

Navigáció az Új Világrendben: A magyar logisztikai szektor kihívásai és stratégiai irányai 2025-ben

Novák Géza

Egyetemi tanársegéd, szakértő, novak.geza@uni-obuda.hu

Absztrakt: A 2025-ös év a globális logisztikai szektor számára a „Nagy Újrarendeződés” korszakát jelöli, ahol a költséghatékonyság-alapú just-in-time modellt felváltja a rezilienciát, fenntarthatóságot és digitalizációt előtérbe helyező just-in-case szemlélet. Jelen tanulmány a magyar kis- és középvállalkozások (KKV-k) számára nyújt stratégiai útmutatót ebben a komplex, átalakuló környezetben. A kutatás négy kulcsfontosságú területre fókuszál: a globális ellátási láncok átalakulására, beleértve a regionalizációt (nearshoring) és a kockázatkezelés felértékelődését; a fenntarthatóság és a zöld logisztika üzleti imperatívusszá válására, amelyet az új EU-s szabályozási keretrendszer (pl. CBAM, EUDR) is kikényszerít; a digitális technológiák (mesterséges intelligencia, IoT, automatizáció) szerepére a hatékonyság és átláthatóság növelésében; valamint a magyar logisztikai szektor specifikus kihívásaira, mint a munkaerőpiaci helyzet, a költségspirál és az infrastrukturális fejlesztések (pl. V0 vasútvonal) jelentősége. A tanulmány szakirodalom elemzésével gyakorlatias, cselekvésorientált javaslatokat fogalmaz meg a magyar KKV-k számára a versenyképességük megőrzése és növelése érdekében. A konklúzió szerint a siker kulcsa egy integrált stratégia, amely a reziliencia, a fenntarthatóság és a digitalizáció hármas pillérére épül, és a kihívásokat tudatosan növekedési lehetőségekké formálja.

Kulcsszavak: reziliencia, zöld logisztika, Logisztika 4.0, nearshoring

1 Bevezetés: A „Nagy Újrarendeződés” kora a globális logisztikában

A 2025-ös év a globális logisztika és ellátási lánc menedzsment számára egy új korszak, a „Nagy Újrarendeződés” (Global Reset) kezdetét jelöli.¹ Az elmúlt évtizedekben uralkodó, szinte kizárólag a költséghatékonyságra és a minimális készletezésre épülő just-in-time modellt egyre inkább felváltja a rezilienciát, a rugalmasságot és a kockázatkezelést előtérbe helyező just-in-case szemlélet. Ez a

¹ 2025 Global Report: Emerging trends in infrastructure and transportation

paradigmaváltás nem egyetlen tényező eredménye, hanem egy komplex folyamat, amelyet a folyamatosan változó geopolitikai feszültségek, a klímaváltozás okozta egyre gyakoribb és súlyosabb ellátási zavarok, valamint a negyedik ipari forradalom technológiai áttörései együttesen formálnak. A COVID-19 világjárványt megelőző, viszonylag stabil és kiszámítható világ, ahol az ellátási láncok zavartalanul és hatékonyan működtek, nagy valószínűséggel nem tér vissza.²

Ebben a viharos környezetben a magyar kis- és középvállalkozások (KKV-k) egyszerre szembesülnek komoly fenyegetésekkel és kiaknázásra váró lehetőségekkel. A globális értékláncok átrendeződése új piacokat nyithat meg, és felértékelheti Magyarország geostratégiai pozícióját. Ugyanakkor a versenyben maradás minden eddiginél magasabb szintű felkészültséget, célzott beruházásokat és tudatos stratégiai gondolkodást követel meg. Ez a tanulmány útmutatóként kíván szolgálni a magyar KKV-k vezetői számára, hogy eligazodjanak ezen az új, komplex terepen, és a kihívásokat fenntartható növekedési lehetőségekké alakítsák.

A „Nagy Újrarendeződés” mélyebb rétegeit vizsgálva látható, hogy a változás túlmutat a pusztán operatív kiigazításokon. Az ellátási láncok a nemzeti érdekek, a gazdasági szuverenitás és a stratégiai verseny kulcsfontosságú eszközeivé válnak. A világjárvány és a geopolitikai konfliktusok, mint az ukrajnai háború vagy a Vörös-tengeren zajló események, rávilágítottak a hosszú, globális kiterjedésű és kevésbé átlátható ellátási láncok sérülékenységére.³ Válaszul a kormányok és a multinacionális vállalatok a kockázatok csökkentése érdekében egyre inkább a termelés és a beszerzés regionális közelségbe hozatalát (nearshoring) és a hazai kapacitások megerősítését (reshoring) részesítik előnyben.⁴ Ez a folyamat Kelet-Közép-Európát, és benne Magyarországot, a globális gazdasági sakktábla egyik felértékelődő szereplőjévé teszi. Ennek következtében a magyar KKV-k számára a beszállítóválasztás, a piacra lépés vagy a technológiai fejlesztés ma már nem csupán üzleti, hanem stratégiai és geopolitikai dimenzióval is bíró döntés. A siker kulcsa annak megértése, hogy a saját vállalati stratégiájukat hogyan illeszthetik be ebbe a tágabb, globális és regionális átrendeződési folyamatba.

