

# A kamaráknak segíteniük kell a benchmarkok kialakítását

Interjú Erik Aallal, a Budapesti Corvinus Egyetem mesteroktatójával.

DOI: 10.14267/VILPOL2025.05.06

Az interjúban Erik Aal, a Budapesti Corvinus Egyetem mesteroktatója a stratégiai gondolkodás és tevékenység szerepét elemzi a vállalkozások életében. Az interjú összességében a stratégiai gondolkodás gyakorlatias oldalát emeli ki, amely a vállalatok mindennapi döntéseiben és hosszú távú sikerességében egyaránt meghatározó.

## ***Világpolitika és Közgazdaságtan: Mit jelent a stratégiai szemlélet egy vállalkozás életében és miért elengedhetetlen a sikerhez?***

**Erik Aal:** Ez nagyon jó kérdés és szeretném azonnal kontextusba is helyezni. Úgy gondolom, hogy maga a stratégia is érdekes, de nem ez a lényeg. Nyilván azért használjuk ezt a szót, hogy jó a stratégiája, mert szeretnénk valamiről kommunikálni. Én a stratégia szónak inkább egy kommunikatív jelentőségét látom. Ami egy vállalkozásnak fontos a mindennapi életben is, az az, hogy van-e stratégiai tevékenysége, ezt kell figyelni.

Mi az a stratégiai tevékenység, hogyan lehet megállapítani, hogy van-e vagy nincs, vagy milyen értelemben van? Pár kérdéssel ezt elég jól le lehet határolni. Az első kérdés, hogy a cégvezetőnek van-e elképzelése a cég jövőjéről. A jövőről való gondolkodás a stratégiai tevékenység fontos eleme. A másik kérdés, hogy van-e tervezés a cégen belül, hisz a tervezés elengedhetetlen része a stratégiának. Ha azt válaszolják, hogy mi soha nem tervezünk, ez már egy jelzés arra, hogy milyen szinten áll a stratégiai tevékenység. A harmadik kérdés, hogy milyen konkrét piaci célokban gondolkoznak: új terméket vezetnek be, új piacra lépnek, új ügyfeleket vonnak-e be. Vagyis milyen pozíciót szeretnének elérni a tevékenységükkel. És van még egy nagyon fontos kérdés, hogy mit sikerült elérni a cégen belül. Hogy képes-e a cég átfordítani valamit a gyakorlatba, az mutatja meg, hogy mi a konkrét eredménye az erőfeszítésnek, a szerkezeti döntéseknek. Illetve van még egy plusz kérdés: a váratlan eseményekre volt-e válaszuk, vagy tudtak-e hatékonyan reagálni egy piaci lehetőségre. Tehát ez az öt kérdés, amelyek elemzésével egy 360 fokos képet kapunk a cégről, annak szervezetéről és stratégiai tevékenységéről.

***Világpolitika és Közgazdaságtan: Lehet-e sikeres egy sodródó vállalkozás, ha meglovagol egy piaci trendet, vagy pedig egy idő után mindenképp sikertelenségbe fullad, ha nincs irányított stratégiája?***

**Erik Aal:** A siker relatív fogalom, mert a jövőt nem tudjuk. Shakespeare-nek van erre egy mondata, ami úgy szól, hogy tudjuk azt, hogy kik vagyunk, de nem tudjuk azt, hogy kik lehetünk. Ez a cégeknél is ugyanúgy van. Ha egy cég sikeres, azt is lehet állítani róla, hogy akár ötször sikeresebb is lehetett volna. De visszatérve a kérdésre, a stratégia a siker nagyon fontos tényezője. A stratégiai tevékenység igazi célja, hogy a cég döntéshozatali képessége javuljon. A szervezetek folyamatosan döntéseket hoznak: nagy döntést, kisebb döntést, közepes döntést. Tehát alapvetően azt is lehet állítani, hogy a szervezet gyakorlatilag egy döntési hálózatból áll. A stratégia kvázi támogatja ezt az állandó döntéshozatalt: referenciaként tud szerepelni, segíteni tud alternatívákat gyártani.

Sokszor a cégek nem tudják, hogy van stratégiája. Kihangsúlyoznám, hogy ha a cég azt is állítja, hogy nincs stratégia, azért valamilyen stratégia mindig van, hiszen ismétlődő rendszerben gondolkodik, tevékenykedik és hoz döntéseket. Tehát a stratégia arra szolgál, hogy állandóan tudjunk reflektálni, alátámasztani a döntéseket.

