

14. PwC Magyarországi Vezérigazgató Felmérés

Erősödő bizalom a világgazdaságban, óvatos vállalati várakozások



Bevezető

A globális gazdaság gyorsulását a magyarországi cégvezetők 70%-a várja, a hazai gazdasággal kapcsolatban 60% nyilatkozott optimistán, de a saját vállalata növekedésében csak 39% bíz.

A 14. PwC Magyarországi Vezérigazgatói Felmérésben megkérdezettek 1,8%-os GDP-növekedést és 415 forintos euróárfolyamot jósolnak 2025-re 4,8%-os infláció mellett. A mesterséges intelligenciával kapcsolatos eddigi üzleti eredmények elmaradnak ugyan a tavaly mért várakozásoktól, de a vezérigazgatók kétötöde számít arra, hogy a jövedelmezőségét növeli a GenAI 2025-ben. Ezt némiképp árnyalja, hogy a vezetők csupán 38%-a érez bizalmat e technológia iránt. A fenntarthatóság a globális klímaváltozás jelei ellenére továbbra sem prioritás a vállalatvezetők teendői között.

Módszertan

A PwC Magyarországi Vezérigazgató Felmérést tizennegyedik alkalommal készítettük el, amelynek alapját a PwC Globális Vezérigazgató Felmérés adja. Kutatásunk azzal a céllal készült, hogy a globális felméréssel párhuzamosan a magyar felsővezetők véleményéről, várakozásairól és növekedési lehetőségeiről is átfogóbb képet kapjunk.

A magyarországi felmérés során a személyes interjúkészítés módszerét alkalmaztuk, amelynek keretében a PwC szakemberei 2024 októbere és decembere között 252 hazai vállalat vezérigazgatóját kérdezték meg és a kvantitatív adatokat kérdőívek segítségével rögzítették. A kutatásban a PwC iparági csoportjai szerint meghatározott, a következő ágazatokban tevékenykedő cégeket kérdeztünk meg: pénzügyi szolgáltatások; technológia, média- és szórakoztatóipar, távközlés; kereskedelem, fogyasztói szektor; gyárpar; autóipar; kormányzat és közszolgáltatás; egészségügy és gyógyszeripar; energia és közműipar; turizmus és vendéglátás; ingatlanszektor; agrár, élelmiszeripar; SSC, egyéb pénzügyi szolgáltatások.

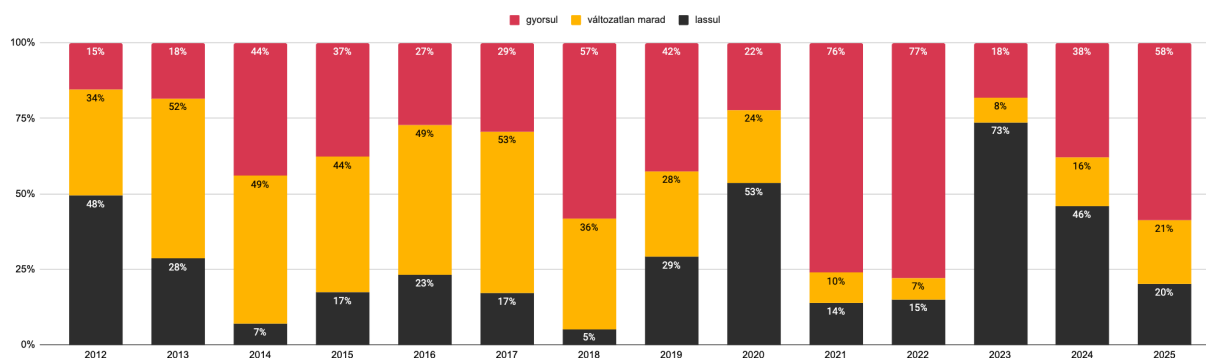
Az eredményeket részletesen a PwC Magyarországi Vezérigazgató Felmérés oldalán mutatjuk be.

Gyorsuló gazdaság változatlan árbevétel mellett?

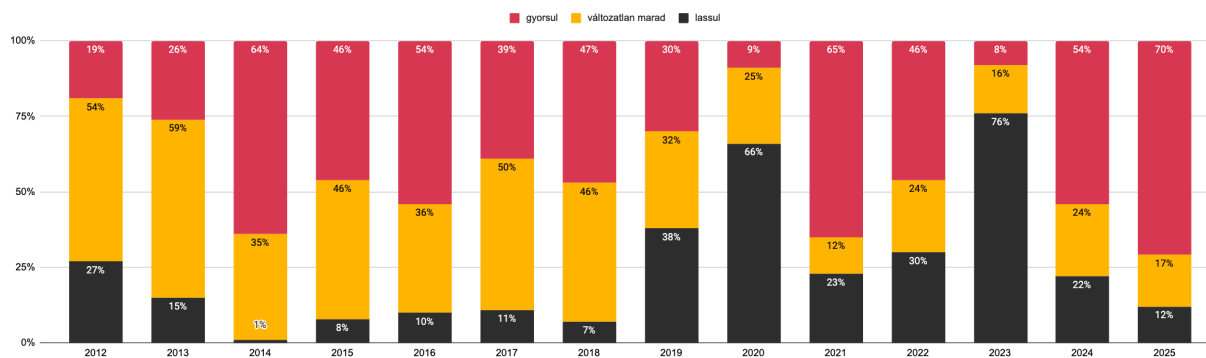
Világszinten a vezérigazgatók 58%-a vár gyorsulást a világgazdaság növekedési ütemében, ötödük lassulásra számít. A magyar vállalatvezetők ennél jóval optimistábbak, hiszen 70% bízik a globális gyorsulásban és csak egytizedük készül lassulásra. **Soha ekkora arányban eddig még nem mondták magyar vezetők, hogy a világ növekedési üteme gyorsulni fog.**

Mit gondol, a világgazdaság növekedési üteme gyorsul, változatlan marad vagy lassul majd a következő 12 hónapban?

Globális válaszok



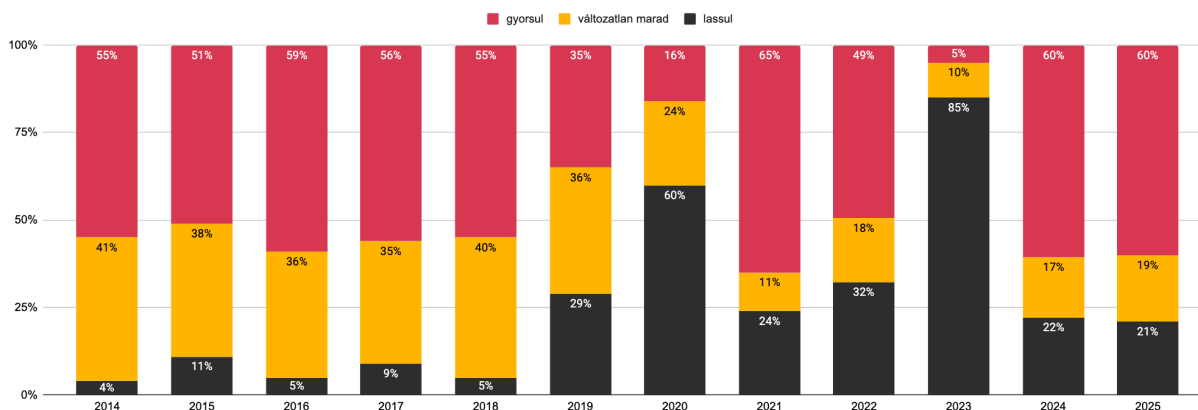
Magyar válaszok



N=252 (Magyarország), N=4701 (globális)