² Look Forward: Supply Chain 2024 - S&P Global

³ AI will protect global supply chains from the next major shock – World Economic Forum

⁴ Nearshoring Trends 2025: Who's Gaining & Why It Matters - IT Convergence

2 Az átalakuló ellátási láncok: a regionalizáció és a kockázatkezelés stratégiái

2.1 A globalizációtól a regionalizáció felé: Kelet-Európa mint a nearshoring nyertese

A globális ellátási láncok átalakulásának egyik legmeghatározóbb trendje a regionalizáció, azaz a termelési és beszerzési folyamatok földrajzi koncentrációja. A geopolitikai nyomás, a szállítási költségek volatilitása és a reziliencia iránti növekvő igény a vállalatokat az ellátási láncok lerövidítésére ösztönzi.⁴ Ebben a folyamatban Kelet-Közép-Európa, és ezen belül Magyarország is, a nearshoring egyik kiemelt célpontjává vált. A régió vonzerejét a magasan képzett, de a nyugat-európai szintnél még mindig költséghatékonyabb munkaerő, a kulturális és időzónabeli közelség, a fejlett infrastruktúra és a viszonylag stabil üzleti környezet adja.⁵ Ez a trend történelmi lehetőséget teremt a magyar KKV-k számára, hogy beszállítóként vagy szolgáltatóként bekapcsolódjanak a nyugat-európai, különösen a német ipar értékláncaiba.

A nearshoring azonban nem automatikus siker. A pusztán földrajzi közelség önmagában kevés a versenyelőnyhöz. A nyugat-európai partnerek a magyar KKV-któl is elvárják a magas minőségi sztenderdeknek, a szigorú fenntarthatósági előírásoknak és a fejlett digitális képességeknek való megfelelést. Egy német autóipari vállalat, amely a kockázatok csökkentése érdekében egy ázsiai beszállító helyett kelet-európaiakat keres, nemcsak az árat és a lokációt fogja vizsgálni, hanem azt is, hogy a potenciális partner képes-e valós idejű készletadatokat szolgáltatni, rendelkezik-e a szükséges ESG-tanúsítványokkal, és garantálja-e a stabil, hibamentes minőséget.⁶ A nearshoring tehát egyfajta minőségi szűrőként is működik, amely a felkészületlen KKV-kat kiszoríthatja a versenyből, míg a proaktívan fejlesztőket felemelheti. A valódi verseny már nem a „magyar vs. kínai”, hanem a „felkészült magyar vs. felkészült cseh vagy lengyel” KKV között zajlik.

2.2 A kockázatkezelés új dimenziói

A 2025-ös üzleti környezetben az ellátási lánc menedzsment egyet jelent a kockázatkezeléssel. A KPMG 2024-es vezérigazgatói felmérése szerint a CEO-k az ellátási láncot a három legfőbb üzleti kockázat között tartják számon.⁷ A

⁵ Nearshoring to Eastern Europe - 5 Top Locations [2025] - Brainhub

⁶ Near-shoring in the Western Balkans: An update - FIW

⁷ Six supply chain trends to watch in 2025 - KPMG International

kockázatok köre jelentősen kibővült: a hagyományos operatív és pénzügyi problémák mellett a vállalatoknak fel kell készülniük a hirtelen geopolitikai eseményekre, a kiberbiztonsági fenyegetésekre, a krónikus munkaerőhiányra és a folyamatosan szigorodó fenntarthatósági és környezetvédelmi szabályozásokra is.

Ebben a helyzetben az ellátási lánc átláthatósága és a mélyebb szintű láthatóság kulcsfontosságúvá válik. Már nem elegendő a közvetlen (Tier 1) beszállítókat ismerni; a modern kockázatkezelés megköveteli a beszállítói hálózat mélyebb, akár a negyedik szintű (Tier 4) vagy még azon túli szereplőinek feltérképezését is. Ez a mélyreható ismeret teszi lehetővé a rejtett függőségek és a potenciális sebezhetőségi pontok azonosítását, mielőtt azok tényleges zavart okoznának.

