

Miért (nem) sikerül? A déli nyitás értékelése magyar vállalkozások afrikai tapasztalatai alapján

BUDA GERGELY*

A tanulmány célja a magyar vállalatok afrikai piaci sikerei vagy sikertelensége tényezőinek feltárása, különös tekintettel a külgazdasági stratégiai célok és a vállalati tapasztalatok közötti eltérésre. A kutatás 2025 márciusa és júniusa között készült. 28 magyar vállalkozás képviselőivel, egy afrikai tapasztalatokkal rendelkező exportszakértővel és öt Afrikában tevékenykedő szakdiplomátával készített interjúra épült. Vállalati nézőpontból vizsgálta a piaci belépés motivációit, stratégiáit és tapasztalatait. Az afrikai megjelenést elsősorban az európai piacok telítettsége, a növekedési és diverzifikációs igény, valamint a déli nyitás külpolitikája ösztönözte. A stratégiai szintű várakozások nem minden esetben találkoznak a piaci realitásokkal. A siker négy tényezőre vezethető vissza: a piacismeretre és felkészültségre, az adaptációs képességre, a bizalomépítésre és a hosszú távú elköteleződésre. A magyar vállalatok többsége direkt exporttal vagy helyi disztribútorokon keresztül lépett be az afrikai piacra, ezzel elkerülte a jelentős beruházási és intézményi kockázatokat. A legfőbb akadályok nem a technológia, a humán erőforrások, a finanszírozás, a kulturális különbségek, az infrastruktúra és a politikai kockázatok területén jelentkeztek. Ezzel összhangban a vállalati szintű siker nem kizárólag erőforráskérdés, hanem nagymértékben függ az intézményi környezet kiszámíthatóságától és a támogatási eszközök koordináltságától. Az egyes beavatkozási területek – pénzügyi, intézmé-

* Buda Gergely tudományos segédmunkatárs, ELTE-KRTK, Világ gazdasági Intézet.
E-mail: buda.gergely@krtk.elte.hu, ORCID: 0000-0002-4185-4892

A szerző ezúton fejezi ki köszönetét a KSH Külkereskedelemstatisztikai Főosztály munkatársainak az adatszolgáltatásért, valamint a kutatásban részt vevő válaszadóknak az együttműködésért és az értékes információk megosztásáért.

A kézirat 2025. november 4-én érkezett a *Külgazdaság* szerkesztőségébe.

<https://doi.org/10.47630/KULG.2026.70.3-4.72>

nyi, kulturális és diplomáciai – közötti szinergiák kiaknázása ezért kulcsfontosságú, mivel ezek együttesen képesek csökkenteni a piacra lépés és a működés kockázatait. A jövőbeni szakpolitikai megközelítéseknek nem elszigetelt programokra, hanem integrált, hosszú távon is fenntartható ökoszisztémák kialakítására célszerű összpontosítaniuk. Jövőbeni kutatási irány a szektorspecifikus vizsgálatok elmélyítése, a longitudinális elemzések, a közép- és kelet-európai országok összehasonlítása, valamint a politikai és diplomáciai háttér vállalati szintű hatásmechanizmusainak részletesebb feltárása.

Journal of Economic Literature (JEL) kódok: F13, F23, L26, O19, O55.

Kulcsszavak: Afrika, magyar vállalatok, piacra lépés, külkereskedelem, üzleti kultúra, támogatási rendszerek, kis- és középvállalatok.

Abstract

Why is it (not) working? An evaluation of the Southern Opening based on the African experiences of Hungarian businesses

GERGELY BUDA

This paper examines the factors that determine the success or failure of Hungarian firms entering African markets, with particular attention to the gap between foreign economic policy objectives and firm-level experiences under the government's Southern Opening strategy. The study is based on qualitative research conducted between March and June 2025, including interviews with 28 Hungarian companies, expert with extensive African experience, and five economic diplomats serving in Africa. The paper explores market entry motivations, strategies, and operational experiences from a firm-level perspective.

The findings indicate that market entry was primarily driven by the saturation of European markets, the need for growth and diversification, and the strategic orientation of Hungarian foreign economic policy. However, the results also reveal a mismatch between strategic expectations and on-the-ground realities. Success is found to depend on four key factors: market knowledge and preparedness, adaptive capacity, trust-building, and long-term commitment. Most firms entered African markets through direct exports or local distributors, avoiding high investment and institutional risks. The main barriers were not technological but rather human, financial, and institutional in nature, including limitations in human resources, access to finance, cultural differences, infrastructure constraints, and political risks.

The report further highlights that firm-level success is not solely a function of internal resources but is strongly influenced by the predictability of the institutional environment and the coordination of support mechanisms. Synergies across financial, institutional, cultural, and diplomatic interventions are essential to reduce market entry and operational risks. These findings suggest that future policy approaches should move beyond fragmented initiatives toward integrated, long-term support ecosystems. The paper also identifies directions for future research, including sector-specific analyses, longitudinal studies, comparative research across Central and

Eastern European countries, and a deeper examination of the firm-level impacts of political and diplomatic frameworks.

JEL codes: F13, F23, L26, O19, O55.

Keywords: Africa; Hungarian firms; market entry; international trade; business culture; support systems; SMEs.

Bevezetés

E tanulmány célja a magyar vállalatok Európán kívüli – különösen az afrikai – piacokon való megjelenési lehetőségeinek és korlátainak a feltérképezése. Azt elemzi, hogy milyen tényezők határozzák meg a magyar cégek afrikai piaci sikerét vagy kudarcát, és milyen támogatási, intézményi és vállalati feltételek szükségesek a fenntartható és versenyképes jelenléthez. Sikernek tekinthető, ha egy magyar vállalat tartós üzleti jelenlétet tud kialakítani az afrikai piacon, például stabil partnerkapcsolatok, folyamatos exporttevékenység, illetve helyi beruházás formájában. Kudarcnak minősül ezzel szemben, ha a piacra lépési kísérlet nem vezet fenntartható üzleti együttműködéshez, illetve a vállalat rövid időn belül felhagy az adott piacon folytatott tevékenységével.

A tanulmány aktualitását az adja, hogy a hazai szakpolitikai diskurzus, a ki-tűzött célok és a vállalati gyakorlat, illetve eredmények között jelentős eltérés figyelhető meg, amelyet a kutatás Magyarországon elsőként kísérrel meg empirikusan, vállalati nézőpontból feltárni. Újszerűsége abban is rejlik, hogy átfogó, kvalitatív képet nyújt a magyar vállalatok Afrikában szerzett gyakorlati tapasztalatairól. Ennek keretében nem csupán a makrogazdasági és diplomáciai kontextust vizsgálja, hanem a tényleges piaci működést, a vállalati döntéshozatalt, valamint a helyi kapcsolat-rendszerek és intézményi feltételek hatását is.

A kutatás 2025 márciusa és júniusa között zajlott le, és 28 magyar vállalat képviselőjével, egy afrikai tapasztalatokkal rendelkező exportszakértővel, valamint öt, Afrikában szolgáltatot teljesítő szakdiplomátával készített interjú alapján. Célja a vállalati tapasztalatok és igények összegyűjtése, rendszerezése, valamint az ezekből levonható következtetések és szakpolitikai ajánlások megfogalmazása volt.

A vizsgálat nem korlátozódott a jelenlegi helyzet leírására, hanem olyan tudásbázis létrehozására törekedett, amely iránymutatást nyújthat a jövőbeli vállalati stratégiák, külgazdasági szakpolitikai döntések és további kutatások számára.

A reálgazdasági szereplők bevonása mellett a szakdiplomatak részvétele is jelentős hozzáadott értéket képvisel, mivel hozzájárul a téma komplexitásának feltárásához, valamint a szakpolitikai, vállalati és kutatói diskurzus erősítéséhez. Ennek megfelelően a tanulmány nagy számban tartalmaz interjúrészleteket és szó szerinti idézeteket, biztosítva a feltárt tapasztalatok hiteles és sokoldalú bemutatását.

Összességében a tanulmány hézagpótló jellege abban rejlik, hogy a magyar–afrikai gazdasági kapcsolatok vizsgálatát a vállalati tapasztalatok szintjére helyezi, és empirikusan azonosítja azokat a gyakorlati akadályokat és lehetőségeket, amelyek meghatározzák a stratégiai célok megvalósítását.

A tanulmány az alábbi módon épül fel. Az első fejezet összegzi a témával foglalkozó hazai és nemzetközi szakirodalom főbb megállapításait. Ezt követően a magyar–afrikai gazdasági adatok kerülnek ismertetésre. A harmadik fejezet bemutatja a módszertant és a válaszadó vállalatok méretbeli és iparági sajátosságait. A negyedik fejezet a kutatási eredményeket tartalmazza a válaszadók afrikai piacra lépés iránti motivációi, jellemző belépési stratégiái, illetve a piacra lépés során tapasztalt kihívásai alapján. Ezt követi a diszkusszió, az eredmények alapján az afrikai piacra lépés sikerét meghatározó tényezők áttekintése. A hatodik rész a válaszadók által meghatározott további támogatási igényeket tekinti át. A tanulmányt az Összefoglalás és következtetések fejezet zárja le, amelyhez a hivatkozások és a Melléklet kapcsolódik.

1. Irodalom-összefoglaló

A témáról mind hazai, mind regionális szinten kevés publikáció lelhető fel. Különösen a vállalati tapasztalatokra koncentráló empirikus vizsgálatokból van hiány. Bár a szakirodalom rendszeresen hangsúlyozza az afrikai piacokban rejlő lehetőségeket (Ejalu, 2007; Suha, 2007 és 2011; Lakner, 2012; Tarrósy & Morenth, 2012 és 2013; Tarrósy & Marsai, 2024), eddig nem készült olyan elemzés, amely kifejezetten a magyar reálgazdasági szereplők afrikai tapasztalatait, siker- és kudarctényezőit tárta volna fel. A fejlődő országokkal fennálló gazdasági kapcsolatokban a finanszírozási feltételek is kulcsszerepet játszanak. A szakirodalom szerint a szubszaharai Afrikában tartós megtakarítás-beruházási rés és fejlesztésfinanszírozási hiány figyelhető meg, amely a külső finanszírozási forrásoktól való erős függőséget eredményez (Kiss, 2022, 2023, 2024). Ez a finanszírozási környezet a kisebb tőkeerejű vállalatok, különösen a kkv-k számára további belépési korlát.