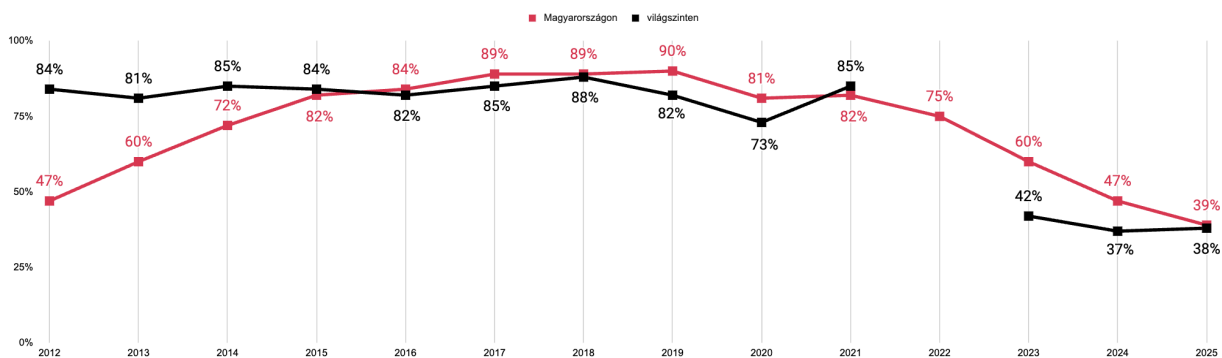
A magyar gazdasággal kapcsolatban a tavalyihoz hasonlóan a cégvezetők 60%-a gondolja úgy, hogy a növekedési ütem emelkedni fog 2025-ben. Ezzel párhuzamosan ugyanakkor elérte a mindenkori legalacsonyabb szintet azok aránya, akik a saját bevételeik növekedésével kapcsolatban nagyon vagy rendkívül bizakodónak mondták magukat: 39% tartozik ide.

Mit gondol, a magyar gazdaság növekedési üteme gyorsul, változatlan marad vagy lassul majd a következő 12 hónapban?



N= 252 (Magyarország)

Mennyire bizakodó vállalata bevételeinek növekedési kilátásait illetően a következő 12 hónapra? (saját cége 12 hónapon belül nő - nagyon és rendkívül bizakodó)



N= 252 (Magyarország), N=4701 (globális)



”

A gazdaság gyorsulásába vetett hit változása eddig mindig jelezte a GDP változásának irányát, és a most mért eredmények a tavalyi növekedési ütem gyorsulására engednek következtetni. **A magyarországi vezérigazgatók minden eddiginél jobban bíznak a globális és a hazai gazdaság növekedésében, és minden eddiginél kevésbé bíznak a saját árbevételük emelkedésében.** A kevesek növekedése könnyen a többség baja lehet. Kérdés, hogy mi a bizalom és a bizalomhiány forrása.”

Mezei Szabolcs, cégtárs

A kutatásban a vezetőket várakozásaikról is kérdeztük. Az előző felmérésben 2024-re 394 forintos éves euró-átlagárfolyamot jósoltak (395 volt a hivatalos jegybanki adat), a mostani felmérésben 2025-re 415 forintos eurót, 4,8%-os inflációs rátát és 1,8%-os GDP-növekedést prognosztizálnak.

PwC 14. Magyarországi Vezérigazgató Felmérés

2024 végén így látták a jövőt a magyarországi CEO-k



Jóslatok
2025-re



A forint átlagárfolyama
az euróval szemben

415 HUF



Inflációs ráta

4,8%



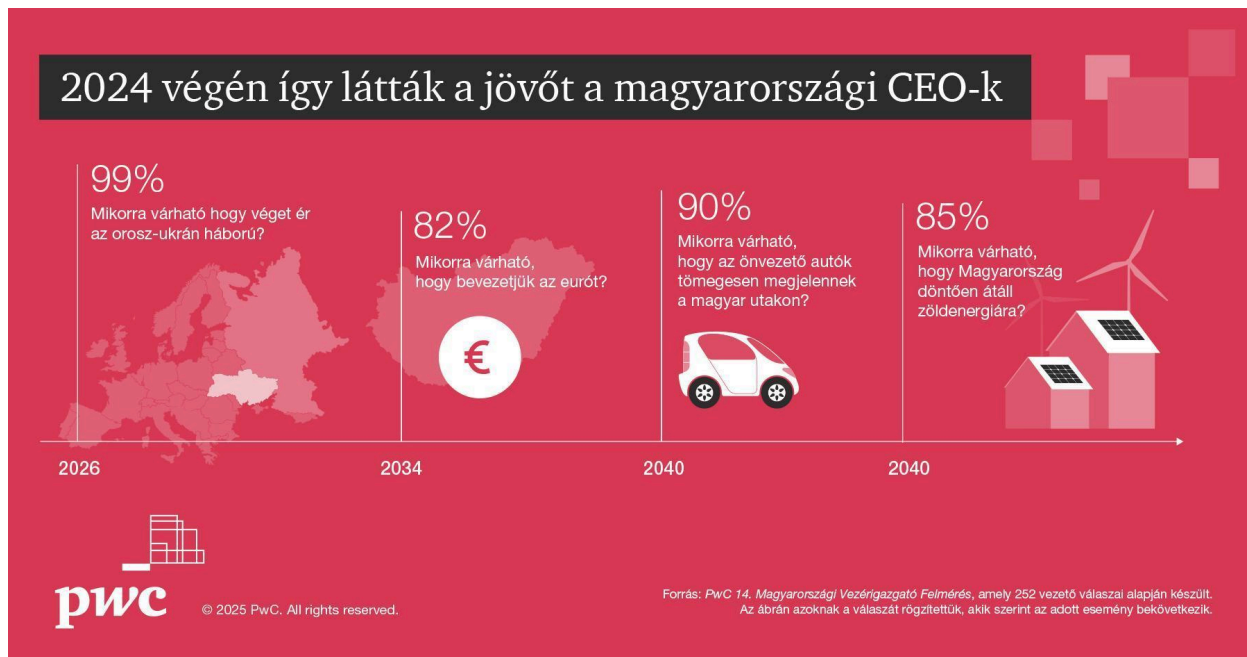
GDP-változás az előző
évhez képest

1,8%



Forrás: PwC 14. Magyarországi Vezérigazgató Felmérés, amely 252 vezető válasza alapján készült. © 2025 PwC. All rights reserved.

A vezetők 2026-ra számítanak az orosz-ukrán háború végére - ezt minden évben egyvel későbbre teszik -, és az euró bevezetésére tett jóslatuk is elcsúszott egy évvel - a válaszadók 82%-a számít ennek a bekövetkeztére, és az időpont várhatóan 2034. Az önvezető autók elterjedésére és a zöld energiára történő áttállásra 2040-ben számítanak a megkérdezettek.

