

## Magyar vállalkozás: viharban, jó irányba

**2025. október, Szepesi Balázs**

*Habár a vállalkozások számára komoly csapások sorát hozta a COVID-dal megnyíló bizonytalanság kora, a magyar gazdaságot azonban nem meggyengítik, hanem termelékenységére és minőségére javítására sarkallják ezek a nehézségek. Az Eurostat és a KSH adatai és az MCC „Jelentés a magyar vállalkozásról – 2025” című kutatásának eredményei egyaránt alátámasztják, hogy a kis és a közepes vállalkozások a gazdasági fejlődés lendületet adó motorjai Magyarországon.*

Tévesen gondolják sokan, hogy a magyar vállalkozásokat megroppantották az elmúlt évek nehézségei. Nem igaz, hogy gazdasági teljesítményük gyenge, nem igaz, hogy technológiailag elmaradtak, hogy fejlődésre képtelenek. Hiába ráncolódnak a homlokok duális gazdaságról, közepes jövedelmi csapdáról beszélve, hamis a magyar ugar mocsarában megrekedt szekér képe. Viharban, de jó irányba halad a magyar gazdaság.



Viharban a Balaton közepén - Böröczky Bulcsú fotója – forrás: evangelikus.hu

Az elmúlt öt évben a vállalkozások számára komoly terhet jelentett a koronavírus járvány, a háború és az infláció. Megnehezítette az életüket az árfolyam gyengülése, az energiaárak megugrása, a bérek emelkedése. A globális gazdasági rend töredezése tovább növelte a bizonytalanságot (Magyarország a magas külpiaci integráltsága miatt különösen érzékeny a nemzetközi folyamatokra). Az elmúlt évben a cégeket harapófogóba zárta költségnövekedés és a kereslet stagnálása, csökkenése és a költségek emelkedése. Mégis [felmérésünk szerint](#) 2025-ben több volt a derűlátó, mint a pesszimista a vállalkozók között (36 % optimista, 24 % borúlátó, 40 % nem vár változást jövőre).

Az Összkép a magyar társadalom és gazdaság működéséről szóló elemzések magazinja. [Iratkozz fel hírlevelünkre, kövess minket](#), ha szeretnéd mélyebben megérteni, hogyan működik Magyarország.

A gazdasági növekedés lelassult, a beruházások szintje csökkent. Azonban a gazdaság öt év alatt többet nőtt, mint az EU átlag, ez idő alatt a régióban csak a lengyelek fejlődése volt gyorsabb a magyarnál. A beruházások és a foglalkoztatás szintje magasabb, mint az EU és a visegrádi átlag.

Fontosabb makrogazdasági mutatók nemzetközi összehasonlításban (forrás: Eurostat KSH)

	GDP növé. (%)	GDP növekedés (%)	Infláció <sup>1</sup>	Beruházási ráta <sup>2</sup>	Nettó reálkeresetek változása <sup>3</sup>	Lakossági fogyasztás változása a 2019- eshez képest <sup>4</sup>	Aktivitási ráta <sup>5</sup>	Külkeres- kedelmi egyenleg (Mrd euró)	Állam- háztartási hiány a GDP százalékában
	2024/ 2023	2025.II.név/ 2019.II.név	2024	2024	2024	2024	2024	2024	2024
EU27	1,0	6,5	2,6	21,3	2,90	3,5	70,8	784,2	-3,2
Németország	-0,2	0,7	2,5	20,5	1,94	0,7	77,5	163,5	-2,8
Csehország	1,1	4,9	2,7	26,5	2,04	-4,1	75,4	20,1	-2,2
Lengyelország	2,9	18,0	3,7	16,9	7,37	10,1	72,5	33,9	-6,6
Szlovákia	2,1	7,8	3,2	20,3	4,70	8,0	72,4	0,3	-5,3
Magyarország	0,5	7,9	3,7	23,4	8,94	11,6	75,1	11,4	-4,9

<sup>1</sup> előző év azonos időszakához mért növekedés (%)

<sup>2</sup> beruházások a GDP százalékában (%)

<sup>3</sup> egyedülálló, teljes munkaidőben alkalmazásban állók nettó átlagkeresetének változása előző évhez képest, vásárlóerőparitáson (%)

<sup>4</sup> mennyiségi változás 2019-hez képest összehasonlító áron (%)

<sup>5</sup> gazdaságilag aktív népesség a 15-64 éves lakosság százalékában (%)

Mindenhol válság van, hiányzik a növekedés, komolyak a növekvő bizonytalanság terhei. Azonban minden jel szerint egészséges a magyar gazdaság. Fáj, de nem betegít a csapások sora. Olyasmi történik, mint a 70-es években az olajválság alatt Nyugat-Európában: a globális környezet romlása korszerűsítésre, a termelékenység, a minőség javítására szorította a cégeket.