***Világpolitika és Közgazdaságtan: Mennyire jellemző a magyar kis- és középvállalkozásokra a sodródás? Mennyire strategizálnak a magyar kis- és középvállalkozások?***

**Erik Aal:** Bevallom, ez nem teljesen az én szakterületem, tehát adatokkal nem tudom sem megerősíteni, sem cáfolni, hogy a hazai kisvállalatoknak ne lenne stratégiájuk. A 10 és 250 fő közötti kis- és középvállalkozási kör már 40 ezer vállalkozást ölel fel Magyarországon, az azért nagyon sok. Ezek a vállalkozások nagyon eltérő szektorokban tevékenykednek. Fontos az időbeli elhatárolás: ahhoz, hogy mit fogunk jövő héten csinálni nem kell stratégiát készíteni, egyeztetünk róla és kész, valami lesz. A stratégia nyilván akkor fontos ügy, ha valamilyen döntést hozok, vagy akarok hozni, ami hosszabb időre érvényes, hosszabb távon leköti.

Úgy gondolom, hogy a magyar kis- és középvállalatok elég nehéz helyzetben vannak, emiatt nem gondolkodnak hosszabb távon. A kutatás-fejlesztés szintén egy stratégiai indikátor, stratégia nélkül nagyon kevesen kezdenek kutatás és fejlesztésbe, anélkül nagyon veszélyes. Tudjuk, hogy Magyarországon is bőven van kutatás és fejlesztés, de az EU átlag alatt vagyunk. Az elmúlt években gazdasági stagnálást látunk. Azt nyilván tudjuk, hogy vannak nagyon sikeres középvállalkozások, akik nagyon jó stratégiát követnek és akik nagyon magas szintű stratégiai tevékenységgel bírnak, de ha az összképet nézzük, lehet még előrébb lépni.

***Világpolitika és Közgazdaságtan: Melyek azok az államok, akár Európában, ahol azt mondhatjuk, hogy nagyon jó helyzetben vannak a kis- és középvállalkozások stratégiai tervezés szempontjából?***

**Erik Aal:** Finnország, Belgium, Hollandia, Németország hagyományosan erős KKV szektorral rendelkezik. A kisebb országok ebből a szempontból példaképek lehetnek Magyarország számára.

***Világpolitika és Közgazdaságtan: A következő egy kicsit elméletibb kérdés. Hogyan lehet egy kis- és középvállalkozás számára biztosítani vagy segíteni, hogy a stratégia a napi működés részévé váljon?***

**Erik Aal:** Erről inkább azt mondom, hogy ne legyen a stratégia napi téma. Ha állandóan gondolkodnunk kell róla, akkor valami nincs rendben, fut az idő és lépést kell tudni tartani, ehhez döntéseket kell hozni. És ha minden döntésnél megállnánk, megnéznénk ez most hogyan passzol a stratégiába, az nem lenne jó. Általában úgy szokott működni, hogy egy bizonyos epizódban intenzíven ezzel foglalkozunk, néhány következtetést levonunk, és onnan kezdve egyszerűen azt kell mondani, hogy jó, most itt menjünk tovább.

Amit fontosnak tartok kis- és középvállalkozásoknál is, hogy a vezetőség vagy a vezetők, vagy akár egy team látható legyen. Ők tudják megtestesíteni a stratégia tartalmát, nyilván ők sokkal tudatosabbak abban, mi is a stratégia, ezen a szemüvegen keresztül tudják értékelni a történéseket.

Saját tapasztalatom is van ezen a területen. Dolgoztam egy pár évet Ausztráliában üzletág-vezetőként, ott kidolgozott stratégiát kellett végrehajtani az üzletág felfuttatásához. Erre nyilván mindenfélét kitaláltunk, ami most nem érdekes, de az érdekes, hogy amikor az hangzik el hogy most valami újat csinálunk, akkor nem jellemző, hogy sok új embert lehet ide átcsoportosítani az új területre, feladatra. Ezt nagyon sok cég nem tudja megengedni magának. Azaz ez egy új, úgynevezett stratégiai feladat, amikor az emberek már eleve el vannak foglalva mással, sőt, amellyel eleve pozitív eredményt érnek el ahol ez az új tevékenységnél bizonytalan. Nagyon fontos a felső vezetés részéről a stratégiai tevékenységet megtámogatni, ösztönözni, türelmesnek lenni, meg azt is elfogadni, hogy ennek átmenetileg is akár negatív hatásai is lehetnek.

Még egyszer azt mondom, kell a stratégia szót használni, mert valahogy meg kell fogni, ami igazából eléggé foghatatlan, de hogyha már ezt kommunikatív szinten megfogtuk, legalábbis tudjuk, hogy nagyjából milyen halmazról van szó, ez a halmaz a lényeg, és nem maga a stratégia szó.