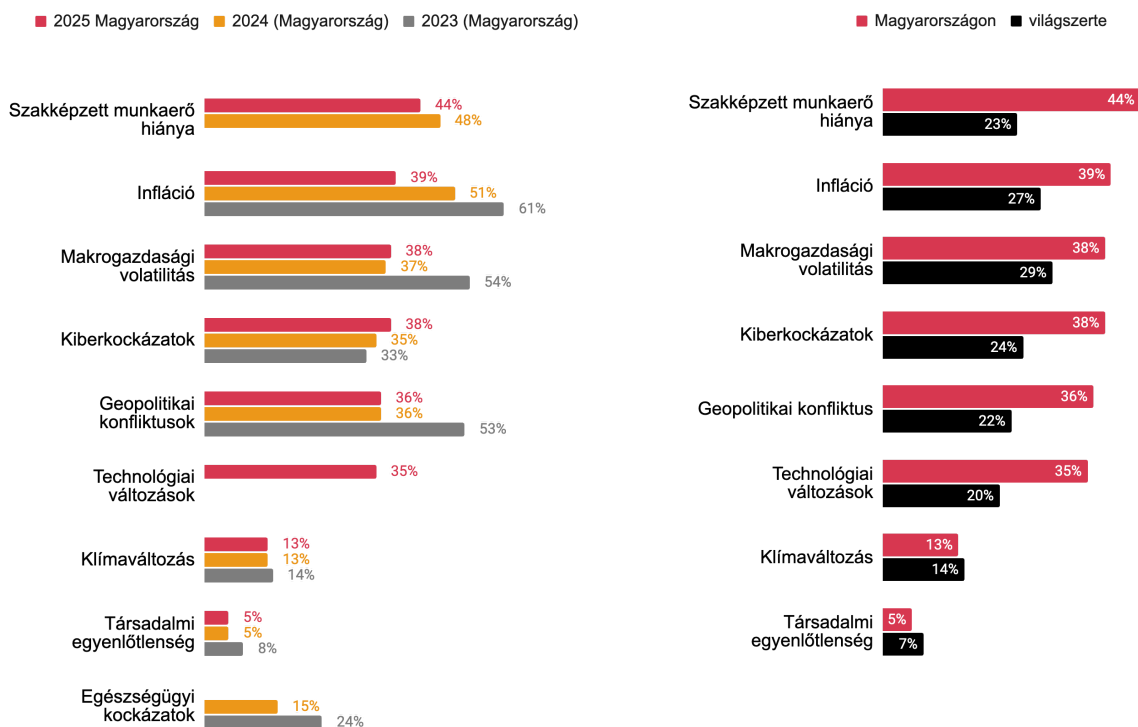


Felkészülés a jövőre szakemberhiány mellett

Ugyan az aggodalmak átlagos szintje 2023 óta folyamatosan csökken, de az a magyar vezérigazgatók körében még így is jóval magasabb a globális társaiknál mérténél. A fenyegető tényezők között a szakemberhiány vezet, itthon 44%, globálisan „csak” 23% aggódik emiatt. Tavalyhoz képest szinte nem változott a geopolitikai konfliktusoknak és a makrogazdasági volatilitásnak való kitettség észlelt mértéke (36 és 38% érez nagy kitettséget), ugyanakkor jóval kevesebben aggódnak az infláció miatt, mint egy éve (tavaly 51, idén 39%). Mindeközben stabilan nő azok aránya, akik a kiberkockázatok általi fenyegetettséget látják magasnak (38%, szemben a tavalyi 35, és a tavalyelőtti 33%-kal).

Veszélyeknek való kitettség a következő 12 hónapban

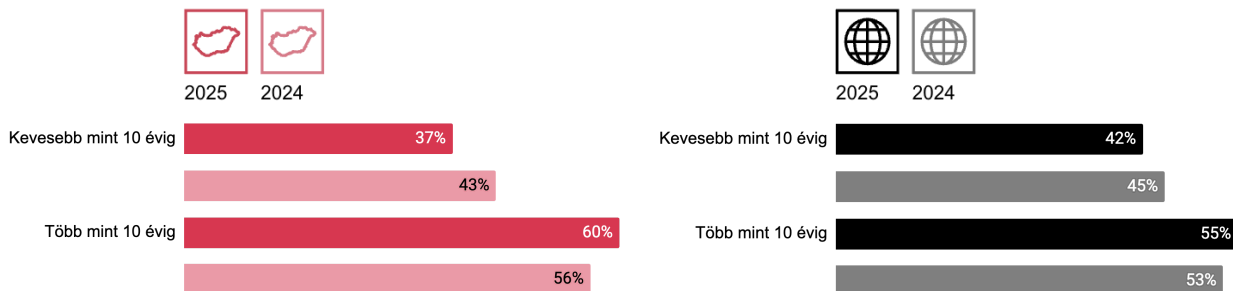
(azok aránya, akik rendkívüli, vagy nagymértékű kitettségre számítanak)



N= 252 (Magyarország), N=4701 (globális)

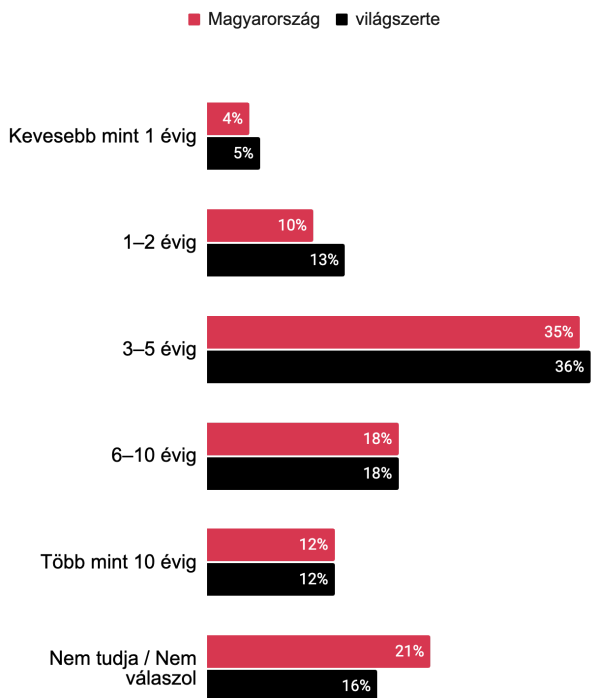
A magyar vállalatvezetők 60%-a úgy nyilatkozott, hogy amennyiben a cége a jelenlegi pályán halad tovább, több mint tíz évig gazdaságilag életképes marad. Ugyanakkor a saját vezérigazgatói mandátumát tíz évnél hosszabb időre csak 12% becsüli.

Amennyiben a vállalata a jelenlegi pályán halad tovább, Ön szerint mennyi ideig lesz gazdaságilag életképes?