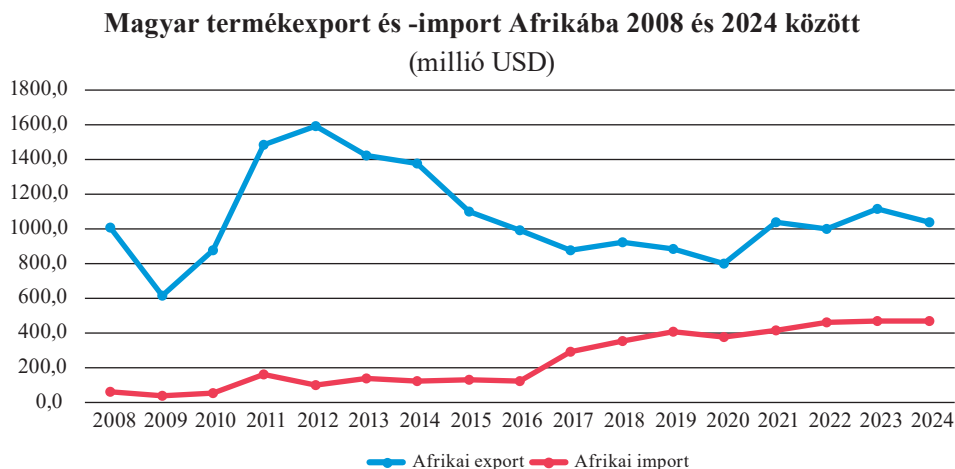
A kontinenssel foglalkozó nemzetközi szakirodalom a hazaihoz hasonló mintázatot mutat. A Közép- és Kelet-Európából kiinduló, Afrikára vonatkozó gazdasági és üzleti elemzések száma még viszonylag korlátozott, de növekvő érdeklődés mutatkozik a kontinens iránt. A legtöbb – e tanulmányhoz hasonló – publikáció Lengyelországban született (Rynarzewski et al., 2016; Rostowska, 2013; Polus, 2016). Ezek az írások a lengyel vállalatok afrikai lehetőségeit és korlátait tekintették át. Kiemelték a kontinens gazdasági potenciálját – az infrastruktúra terén, az energetikai, az információs és kommunikációs technológiai, valamint az agrárszektorban –, ugyanakkor hangsúlyozták az intézményi és strukturális akadályokat (korrupció, bürokrácia és politikai instabilitás). Wąsowska et al. (2024) a lengyel cégek afrikai piacra lépését elemezve bemutatta, hogy sikereik kulcsa az alkalmazkodóképesség, a személyes kapcsolatok és a nem gyarmatosító narratíva. Más tanulmányok (Marinov, 2017; Rudincová, 2019; Chmiel, 2018) regionális szinten vizsgálták a visegrádi négyek (Csehország, Lengyelország, Magyarország és Szlovákia), illetve Bulgária és Románia kapcsolatait Afrikával. Ezek jellemzően alacsony intenzitásúak, ad hoc jellegűek, és hiányzik mögülük a stratégiai koordináció. Közép- és Kelet-Európában kevés átfogó összehasonlító kutatás született arról, miként lehetnek sikeresek a vállalatok Afrikában. A meglévő irodalom inkább esettanulmányokra, gazdaságdiplomáciai hiányosságokra és a vállalati alkalmazkodás mikéntjére koncentrál.

2. A magyar–afrikai gazdasági adatok

Az elmúlt másfél évtizedben a magyar külgazdasági stratégia egyik központi eleme az exportpiacok diverzifikálása és egyben az Európai Uniótól való túlzott külkereskedelmi függőség mérséklése volt. Ennek jegyében született meg előbb a globális, majd a keleti és a déli nyitás politikája. Az utóbbi a Közel-Kelet, a Balkán-félsziget és Afrika irányába kívánta erősíteni a gazdasági és diplomáciai kapcsolatokat. A déli nyitás politikáját a magyar kormány 2015-ben hirdette meg a kereskedelmi kapcsolatok bővítése, a befektetési lehetőségek fejlesztése és a politikai együttműködés elmélyítése céljából. A stratégia alap gondolata, hogy Magyarország hosszú távú növekedésének fenntartásához új, dinamikusan fejlődő piacokon való megjelenés szükséges. A kormányzati megközelítés szerint Afrika ebben a vonatkozásban ígéretes célterület: gyorsan növekvő gazdaságai, fiatal népessége és bővülő középosztálya új export- és befektetési lehetőségeket kínál. A külügyminiszter 2015-ben hangsúlyozta, hogy „Magyarország időben lépett abban a globális versenyben,

amely az Afrikával kialakított gazdasági együttműködés vezető pozíciójáért zajlik” (Magyarország Kormánya, 2015). E külpolitikai irány megvalósítása során a kormány számos diplomáciai és gazdasági kezdeményezést indított – üzleti fórumokat, delegációkat, infrastrukturális és oktatási projekteket támogatva –, amelyek célja a magyar cégek piacra jutásának elősegítése volt (Tarrósy & Morenth, 2013).

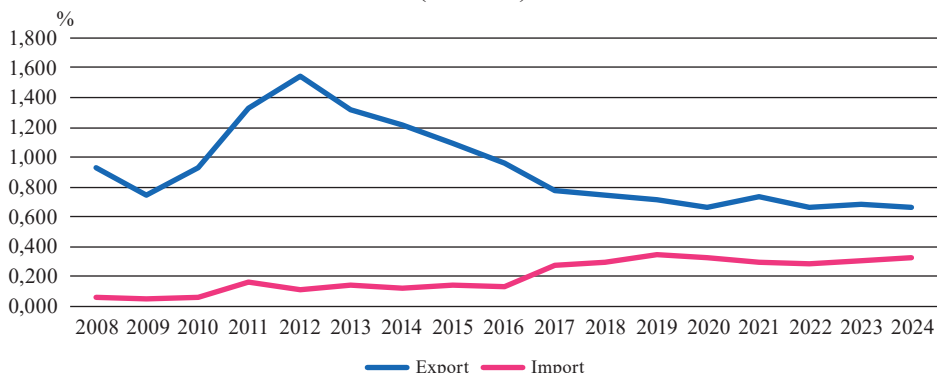
1. ábra



Forrás: Saját számítások a KSH adatai alapján.

2. ábra

Afrika részesedése Magyarország termékexportjából és -importjából 2008 és 2024 között
(százalék)

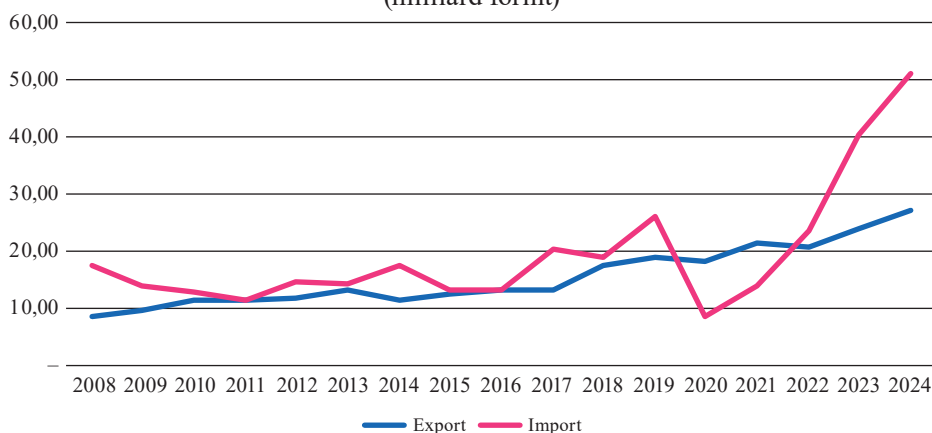


Forrás: Saját számítások a KSH adatai alapján.

Az eddigi statisztikai adatok azonban nem mutatnak egyértelmű növekedést a magyar–afrikai külkereskedelmi kapcsolatokban, ami a kutatás egyik kiinduló problémáját jelenti. Ezzel szemben már 2017-ben sor került több, korábban kulcsszerepűnek tekintett kereskedőház bezárására (Baksa, 2017). A külkereskedelmi adatok még markánsabb ellentmondást jeleznek: Magyarország Afrikába irányuló termék-exportja 2012 és 2020 között egyértelmű csökkenő tendenciát mutatott, amelyet követően ugyan mérsékelt növekedés indult meg, azonban 2024-re sem érte el a 2011. évi szintet (1. ábra). Ezzel összhangban Afrika részesedése a teljes magyar exportban folyamatosan csökkent: 2024-ben (0,66 százalék) a 2012-es érték (1,55 százalék) felét sem érte el (2. ábra).

3. ábra

**Magyarország afrikai viszonylatú szolgáltatásexportja és -importja
2008 és 2024 között**
(milliárd forint)



Forrás: Saját számítások a KSH adatai alapján.

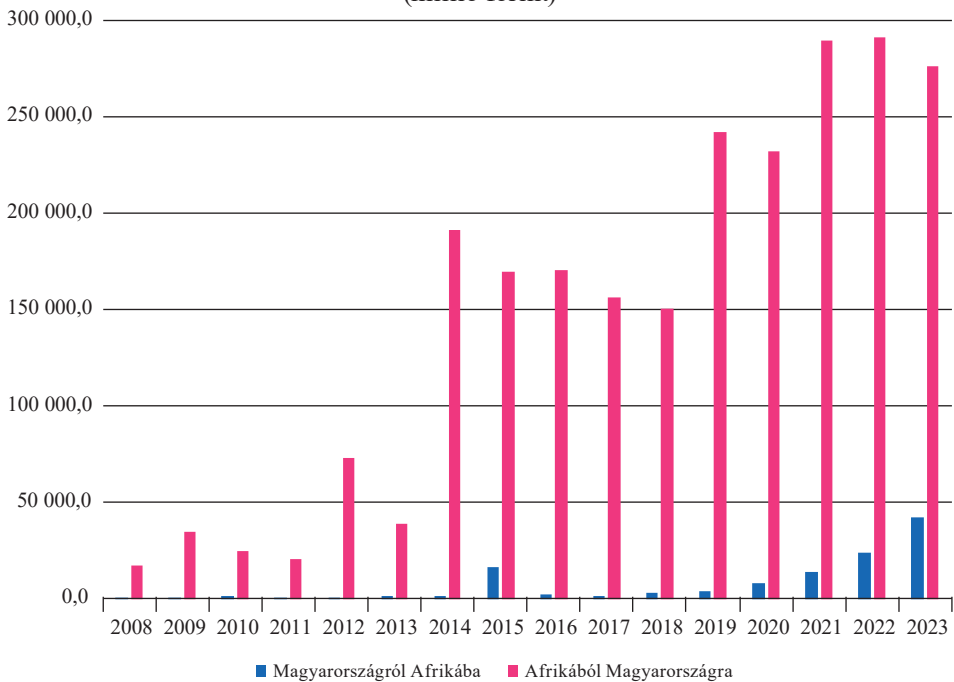
A szolgáltatásexport terén már kedvezőbb a kép, mivel 2017 és 2024 között több mint a duplájára nőtt az Afrikába irányuló magyar szolgáltatáskivitel (3. ábra). Ugyanebben az időszakban szintén növekedtek a közvetlen tőkebefektetések, bár az afrikaiak által Magyarországon végrehajtott befektetések aránya messze meghaladja a magyar adatokat (4. ábra).¹

¹ Az MNB adatbázisában számos esetben nem nyilvános az adott évre és/vagy országra vonatkozó összeg, helyette a „c”, azaz confidential (bizalmas) jelzés szerepel. Így nem alkotható teljes kép az Afrikába irányuló magyar működőtőke-kivitelről.