2.3 Stratégiai javaslatok KKV-k számára

A megváltozott környezetben a KKV-knak proaktívan kell felülvizsgálniuk ellátási lánc stratégiájukat. Az alábbi lépések segíthetik őket a reziliencia növelésében:

- **Beszállítói bázis felülvizsgálata:** Az első és legfontosabb lépés a jelenlegi beszállítói lánc teljes körű feltérképezése. Azonosítani kell a kritikus függőségeket, különösen azokat a komponenseket vagy alapanyagokat, amelyek egyetlen forrásból származnak (single-sourcing).
- **Diverzifikáció és regionalizáció:** A kockázatok csökkentése érdekében aktívan kell keresni alternatív, lehetőség szerint regionális vagy hazai beszállítókat.⁸ A több lábbon állás növeli a rugalmasságot és csökkenti a kiszolgáltatottságot a távoli piacok zavaival szemben.
- **Partnerségek építése:** A tranzakció-alapú, pusztán árorientált beszerzési modellt fel kell váltania a beszállítókkal való szorosabb, partnerségen alapuló együttműködésnek. A közös tervezés, az információ-megosztás és a kölcsönös bizalom növeli az átláthatóságot és a lánc egészének alkalmazkodóképességét.⁸

⁸ Future of Supply Chains 2025 - BSR

3 A Zöld Fordulat: Fenntarthatóság, mint versenyelőny

3.1 Az ESG mint üzleti imperatívusz

A 2025-ös évre a fenntarthatóság végérvényesen kilépett a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) szűk keretei közül, és az üzleti stratégia megkerülhetetlen elemévé vált. A környezeti, társadalmi és irányítási (ESG) szempontok figyelembevétele már nem csupán egy „választható” opció, hanem a „jó üzlet” szinonimája. Ezt a változást több tényező is hajtja. Egyrészt a fogyasztói tudatosság jelentősen megnőtt: a DHL 2025-ös globális e-kereskedelmi felmérése szerint a vásárlók 72%-a veszi figyelembe a fenntarthatóságot online vásárlásai során, és minden harmadik vásárló hajlandó elhagyni a kosarát, ha fenntarthatósági aggályai merülnek fel a termékkel vagy a szállítással kapcsolatban.⁹ Másrészt a befektetők és a pénzügyi intézmények is egyre inkább elvárják a vállalatoktól az átlátható és hiteles ESG-teljesítményt, ami a finanszírozáshoz való hozzáférés egyik alapfeltételévé válik. A vállalatok számára az ESG-kritériumoknak való megfelelés a versenyképesség, a márkaérték növelésének és a piaci hozzáférés biztosításának kulcsa.⁸

A zöld logisztika legnagyobb kihívása a KKV-k számára a magas kezdeti beruházási költség és a speciális szakértelem hiánya.¹⁰ Egy kisebb fuvarozó cég nem engedheti meg magának, hogy egyik napról a másikra lecserélje teljes flottáját drága elektromos járművekre.¹¹ A megoldás a fokozatosságban, a „költséghatékony zöldítésben” és a kollaboratív modellekben rejlik. A KKV-k is bevezethetnek olyan alacsony beruházásigényű, de gyors megtérülést hozó intézkedéseket, mint az útvonal-optimalizáló szoftverek alkalmazása, az eco-driving tréningek a sofőröknek, vagy a fenntartható, újrahasznosított csomagolóanyagok használata. A következő szint a partnerekkel való együttműködés: közös beszerzési platformok létrehozása a fenntartható anyagokra, közös visszutas logisztikai rendszerek kialakítása, vagy a gyűjtőszállítmányozás (LTL) előnyben részesítése a jobb járműkihasználtság és az alacsonyabb fajlagos kibocsátás érdekében.¹² Ez a folyamatközpontú megközelítés lehetővé teszi a KKV-k számára, hogy a nagy tőkeberuházások nélkül is

⁹ DHL's E-Commerce Trends Report 2025: AI and social media reshaping online shopping

¹⁰ Assessing the Implementation of Green Logistics Practices in SMEs for Sustainable Development

¹¹ 2025-ben hullámvasúton érezheti magát a logisztikai szektor (Doór Zoltán MLE elnök ipar4.hu)

¹² Új egyensúly, régi kihívások - Supply Chain Monitor

elinduljanak a zöldítés útján, miközben azonnali költségmegtakarítást érnek el például az üzemanyag-fogyasztás csökkentésével.

3.2 Az új EU-s szabályozási keretrendszer nyomása

A 2025-ös év fordulópontot jelent a fenntarthatósági szabályozás terén, mivel több, az Európai Zöld Megállapodás (European Green Deal) keretében elfogadott jogszabály is élesedik. Ezek az előírások már nemcsak a nagyvállalatokat, hanem közvetve vagy közvetlenül a teljes ellátási láncot, így a magyar KKV-kat is érintik. A megfelelés elmulasztása komoly pénzügyi szankciókkal vagy akár az uniós piacról való kiszorulással is járhat.¹³

