nap megpróbálja egy kicsit jobban csinálni ugyanazt.

Így ér össze a reziliencia és az agilitás, magyarul a tűrőképesség és a helyzetkihasználó képesség. Ez lehet a titok amögött, hogy az elmúlt öt évben a magyar élelmiszeripar termelésének és hozzáadott értékének növekedése meghaladta a feldolgozóipar átlagát.