N= 252 (Magyarország), N=4701 (globális)

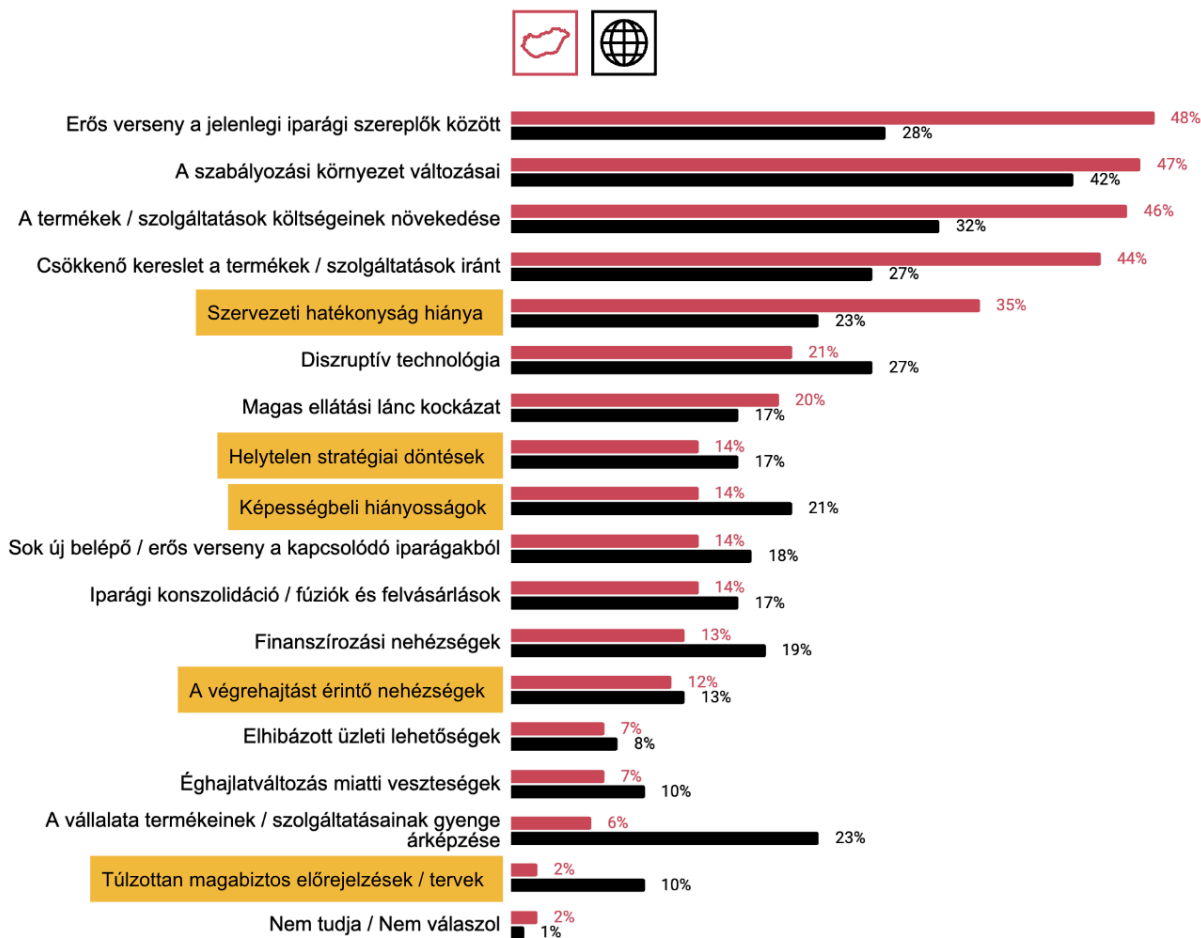
Várhatóan hány évig marad a jelenlegi munkakörében?



N= 252 (Magyarország), N=4701 (globális)

Azok, akik nem látják a vállalatukat életképesnek 10 év távlatában, külső tényezőket jelölnek meg **legfőbb okokként**: az erős iparági versenyt (48%), a szabályozási környezet változását (47%), a költségek emelkedését (46%) és a kereslet csökkenését (44%). Ezek mellett megjelenik a szervezeti hatékonyság hiánya is, ezt 35% látja kihívásnak.

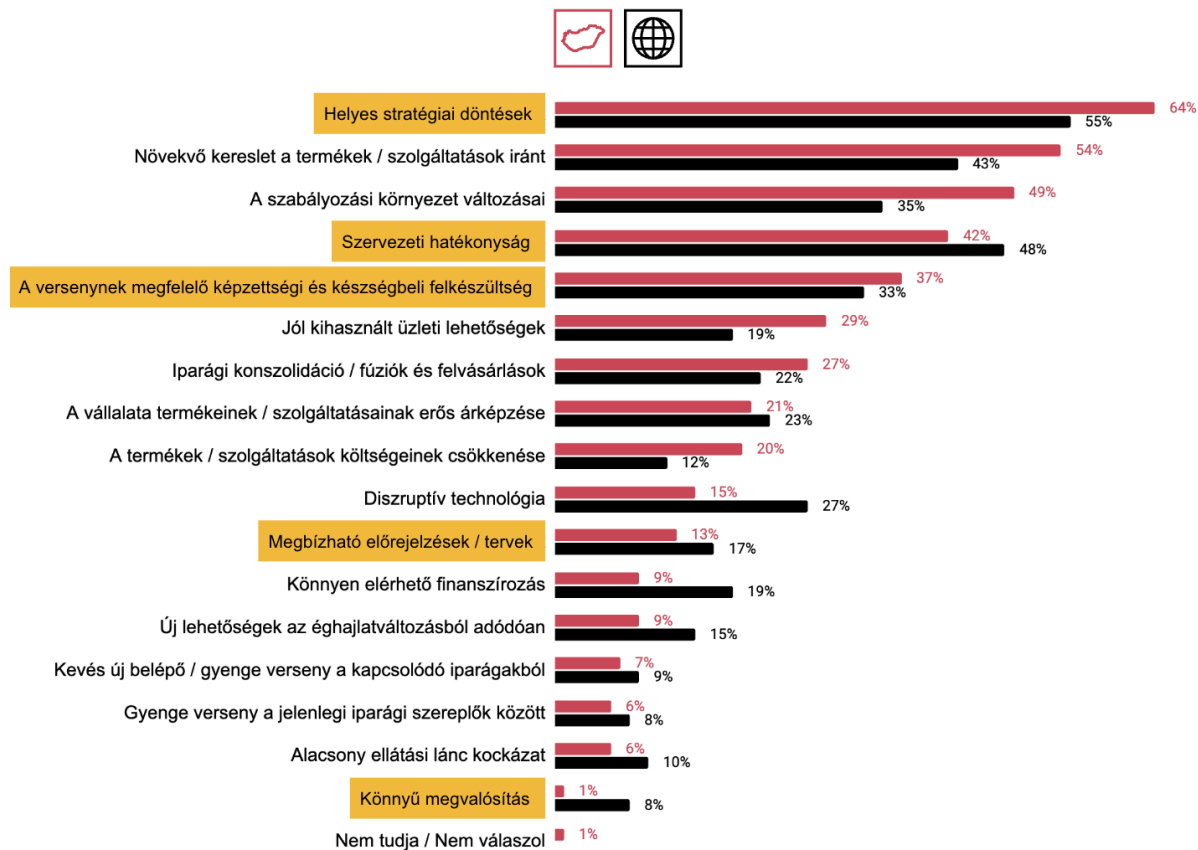
Ön szerint mely tényezők befolyásolják leginkább vállalata gazdasági életképességét?
(a 10 évnél rövidebb időre tervezés okai)



N= 252 (Magyarország), N=4701 (globális)

Aki vállalata gazdasági életképességében több mint tíz évre bíz, az leginkább belső tényezőknek tulajdonítja ezt, úgymint a helyes stratégiai döntések (64%), a szervezeti hatékonyság (42%) és a versenynek megfelelő felkészültség (37%) képzettség és készségek tekintetében. Ezeken túl a növekvő kereslet és a szabályozás változásai támogathatják kívülről a fennmaradást.