Szabályozás	Hatályba-lépés főbb dátumai	Érintett termékkörök / tevékenységek	Főbb kötelezettségek a KKV-k számára	Stratégiai Lehetőségek (L) / Kockázatok (K)
Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) Szén-dioxid-határkiigazítási Mechanizmus	2025. január 1-től már csak a részletes, EU-módszertan szerinti jelentéstétel elfogadott. 2026. január 1-től kötelező az „engedélyezett CBAM-bejelentő” státusz.	Cement, vas és acél, alumínium, műtrágyák, elektromos áram, hidrogén importja az EU-ba. ¹⁴	Az importőröknek pontos adatokat kell gyűjteni és jelenteni a behozott termékek beágyazott CO ₂ -kibocsátásáról. Beszállítóként a nem EU-s partnerektől is kötelező az adatszolgáltatás.	K: A nem megfelelő beszállítóktól származó termékek drágulnak a CBAM-tanúsítványok miatt. L: Az alacsony karbonlábnyomú, EU-n belüli (pl. magyar) beszállítók versenyelőnybe kerülnek.
EU Deforestation Regulation (EUDR) Erdőirtásmentes Termékekről szóló Rendelet	Nagyvállalatokra: 2025. december 30. Mikro- és kisvállalkozásokra: 2026. június 30.	Szarvasmarha, kakaó, kávé, pálmaolaj, szója, fa, gumi és ezekből származó termékek (pl. csokoládé, bútorgumiabroncs). ²⁶	Átvilágítási (due diligence) kötelezettség: KKV-knak igazolniuk kell, hogy az általuk forgalmazott vagy felhasznált termékek nem	K: A nem megfelelő dokumentációval rendelkező termékek importja/forgalmazása tilos. L: A tanúsított,

¹³ New trade regulations impacting European supply chains in 2025 - ShippyPro Blog

¹⁴ What to expect in 2025 - New trade regulations impacting European supply chains - MAERSK

			származnak erdőirtással érintett területől. Ez a beszállítói lánc teljes nyomon követését igényli.	fenntartható forrásból származó termékekkel kereskedő KKV-k megbízható partnerekké válnak.
Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR) Fenntartható Termékek Környezettudat os Tervezéséről szóló Rendelet	Az első munkaterv, amely a prioritást élvező termékköröket jelöli ki, 2025 első felében kerül elfogadásra. A Digitális Termékútlevél bevezetése folyamatban van.	Szinte minden fizikai termék, kiemelt fókusszal a textil-, bútort-, elektronikai és építőipari termékekre.	A KKV gyártóknak meg kell felelniük a termékek tartósságára, javíthatóságára, újrahasznosítható ságára vonatkozó előírásoknak. Bevezetésre kerül a Digitális Termékútlevél, amely részletes információkat tartalmaz a termék élelciklusáról.	K: A nem megfelelő termékek nem hozhatók forgalomba az EU- ban. L: Az innovatív, tartós és körforgásos modellekre épülő termékeket gyártó KKV-k jelentős piaci előnyre tehetnek szert.

1. táblázat: az EU szabályozási rendszerének hatása a szektorra

Forrás: saját szerkesztés

3.3 Ajánlások KKV-k számára

A zöld átállás útján a KKV-k számára a következő gyakorlati lépések javasoltak:

- **Mérés és riportálás:** Az első lépés a jelenlegi helyzet felmérése. Mérjék fel vállalatuk karbonlábnyomát, különös tekintettel a teljes ellátási láncból származó, ún. Scope 3 kibocsátásokra. Ez adja meg a kiindulási alapot a célok kitűzéséhez és a fejlődés méréséhez.
- **Hatékonyágnövelés:** A zöldítés gyakran kéz a kézben jár a hatékonyságnöveléssel. Optimalizálják a szállítási útvonalakat, törekedjenek a járművek minél teljesebb kihasználtságára (pl. gyűjtőszállítmányozás révén), és csökkentsék az energiafogyasztást a raktárakban és irodákban.
- **Csomagolás újragondolása:** Vizsgálják felül a használt

csomagolóanyagokat. Váltsanak újrahasznosított vagy könnyen újrahasznosítható anyagokra, minimalizálják a csomagolási hulladékot, és fontolják meg a visszaváltható csomagolási rendszerek bevezetését.

4 Logisztika 4.0: A digitális technológiák szerepe a hatékonyság növelésében

A Logisztika 4.0 a negyedik ipari forradalom alaptechnológiáinak (mint a mesterséges intelligencia, a dolgok internete és az automatizáció) alkalmazását jelenti a logisztikai és ellátási lánc folyamatokban. Célja nem kevesebb, mint a hatékonyság, az átláthatóság és a rugalmasság radikális növelése. A digitális átalakulás már nem a jövő, hanem a jelen, és azok a vállalatok, amelyek lemaradnak, elveszítik versenyképességüket.