Magyarország Afrikával folytatott kereskedelmének földrajzi szerkezete nagy fokú koncentrátságot mutat. Mind az export, mind az import terén a Dél-afrikai Köztársaság, valamint az észak-afrikai országok a legfontosabb partnerek. Az első tíz partnerországra jut továbbá a teljes áru- és szolgáltatáskereskedelem túlnyomó része: az áruexport 91 százaléka, az áruimport 94 százaléka, a szolgáltatásexport 83 százaléka, a szolgáltatásimport 92 százaléka.

4. ábra

**A Magyarország és Afrika közötti közvetlen befektetések állománya
2008 és 2023 között
(millió forint)**



Forrás: Saját számítások az MNB adatai alapján.

3. Módszertan és mintavétel

A jelen tanulmányt megalapozó kutatás arra kereste a választ, hogy magyar vállalkozások mitől lesznek sikeresek vagy sikertelenek az afrikai piacra lépés terén. Ehhez egyrészt össze kellett gyűjteni azokat a magyar vállalkozásokat és szakértőket, amelyek, illetve akik rendelkeznek afrikai tapasztalatokkal és nyitottak a kutatásban való részvételre. Másrészt megfelelő kérdőívet kellett összeállítani, amely lefedi a témához tartozó és esetlegesen kapcsolódó aspektusokat. Összesen 28 vállalkozással, egy afrikai tapasztalatokkal rendelkező exportszakértővel és öt Afrikában tevékenykedő vagy korábban ott dolgozó külgazdasági szakdiplomatával² készült interjú. A vállalatokra vonatkozó kérdéssor 15, a szakdiplomatákra vonatkozó hét tételből állt. Alább a válaszadók az interjúk időrendjének megfelelően sorszámozva jelennek meg kétféle módon: vagy a mondat rendes részeként „1. válaszadó, 2. válaszadó” formában, vagy pedig az adott információt, állítást követően referenciaként zárójelben, mint V1, V2 és így tovább.

A potenciális válaszadó cégek összegyűjtése internetes keresésen, a szerző korábbi tapasztalatain és az egyes válaszadók ajánlásán (hólabdamódszer) alapult. Az internetes keresés korábbi Afrika-tematikus rendezvények nyilvános résztvevői és előadói listái (Budapest Afrika Fórum, Afrikaexpó Budapest, Magyar–Afrika Hét), a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK) Afrika-tagozatának taglistája és releváns újságcikkek alapján térképezte fel a témát. Így összességében 94 vállalatból álló kezdeti lista állt össze. A honlapok és elérhetőségek vizsgálata után kiderült, hogy számos cég, megközelítőleg 20 százalék, már nem létezik, inaktív vagy irreleváns. A mintában maradt cégekkel a kapcsolatfelvétel e-mailen és telefonon történt, ha szükséges volt, többszöri utánkövetéssel, emlékeztetők küldésével, visszahívásokkal. A szakdiplomatákkal személyes ismeretség, nyilvánosan elérhető e-mail-cím alapján, illetve a Külgazdasági és Külügyminisztérium (KKM) Afrika szakosztályának segítségével történt a kapcsolatfelvétel.

A mintavétel során alkalmazott hólabdamódszer és az intézményi, illetve internetes vállalati listákra épülő megkeresés elsősorban a látható, hálózatokban jelen lévő és jelenleg is működő vállalatok elérését tette lehetővé, ami potenciális túlélési torzításhoz vezethet. Ennek megfelelően az eredmények nem a teljes magyar válla-

² A szakdiplomaták kiválasztása, elérhetősége olyan szempontból kimondottan szerencsésnek bizonyult, hogy mind nyelvi-kulturális értelemben (angol, francia, portugál nyelvterületek), mind regionális vetületben majdnem teljes mértékben sikerült lefedni az afrikai kontinenst (Észak-, Nyugat-, Közép- és Dél-Afrika).

lati populációra, hanem elsősorban az afrikai piacra belépni próbáló és erről talán a részleges siker vagy további motiváltság miatt nyilatkozni kívánó vállalatok tapasztalataira vonatkoznak. A teljesen kudarcot vallott, illetve a piacról már kivonult cégek tanulságai a kutatásban csak kis részben származnak ezektől a vállalkozásoktól, javarészt inkább közvetetten, más vállalatok és szakdiplomataik beszámolóí révén jelennek meg.

Az interjúk kisebb része személyesen vagy telefonon, nagyobb része online zajlott le (Microsoft Teams). Az interjú megkezdése előtt a válaszadók tájékoztatást kaptak a kutatás céljáról, a válaszadás önkéntességéről és a válaszadásért cserébe történő pénzügyi kompenzáció kizárásáról. A válaszadóknak nyilatkozniuk kellett, hogy őket személy szerint vagy az általuk képviselt vállalkozásokat a kutatás alapján megjelent tanulmány megnevezheti-e, illetve az interjú hangrögzítését engedélyezik-e. A válaszadók listáját és tevékenységi körét a melléklet tartalmazza. A kérdésekre adott válaszok már az interjú közben vagy esetenként annak visszahallgatásával kerültek lejegyzésre. Ezután az interjúfelvételeket a szerző törölte. A jegyzetek összegzése, tematikus csoportosítása és elemzése részben mesterséges intelligencia (ChatGPT) segítségével történt, amit a szerző a jegyzetekkel összevetve szükség esetén javított, kiegészített, illetve módosított.

1. táblázat

A vállalati válaszadói minta főbb jellemzői

| Iparág | Válaszadók száma | Működési idő (év, min.–max.) | Létszám (fő, min.–max.) | Árbevétel (millió forint, min.–max.) |
|------------------------------|------------------|------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Mezőgazdaság, élelmiszeripar | 10 | 17–83 | 5–500 | 65–48 750 |
| Informatika | 5 | 10–30 | 6–60 | 225–3000 |
| Egészségipar | 3 | 20–33 | 30–350 | 1200–8200 |
| Vízgazdálkodás | 2 | 20–170 | 60–200 | 1500–15 600 |
| Energiaipar | 2 | 25–26 | 30–325 | 2000–5000 |
| Biztonsági nyomdai termékek | 1 | 100 | 455 | 20 000 |
| Fémfeldolgozás, gázipar | 1 | 36 | 400 | 8000 |
| Kutatás-fejlesztés | 1 | 35 | 300 | 2750 |

| Iparág | Válaszadók száma | Működési idő (év, min.–max.) | Létszám (fő, min.–max.) | Árbevétel (millió forint, min.–max.) |
|------------------------------|------------------|------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Repülőgépgyártás, fejlesztés | 1 | 10 | 80 | 325 |
| Üzleti tanácsadás | 1 | 17 | 4 | 60 |

Forrás: A mintán alapuló összeállítás.

A válaszadó vállalatok iparági megoszlása heterogén, ugyanakkor néhány domináns szektor kiemelhető. A legnagyobb csoportot a mezőgazdaság és élelmiszeripar alkotja (10 vállalat), ahol jelentős különbségek figyelhetők meg a működési idő (17–83 év), a létszám (5–500 fő) és az árbevétel (65–48 750 millió forint) terén. Az informatikai szektor (5 vállalat) homogénebb, jellemzően kisebb és közepes méretű cégek túlsúlyával. Az egészségipar (3 vállalat), a vízgazdálkodás és az energiaipar (2-2 vállalat) közepes méretű cégeket foglal magába. Az egyes, egyetlen válaszadóval képviselt iparágak mérete eltérő. Az 1. táblázat összegzi a válaszadói minta főbb jellemzőit.

4. Kutatási eredmények

Ez a fejezet a magyar vállalatok afrikai piacra lépésének tapasztalatait mutatja be, a döntéshozatali motivációktól kezdve a konkrét stratégiákon és kihívásokon át egészen a siker feltételeiig. Az első alfejezet (*Motivációk*) azt vizsgálja, mi ösztönzi a magyar cégeket az afrikai piacra való belépésben. A *Belépési stratégiák* című rész bemutatja, hogy a vállalatok többnyire óvatos, alacsony kockázatú piacra lépési módokat – például exportot, helyi disztribútorokat vagy állami közvetítést – választanak.

4.1. Motivációk

A válaszadó magyar vállalatok afrikai piacra lépésének motivációi sokrétűek, és jól tükrözik a gazdasági racionalitás, a geopolitikai nyitás, valamint a vállalati és egyéni ambíciók együttes hatását. Az interjúk alapján a döntéseket elsősorban piaci telítettség, gazdasági diverzifikáció, technológiai relevancia, kockázatvállalási hajlandóság és személyes elkötelezettség formálta.

Több válaszadó is kiemelte, hogy az európai és a fejlett piacok telítődése volt az egyik legfontosabb ösztönző tényező. A 3. válaszadó például úgy fogalmazott, hogy az „EU-s piacok telítettsége miatt kellett új irányokat keresni, és Afrikában gyengébb volt a verseny egy fiatal, kevés referenciával rendelkező cég” számára. A 28. válaszadó is arra mutatott rá, hogy „az európai piac már nagyon telített”, míg a 33. válaszadó szerint „a többi piacon telítődés van – az európain és az amerikaiin sokkal nehezebb boldogulni. A jövő Afrikában van.” Ez a piaci kényszer tehát a legtöbb esetben stratégiai nyitásként jelent meg, az új területen a magyar cégek új növekedési lehetőséget és kevésbé versengő környezetet kerestek.

A földrajzi és gazdasági diverzifikáció is központi motiváció volt. Többen hangsúlyozták, hogy a vállalatuk nem csupán rövid távú exportcélokat követett, hanem hosszabb távon is törekedett a kockázatok megosztására. A 7. válaszadó „földrajzilag diverzebb jelenléte” kívánt kiépíteni, miután korábbi közel-keleti projektjei (Törökország, Jordánia) után „Marokkó és Egyiptom erős árbevétel-növekedést tett lehetővé”, és ezt a lendületet kívánták fenntartani az afrikai kontinensen is.

Ezzel párhuzamosan több cég tudatosan reagált a magyar külpolitikai irányváltásra, különösen a déli nyitás stratégiájára. A 2. válaszadó szerint a vízipari szektor kiemelt szerepet kapott ebben a politikában. Vállalata „a déli nyitás jegyében a víziparban szerzett tapasztalatokra” építve kezdte meg afrikai terjeszkedését. A KKM közvetett támogatása is előmozdította a piacra lépést, miként azt a 10. válaszadó jelezte: „Hová tudunk kapcsolatot építeni? A Külügyminisztérium sokat segített.” Ez arra utal, hogy az állami diplomácia és gazdaságfejlesztési politika ösztönző környezetet teremtett a cégek számára, különösen a mezőgazdaságban, a vízgazdálkodásban és a technológiai ágazatokban.