A makromutatók részletes áttekintését adja a [Jelentés a magyar vállalkozásról -2025](#) első fejezete, most csak vegyünk sorba néhány, a vállalkozások teljesítményére vonatkozó tény a [KSH](#) és az [Eurostat](#) adatai alapján:

- 2013 és 2024 között gyorsabban nőtt a legalább két főt alkalmazó kis- és középvállalkozások termelékenysége, mint a nagyvállalatoké.
- Magyarországon 2019 és 2024 között a kkv-k termelékenysége gyorsabban nőtt, mint a nagyvállalatok, illetve az EU hasonló méretű cégeinek hasonló értéke.
- A termelékenység javulása Magyarországon 2013 és 2019 között gyorsabb volt, mint a többi visegrádi országban és alacsonyabb, mint az EU-ban. 2019 és 2024 között a visegrádi átlagnál kisebb, az EU átlagnál gyorsabb mértékben nőtt ez a mutató.

- A kis- és középvállalkozások részesedése a GDP-ből minden méretkategóriában nagyobb, mint az EU-ban.
- Magyarországon a kisvállalkozások és a nagyvállalkozások termelékenysége közötti különbség kisebb, mint az EU-ban vagy a többi visegrádi országban. A középvállalatok esetében a nagyvállalatokhoz mért termelékenységi elmaradás ugyanakkora, mint az EU-ban és kisebb, mint a többi visegrádi országban.

Vállalati méretkategóriák euróban számolt termelékenysége régiós összehasonlításban

	2019 és 2010 közötti növekedés			2024 és 2019 közötti növekedés			2024		Termelékenység a nagyvállalatok százalékában (2024 <sup>1</sup> )		
	Mo	V3	EU27	Mo	V3	EU27	Mo/V3	Mo/EU27	Mo	V3	EU27
<b>Mikrovállalkozás</b>	158%	142%	146,0%	121,6%	160,7%	130,3%	79,1%	44,2%	39,6%	42,3%	49,9%
<b>Kisvállalkozás</b>	143%	132%	143,2%	142,6%	138,1%	126,8%	90,4%	58,8%	67,5%	62,8%	64,0%
<b>Középvállalkozás</b>	134%	135%	153,0%	137,4%	143,8%	128,0%	88,6%	55,6%	81,8%	77,4%	81,9%
<b>Nagyvállalkozás</b>	117%	125%	148,4%	134,8%	145,4%	125,4%	84,0%	55,7%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Összesen</b>	135%	132%	151,0%	131,8%	145,9%	126,0%	83,3%	51,4%	69,4%	69,8%	75,0%
<b>Kkv-k</b>	145%	136%	146,7%	131,8%	146,5%	127,5%	85,5%	50,7%	56,1%	55,2%	61,7%

Forrás: EU Bizottság SME Performance Review - Az Eurostat Structural Business Statistics Database alapján számolva, amely nem tartalmazza a mezőgazdaság, a pénzügyi tevékenységek és a közszolgáltatások ágába tartozók adatait  
 A 2024-re vonatkozó adatok előzetesek

Összességében azt láthatjuk, hogy a magyar kis- és középvállalkozások teljesítménye gazdasági súlyukat, a nagyvállalatokhoz viszonyított termelékenységüket, és termelékenységük dinamikáját tekintve egyaránt megállják a helyüket mind uniós, mind régiós összehasonlításban.

Ez az eredmény erős nyomás alatt született, hiszen az országot a globális hullámzások jobban rázzák, mint más békésebb helyen horgonyzó vagy nagyobb gazdaságokat. Ugyancsak növeli ennek az eredménynek az értékét, hogy vállalkozásaink többségének a nagyobb, jelentős piaci erejű szereplők mellett vagy alatt kell helytállnia a piacon. A nyitottság és az alárendelt piaci helyzet történelmi adottságai Magyarországnak. Adottságok, amihez alkalmazkodni kell – és úgy tűnik ez az alkalmazkodás sikeres.