A digitalizáció legnagyobb buktatója azonban a technológia öncélú alkalmazása, a mögöttes üzleti folyamatok és a humán tényező elhanyagolása mellett. A PwC egyik felmérése rámutatott, hogy a technológiai beruházások 92%-a nem hozza a várt eredményt, leggyakrabban az integrációs komplexitás és az adatminőségi problémák miatt.¹⁵ Egy KKV hiába fektet be egy modern raktárirányítási rendszerbe (WMS), ha a munkatársak nincsenek megfelelően kiképezve a használatára, és a meglévő raktári folyamatok nincsenek hozzáigazítva az új rendszer logikájához. A sikeres digitális transzformáció tehát nem technológiai, hanem elsősorban stratégiai és szervezetfejlesztési kihívás, amely megköveteli a folyamatok újratervezését, a munkatársak folyamatos képzését és a tudatos változásmenedzsmentet.³⁰

4.1 Mesterséges intelligencia (MI) és adatalapú döntéshozatal

A mesterséges intelligencia és a gépi tanulás a logisztika új „aranybányája”. Az adatok hatalmas mennyiségének elemzésével az MI olyan mintázatok és összefüggések képes feltárni, amelyek az emberi elemzők számára láthatatlanok maradnának. Alkalmazási területei rendkívül szerteágazóak:

- **Kereslet-előrejelzés:** Az MI algoritmusok a historikus adatok, a piaci trendek, sőt akár az időjárás-előrejelzés vagy a közösségi média trendek elemzésével képesek minden eddiginél pontosabban megbecsülni a jövőbeli keresletet. Ez lehetővé teszi a készletek optimalizálását, elkerülve a költséges túlermelést és a bevételkiesést okozó hiányt.
- **Útvonal-optimalizálás:** Az MI-alapú rendszerek valós idejű forgalmi

¹⁵ 2025 Digital Trends in Operations survey: PwC

adatok, szállítási korlátozások és egyéb tényezők figyelembevételével tervezik meg a legmegfelelőbb szállítási útvonalakat, csökkentve az üzemanyag-költségeket és a szállítási időt.

- **Prediktív karbantartás és kockázatkezelés:** Az MI képes előre jelezni az ellátási lánc potenciális zavarait (pl. egy beszállító várható késése) vagy a járművek és gépek meghibásodását, lehetővé téve a proaktív beavatkozást és a károk minimalizálását.

4.2 IoT és a valós idejű láthatóság

A Dolgok Internete (Internet of Things, IoT) a fizikai eszközök (járművek, konténerek, raklapok, sőt maguk a termékek) szenzorokkal és hálózati kapcsolattal való ellátását jelenti. Ezek az eszközök folyamatosan adatokat gyűjtenek és továbbítanak a környezetükről, lehetővé téve az ellátási lánc valós idejű, végponttól végpontig tartó nyomon követését. Az IoT által biztosított láthatóság messze túlmutat a hagyományos GPS-alapú járműkövetésen. A szenzorok képesek monitorozni a hőmérsékletet, a páratartalmat, a rázkódást vagy az illetéktelen felnyitást, ami kritikus a sérülékeny, romlandó vagy nagy értékű áruk szállítása során. Ha a paraméterek eltérnek a megengedett tartománytól, a rendszer azonnali riasztást küld, lehetővé téve a gyors beavatkozást és a károk megelőzését.

4.3 Javaslatok a digitális átálláshoz KKV-k számára

A digitális transzformáció útján elinduló KKV-k számára a következő megfontolások lehetnek hasznosak:

- **Adatok rendbetétele:** A digitalizáció alapja a jó minőségű, megbízható adat. Mielőtt drága technológiákba fektetnének, elengedhetetlen a meglévő adatbázisok (pl. termék-, partner-, készletadatok) tisztítása, egységesítése és integrálása. A „szemét be, szemét ki” elve itt hatványozottan érvényes.
- **Fókuszált beruházás:** A KKV-knak ritkán van erőforrásuk egy teljes körű, „big bang” típusú digitális átalakításra. Ehelyett azonosítsák a működésük legkritikusabb, legnagyobb „fájdalompontjait” (pl. lassú raktári komissiózás, pontatlan készletnyilvántartás, magas fuvar költségek), és keressenek ezekre célzott, gyors megtérülést (ROI) ígérő, skálázható megoldásokat.
- **Platformok és felhőszolgáltatások használata:** A digitális átállás nem feltétlenül jelent hatalmas kezdeti beruházást. Számos felhőalapú logisztikai szoftver (SaaS) és digitális fuvarozási platform érhető el havidíjas konstrukcióban, amelyek lehetővé teszik a legmodernebb