Ön szerint mely tényezők befolyásolják leginkább vállalata gazdasági életképességét?
(a 10 évnél hosszabb időre tervezés okai)



N= 252 (Magyarország), N=4701 (globális)



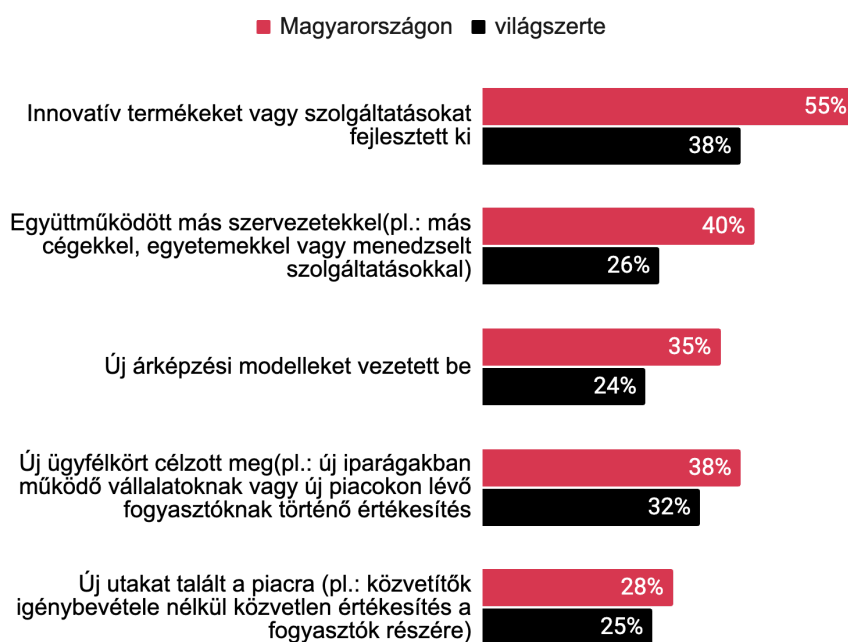
A magyar vállalatvezetők jellemzője, hogy cégük életképességének okaként magasabb arányban választják a külső tényezőket, mint társaik világszerte; ez arra utal, hogy a hazai vezérigazgatók a saját vállalatuk helyzetét relatíve kitettebbnek ítélik meg, ugyanakkor ezt a másik oldalon kompenzálják az elsősorban saját képességekre - köztük a vezérigazgató felkészültségére - vonatkozó magabiztossággal.”

Mezei Szabolcs, cégtárs

Újratervezés különböző terepeken

A változásra való képességet jelzi, hogy az elmúlt 5 évben a magyar cégek 55%-a fejlesztett innovatív termékeket vagy szolgáltatásokat - szemben a világban kapott 38%-os eredménnyel, 40%-uk fogott stratégiai partnerségbe és 38% indult el új ügyfélkör felé.

Milyen mértékben tette meg az Ön vállalata az alábbi lépéseket az elmúlt öt évben?
(nagy vagy nagyon nagymértékben)



N= 252 (Magyarország), N=4701 (globális)

Az árbevételük 13%-a származott új termékcsoportok bevezetéséből vagy új piaci helyszínekről, 4%-a pedig új, különálló üzleti tevékenységekből.

Az Ön cége elmúlt öt évben realizált bevételeinek hány százaléka származott az alábbi forrásokból?

- Az elmúlt öt évben működő alaptévékenység(ek)
- Az alaptévékenység(ek) kiterjesztése az elmúlt öt évben (pl.: új helyszínek vagy termékcsoportok)
- Alapvetően különálló üzleti tevékenység(ek) hozzáadása az elmúlt öt évben

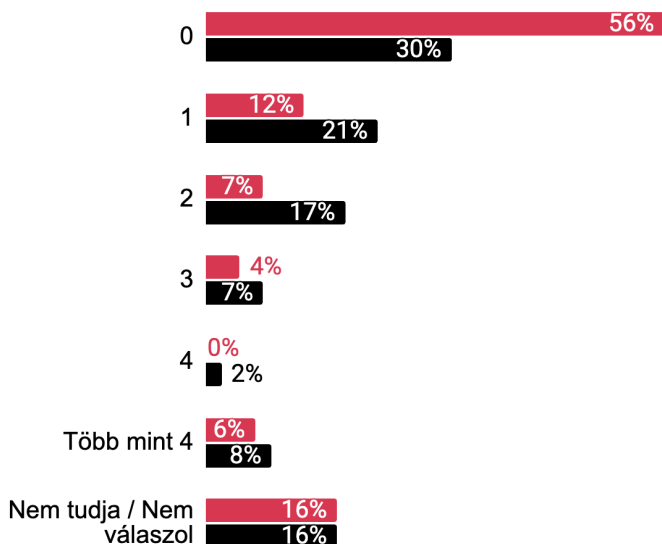


N= 252 (Magyarország), N=4701 (globális)

A magyarországi vállalatok 29%-a, a világ vállalatainak 55%-a tervezi azt, hogy a következő három évben más vállalatokat megvásárol. Ezzel a lépéssel az érintett cégek több mint fele (54%) nem evez át másik iparágba Magyarországon, a világban ez az arány 37%.

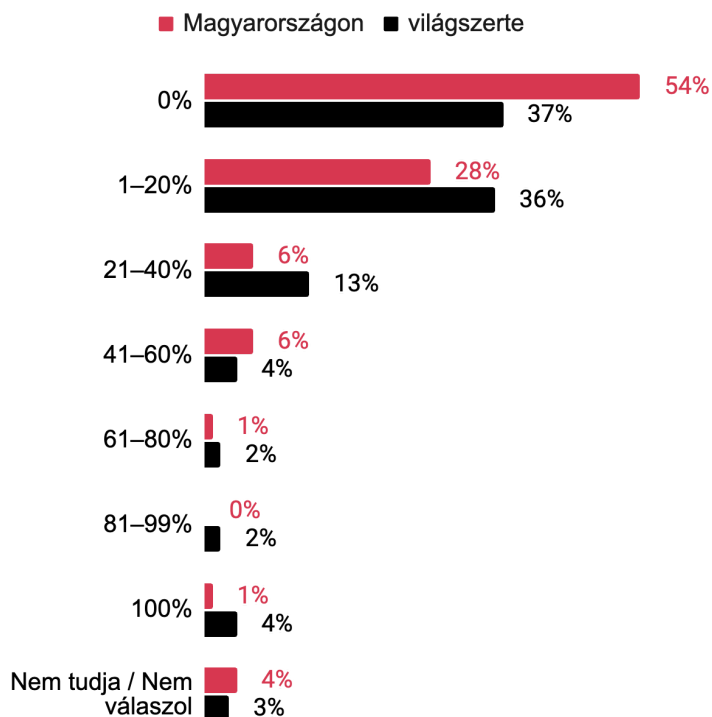
Hány akvizíciót tervez cége a következő három évben?