## Szélfújta helyen élünk

A magyar vállalkozások számára a mindennapok meghatározója a nemzetközi kitettségből közvetkező bizonytalanság. Ez ma már minden nem birodalomként működő országban így van. A világszerte áruk, a kamatok, az árfolyamok egyformán mozognak mindenhol az áruk és a pénzek mozgásával, a kereszttulajdonlásokkal összehuzalozott világban. És most mindenhol egyformán össze-vissza mozognak, hiszen a régi ingyen pénzre és komoly korlátok nélküli globális gazdaságra épülő világ összeomlott, az új pedig még csak alakulóban van. Egyre valószínűbb, hogy az sokkal inkább a [szuverenitásra és az erőre fog épülni](#), a valós és kereskedelmi háborúk közepette alakulnak ki viszonyai.

Magyarország ebben a forgószelelben jóval erősebben függ a globális mozgásoktól, mint sok más ország. Egyrészt intenzíven kapcsolódunk a nemzetközi kereskedelembe (a kereskedelem nyitottsági index alapján a [16. legnyitottabb gazdaság](#) a miénk a világon). Másrészt jelentős a külföldi irányítású vállalatok GDP részesedése. ([2023-ban Magyarországon 40,6 %](#), ezzel [az EU-ban a hetedik vagyunk](#)). Harmadrészt számos speciális tényező erősíti fel a külföldi bizonytalanságok hatását: a szomszédunkban folyik a háború, szénhidrogén ellátásunk Oroszországra épül, a forint sérülékeny, az államadósságunk [kamatterhei magasak](#), az osztrák és a német munkaerőpiac szívesen fogadja a jól képzett magyarokat. Az ország kulcspiácát jelentő Németország növekedése évek óta megállt, az ország gazdaságát korábban dinamizáló európai autóipar válságban van.



A megszorítások elleni tiltakozás a Wolfsburgi VW gyárban – forrás: apnews.com

## Ez egy kemény világ

A magyar vállalkozások megszokták, hogy viharos helyen élnek. Sokukban ott élnek még a rendszerváltás kori káosz és a 2008-as válság fájdalmas tanulságai. Megtanulták, hogy az alkalmazkodóképesség és a megbízhatóság a legfontosabb erények. A [Jelentés a magyar vállalkozásról – 2025](#) eredményei szerint az emberi tényezőkben és a rugalmasságban tartják legfőbb erősségeiket - nagyra értékelik saját dolgozóik felkészültségét, üzleti partnereik megbízhatóságát, kapcsolatrendszerüket, pontosságukat, az egyedi igényekre és a vevői visszajelzésekre való nyitottságukat.

Üzleti stratégiájuk a nagy cégekhez való betagozódásra, vagy a piaci résekbe való behúzódásra épít. Ha az utóbbit választják, a nagyobb konkurensok számára túl kicsi vagy kevésbé nyereséges piacokra fókuszálnak. Három képesség vegyítésére építve lehet sikeres ez a választás: vagy alacsonyabb

bevételek arányos hozammal is stabilan tudnak működni, vagy jól használják ki a helyi sajátosságokat vagy folyamatosan megújítják a piaci pozíciójukat megalapozó minőséget, egyediséget.

A betagozódás a gyakoribb. Ezek a cégek az értéklánc integrátora által kijelölt játékszabályok szerint működnek. Az alkatrészek gyártói, az egyedi szolgáltatók a nagy ipari cégekhez igazodnak. A fogyasztási termékek gyártói is a kereskedők platformjain érik el a vevőket, az ott kínált feltételek és elvárások irányítják életüket. Ezekben a világokban a speciális minőség, a nagy partner igényeihez való rugalmas igazodás, az integrátor, kereskedő számára értékes szolgáltatások kidolgozása teremt stabilabb és nagyobb hozamot kínáló pozíciót. Ez így van a [gyümölcsstermesztőtől](#) az [egyedi gépgyártóig](#) mindegyik ágazatban.

A meghatározó partnerek igényeinek készséges és gyors kiszolgálása belépési követelmény a piacra. Ezután jön a döntés, hogy a nagyobb volumenű, olcsóbb termékek, szolgáltatások felé indul el egy vállalkozás vagy az egyedibb, vevőorientált szolgáltatásokkal kiegészített minőségi tevékenységek kialakítására törekszik. Az előbbiben alacsony a hozam, az utóbbiban nehezebb a növekedés.