A motivációk között hangsúlyos szerepet kapott a technológiaexport és a szakmai relevancia. Több válaszadó kiemelte, hogy a magyar mérnöki tudás és technológiai innováció „versenyképes áron” jeleníthető meg Afrikában, ahol „nagy kereslet” mutatkozik a modern megoldások iránt. (V8) A 6. válaszadó ezt kiegészítve arról beszélt, hogy cégük „nem telített piacon különleges technológiafejlesztést” tudott megvalósítani a helyi termények feldolgozására. Ezzel összhangban nyilatkozott a 7. válaszadó is: „Afrika jelentős potenciált jelent különösen azokban az országokban, ahol nincs helyi fejlett vetőmagipar, ezért a zöldségtermesztésben felvevő piacok, nem kibocsátók.” Más esetekben a termékek helyi adaptálhatósága és adekvát-sága volt a kulcsfontosságú. A 10. válaszadó szerint „a termék nagyon adekvát a helyi piacra, legnagyobb hozzáadott értéket tud adni”.

A gazdasági racionalitás mellett az érzelmi és személyes tényezők is szerepet játszottak. Az 1. válaszadó a „szocialista múltban kialakított kapcsolatok visszaépítését” említette motivációként, míg a 24. válaszadó „tulajdonosi elköteleződést és személyes érdeklődést” nevezett meg fő mozgatórugóként, még akkor is, ha a projekt „nem komoly mennyiségben, de sok fáradtsággal” járt. A személyes elköteleződés mellett a kalandvágy és szakmai kihívás keresése is megjelent: a 3. válaszadó szerint a vállalat „kalandvágyból és kockázatvállalási hajlandóságból” lépett be a kontinensre, ahol a kevés versenytárs „nagyobb mozgásteret” biztosított számukra.

Egyes vállalatok esetében az üzleti környezet vonzereje képezte a legfontosabb motivációt. A 7. válaszadó például Kenyát „jó piacnak” nevezte, ahol a „fizetőképes kereslet”, a „többszöri vetés és aratás lehetősége”, valamint az „olcsóbb élőlátás” kedvező feltételeket teremtett. A 22. válaszadó egyszerűen „üzleti potenciált” említett, míg a 32. válaszadó szerint az afrikai piacok „alacsony fejlettségi szintjük” miatt „nagyobb esélyt adnak a hazai innovációs eredmények értékesítésére”, mert „gyengébb a verseny, de a nagyhatalmi jelenlét miatt nem könnyű érvényesülni”.

A motivációk mögött gyakran identitás- és presztízstényezők is meghúzódtak. A 17. válaszadó szerint: „Az EU-ban lábtörlőnek néznek. Még az arabok is több tiszteletet adnak.” Ez a kijelentés arra utal, hogy a magyar cégek egy része méltányosabb üzleti környezetet érzékel Afrikában, ahol kisebb országként nagyobb megbecsülést tapasztalnak. További gyakorlati szempont a logisztikai és időzónaelőny: több válaszadó kiemelte, hogy Afrika külkereskedelmi szempontból családbarát, nincs nagy időeltolódás, ami megkönnyíti a napi kommunikációt az európai központokkal.

4.2. Belépési stratégiák

A legtöbb magyar vállalat az afrikai piacra direkt exporttal vagy helyi disztribútorokon keresztül lépett be. Ez a stratégia lehetővé teszi a kockázatmentesebb jelenlétet, mivel a cégek így elkerülik a jelentős tőkebefektetést és a jogi-adminisztratív terheket. Több válaszadó is hangsúlyozta, hogy „magyarként kint lenni és közvetlenül eladni nehéz” (V4), ezért a helyi viszonteladók és ügynökök bevonása elengedhetetlen. Ezek a disztribútorok gyakran már más európai cégekkel is kapcsolatban állnak, és a magyar exportőrök képzéssel és műszaki támogatással segítik őket (V4).

A disztribútorok megtalálása többnyire szakmai rendezvényeken, vállalatközi (B2B) találkozók, kiállítások vagy a külgazdasági attasék (KGA) segítségével történik. A cégek tapasztalatai és a válaszadók szubjektív becslése szerint a legtöbb

partnerkapcsolat 2-3 év alatt épül ki, és akár 3-4 millió forintos partnerkeresési és bizalomépítési befektetést igényel (utazások, üzletfelek fogadása, vásárokon való részvétel), mire az első üzlet ténylegesen elindul, de volt olyan válaszadó is, aki 10 millió forintra becsülte azt az összeget, amelyet a tényleges üzletkötésig *elégettek*. A kapcsolatok kialakításában a digitális jelenlét is növekvő szerepet játszik. Egy vállalat például YouTube-csatornáját használja aktív kapcsolatépítésre, amelyen keresztül több érdeklődő afrikai partner is megkereste őt (V23).

Számos sikeres piacra lépés mögött állami vagy diplomáciai közvetítés állt. Az afrikai magyar nagykövetségek, a KGA-k és a HEPA (Hungarian Export Promotion Agency – Magyar Exportfejlesztési Ügynökség) rendezvényei kulcsszerepet játszottak az első kapcsolatfelvételekben. Egy válaszadó például elmondta, hogy „külügyminisztériumi ajánlásra kezdtünk üzletelni Kenyában”, ahol később egy dél-afrikai partner segítségével sikerült tovább bővíteni a jelenlétet (V5).

Más vállalatok afrikai piacra lépését jelentős mértékben segítette elő a kormányközi megállapodásokhoz vagy kötött segélyhitelekhez történő kapcsolódás. Az egyik interjúalany például a kenyai piacra történő belépést említette: „A kenyai indulásban sokat segített egy kormányközi megállapodás, kötött segélyhitel, amelynek eredményeként 2023-ban tendert nyertünk.” (V18) Ruandában a vállalatok a kenyai nagykövetségen keresztül és a ruandai KGA segítségével tudtak részt venni projekteken (V10, V18). Egyiptomban a projektek indulását kormányzati felkérés tette lehetővé (V5). Ezek az esetek jól érzékeltetik, hogy az állami és nemzetközi háttér, valamint a hivatalos csatornákon történő támogatás kulcsfontosságú lehet a magyar cégek afrikai piacra lépése során.

Az ilyen típusú projektek jellemzően felső szintű tárgyalásokat, helyszíni prezentációkat és konzorciális együttműködések foglalnak magukban. A KGA-k segítséget nyújtanak piaci információk begyűjtésében, tényellenőrzésben és a helyi igények feltérképezésében. Ahogy ezt a 6. válaszadó is kiemelte: „A KGA-n keresztüli fact-checking Nigériában jó tapasztalat volt.”

Több vállalat kísérletezett vegyesvállalat (*joint-venture* – JV) létrehozásával, de ezek a próbálkozások ritkán hoztak tartós eredményt. A legsikeresebb példák közé tartozik egy ghánai partnerrel való együttműködés, ahol „a ghánai cég tulajdonosának erős hitelképessége volt, így az EXIM-en keresztül tudtak vevőhitel-finanszírozást intézni.” (V2)

Más országokban – például Nigériában vagy Kenyában – a vegyesvállalatok jogi, pénzügyi vagy bizalmi okokból elakadtak. Egy válaszadó így fogalmazta meg

a tanulságot: „Azt szoktam javasolni, hogy kezdjék direkt exporttal, a második lépés legyen a joint-venture. A partner helyi ismerete a legfontosabb.” (V33)

A leányvállalat-alapítás sem igazán jellemző. Ahogy a 4. válaszadó fogalmazott, „a leányvállalat nem jött be”. Ennek oka a magas működési költség, a bizonytalan jogi környezet, valamint a fizetési garanciák hiánya volt. Ugyanakkor bizonyos ágazatokban – például az agráriumban és az egészségiparban – egyes cégek licencmegállapodásokat és operációs szerződéseket alkalmaznak, ahol a helyi partner a végtermék egy részét helyben állítja elő („premix – Coca-Cola-modell”, V28).

5. Diszkusszió: kihívások, sikertényezők és támogatási igények

Ez a rész a kutatás legfontosabb eredményeit értékeli. A vállalati és diplomáciai tapasztalatok alapján az afrikai piacra való belépés öt, egymással szorosan összefüggő területen ragadható meg: humán erőforrás és menedzsment; kultúra, kommunikáció és bizalomépítés; finanszírozás, versenyképesség, kockázatvállalás; intézményi környezet és biztonság; illetve logisztika, technológia és infrastruktúra. Ezek együttesen határozzák meg a cégek sikerét vagy sikertelenségét, és egyben kirajzolják a szükséges támogatáspolitikai beavatkozások területeit is. Ezeket a tényezőket a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat

Kihívások, sikertényezők és támogatási igények az afrikai piacra lépéshez

| Témakör | Kihívások | Sikerfeltételek | Támogatási igények |
|--------------------------------|---|---|--|
| Humán erőforrás és menedzsment | Kevés munkavállaló vállalja a hosszú afrikai kiküldetést Technológiai tudás átadása nehézkes, helyi tudás hiánya Bizalom- és kompetenciaszakadék Képviseltek hiánya, rövid ott-tartózkodások | Hosszú távú személyes jelenlét Vezetői elköteleződés és rendszeres kiutazások Helyi kapacitásépítés | HR- és szakmai képzések Tapasztalatmegosztás a már kint lévő cégektől |

| Témakör | Kihívások | Sikerfeltételek | Támogatási igények |
|--|---|--|---|
| Kultúra, kommunikáció és bizalom-építés | Hosszú sales-ciklusok Kulturális távolság, eltérő kommunikációs stílus Bizalmatlanság, félreértések Francia/portugál nyelvtudás hiánya Nehezen érthető akcentusok Kommunikációs félreértések | Kulturális érzékenység Helyi normákhoz való adaptáció Kapcsolatépítésre fordított idő és személyes jelenlét Nyelvi felkészültség Közvetítő partnerek | Kulturális felkészítő programok Vallási, társadalmi, tárgyalási normák oktatása Nyelvi képzések (EN/FR/PT) |
| Finanszírozás, versenyképesség, kockázatvállalás | Szabad tőke hiánya Alacsony kockázatvállalás Árfolyam- és devizakockázat Gyenge fizetési fegyelem | Rugalmas pénzügyi modellek Ár-érték arány erősítése Stratégiai hosszú távú gondolkodás | Exportfinanszírozás fejlesztése (EXIM) Kötött segélyhitelek, fejlesztési források Nemzetközi fejlesztési programokhoz, intézményekhez csatlakozás |
| Intézményi környezet és biztonság | Informális döntéshozatal Korrupció és átláthatatlanság Bizonytalan politikai háttér Túlzott bürokrácia Politikai instabilitás Utazási hajlandóság csökken a biztonsági félelmek miatt | Megbízható helyi partner Hosszú távú kapcsolati háló kiépítése Lokális kockázatkezelési ismeretek Fokozatos piacra lépés | Diplomáciai kapcsolatok erősítése Kormányzati jelenlét növelése helyszínen Állami diplomáciai és biztonsági háttér támogatása |
| Logisztika, technológia, infrastruktúra | Lassú és bizonytalan logisztikai folyamatok Infrastrukturális hiányosságok Technológiai kompatibilitási gondok Szervezési nehézségek | Gyors szerviz- és pótalkatrész-ellátás Adaptált technológiai megoldások és terméktesztelés | „Magyar mintakonténer” vagy közös logisztikai platform Klaszteres kiviteli rendszerek Termékek helyi tesztelésének, regisztrációjának pénzügyi támogatása |

Forrás: A szerző munkája.