technológiákhoz való hozzáférést jelentős tőkebefektetés nélkül.¹⁶

5 A magyar logisztikai szektor helyzetképe és kitörési pontjai

A globális trendek a magyar logisztikai szektort is mélyen érintik, miközben a hazai gazdaságnak sajátos kihívásokkal és lehetőségekkel is szembe kell néznie. A magyar KKV-k sikere nagyban függ attól, hogy mennyire képesek alkalmazkodni ehhez a kettős nyomáshoz. A szektor egy stratégiai kereszteződésben áll: a globális nearshoring trendek és a nagyszabású hazai infrastrukturális beruházások együttesen egy történelmi lehetőséget teremtenek Magyarország számára, hogy Közép-Európa logisztikai központjává váljon. A KKV-k számára a túlélés és a növekedés záloga, hogy ne elszigetelt szereplőként, hanem ezen új, formálódó ökoszisztéma aktív részeként definiálják magukat. Ez jelentheti azt, hogy az EWG terminálhoz kapcsolódó szolgáltatást nyújtanak, a V0 által versenyképesebbé tett vasúti szállítást használják, vagy a Budapest Airport Cargo City köré települve vesznek részt a nemzetközi légiáru-forgalomban.

5.1 Munkaerőpiaci kettősség

A magyar logisztikai szektor egyik legégetőbb problémája a munkaerőpiaci helyzet. A vállalatok egyszerre küzdenek a szakképzett, modern digitális és „zöld” készségekkel rendelkező munkaerő krónikus hiányával és a folyamatosan növekvő bérnyomással. A Magyar Logisztikai Egyesület (MLE) elnöke szerint¹⁷ 2025-ben a gazdasági lassulás miatt átmenetileg csökkenhet a nyitott pozíciók száma, ami nehezítheti az álláskeresőket helyzetét. Ugyanakkor a meglévő, tapasztalt szakemberekért folyó verseny tovább fokozódik, ami jelentős, akár 10% feletti béremeléseket is eredményezhet, további terheket róva a vállalatokra. Hosszú távon egyértelműen felértékelődik a tudás: a digitális technológiákat magabiztosan kezelő, a fenntarthatósági szempontokat értő és a komplex ellátási láncokat átlátó logisztikusok iránti kereslet folyamatosan nőni fog.

¹⁶ Mi formálja a logisztikai ipart 2025-ben? Kulcstrendek, kihívások és stratégiák - WELL PACK

¹⁷ 2025-ben hullámvasúton érezheti magát a logisztikai szektor (ipar4.hu)

5.2 Infrastrukturális fejlesztések mint versenyképességi tényezők

A hazai logisztikai versenyképesség javításában kulcsszerepet játszanak a nagyszabású infrastrukturális beruházások, amelyek hosszabb távon képesek enyhíteni a szűk keresztmetszeteket és új lehetőségeket teremteni.

- **V0 vasúti elkerülő:** A Magyarországi Logisztikai Szolgáltató Központok Szövetsége (MLSZKSZ) szerint a vasúti áruszállítás legnagyobb problémája, hogy a teherforgalom 80-90%-a kénytelen áthaladni a már most is túlterhelt budapesti vasúti hálózaton. A fővárost délről elkerülő V0 teherforgalmi vasútvonal megépítése elengedhetetlen¹⁸ a vasúti áruszállítás versenyképességének növeléséhez. A V0 tehermentesítené a fővárosi csomópontot, lehetővé téve a tehervonatok gyorsabb és kiszámíthatóbb közlekedését, ami különösen fontos az intermodális szállítások (pl. az EWG terminál felől érkező konténervonatok) számára.
- **Budapest Airport cargo fejlesztései:** A Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtér légiáru-forgalma dinamikusan fejlődik. 2024-ben rekord mennyiségű, közel 300 ezer tonna árut kezeltek, és a növekedés 2025-ben is töretlen, amivel a repülőtér megerősítette régiós elosztóközpont (hub) szerepét, megelőzve a bécsi és müncheni reptereket is. A modern BUD Cargo City és a folyamatosan bővülő, különösen az ázsiai piacokra fókuszáló járatkínálat kiváló lehetőséget teremt a nagy értékű, időérzékeny termékek (pl. gyógyszerek, elektronikai alkatrészek) logisztikájában érdekelt magyar KKV-k számára.¹⁹

5.3 Finanszírozási és támogatási lehetőségek

A digitális és zöld átállás komoly beruházásokat igényel, amelyek finanszírozása a KKV-k számára gyakran kihívást jelent. Statisztikai adatok szerint a magyar KKV-k jelentős lemaradásban vannak az üzleti folyamatinnovációk bevezetése terén az uniós átlaghoz képest: míg az EU-ban a KKV-k 41,2%-a vezetett be ilyen újítást, addig Magyarországon ez az arány mindössze 21,2%. Ennek a lemaradásnak a csökkentését célozzák a különböző kormányzati és uniós támogatási programok. A Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP) Plusz keretében elérhető pályázatok, mint például a „KKV-k innovációs képességének támogatása” (GINOP Plusz 2.1.3-24), célzott forrásokat biztosítanak többek között logisztikai innovációs tevékenységekre. Ezek a

¹⁸ Logisztikai szövetség: szükség van a V0 vasúti körgyűrű megépítésére - Trans.INFO

¹⁹ Budapest Airport Surpasses Regional Competitors in 2025 - Travel And Tour World

támogatások segíthetik a KKV-kat a szükséges technológiai beruházások megvalósításában, a folyamataik modernizálásában és a versenyképességük növelésében.