Az erdőben a nagy fák magas ágai fürödhetnek a fényben, a lombkorona alatt kevesebb energia jut a növényeknek. A legerősebb nagyragadozók diktálják a szabályokat és élnek a legjobban. Hasonlóképp a gazdaságban is szigorúan kijelölt helye és mozgástere van a nagyok árnyékában vagy a táplálékláncban lejjebb élőknél. Mivel Magyarországon a termelést és a kereskedelmet dominánsan külföldi nagyvállalatok szervezik, a magyar cégek legtöbbje számára a növekedési pálya limitált, a nagyobb hozamot az egyedibb minőség, termelékenység vagy a rafináltabb stratégia hozhatja.



Forrás: [roundglassustain.com](http://roundglassustain.com)

Az ökoszisztémában kijelölt hely, az ökológiai rés elfogadása a modern piacgazdaság egyik alaptétele. Az elsődleges szervező erő az erdő, a másodlagos a hatékonyság, a harmadlagosak az egyediség és a megbízhatóság. A magyar vállalkozások ezt jól megtanulták. Magyarországon a rendszerváltást követő években a gazdaságszervezés kulcspozícióit, a termelést integráló nagyvállalatok és kereskedő cégek

helyét külföldi nagyvállalatok foglalták el, a kis- és középvállalkozások ehhez a realitáshoz igazodtak és igazodnak mai napig is.

## Egészséges kapitalizmus

A magyar gazdaság a két komoly nehézsége ellenére mind a bizonytalanság kora előtt, mind az alatt képes volt javítani értékteremtő képességét. A nemzetközi környezetre való érzékenység és a globális értékláncokhoz való alkalmazkodás kényszere komoly próbatételek, de egyrészt nem egyediek a régióban, másrészt, úgy látszik, nem leküzdhetetlenek.

A 2013 és 2019 közötti hét bő esztendő idején több tényező erősítette a [kapacitások és a foglalkoztatás bővítésére épülő növekedést](#): a stabilitás, a piaci lehetőségek, az olcsó finanszírozás és a támogató gazdaságpolitika. 2020 óta az extenzív növekedés helyett a termelékenység EU-s átlagnál gyorsabb javulása adja a felzárkózás alapját. Ahogy a lenti táblázat mutatja, Magyarország 2019 óta négy százalékkal növelte egy főre jutó GDP-je értékét az EU-s átlaghoz képest, tartva lépést a térség többi országával.

A balti és a visegrádi országok GDP-je vásárlóerő-paritáson az EU átlag százalékában

	2013	2019	2024	Változás 24/13	Változás 24/19
Csehország	85	95	91	6	-4
Észtország	76	84	79	3	-5
Lengyelország	67	74	79	12	5
Lettország	60	66	71	11	5
Litvánia	73	83	88	15	5
<b>Magyarország</b>	<b>68</b>	<b>73</b>	<b>77</b>	<b>9</b>	<b>4</b>
Szlovénia	82	87	91	9	4
Szlovákia	77	70	75	-2	5
Átlag	74	79	81	8	2

Forrás: [Eurostat](#)

A makroszámok mellett a [vállalkozói stratégiák elemzése](#) is azt mutatja, hogy a válság a nehézségek közepette is fejlesztésre ösztönöz. Ennek az inspirációnak két összetevője van: az egyik a vállalkozások stratégiai fókusza, a másik a verseny kényszerítő ereje.

A vállalkozások fejlesztési tevékenysége a piacépítésre, a termékfejlesztésre koncentrál. Fontosnak tartják, hogy meglévő vevőikkel még erősebb kapcsolatot építsenek ki, illetve, hogy a gyártás megbízhatóságát és minőségét javítsák.

Az egyedi szándékok mögött komoly inspiráló erő a verseny. Azok a vállalkozók aktívabbak a piacépítésben, a termékfejlesztésben, azok tartják fontosabbnak a vevői igények kielégítését, termékeik vagy technológiájuk egyediségét, akik erősebbnek érzik a nyomást. Másik oldalról a piaci

verseny jutalmaz is: azok a cégek teljesítenek jobban és optimistábbak, amelyek fontosabbnak tartják a piaci pozíció tudatos erősítését, a képességeik fejlesztését.

A sikeres cégeket külön vizsgálva az derül ki, hogy a magasabb teljesítmény, a jobb piaci helyzet és az optimizmus kéz a kézben jár. Azoknak a vállalkozásoknak megy jobban, akik magabiztosabbak, aktívabbak a fejlesztésben, akik tudatosan javítják termékeik egyediségét és minőségét, költséghatékonyabban termelnek, rugalmasabban alkalmazkodnak, és gyakrabban kínálnak értéknövelő szolgáltatásokat.