***Világpolitika és Közgazdaságtan: Ez a stratégia, ez a halmaz megtanulható, vagy ez inkább egy adottság, vagy egy képesség? Mennyire fejleszthető?***

**Erik Aal:** Az biztos, hogy fejleszthető. Amikor Hollandiában dolgoztam, és voltam a holland olimpiai csapat vezetőjének, a Chefs d'Equipe-nek az előadásán. Menedzsereknek egy előadást az shoot élsport menedzsmentjéről. Nagyon érdekes volt és nagyon hatott rám. Ő a hét oszlop elvéről beszélt. Nem fogom tudni az összeset, de része volt, hogy kell egy tehetséges sportoló, egy jó edző, infrastruktúra, tudományos háttér, fiziológia, táplálkozás, csapatszellem. Ha egy hiányzik belőle, akkor az biztosan nagyon jó sportoló lesz, de az aranyhoz vagy a dobogóhoz nem lesz elegendő.

Ez szemlélet. A tanulás, az, hogy a cég tényleg megnézi, hogy a releváns területen akkor mit is csinálunk, az ügyfelekkel hogyan bánunk, a belső folyamatok hogyan működnek, vizsgálja a tanulási képességeket. Látja azt, hogy mi már többet tudunk, mint ezek az emberek. A kollégák kurzusokra mennek, új dolgokkal foglalkoznak, megvan az átszervezés lehetősége. És nyilván van pénzügyi része is. Mindezek tanulhatók.

Szerintem nagyon fontos a benchmark. Ez egy szám a számomra releváns területről. Ezek külső és belső indikátorok egyszerre, és ez jelenik meg a KPI-indikátorokban vagy egyéb teljesítési indikátorokban. Ezek közül a számunkra fontosakat kell megkeresni és követni, de kell egy reflexív pillanat is. Meg kell nézni, hogy mit is csinálunk, miért ezt csináljuk, mit is kellene csinálni. Nézhet a cég termelékenységét a különböző gyártósoroknál, felteheti azt a kérdést, hogy tényleg azt érte-e el, amit el akart érne. És hogyha nem, akkor megkeressük az okát annak, hogy miért nem.

Ennek van egy kevésbé konkrét oldala, ami tényleg inkább a cégen belüli kommunikációról szól. Hogyan beszélünk egymással, egy meetingen, ezek hogyan zajlanak, például ez az ügyvezető monológja vagy igazi dialógus van a résztvevők között. Nyilván nem minden hétfőn kell dialógusba belemenni, de időnként szükség van rá. Ezek ismét csak abszolút tanulható folyamatok. Ez a tanulás a vállalkozások részéről elhivatottság kérdése.

***Világpolitika és Közgazdaságtan: Ki az, aki tud segíteni a vállalkozásoknak, hogy jobban elsajátítsák, fejlesszék a stratégiai gondolkodásukat, illetve milyen szerepe van ebben a tanulási folyamatban az iparkamaráknak, vagy akár más testületeknek?***

**Erik Aal:** A kamarák és a testületek szerepe lényeges szerintem, sok információ megtalálható itt, ami a kisebb vállalkozásoknak lényeges, nagyobb cégeknek, mint például a MOL, OTP, Richter valószínűleg kevésbé, hiszen ezek nagyon komplex környezetben működnek. De a kisebb vállalkozásoknak szintén nagyon komplex a környezetük, felmerül a kérdés, hogy milyen információt szűrjön ebből ki. Mik azok a dolgok, amiket nekünk igazából kell figyelni, mert minden cég csak redukálni tudja azt, ami történik. Van mondjuk száz elem, és ebből három-négyet megnézünk, figyelünk, reagálunk rá, és a többi 96-ról fogalmunk sincs. A kamara ezt a szűrést tudja elvégezni, tud nyújtani benchmarkokat. A kamaráknak van erre eszköze, ideje, tud erre előforrást biztosítani, lehetővé tudja tenni, hogy a kis- és középvállalkozás össze tudják hasonlítani magukat másokkal.

Ez nagyon fontos. Ha például egy cég néz egy kutatás-fejlesztési mutatót, és van egy benchmark, akkor látja e tevékenység sikerességét. Látja azt, hogy sikeres vagy sikertelen az innováció. benchmarkoláshoz alapvető dolgok is tartoznak, mint például az ügyfélmegtartás, vagy hogy mennyit költünk marketingre. És persze nem arról van szó, hogy a cégeknek ki kellene teregetni a titkait az utcára, hanem arról, hogy ezt úgy lehet megcsinálni, hogy a cégek egyéni értékeit, vagy épp azokat a dolgokat, amiket nem szívesen közölnek, ne sértse meg a kamara. Ezek általában szektorokra vagy csoportokra vonatkoznak. Szerintem az ilyen benchmarking információk nagyon fontosak.