5.1. Humán erőforrás és menedzsment

A vállalatok többsége szerint az egyik legnagyobb akadályt a megfelelő szakemberek toborzása, illetve azok hosszabb távú afrikai kiküldése alkotja. Az egyik válaszadó szerint „nehezen találnak arra embert, hogy Afrikában tartósan kívül él-

jen”. (V1) Ez nem csupán a nyelvi és a szakmai, hanem a pszichológiai és a kulturális alkalmazkodás nehézségét is tükrözi. A humán korlátok a technológiatranszfert is akadályozzák. Egy másik vállalat tapasztalata szerint: „A mi technológiánk kint (Ghánában) ismeretlen volt eddig. Ezért nagyon nehéz volt a kezelőszemélyzet be-tanítása. Több hazai külső szakértőt is be kellett vonnunk. Az üzemeltetést ma is magyar kolléga irányítja odakint.” (V2) Ez jól mutatja, hogy az átadott technológia fenntartható működtetéséhez a helyi tudásépítés elengedhetetlen, ám ennek feltételei gyakran hiányoznak. Több válaszadó számolt be arról is, hogy a menedzsment és a helyi munkaerő közötti bizalmi, kompetencia- és kommunikációs szakadék számottevő szervezeti nehézségeket okoz. A 2. válaszadó például azt emelte ki, hogy nemcsak a kapcsolatépítésben, hanem már a tényleges közös munka során is az első egy-másfél év „csak azzal telt, hogy összeszokjon a csapat: szakmailag, kulturálisan, emberileg”. Egy másik interjúalany szerint: „Ha képzetesebb vagy okosabb embert foglalkoztat az ember, az veszélyes is lehet üzletileg. Ha meg nem, akkor annak mindent a szájába kell rágni. Nehéz őket kézben tartani.” (V24) A korlátozott emberi jelenlét további következménye a személyes képviselők hiánya. „Magyar céges jelenlétnek nincs mindig képviselője, HR-kapacitása, mert ennek túl nagy a költségvonzata.” (V30) A hiányos helyi menedzsmentkapacitás tehát nemcsak operatív, hanem stratégiai akadály is. Ezt egy másik interjúalany tömören így összegzi: „Nem vagyunk kint elég hosszú ideig.” (V18) A humán tényezők hiánya tehát az afrikai piacokon való sikeres jelenlét egyik legkritikusabb korlátja.

A siker kulcsa ezért a válaszadók szerint a hosszú távú személyes jelenlét, a rendszeres kiutazás és a helyi kapacitásépítés. A cégek ehhez HR- és szakmai képzéseket, valamint strukturált tapasztalatmegosztási fórumokat tartanak szükségesnek. A válaszadók között erős konszenzus volt abban, hogy a piaci ismeretek, a képzés és a tudásátadás hiánya komoly akadály. Többen javasolták, hogy jöjjön létre átfogó oktatási és tájékoztatósi program a HEPA, az EXIM és a KKM együttműködésével, amely segíti a cégeket a piacra lépés előkészítésében, az adózási és jogi szabályok megértésében, valamint a piacutatás megvalósításában (V3, V10, V16, V32).

5.2. Kultúra, kommunikáció és bizalomépítés

A kulturális eltérésekből fakadó bizalmatlanság és kommunikációs nehézségek szinte minden interjúban visszaköszöttek. Több válaszadó is hangsúlyozta, hogy az üzleti folyamatok időigénye, a tárgyalási dinamika és a döntéshozatal tempója lényegesen eltér az európai gyakorlattól. Ahogy egy válaszadó megfogalmazta: „Jóval

hosszabb a sales-ciklus, mint itthon. Afrikában 1-1,5 év legalább. Az tehát jelentős kihívás, hogy hogyan tartsam fenn a vevő motivációját.” (V4) A bizalom kiépítése és a kulturális távolság leküzdése azonban hosszú folyamat, amelyhez nem elég a formális szerződéses viszony. Egy válaszadó érzékletesen fogalmazott: „Fehér ember fehérrel tud együtt dolgozni. Ezt egy kontinenssel arrébb csak évek munkájával lehet elérni.” (V9) E tapasztalat a kulturális közvetítés és a társadalmi beágyazódás fontosságát emeli ki, amelyet nem lehet gyorsan pótolni. A kulturális különbségekhez gyakran biztonsági és pszichológiai félelmek is társulnak. A 17. válaszadó például így fogalmazott: „Kedvesek voltak, de azt éreztem, hogy pénzt láttak bennem... Más a mentalitásuk, másképp üzletelnek. De nem biztos, hogy rossz, ahogy ők állnak hozzá.” Ezekon felül több válaszadó szerint a nyelvi sokféleség nemcsak a tárgyalásokat, hanem a mindennapi munkát is megnehezíti. „A francia nyelv nagy kihívás” (V17) – jegyezte meg egyikük, míg mások az afrikai angol akcentus okozta megértési nehézségekre utaltak (V26). A portugál nyelvterületeken a helyzet tovább bonyolódik: „A portugál nyelvi korlát, helyben gyér az angol.” (V32) A kommunikáció azonban nem csupán nyelvi, hanem kulturális probléma is: a magyar cégek gyakran direkt európai stílusban tárgyalnak, amely az afrikai kontextusban udvariatlanságnak vagy türelmetlenségnek hathat. Ahogy a 19. válaszadó kifejezte: „Amíg a Balkánon a *direkt kommunikáció* jellemző, addig Afrikában a *rétégzett kommunikáció*³ a célravezető.” (V19) Ez a kulturális finomhangoltság az üzleti kapcsolatok hosszabb kifizetési idejét és a személyes bizalom szerepét hangsúlyozza.

A siker feltételeként a cégek a kulturális érzékenységet, a helyi normákhoz való tudatos adaptációt, a kapcsolatépítésre fordított időt és a nyelvi felkészültséget nevezték meg. A piacismeret fontosságát szinte minden interjúalany hangsúlyozta. A válaszok szerint a magyar cégek gyakran alábecsülik a helyi környezet komplexitását, és emiatt már a kezdeti fázisban hibás döntéseket hoznak. „A legtöbben azt hiszik, hogy Afrikában minden olcsó és egyszerű – pedig ez pont fordítva van.” (V16) A piacismeret azonban nem pusztán az árak, szabályozások vagy fogyasztói szokások megértését jelenti, hanem a társadalmi normák, az üzleti kultúra és a döntéshozatali mechanizmusok alapos feltérképezését is. Egy másik válaszadó szerint „a piacra lépés előtt érdemes legalább fél évet rászanni a terepfelmérésre, kapcsolatépítésre és partnerellenőrzésre”. (V27) Emellett a vezetői elkötelezettség és a személyes jelenlét a legtöbb esetben döntő tényezőnek bizonyult. Az interjúalanyok szerint a türelmes, hosszú távra építő szemlélet elengedhetetlen: „Ha az első évben nem látod a pénzt, az

³ *Layered communication.*

nem azt jelenti, hogy rosszul csinálod – csak azt, hogy Afrikában vagy.” (V14) Ez a mentalitásbeli alkalmazkodás a kontinens üzleti környezetében a siker egyik legfontosabb feltétele. E tapasztalatok arra utalnak, hogy a helyi jelenlét és a személyes kapcsolatok az afrikai piacokon sokkal nagyobb súllyal bírnak, mint más régiókban. Az afrikai üzleti gyakorlat jóval informálisabb és személyesebb, mint az európai: a partnerek számára a kapcsolat emberi minősége gyakran fontosabb, mint a szerződés jogi részletei, és a vezetői szintű részvétel a bizalomépítés legfontosabb eszköze. „A vezetői szándék a döntő. Hogy hajlandó-e a magyar cégvezető repülőre ülni és kimenni, akár többször is.” (V19) Emellett „nagyra értékelik, ha nem nagy mellénnyel adjuk elő magunkat, hanem mutatjuk, hogy nekünk kell alkalmazkodni”. (V18) A kulturális félreértések azonban számottevő kockázatot hordoznak. „Meg tudnak sértődni magyar üzletemberek olyan arcátlanok tűnő áránlatokon, amelyek csak a helyi bazárkultúrából jönnek.” (V29) Érdekes módon azonban a magyar cégek megítélése nem minden esetben hátrányos. Egy válaszadó szerint: „Fehér az arcunk, az már jó – a kínaiakat már nem szeretik.” (V22) A semleges, nem gyarmattartó történelmi háttér tehát egyes piacokon előny is lehet. Ennek hangsúlyozása szintén hozzájárulhat a sikerhez, ahogy ezt lengyel cégek tapasztalatai is igazolják (Wąsowska et al., 2024). A felsővezetői személyes bizalomépítés ezen aspektusai kimondottan fontosak ebben a régióban. „Ázsiában az egyéni felelősségvállalás nem jellemző, nehezebben döntenek, mert a teljes céges vezetést össze kell hívni. Ezzel szemben Afrikában a vezető mer dönteni, ezért egy megállapodás erősebb, mint Ázsiában.” (V10)

A vállalatok jelentős igényt jeleztek kulturális tréningekre, valamint vallási, társadalmi és tárgyalási normákat bemutató felkészítésre. „Például a halállal kapcsolatos témák. Mit illik és mit nem? Hogyan mutassuk ki a tiszteletünket?” (V4) Mások a helyi szokások és viselkedési minták megértését emelték ki: „Megesik, hogy meghívja az egész családját az üzleti vacsorára, és te fizetheted a cechet. Azt hiszed, hogy pofátlan, pedig ez csak helyi szokás.” (V9) E példák jól mutatják, hogy a kulturális felkészítés nem csupán udvariassági kérdés, hanem az üzleti siker alapfeltétele is. Többen javasolták, hogy a már kint dolgozó magyar szakemberek tapasztalatait gyűjtsék össze és rendszerezék⁴ (V9), és a vállalkozásoknak kínált képzési programok részét képezze az üzleti kultúra és tárgyalási stílus megismertetése is (V10, V17). Emellett több válaszadó is fontosnak tartotta a nyelvi képzések támogatását, különösen az angol, a francia és a portugál nyelv ismeretét, amely az afrikai üzleti környezetben elengedhetetlen (V32).

⁴ Részben ez a jelen tanulmány célja is.