Azaz a piacgazdaság működik, egészséges a magyar kapitalizmus. A finanszírozás – főleg a kisebb cégek számára – még nehézkes, a piaci körülmények teremtette harapófogó erőket csíp, de a piaci verseny cselekvésre készítet, a múltbéli építkezés pedig javítja a cégek pozícióját.



Gourmet fesztivál Budapesten, 2025 – forrás: szallas.hu

## Miért nem látjuk?

Miért hallhatjuk a gazdaságpolitikai és a pénzügyi elemzőktől gyakran az előbb leírtak ellenkezőjét? Miért általános az a közvélekedés, hogy a magyar vállalkozók nem akarnak tanulni, lemondanak a fejlődésről, a zavarosban halászva, a versenyt kikerülve akarnak érvényesülni? Miért tűnik közhelyszerű igazságnak, hogy Magyarország gazdasági fejlődése megrekedt, valahol utat tévesztettünk?

Ez részben tradicionális lelki berendezkedés, mindig a pohár üresebb részét figyeljük – erről szól [fél évvel ezelőtti cikkünk](#).

Másrészt, amikor a [globális vihar dobálja a jövőnket](#) ide-oda, amikor a bér- és energiaköltségek növekedését a megtorpanó kereslet mellett szinte lehetetlen kitermelnie egy cégnek, nehéz azt

gondolni, hogy ez így van rendben. Pedig érdemes egy pillanatra körbenézni: a szomszédnak sem könnyebb. Érdemes elhinni, nem azért nehéz, mert gyengék vagyunk, hanem azért, mert most tényleg nagyok a hullámok.

A bizonytalanság korának ötödik évében a remény is kezd foszlani. Beszélhetünk javuló termelékenységről, fejlődésre ösztönző versenyről, de féltő, hogy a COVID, a háború, az infláció, az európai megrekedés, a vámháború után [kijön valami óriás, ami téged megesz, engem elás](#). Az ilyen ismertlen veszélyekre azonban nem saját sikereink és képességeink megkérdőjelezésével érdemes készülni.

Van, aki nem azt nézi, mennyit erősödtek a cégek, mennyit fejlődött a magyar gazdaság, hanem csak azt, hol tart ahhoz képest, ahol látni szeretne. Még mindig nem értük utol Ausztriát, még mindig fele akkora a magyar vállalkozások termelékenysége, mint az EU átlaga. Az, hogy 2013-ban kétszer akkora volt az egy főre jutó osztrák GDP értéke, mint a miénk, [most pedig már csak másfélzsere a magyarnak](#), az kevés. Az, hogy 2019 óta az EU-s átlagnál gyorsabban nő a vállalkozások termelékenysége Magyarországon, nem eredmény. Az ilyen értékelési kritériumoknak még elég sokáig nem fogunk megfelelni, de féltő, ha elfogadjuk ezeket mérceként, akkor talán sohasem.

Bujkál még a magyar gazdaság egészségességének és fejlődőképességének elvetésében egy csipetnyi bizalmatlanság a magyar vállalkozókkal szemben. Nehéz elhinni, hogy ezek az évtizedek alatt megdörzsölődött, a tanácsadókkal, bankárokkal, professzorokkal szemben gyanakodó, a kontrollt a kezükből kiadni nehezen hajlandó emberek képesek maguktól megtalálni a helyes stratégiát, gyorsabb fejlődési pályára tudják tenni a vállalkozásukat, mint a fejlett nyugati cégvezetői.

Kesernyés magyar nagyravágyás, a vihar fájdalmai, a jövőtől való félelem, irreális elvárások vagy a vállalkozókkal szembeni gyanú ide vagy oda, cégeinket a nehézségek sorozata nem törte össze, hanem piacaik, termékeik, működésük fejlesztésére sarkallta. A piac a tudatosan építkező cégeket jutalmazza. Összhang van a magyar felzárkózás nehezen hihető számai, illetve a vállalkozói gondolkodás és cselekvés valósága között.

Gyakorlati következményei is vannak, ha mindezt elfogadjuk. Nem kell csodaszert keresni a rejtélyes gazdasági betegségekre, nem kell az elvárások teljesítésére képtelen vállalkozók felzárkóztatásán gondolkodni. Nem kell külföldi segítségben vagy a mindennapokat felforgató nagy állami programokban gondolkodni. A feladat a stabilitás megteremtése, [a kiszámítható, a cégek megújulását és együttműködését támogató, stimuláló környezet létrehozása](#). A többit nyugodtan rábízhatjuk a vállalkozókra, tudják a dolgukat.