- Magyarországon
- világszerte



N= 252 (Magyarország), N=4701 (globális)

Azon akvizíció(k), amelyeket cége a következő három évben tervez végrehajtani, az ügylet értékének mekkora hányada származik majd az Önétől eltérő ágazatokból vagy iparágakból?



N= 71 (Magyarország), N=2528 (globális)



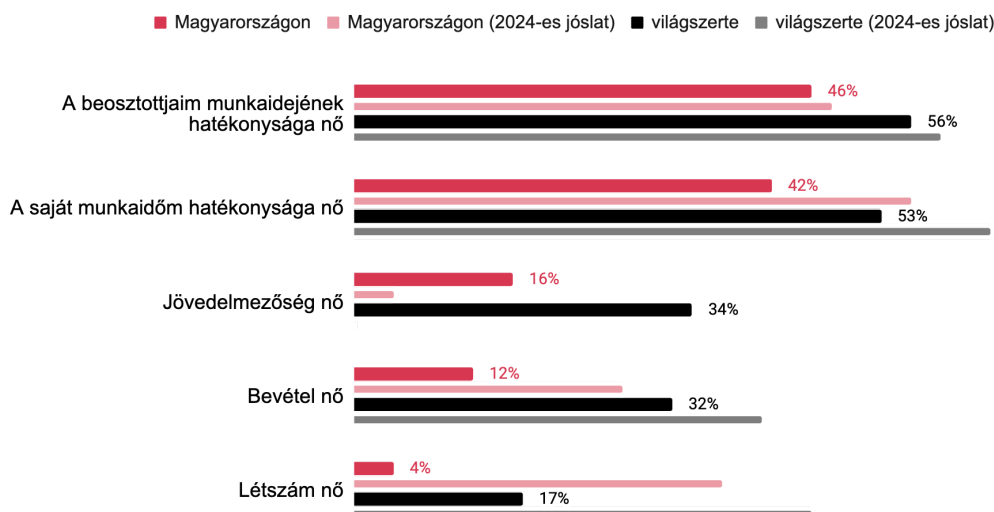
Míg a hazai, akvizíciót tervező vállalatok elsősorban a saját jelenlegi versenytársaikat kebeleznék be, addig világszerte a felvásárlás inkább az új iparágakba való belépést segíti elő.”

Mezei Szabolcs, cégtárs

Mesterséges intelligencia: hasznos és/vagy veszélyes?

Noha a vállalatvezetők 20%-a mondta azt, hogy cégénél nincs szerepe a generatív mesterséges intelligenciának (genAI), a többi 80% egyértelműen hatékonyságnövekedésről számolt be az AI-nak köszönhetően. Emellett az érintett vállalatok több mint egytizedében a bevétel és a jövedelmezőség is nőtt a technológia jóvoltából. Ezek az eredmények ugyan világszinten és hazánkban is elmaradnak attól, amit tavaly prognosztizáltak a vezérigazgatók, a várakozások továbbra is nagyon pozitívak. A megkérdezettek kétötöde például a jövedelmezőség növekedését reméli a genAI-tól 2025-ben.

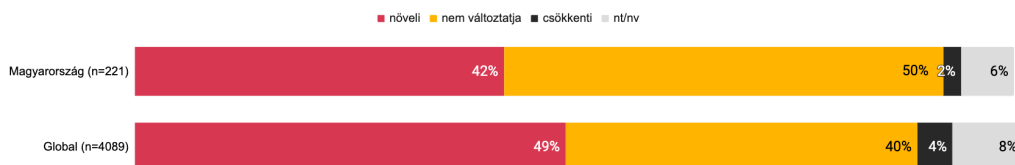
Hogyan változtatta meg a generatív MI az alábbiakat a vállalatánál az elmúlt 12 hónapban? (azok aránya, akik szerint növelte)



N= 205 (Magyarország), N=3916 (globális)

Ettől még a várakozások továbbra is nagyon pozitívak, a vezérigazgatók kétötöde a jövedelmezőség növekedését várja tőle 2025-ben.

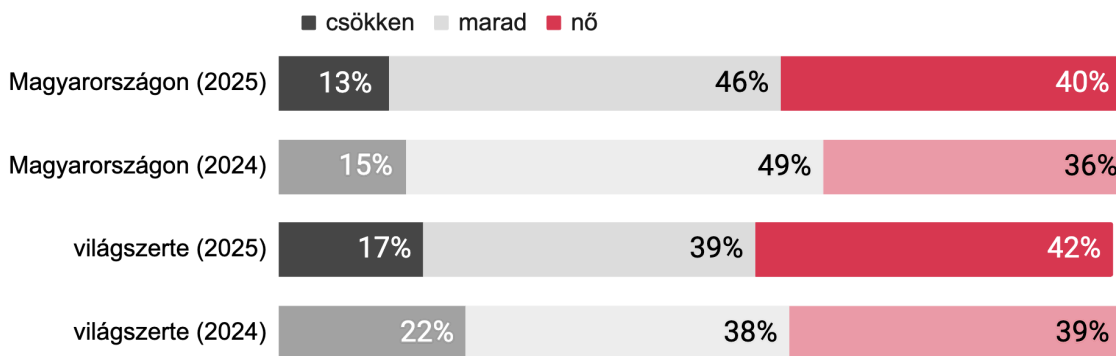
A generatív MI milyen mértékben fogja növelni vagy csökkenteni az Ön cége jövedelmezőségét a következő 12 hónapban?



N= 221 (Magyarország), N=4089 (globális)

Optimizmust eddig a létszámmal kapcsolatos várakozások alakulásával is mértünk; amikor a többség létszámnövelésre készült az AI előtti időkben, akkor az általában pozitív jövőképre utalt. Most ugyan nőtt azok aránya, akiknél a létszám növekedhet 2025-ben, a többség nem tervezi az emberi erőforrás-állománya növelését. Leépítésre a vállalatok egytizedénél lehet számítani.