5.3. *Finanszírozás, versenyképesség, kockázatvállalás*

A pénzügyi háttér hiánya az afrikai piacra lépés egyik leglényegesebb korlátja. A válaszadók többsége a „szabad tőke hiányát” és az „alacsony kockázatvállalási hajlandóságot” nevezte meg elsődleges akadályként (V1). Ez azt jelzi, hogy a magyar vállalatok finanszírozási struktúrája nem alkalmas hosszú távú, magas kockázatú piacok kiszolgálására. A devizakitettség és az árfolyam-ingadozás szintén súlyos probléma. „Az árfolyamkockázat jelentős kihívás. A vevői oldalon kellene tudni ezt kezelni, de ez (Afrika) nem egy szofisztikált piac. Ezért a magyar eladónak kell megoldást találni.” (V23) Ez azért is fontos tényező, mert Afrika más piacokkal szemben kevésbé tőkeerős, „a fizetőképesség épphogy a finanszírozhatóság határán mozog”. (V2) Hasonlóan fogalmazott egy másik válaszadó: más piacokkal szemben Afrikában „teljesen mindegy, hogy mi a termék, először az árról kell beszélni. Van-e rá pénz, vagy sem.” (V4) Ehhez kapcsolódóan „nehezebb bejutni Afrikába, mint például Délkelet-Ázsiába, valószínűleg a fizetőképesség miatt”, továbbá „Fekete-Afrikában nagyon komoly az ázsiai konkurencia, a politikai-gazdasági függőség Kínától. Ez begyűri minden iparágba.” (V15) „Az afrikai piacoknál a legkényesebb a pénzügyi garancia kérdése.” (V15)

A fizetési fegyelem hiánya további bizonytalanságot okoz: „Leszállítják a terméket, és a partner nem fizet.” (V30) Az ilyen tapasztalatok a magyar vállalatok körében gyakran tartós bizalmatlansághoz és a piacról való kivonuláshoz vezetnek. Például a 6. válaszadó megjegyezte, hogy több magyar vállalkozás IP-cím alapján eleve letiltja az afrikai érdeklődőket. Emellett az afrikai partnerek sok esetben előfinanszírozást vagy halasztott fizetést igényelnek, amelynek a tőkeszegény kis- és középvállalatok nehezen tudnak eleget tenni. „Ha nincs pénzed elindulni, akkor felejtsd el.” (V33) Az állami finanszírozási eszközök, mint az EXIM vagy a HEPA programjai, ugyan fontos segítséget nyújtanak, de a válaszadók szerint ezek sokszor túl lassan reagálnak a piaci igényekre: „Az állami támogatás jó, de túl bürokratikus és lassú. Mire reagál, addigra a piac már elment.” (V15)

Sikeres működéshez a válaszadók szerint rugalmasabb pénzügyi modellek, jobb ár-érték pozicionálás és ezek biztosításával hosszú távú, kockázatvállaló stratégiai szemlélet szükséges. A termék-versenyképesség a siker egyik alapfeltétele, azonban a magyar vállalatok számára az afrikai piacokon nem az árverseny, hanem az ár-érték arány és a megbízhatóság az előny legfőbb forrása. „A sikerünk részben termékspecifikus, mert egy globális értelemben oligopol piacon mozgunk... És ebben mi jók vagyunk.” (V1) A kutatás több interjúalánya szerint a hosszú távú piaci

siker kulcsa az, hogy a vállalatok ne csupán versenyképes árat, hanem valódi hozzáadott értéket is kínáljanak. „A fő kérdés az, hogy mi az a plusz, amitől sajátossá válik a termék.” (V28) A kitarítás és a kockázatvállalás mértéke a hosszú távú siker szempontjából döntő. Több interjúalany kiemelte, hogy az afrikai piacokon a gyors eredmény elvárása szinte mindig kudarchoz vezet. „Afrikában az idő fogalma más: ami nálunk fél év, az ott két év.” (V13) Azok a vállalatok maradnak fenn nagyobb eséllyel, amelyek képesek hosszabb távon gondolkodni, fokozatosan építkezni és a kezdeti veszteségeket stratégiai befektetésként kezelni. „Sok embernek ez (az afrikai piaci körülmények) nem komfortos: ezért verhető a konkurencia kockázatvállalással, kalandvággyal.” (V22) Az afrikai piacnak sok cég neki se áll... messze van.” (V28) Ez jelzi a földrajzi és pszichológiai távolságot, de egyúttal a verseny alacsonyabb szintjét is. A válaszadók egy része szerint Afrikában ezért könnyebb „specializálódni, egyedül lenni vagy first-comernek⁵ lenni egy üzletágban.” (V24) Bár „az afrikai piacon való szerepvállalás a legnehezebb” (V25), a bizonyos szektorokban és niche-területeken tapasztalható gyengébb verseny előny lehet a hosszú távra tervező vállalatok, azon belül a kkv-k számára.

A támogatási igények között kiemelten jelent meg az exportfinanszírozási struktúra módosítása, a kötött segélyhitelek hatékonyabb használata, valamint a nemzetközi fejlesztési pénzüzetekhez való csatlakozás. Mindez stabilabb finanszírozási hátteret teremthetne. Többen javasolták, hogy a magyar exporthitel-konstrukciókat a nemzetközi versenytársak gyakorlatához kellene igazítani, jellemzően 2-3 százalékos kamatláb mellett (V1). A finanszírozási források bővítését és az EXIM szerepének megerősítését többen hangsúlyozták. Egy válaszadó például kiemelte: „Az EXIM szerepe fontos a faktorálás terén, azaz nem kell a vevőnek egyből kifizetni minket, hanem az EXIM-nek kell majd fizetnie egy éven belül.” (V23) Mások szerint a kisvállalatok jelenleg nehezen férnek hozzá az EXIM-forrásokhoz (V9). A konstrukciók „nem afrikai piacra szabottak”. (V31) A válaszadók szerint a magyar kormányzatnak követnie kellene a nyugati országok gyakorlatát, ahol a cégek „fejlesztési támogatásokkal mennek együtt Afrikába” és „kötött segélyhitelek” révén tudják előmozdítani exportjukat (V15). Többen jelezték, hogy Magyarország jelenleg nem tagja regionális nemzetközi fejlesztési bankoknak (African Development Bank, Asian Development Bank). A hozzájuk csatlakozás „minden szektornak nagy segítség lenne”. (V26)

⁵ Magyarul: első, elsőként érkező.

5.4. Intézményi környezet és biztonság

Az afrikai piacokon tapasztalható korrupció és az intézményi átláthatatlanság a piacra lépés és a tartós üzleti jelenlét gátja. Több interjúalany hangsúlyozta, hogy a formális eljárások mögött gyakran informális döntési mechanizmusok húzódnak meg: „Hiába beszéltem releváns vezetővel, kollégával, azt éreztem, mintha meg sem hallgatnának rendesen. Végül azok a cégek kapták a megbízást, amelyek magas szinten kapcsolódtak a döntéshozókhoz.” (V12) A politikai bizonytalanság és a hatalmi váltások kiszámíthatatlansága további kockázati tényező. „Teljesen más a megközelítés, publickal nem érdemes nagyon együttműködni, mert bizonytalan, meddig lesznek hatalmon.” (V18) A döntéshozatali átláthatatlanságot egy másik válaszadó így írta le: „A kapcsolatok nem tiszták, és nem átláthatók a viszonyok az üzlet, a bürokrácia és a kormányzat összefonódásában.” (V24) A túlzott bürokrácia és a szabályozási nehézségek szintén gyakran visszatérő panaszok. „A túlbürokrácia és túlszabályozás költséges és időigényes. A termékregisztráció nem transzparens.” (V31) Egy másik interjúalany összegzése szerint „úgy tűnik, mintha nem akarnák, hogy ezek a (külföldi – *a szerző*) cégek idejőjjenek.” (V33) Mindez arra utal, hogy a formális intézményi környezet sok esetben inkább akadályozza, mintsem támogatja a külföldi, különösen kis- és középvállalkozások belépését. A politikai instabilitás és a személyes biztonság szintén meghatározó kockázati tényező. Több projekt megghiúsulása is a politikai környezet változékonyságára vezethető vissza: „Egy projekt megghiúsult a politikai instabilitás miatt.” (V8) A személyes biztonság pedig sok esetben a döntéshozók utazási hajlandóságát is korlátozza: „Nem mertem elmenni a biztonsági tényezők miatt.” (V17)

E területen a siker feltétele a lokális kockázatkezelési ismeret, a megbízható helyi partner, az évek alatt felépített személyes kapcsolati háló és a fokozatos piacra lépés. A helyi partnerek szerepe különösen hangsúlyos az afrikai üzleti környezetben. A legtöbb magyar vállalat nem rendelkezik közvetlen piaci jelenléttel, ezért a helyi közvetítők, disztribútorok és tanácsadók képezik az elsődleges kapcsolódási pontot a piac felé. „Kell valaki helyben, aki érti a rendszert, ismeri az embereket és el tudja magyarázni, hogy mi miért történik.” (V6) A partnerkapcsolatok ugyanakkor kettős természetűek: ha a bizalom és a kommunikáció hiányzik, a kapcsolat gyorsan kiüresedhet: „Ha nem találkozol velük rendszeresen, egyszerűen elfelejtnek.” (V9) Többben kiemelték a politikai kapcsolatok jelentőségét is: „Politikai kapcsolatok keltenek permanensen – ez megkerülhetetlen.” (V11)

A cégek erősebb diplomáciai jelenlétet és biztonságpolitikai háttértámogatást tartanak szükségesnek. Több válaszadó szerint az afrikai piacra lépéshez elengedhetetlen az állami szintű politikai hátszél és a diplomáciai jelenlét. A magyar cégeknek „be kell épülniük a helyi politikába – állam, NGO, EU”. (V11) „Vissza kellene találni a nagy nemzetközi segélyszervezetekhez.” (V18) A piaci jelenlét és a politikai kapcsolatépítés összefügg egymással: „Egy-egy adott országba Magyarországnak be kellene dolgoznia magát. Egy közepes vagy kis cég ezt nem tudja összehozni egyedül.” (V24) Ezekon túlmenően többen szorgalmazták a kormányzati garanciaprogramokat, szövetségi elköteleződést, vagy a nemzetközi állat- és növény-egészségügyi egyezményekben való állami belépést, mert politikai támogatás nélkül a cégek nehezen tudnak tartós kapcsolatokat kiépíteni (V20, V28, V31). Egy válaszadó azt is kiemelte, hogy „nem ártana, ha egy picit jobb színben tűnnénk fel a világpolitikában”, mivel az afrikai partnerek sokszor bizalmatlanok Magyarországgal szemben (V18). Mások tapasztalata szerint „Magyarország nem számít jó ajánlólevélnek” (V22), ami tovább nyomatékosítja a nemzeti imázs és a diplomáciai kapcsolatok fejlesztésének szükségességét. „Ha azt nézném, hogy Magyarországról mi jelenik meg a nemzetközi sajtóban, én se fektetnék be itthon. De nemcsak a CNN-t kell nézni.” (V23)

5.5. Logisztika, technológia és infrastruktúra

A fizikai szállítás, a technológiai kompatibilitás és az infrastrukturális hiányosságok szintén jelentős akadályok a magyar cégek számára. „A logisztika jelentős kihívás: a gépeket eljuttatni nehézkes.” (V32) Egy másik válaszadó a fent már tárgyalt korrupció és a logisztikai nehézségek kapcsolatát így érzékeltette: „Sok esetben tapasztaltam, hogy érdemes lenne az olajozása a rendszernek, máskülönben a hagyományos menetrend meg tud hosszabbodni.” (V7) A helyi infrastruktúra sajátos használatát a 20. válaszadó példája illusztrálja: „A helyiek másra használják az infrastruktúrát, eszközöket (például az aggregátorról töltik a mobiltelefont).” Ez a megfigyelés jól mutatja, hogy a technológiai rendszerek sokszor nem a tervezett módon működnek, és a helyi felhasználási szokásokhoz való adaptáció elengedhetetlen.