Összegzés és stratégiai ajánlások a magyar KKV-k számára

A 2025-ös év a magyar logisztikai szektor és a benne működő kis- és középvállalkozások számára a stratégiai útkeresés időszaka. Az elemzés egyértelműen rámutatott, hogy a globális ellátási láncok a reziliencia, a fenntarthatóság és a digitalizáció hármass követelményrendszere mentén rendeződnek újra. Fontos felismerni, hogy ezek nem különálló, egymástól független trendek, hanem egymást erősítő, elválaszthatatlan folyamatok. Egy ellenállóbb ellátási lánc ma már elképzelhetetlen valós idejű digitális láthatóság nélkül, a fenntarthatósági célok elérése pedig hatékony, adatvezérelt logisztikai megoldásokat igényel.

A magyar KKV-k számára ez a komplex és kihívásokkal teli környezet nem csupán fenyegetést, hanem egyben történelmi lehetőséget is rejt. A túlélésen túl a proaktív alkalmazkodás, a kihívások növekedési lehetőséggé formálása az egyetlen fenntartható út. Az a vállalat, amelyik ma tudatosan fektet be egy diverzifikáltabb és átláthatóbb ellátási láncba, a körforgásos gazdaságot támogató zöld technológiákba és a hatékonyságot növelő digitális képességekbe, a holnap nyertese lesz a hazai és a regionális piacon egyaránt.

A sikerhez egy átgondolt, több pilléren nyugvó cselekvési tervre van szükség. Az alábbi stratégiai ajánlások iránymutatásként szolgálhatnak a magyar KKV-k vezetői számára a 2025-ös év és az azt követő időszak kihívásainak kezeléséhez:

1. **Stratégiai felülvizsgálat és kockázatelemzés:** Az első lépés egy és mélyreható helyzetértékelés. Végezzenek teljes körű ellátási lánc auditot, amelynek során feltérképezik a jelenlegi folyamatokat, azonosítják a rejtett kockázatokat (pl. egyetlen beszállítótól való függés), a fenntarthatósági hiányosságokat (pl. magas karbonkibocsátás, túlzott csomagolási hulladék) és a digitális lemaradás területeit (pl. manuális adatrögzítés, pontatlan készletnyilvántartás).
2. **Fókuszált beruházás és forrásteremtés:** A rendelkezésre álló korlátozott erőforrásokat a legnagyobb megtérülést (ROI) ígérő területekre kell koncentrálni. Ez lehet egy célzott automatizálási projekt a raktárban a komissiózási hibák csökkentésére, egy modern fuvarszervező vagy beszállítói menedzsment szoftver bevezetése az átláthatóság növelésére, vagy a fenntartható csomagolásra való átállás. Aktív pályázati lehetőségek keresése és kihasználása, mint például a GINOP Plusz, amelyek célzottan támogatják a KKV-k innovációs és zöldítési törekvéseit.
3. **Képzés és kompetenciafejlesztés:** A legfontosabb befektetés az emberi

erőforrás. Fektessenek a munkatársak folyamatos képzésébe, a digitális (pl. adat-analitikai, szoftverkezelői) és „zöld” (pl. ESG-riporting, körforgásos gazdasági ismeretek) készségek fejlesztésébe. A technológiai beruházások sikerének kulcsa a hozzáértő, motivált és a változások iránt elkötelezett munkaerő.

4. **Hálózatépítés és stratégiai együttműködés:** A „magányos harcos” modell a komplex, hálózatosodott gazdaságban a múlté. A jövő a stratégiai partnerségeké és az ökoszisztéma-szemléletű gondolkodásé. Keressék az együttműködési lehetőségeket más KKV-kkal (pl. közös beszerzés, közös fuvarozás), logisztikai szolgáltatókkal és szakmai szervezetekkel (pl. MLBKT, MLE). A tudásmegosztás, a közös problémamegoldás és a hálózati kapcsolatok kiépítése elengedhetetlen a gyors alkalmazkodáshoz és a hosszú távú sikerhez.

A magyar logisztikai szektor előtt álló út kihívásokkal teli, de a stratégiai jövőkép tiszta. Azok a KKV-k, amelyek a fent vázolt elvek mentén, proaktívan és tudatosan alakítják működésüket, nemcsak túlélni fogják a „Nagy Újrendeződés” viharait, hanem megerősödve, versenyképesebben kerülhetnek ki belőle, hozzájárulva ezzel a teljes magyar gazdaság rezilienciájához és fenntartható növekedéséhez.