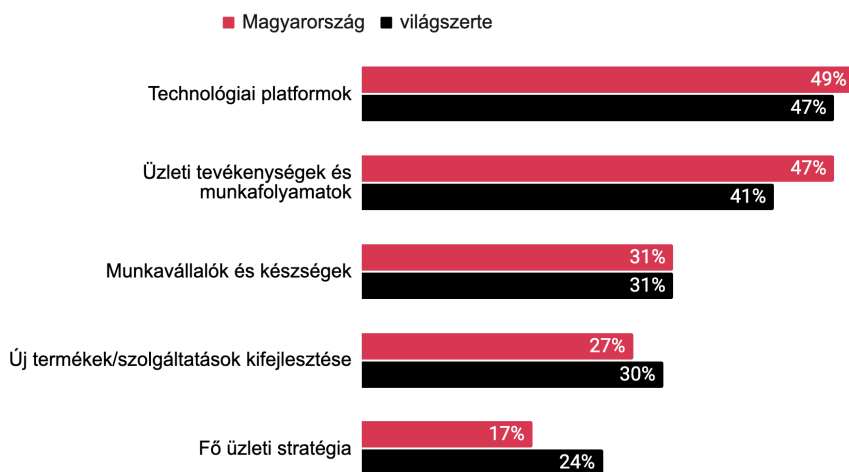
Hogyan változik cége személyi állománya a következő 12 hónapban?



N= 252 (Magyarország), N=4701 (globális)

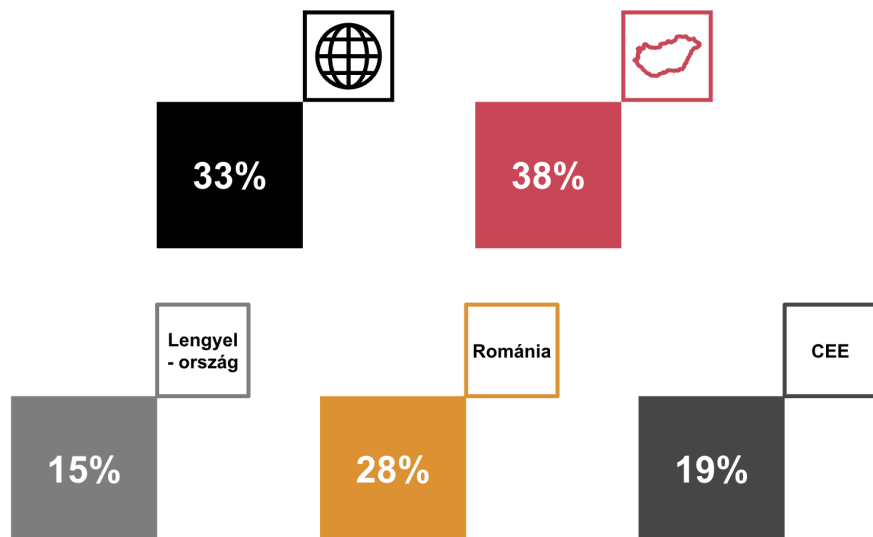
Érdekes kérdés a bizalom az AI-jal kapcsolatban: általánosságban a magyar vezérigazgatók 38%-a bízik a mesterséges intelligenciában, ez az arány világszerte 33%, míg Közép-Kelet-Európában 19%. Mégis, a megkérdezett vállalatvezetők 49%-a számít rá, hogy cégénél az AI beépül a technológiai platformokba és a munkafolyamatokba (47%), illetve a munkavállalói készségek (31%) és a termék/szolgáltatásinnováció terén (27%) is szerepet kap.

Milyen mértékben számít arra, ha számít egyáltalán, hogy a MI (beleértve a generatív MI-t is) szisztematikusan beépül cége alábbi területeibe a következő 3 évben?
(nagy vagy nagyon nagymértékben)



N= 252 (Magyarország), N=4701 (globális)

AI iránti bizalom



”

Minden sikeres vállalat működésének alapja a bizalom és az együttműködés. Elgondolkodtató adat, hogy **a vezérigazgatók egy olyan technológiától várják vállalatuk jövőálló fejlődését több területen, amiben nem is bíznak igazán. Kérdés, hogy ez egy alapvető bizalomhiányos működésre utal, vagy pedig arra, hogy a munkatársaikba, és az ő mesterségesintelligencia-alkalmazási képességükbe vetett bizalom ellensúlyozza a technológiába vetett bizalom hiányát.** A válasz valószínűleg az, hogy is-is, az azonban biztos, hogy a várt hasznokat csak azok a társaságok fogják érzékelni, ahol az AI bevezetése és használata növelni fogja a bizalmat és az együttműködést.”

Radványi László, vezérigazgató

Vezérigazgatói szerep

A generatív mesterséges intelligencia térnyerésével a vezérigazgatóknak is egyre nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a technológiai felkészültségre, mind saját maguk, mind a munkatársak tekintetében, valamint a szervezet technológia fejlesztése is stratégiai prioritás kell legyen. Mindezek mellett pedig nem feledkezhetnek meg arról, hogy az emberekre is fókuszáljanak, vagyis emberi irányítással és fejlett technológia alkalmazásával tudnak hatékony vezetőként működni.

Egyetért az alábbi állításokkal?

(azok aránya, akik egyetértenek)



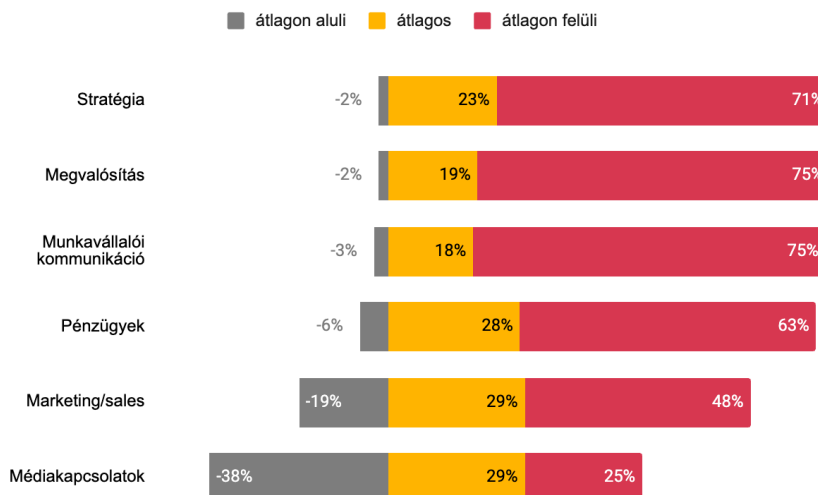
N= 252 (Magyarország)



Öt évvel ezelőtt a világunkat alakító megatrendek kapcsán megjelent egy tanulmányunk *10 év múlva itt az éjféli* címmel, ami részben arról is szólt, milyen kihívásokkal teli, sokszor ellentmondásos szereppé kezd válni a vezetés. Egyszerre kell stratégiának lenni és megvalósítónak; globálisan gondolkodónak és a helyi erőforrásokra építőnek; magas integritási szinttel rendelkező politikusnak; tech-tudós humanistának; hagyománytisztelő innovátornak, és - bár lehet, egy CEO szájából kissé patetikusan is hangzik - egy „szerény, névtelen, példamutató hősnek”. A kutatásunk nekem a szerény és egyben névtelen hősiesség fontosságára hívja fel a figyelmet. Arra, hogy több magabiztosság kell a cselekvéshez, a hosszú távú stratégiai gondolkodáshoz, a példamutatáshoz, illetve szerénység a mindennapokra, a megvalósításhoz, és elfogadás azokra az esetekre, amikor a rövid távú céljaink nincsenek összhangban a vezetői felelősségünkkel, hosszú távú stratégiai céljainkkal. A megkérdezett vezérigazgatók válaszából kitűnik, hogy ezeknek a szerepeknek a mai világban való harmonikus kezelése komoly kihívást jelent. Magánemberként, szülőként körbenézve a világban pontosan érezzük, hogy milyen feladatokra kellene elsősorban koncentrálnunk, de ezen célok sokszor nagyon nehezen összeegyeztethetőek a hagyományos vállalati idő- és célhorizonttal. Közösen, véleményünkön keresztül adtuk át egymásnak mi vezérigazgatók azt a kulcsfontosságú üzenetet, hogy két megatrend esetén biztosan - a technológiai változásokra és a klímaváltozásra gondolok - a döntések mielőbbi felvállalása nem tűr halasztást, különben a trendek fognak dönteni helyettünk.”