A sikeres cégek jellemzően gyors szervizhátteret és a helyi környezethez igazított technológiai megoldásokat kínálnak: „Meg kell győzni a vevőt, hogy a folyamatos támogatással kifizetődőbb a mi szolgáltatásunk. Ha kell, 24 órán belül pótalkatrészt küldünk.” (V23) Az ilyen típusú szolgáltatásalapú üzleti modellt segíthet a bizalom erősítésében, de csak megfelelő logisztikai háttérrel valósítható meg. Ezzel kapcsolatban a 23. válaszadó arra is felhívta a figyelmet, hogy „az afrikai vevő nem annyira

szofisztikált, mint egy európai vagy távol-keleti, ezért nagyobb a mi felelőségünk is, hogy olyan technológiát javasoljunk, amely tényleg jó nekik”. Ez a viszony egyfajta „mentorszerepet” feltételez, amely ritkán jellemző a nyugati piacokra.

A fentieknek megfelelően a támogatási igények között kiemelendő a technológiai alkalmazkodás elősegítése, a közös logisztikai platformok, klaszteres exportmegoldások és akár egy „magyar mintakonténer” bevezetése. Mivel az afrikai piac sajátos környezeti és technológiai feltételeket teremt, a magyar vállalatoknak helyspecifikus fejlesztésekhez és tesztelési projektekhez kellene támogatást kapniuk. Egy élelmiszer-feldolgozó technológiával foglalkozó válaszadó szerint „például kaktuszfüggőre vagy kesudióra itthon nem lehet a gépet kifejleszteni – ezért piacspezifikus technológia kifejlesztésében támogatásra lenne szükség”. (V6) Mások a helyi infrastruktúráis adottságokra való reagálást hangsúlyozták, például a dízelüzemű berendezések fejlesztését instabil elektromos hálózat esetén. A helyi tesztelés, demonstráció és regisztráció szintén kulcsfontosságú (VA11), miként a „folyamatos fizikai jelenlét” finanszírozása is, amely „a siker kulcsa” lehet (V25). A válaszokban továbbá gyakran megjelent az együttműködés és a kollektív exportstratégia fontossága. A magyar cégek számára különösen előnyös lenne az exportklaszteresedés, amely közös működést, közös konferencia- és kiállítási jelenlétet, valamint a külpiacra lépés és a projekt-előkészítés támogatását tenné lehetővé (V2, V5). Többen javasolták, hogy a magyar állam országfókuszú klasztereket hozzon létre, például 10-15 vállalat együttműködésével egy-egy kiválasztott afrikai országban. „Ki kellene választani 2-3 országot, és arra koncentrálni, az adott országra koncentráló klasztereket létrehozni.” (V24) Ezt a gondolatot erősíti az az elképzelés is, hogy „az afrikai piac elképesztően nagy. Kis kرافttal akkora projektet tudnánk elhozni, amiből mindenkinek jutna bőven.” (V10) A klaszteresedéshez kapcsolódóan több válaszadó konkrét operatív javaslatokat is tett, például a „magyar mintakonténer” koncepcióját, amely lehetőséget adna arra, hogy a magyar termékek közös gyűjtőszállítmányban jelenjenek meg a célpiacokon, referenciát és bemutatkozási lehetőséget teremtve (V28). Ehhez hasonlóan sokan szorgalmazták a kiutazások, kiállítási részvétel és közös standok anyagi támogatását is (V21, V30, V31, V33).

6. Összefoglalás és következtetések

Jelen tanulmány célja azoknak a tényezőknek az empirikus feltárása volt, amelyek befolyásolják a magyar vállalatok afrikai piacokon való megjelenésének sikerét vagy kudarcát. Ehhez kapcsolódott a tartós és versenyképes jelenléthez szükséges vállalati, intézményi és szakpolitikai feltételek azonosítása. A kutatás közvetlenül reagált arra az ellentmondásra, amely a magyar külgazdasági stratégiában kiemelt szerepet elfoglalt déli nyitás politikája és a magyar–afrikai gazdasági kapcsolatok mérsékelt, sok esetben stagnáló eredményei között feszül.

A 2025 márciusa és júniusa között végzett kvalitatív vizsgálat 28 magyar vállalat képviselőjével, egy afrikai tapasztalattal rendelkező exportszakértővel, valamint öt Afrikában szolgáltatást teljesítő szakdiplomátával készített interjúra épült. Az elemzés a makroszintű stratégiák és statisztikai adatok mögé tekintve a vállalati döntéshozatal, a mindennapi piaci működés és a helyi környezethez való alkalmazkodás szintjén tárta fel az afrikai jelenléte meghatározó tényezőket.

Az eredmények megerősítik, hogy a magyar vállalatok afrikai piacra lépését elsősorban az európai piacok telítettsége, a növekedési és diverzifikációs kényszer, valamint a déli nyitás politikája ösztönözte. Ezt kiegészítette a technológiaexport lehetősége, a relatíve gyengébb verseny, valamint a vállalatvezetők személyes motivációs rendszere és kapcsolati tőkéje. A piacra lépés jellemzően alacsony kockázatú formákban – közvetlen export, helyi disztribútorokon keresztül történő értékesítés – valósult meg, ezekben az állami intézmények, a külgazdasági attasék és a kormányközi kapcsolatok sok esetben kulcsszerepet játszottak.

A tanulmány egyik legfontosabb megállapítása, hogy a magyar vállalatok afrikai sikerét elsősorban nem technológiai vagy termékoldali tényezők határozzák meg, hanem humán, intézményi és kulturális dimenziók. A megfelelő piacismeret hiánya, a képzett helyi munkaerő és menedzsment megtalálásának nehézségei, a kulturális különbségekből fakadó bizalmi és kommunikációs problémák, valamint a személyes jelenlét hiánya képezi a legnagyobb akadályokat. Ezeket nyomatékosítja a sok finanszírozási korlát, a fizetési bizonytalanság, a korrupció, az átláthatatlan bürokrácia, a gyenge infrastruktúra és a politikai instabilitás. Mindez együtt nagyobb kockázatú környezetet teremt, mint amilyen az európai vagy más fejlődő piacokon jellemző.

Ugyanakkor az afrikai piacok nem kizárólag korlátokat tartalmaznak, hanem hosszú távon egyedi lehetőségeket is kínálnak. A jelentős idő- és munkaráfordítással kiépített személyes üzleti kapcsolatok, a gyorsabb – bár kevésbé formalizált – vezetői döntéshozatal, valamint az egyes szektorokban és technológiai területeken jelent-

kező gyengébb verseny együttese megfelelő felkészültség és alkalmazkodás mellett versenyelőny alapja lehet a magyar vállalatok számára. A siker négy kulcstényező köré rendezhető: piacismeret és felkészültség, rugalmasság és adaptációs képesség, tudatos bizalomépítés és hosszú távú elköteleződés. Ezzel szemben a gyors megtérülés elvárása és az alkalmi jelenlét jellemzően kudarchoz vezet.

A válaszok alapján a magyar vállalatok afrikai piacokon való megjelenését és hosszú távú sikerét több, egymással összefüggő területen szükséges célzott beavatkozásokkal támogatni. A „komplex, integrált támogatási rendszer” nem csupán általános elv, hanem konkrét intézményi eszközökkel operatívva tehető. A pénzügyi és exportfinanszírozási háttér erősítése kulcsfontosságú: az EXIM szerepének megerősítése, Afrika-specifikus hitelkonstrukciók kialakítása, valamint a nemzetközi fejlesztési bankokhoz, például az African Development Bankhoz való csatlakozás közvetlenül a „szabad tőke hiánya” problémájának megoldását segíti. Mindez azért is különösen fontos, mert a szakirodalom szerint a szubszaharai Afrikában tartós finanszírozási rés van, amely a külső tőkeforrások szerepét felértékeli a gazdasági együttműködésekben.

A klaszteresedés és a közös külpiaci fellépés szintén lényeges eleme a támogatási rendszernek. Az országfókuszú klaszterek kialakítása, a közös standok, mintakonténerek alkalmazása és a kiállítási részvétel finanszírozása elősegíti a partnerkeresést, a projektek előkészítését és a piacra jutás akadályainak leküzdését. Ebben a már létező hazai klaszterek (Magyar Vízügyi Klaszter), érdekképviselői szervezetek, kamarák (MKIK, BKIK) szerepe kulcsfontosságú, és a velük való aktív, célorientált együttműködés jelentős hasznokkal járhat. A kulturális és üzleti felkészítés, valamint a nyelvi képzés (angol, francia, portugál) szintén elengedhetetlen, mert a helyi szokások, vallási és társadalmi normák ismerete nélkülözhetetlen a bizalomépítéshez és a helyi feltételekhez történő integrálódáshoz. A gyarmattartói múlttal nem rendelkező országok esetében jelentkező versenyelőny a hitelesen és következetesen képviselt, egyenrangú partnerségen és szolgáltatói szemléleten alapuló együttműködési attitűd. Ennek jegyében érdemes átfogó képzési programokat működtetni a HEPA, az EXIM és a KKM együttműködésével, valamint megszerezni a már Afrikában dolgozó magyar szakemberek tapasztalatait, a külképviseletek bevonásával. Ugyanezek az állami szervezetek támogatást nyújthatnak piacspezifikus technológiák fejlesztésére, helyi tesztelésére, bemutatására, valamint a folyamatos fizikai jelenlét finanszírozására is. Végül a politikai és diplomáciai háttértámogatás erősítése (például kormányzati garanciaprogramok, szövetségi elköteleződés, nem-

zetközi egyezményekhez való hozzáférés) a vállalati hálózatépítés és a hosszú távú piaci jelenlét kulcsfontosságú intézményi feltételei.

A vizsgált vállalatok és célpiacok heterogenitása jelentős mind szektorális, mind regionális szempontból. Ennek megfelelően a tanulmányban azonosított mintázatok, például a bizalomépítés vagy a vezetői döntéshozatal szerepe elsősorban általános tendenciákat jeleznek, amelyek konkrét megjelenése a szektor, az üzleti modell (B2B vagy B2G),⁶ illetve az adott regionális-nyelvi környezet függvényében eltérhet. A kutatás eredményeit ezért inkább orientáló jellegű, kvalitatív tapasztalatként értelmezzük, amelyek részletesebb szektorális és regionális bontásban további, célszerűen nagyobb mintára alapuló vizsgálatot igényelnek.