Hivatkozások

- [1] 2025 Digital Trends in Operations survey: PwC, <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/digital-supply-chain-survey.html> (megtekintés dátuma: 2025, október 1.)
- [2] 2025 Global Report: Emerging trends in infrastructure and transportation, <https://kpmg.com/us/en/articles/2025/emerging-trends-infrastructure-and-transport-2025.html> (megtekintés dátuma: 2025, október 1.)
- [3] AI will protect global supply chains from the next major shock | World Economic Forum, <https://www.weforum.org/stories/2025/01/ai-supply-chains/> (megtekintés dátuma: 2025, október 10.)
- [4] Assessing the Implementation of Green Logistics Practices in SMEs ..., <https://rsisinternational.org/journals/ijrias/articles/assessing-the-implementation-of-green-logistics-practices-in-smes-for-sustainable-development/> (megtekintés dátuma: 2025, október 10.)
- [5] Budapest Airport Surpasses Regional Competitors in 2025 - Travel And Tour World, <https://www.travelandtourworld.com/news/article/budapest-airport-surpasses-regional-competitors-in-2025/> (megtekintés dátuma: 2025, október 17.)
- [6] DHL's E-Commerce Trends Report 2025: AI and social media reshaping online shopping, <https://group.dhl.com/en/media-relations/press-releases/2025/dhl-e-commerce-trends-report-2025.html> (megtekintés dátuma: 2025, szeptember 30.)
- [7] Future of Supply Chains 2025 - BSR, https://www.bsr.org/files/work/BSR_Future_of_Supply_Chains_Primer.pdf (megtekintés dátuma: 2025, október 10.)
- [8] Logisztikai szövetség: szükség van a V0 vasúti körgyűrű megépítésére - Trans.INFO, <https://trans.info/hu/logisztikai-szovetseg-szukseg-van-a-v0-vasuti-korgyuru-megepitesere-213685> (megtekintés dátuma: 2025, október 21.)
- [9] Logisztikai trendek 2025-ben: Miért van szükség jól képzett szakemberekre? - Perfekt blog, https://perfekt.blog.hu/2025/01/07/logisztikai_trendek_2025-ben_miert_van_szukseg_jol_kepzett_szakemberekre (megtekintés dátuma: 2025, szeptember 9.)
- [10] Look Forward: Supply Chain 2024 - S&P Global,

https://www.spglobal.com/content/dam/spglobal/corporate/en/images/general/look-forward/lookforward_supplychain_2024.pdf (letöltés dátuma: 2025, szeptember 3.)

- [11] Mi formálja a logisztikai ipart 2025-ben? Kulcstrendek, kihívások és stratégiák - WELL PACK, <https://wellpack.org/hu/mi-formalja-a-logisztikai-ipart-2025-ben-kulcstrendek-kihivasok-es-strategiak/> (megtekintés dátuma: 2025, szeptember 3.)
- [12] Near-shoring in the Western Balkans: An update - FIW, <https://www.fiw.ac.at/en/2025/01/17/near-shoring-in-the-western-balkans-an-update/> (megtekintés dátuma: 2025, október 17.)
- [13] Nearshoring to Eastern Europe - 5 Top Locations [2025] - Brainhub, <https://brainhub.eu/library/nearshoring-eastern-europe-top-locations> (megtekintés dátuma: 2025, október 17.)
- [14] Nearshoring Trends 2025: Who's Gaining & Why It Matters - IT Convergence, <https://www.itconvergence.com/blog/nearshoring-trends-in-2025-whats-driving-the-shift-and-whos-benefiting/> (megtekintés dátuma: 2025, október 17.)
- [15] New trade regulations impacting European supply chains in 2025 - ShippyPro Blog, <https://www.blog.shippypro.com/en/new-trade-regulations-impacting-european-supply-chains-in-2025> (megtekintés dátuma: 2025, október 20.)
- [16] Six supply chain trends to watch in 2025 - KPMG International, <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/operations/six-supply-chain-trends-to-watch-in-2025.html> (megtekintés dátuma: 2025, szeptember 10.)
- [17] Új egyensúly, régi kihívások - Supply Chain Monitor, <https://www.scmonitor.hu/cikk/20250624/uj-egyensuly-regi-kihivasok> (megtekintés dátuma: 2025, szeptember 10.)
- [18] Új év, új és régi logisztikai kihívások 2025-ben a szektorban, <https://ipar4.hu/2025/01/01/logisztikai-kihivasok-2025-uj-ev/> (megtekintés dátuma: 2025, szeptember 10.)
- [19] What to expect in 2025 - New trade regulations impacting European supply chains, <https://www.maersk.com/insights/resilience/2024/12/04/new-regulations-in-2025> (megtekintés dátuma: 2025, október 20.)