Radványi László, vezérigazgató

Hogyan értékelné felkészültségét más cégvezetőkhez képest a következő területeken?

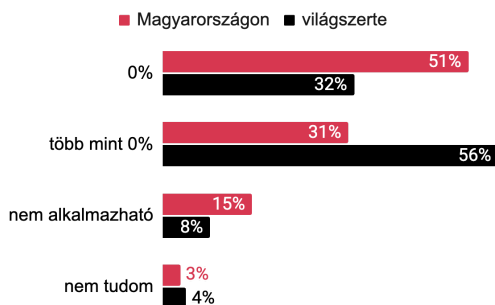


N=252 (Magyarország)

Nem prioritás a fenntarthatóság

A hazai vállalatvezetők kétharmadának (66%) személyes teljesítményébe nem számít bele az, hogy tesz-e a vállalata fenntartható működéséért vagy sem. Világszerte ez az arány 40%. Ha ehhez hozzávesszük azt, hogy 13% tartja a klímaváltozást a cége működését fenyegető veszélynek, nem lesz meglepő, hogy a fenntarthatósági célkitűzések nincsenek a vállalatvezetők prioritási listájának tetején.

A jelenlegi személyes ösztönző juttatásának (beleértve az éves bónuszt és a hosszú távú ösztönzőket is) mekkora hányadát határozzák meg a fenntarthatósági mutatók?

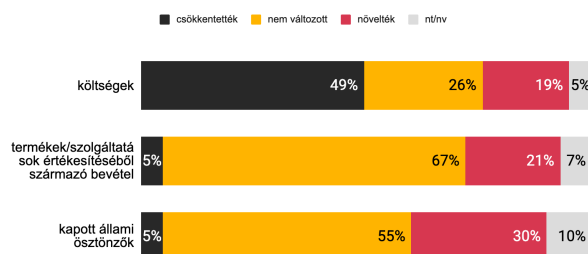


N=252 (Magyarország), N=4701 (globális)

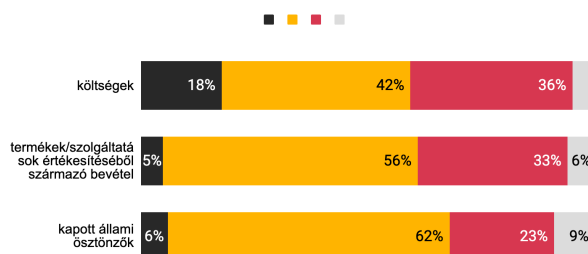
A vállalatok elmúlt 5 évben megvalósított klímabarát beruházásainak 49%-a költségcsökkenéssel járt, ami nem véletlen; korábbi kutatásainkból kiderült, hogy ezekre elsősorban az energiaváltságra adott válaszként került sor. A klímabarát beruházások a cégek 21%-a számára hoztak bevételnövekedést, és 30% számolt be arról, hogy ezek az investíciók a kapott állami ösztönzők növekedésével jártak. Az elmúlt egy évben 56% vágott bele klímabarát beruházásba, de ezeknél csak az ő 41%-uk fogadott el alacsonyabb megtérülési rátát a többi beruházásnál minimálisan elvárthoz képest.

Az Ön vállalata által az elmúlt öt évben kezdeményezett klímabarát beruházások hogyan változtatták meg a következőket?

Magyarországon



világszerte

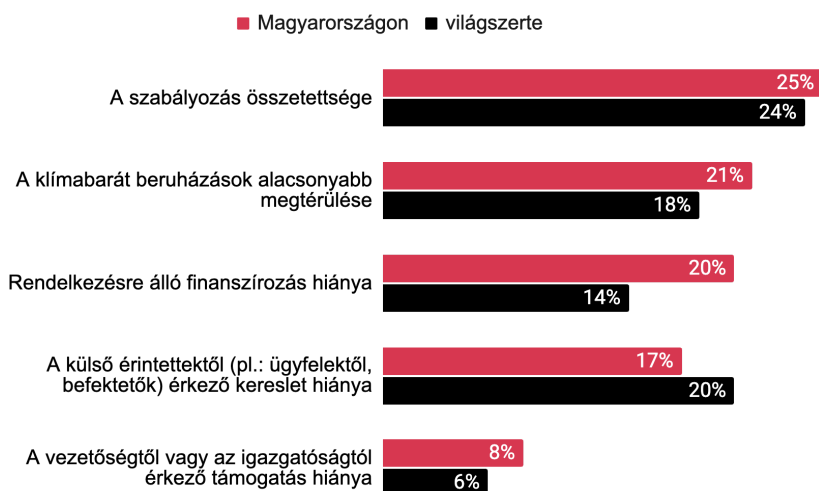


N=109 / 186 (Magyarország), N=3991 (globális)

A klímabarát beruházások legfőbb akadálya mégsem a kifizetődés hiánya, hanem elsősorban a szabályozás összetettsége. Ezt az alacsonyabb megtérülés és a finanszírozás hiánya követik.

Az elmúlt 12 hónapban milyen mértékben gátolták az alábbi tényezők az Ön vállalatát abban, hogy klímabarát beruházásokat kezdeményezzen?

(nagy vagy nagyon nagymértékben - csak azok körében, ahol volt ilyen beruházás az elmúlt 12 hónapban)



N=162 (Magyarország), N=3811 (globális)

”

Miközben a globális klímaváltozás tagadhatatlan jelei már komolyan érintik az értéklánc szereplőit, ez a vállalatvezetők időhorizontján még láthatóan nem jelenik meg veszélyként, így **a fenntarthatóság nem jut kiemelt szerephez napirendjükön**. A szabályozás intézményrendszerére nemcsak az a feladat vár, hogy elősegítse a klímabarát működéshez szükséges lépések megvalósulását, hanem szerepet kell játszania abban is, hogy **az üzleti szereplők értékválasztásába normatív módon beépüljön a fenntarthatósági szempontoknak való megfelelés.**”

Radányi László, vezérigazgató

14. PwC Magyarországi Vezérigazgató Felmérés

© 2025 PwC. Minden jog fenntartva. Ebben a dokumentumban a “PwC” kifejezés a PwC hálózatra és/vagy a magyarországi tagvállalatokra utal, amelyek önálló jogi személyek. További információért, kérjük keresse fel a www.pwc.com/structure weboldalt.

Ez a kiadvány kizárólag általános tájékoztatásul szolgál és nem minősül szakmai tanácsadásnak.