Ennek megfelelően a tanulmányból több jövőbeni kutatási irány is adódik. Indokolt a szektorspecifikus elemzések elmélyítése, különösen az agrárium, az energetika és az információs és kommunikációs technológiák terén, valamint longitudinális vizsgálatok indítása a hosszú távú piaci jelenlét tényezőinek feltárására. Célszerű továbbá összehasonlító kutatásokat végezni a közép- és kelet-európai országok vállalatai afrikai tapasztalatainak feltérképezéséről, különös tekintettel az állami és intézményi támogatások hatékonyságára. A politikai és diplomáciai háttér, valamint a kulturális adaptáció és a helyi partnerkapcsolatok szerepének további elemzése szintén hozzájárulhat a sikermechanizmusok mélyebb megértéséhez. Az olyan tényezők, mint a bizalom vagy az alkalmazkodóképesség önmagukban általános érvényű sikerkritériumok a nemzetközi üzleti kapcsolatokban. Kvalitatív jellegéből következően ez a tanulmány ezek jelentőségét tárta fel, míg a mögöttük álló konkrét döntési pontok és folyamatok – például a partnerkapcsolatok megszakadásához vezető kritikus helyzetek vagy az eltérő piacra lépési modellek különböző kockázati mintázatai – részletesebb, esetalapú folyamatkövetési (process tracing) vizsgálatot igényelnek.

Összességében a tanulmány fő következtetése az, hogy a magyar vállalatok afrikai piacra lépése önmagában nem tekinthető sem irreálisnak, sem eleve kudarcra ítéltnek, azonban csak tudatos felkészülés, hosszú távú elköteleződés és integrált szakpolitikai támogatás mellett lehet sikeres. A tanulmány újdonsága abban áll, hogy a stratégiai célok és makroszintű narratívák mögött a vállalati tapasztalatok szintjén mutatja meg azokat a gyakorlati akadályokat és lehetőségeket, amelyek végső soron meghatározzák a magyar–afrikai gazdasági kapcsolatok alakulását.

⁶ B2B: *business-to-business*, azaz vállalatok közötti, B2G: *business-to-government*, azaz az üzleti szféra és a kormányzat közötti kapcsolat.

Hivatkozások

- Baksa, R. (2017). Eddig tartott a déli nyitás: zárnak a kereskedőházak. *24.hu*, 2017. november 28. <https://24.hu/belfold/2017/11/28/eddig-tartott-a-deli-nyitas-zarnak-a-kereskedohazak/>
- Chmiel, J. (2018). *The engagement of Visegrad countries in EU-Africa relations* (Discussion Paper 24/2018). German Institute of Development and Sustainability (IDOS). <https://doi.org/10.23661/dp24.2018>
- Ejalu, W. (2007). Kelet-Afrika és Magyarország: esély egy új partnerkapcsolatra. *Afrika Tanulmányok / Hungarian Journal of African Studies*, 1(3), 27–35. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/afrikatanulmanyok/article/view/4710>
- HVG. (2017. november 28.). *Nem jött be a „déli nyitás”, tényleg bezárnak az afrikai és latin-amerikai kereskedőházak*. https://hvg.hu/gazdasag/20171128_Nem_jott_be_a_deli_nyitas_bezarnak_az_afrikai_es_latinamerikai_kereskedohazak
- Kiss, J. (2022). Who finances whom? The controversial role of external financial resources in Africa. *Afrika Tanulmányok (Hungarian Journal of African Studies)*, 16(1), 38–56. <https://doi.org/10.15170/AT.2022.16.1.3>
- Kiss, J. (2023). Miért finanszírozható nehezen Afrika fejlődése? In *Változó világ*. Akadémiai Kiadó, Budapest. ISBN:9789634548829; 9789634548812 (pp. 143–154).
- Kiss, J. (2024). A nemzetközi fejlesztésfinanszírozás kérdőjelei. *Máltai Tanulmányok*, 6(2), 6–23. <https://doi.org/10.56699/MT.2024.2.1>
- Lakner, Z. (2012). A magyar agrobiznisz lehetőségei Afrikában. *Afrika Tanulmányok / Hungarian Journal of African Studies*, 6(4), 5–24. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/afrikatanulmanyok/article/view/4258/3960>
- Magyarország Kormánya (2015). *Magyarország időben lépett a Déli nyitással*. 2015. november 2. <https://2015-2019.kormany.hu/hu/kulgzdasagi-es-kulugyminiszterium/hirek/magyarorszag-idoben-lepett-a-deli-nyitással>
- Marinov, E. (2017). *Bulgaria and Romania Trade with Sub-Saharan Africa: A Comparison*. <https://eprints.nbu.bg/id/eprint/4674/>
- Polus, A. (2016). Polish Sub-Saharan African economic and political relations after 1989. *Politeja – Pismo Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politycznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, 13(42), 93–110. <https://doi.org/10.12797/Politeja.13.2016.42.07>
- Rostowska, M. (2013). *№ 31: Investment in Sub-Saharan Africa: Opportunities for Polish Companies*. <https://www.cceol.com/search/gray-literature-detail?id=845409>
- Rudincova, Z. K. (2019). Sub-Saharan Africa in the Czech Foreign Policy 2017: Approaching Africa as a Partner. In *Czech Foreign Policy in 2017: Analysis* (pp. 204–220). Institute of International Relations. https://www.researchgate.net/publication/331314705_Sub-Saharan_Africa_in_the_Czech_Foreign_Policy_2017_APPROACHING_AFRICA_AS_A_PARTNER
- Rynarzewski, T., Cieślík, E., & Nawrot, K. (2016). The use of the African continent by Polish entrepreneurs: selected aspects of mutual cooperation on the example of regions of West and East Africa. In T. Rynarzewski & M. Szymczak (Eds.), *Changes and Challenges in the Modern World Economy: Recent Advances in Research on International Economics & Business*. Poznań University of Economics and Business. <https://wydawnictwo.ue.poznan.pl/book.html?isbn=978-83-7417-918-8>
- Suha, Gy. (2007). Lehetőség és esély: a magyar–szubszaharai gazdasági együttműködés. *Afrika Tanulmányok / Hungarian Journal of African Studies*, 1(2), 7–11. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/afrikatanulmanyok/article/view/4720/4505>
- Suha, Gy. (2011). Nemzetközi fejlesztés – hogyan tovább? *Polgári Szemle*, 7(2). http://www.gambia.hu/download/press/Polgari_Szemle_Nemzetkozi_fejlesztes_20110407.pdf

- Tarrósy, I., & Marsai, V. (2024). Szubszaharai Afrika és az új világrend: Perspektívák, kihívások és feladatok. In *Átalakuló világrend – Az unipoláris pillanat vége?* (pp. 281–303). Ludovika Egyetemi Kiadó. https://doi.org/10.36250/01222_12
- Tarrósy, I., & Morenth, P. (2012). Strategic Recommendations for Hungary's Prospective African Development Strategy – A policy paper. *Tradecraft Review*, 24–54. https://www.researchgate.net/profile/Istvan-Tarrosy/publication/268434651_Strategic_Recommendations_for_Hungary's_Prospective_African_Development_Strategy_-_a_Policy_Paper/links/54b8f2a20cf269d8cbf7270c/Strategic-Recommendations-for-Hungarys-Prospective-African-Development-Strategy-a-Policy-Paper.pdf
- Tarrósy, I., & Morenth, P. (2013). Global Opening for Hungary – New Beginning for Hungarian African Policy? *African Studies Quarterly*, 14(1–2), 77–96. <http://www.africa.ufl.edu/asq/v14/v14i1-2a5.pdf>
- Wąsowska, A., Oblój, K., & Kopiński, D. (2024). Motives, challenges, and strategies of CEE companies in (very) distant markets: The case of Polish firms in Sub-Saharan Africa. *JEEMS – Journal of East European Management Studies*, 29(4), 723–737. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2024-4-723>

A válaszadók listája és tevékenységi köre

| A válaszadó megnevezése | Tevékenységi területe |
|------------------------------------|---|
| AAM Zrt. | Informatikai tanácsadás és szolgáltatás |
| ACPM IT Zrt. | Informatikai tanácsadás és szolgáltatás |
| Agrofeed Kft. | Állattakarmány-gyártás |
| Anonim válaszadó | Exportszakértő |
| Anonim válaszadó | Élelmiszeripari gépgyártás |
| Anonim válaszadó | Élőállat-kereskedelem |
| Anonim válaszadó | Állategészségügy |
| Anonim válaszadó | Mezőgazdasági gépek forgalmazása |
| Anonim válaszadó | Informatikai szolgáltatások, szoftverfejlesztés |
| Anonim válaszadó | Mezőgazdasági technológiagyártás |
| Anonim válaszadó | Élelmiszeripari gépgyártás |
| Anonim válaszadó | Biztonsági nyomtatás, nyomdaipar |
| Anonim válaszadó | Mezőgazdasági technológiák és agrárinputgyártás |
| Anonim válaszadó | Üzleti tanácsadás |
| Anonim válaszadó | Zöltségfélék fajtainnovációja és nemesítése; vetőmaggyártás |
| Bábolna TETRA Kft. | Baromfitenyésztés |
| Bay Zoltán A.K.K.N. Kft. | Kutatás, innováció |
| Care All Kft. / Itiner | Informatika, szoftver- és rendszerszolgáltatás |
| Carinex Kft. | Védelmi és biztonságipar, kiberbiztonság |
| Celitron Medical Technologies Kft. | Hulladékkezelés, környezettechnológia |
| Control - X Medical Kft. | Orvostechnikai gyártás |
| Greentech Hungary Kft. | Megújuló energia, napelemrendszer-tervezés és -kivitelezés |
| LogSol Kft. | Energiaellátó rendszerek, aggregátorok gyártása |
| Magnus Aircraft Zrt. | Légjármű- és repülőgépgyártás |
| Pureco Kft. | Víz tisztítás, vízgazdálkodási technológiák |
| RÉV Group Holding Zrt. | Ipari gyártás, kereskedelem |

| | |
|------------------------------|--------------------------------------|
| A válaszadó megnevezése | Tevékenységi területe |
| Sanatmetal Kft. | Orvostechнікаieszköz-gyártás |
| Szakdiplomata 1 | Észak-Afrika |
| Szakdiplomata 2 | Frankofón- és Észak-Afrika |
| Szakdiplomata 3 | Közép-Afrika |
| Szakdiplomata 4 | Nyugat-Afrika |
| Szakdiplomata 5 | Dél-Afrika |
| VIKUV Vízkutató és Fúró Zrt. | Vízfúrás, vízkutatás |
| Vitafort Agro Ázsia Zrt. | Agrár- és élelmiszeripari fejlesztés |