Én mindig két oldalról közelítem ezt: egyrészt, hogy milyen általános eszközeink vannak, másrészt pedig, hogy végső soron emberek vagyunk, és sok minden a pillanatnyi helyzettől is függ. El tudom képzelni, hogy a kamara például szervezhetne ilyesmit, mondjuk nem is coachingot, inkább egyfajta stratégiai mentorálást, felvilágosítást, támogatást. Ennek a hatását nem szabad alábecsülni.

Sok évet dolgoztam projektekben, és ott más a helyzet, mint a cégeknél. Egy projektben minden nagyon éles. Ha van egy döntés, annak azonnali következménye van. Egy cégnél inkább úgy van, hogy meghozunk egy döntést, aztán még megbeszéljük, valaki más is ránéz, még van egy-két-három kör, és végül úgy alakul, ahogy alakul. Magyarul ott van még mozgástér: lehet javítani, módosítani. Projektekben ez nincs. Ha valami elcsúszik, annak nagyon gyorsan meglesz a következménye.

A cégeknél is nagy hatása lehet egy apró döntésnek is. Nem is feltétlen kis döntés, inkább valaki azt mondja: figyelj, ezt talán nem így kéne, nézzük meg másképp, beszéljük meg újra. Ezeket gyakran lényegtelennek nevezik, de valójában – ahogy angolul mondják, a butterfly effect, a pillangóhatás – nagyon kis mozdulat is nagy változást hozhat. És ez tényleg így van.

Ezért gondolom, hogy az ilyen reflexív beszélgetések – akár belsőleg a szervezeten belül, akár a kamara által ösztönözve, forrást biztosítva – nagyon hasznosak tudnak lenni. Nem minden esetben, de ha elégszer csináljuk, akkor sokszor nagyon jó dolgok születhetnek belőle.

Nagyon szépen köszönöm a beszélgetést.  
László Zsófia Jázmin

# „...ahhoz, hogy a Földre vigyázzunk, a Föld körüli pályákra is vigyáznunk kell.”

Interjú Keszthelyi Dáviddal

DOI: 10.14267/VILPOL2025.05.07

Keszthelyi Dávid repüléstechnikai és űrhajózási mérnökként végzett a southamptoni egyetemen, jelenleg az Astroscale nevű cégnél dolgozik, amely önvezető űrhajók fejlesztésén dolgozik.

***Világpolitika és Közgazdaságtan: Az űripar ma az egyik húzóágazat a világon. Mi az ágazat kultúrája? Eltér-e más ágazatokétól, és amennyiben igen, miben mutatkozik ez meg? Mennyire erős a „missziós” elköteleződés, az az érzés az ágazatban, hogy a világtörténelmet formálják az iparágban tevékenykedők?***

**Keszthelyi Dávid:** Számomra az egyik legvonzóbb különbség, hogy az űriparban részt vevők nagy része jelenleg egy fiatal és erősen nemzetközi közösséget alkotnak. Rengeteg másik iparágban is lehetne találni fiatalokat persze, de az űripar különösen olyan ágazat, ahol saját tapasztalataim alapján az átlag életkor 30-35 év körül mozog és rengeteg különböző nemzet dolgozik együtt. Illetve, ahogy mondtad, valóban sokunkat motivál ez a terület annyira, hogy a munka nemcsak egy napi unalmas rutinnak tűnik, hanem az önmegvalósítás része is – együtt sírunk, együtt nevetünk minden kilövéskor.

***Világpolitika és Közgazdaságtan: Milyen vállalati kultúra jellemzi az ebben az iparágban tevékenykedő cégeket? Erős-e a startup szemlélet, a kis, mozgékony, kreatív csapatok jelenléte még a nagyvállalatoknál is, vagy a vállalati kultúrák jelentősen nem térnek el a többi iparágtól?***

Az elmúlt évtizedben viszonylag nagy változáson ment keresztül az űripar, mert megjelent rengeteg startup jellegű cég, amelyek teljesen más filozófiát követnek, mint a már ismert, nagyobb szinten űrrel is foglalkozó cégek. Az újabb cégekre inkább jellemző a külföldön „New Space”-nek nevezett hozzáállás (a tradicionális „Old Space” helyett), ami gyorsabb fejlesztési időkre és olcsóbb árakra fókuszál, hogy gazdaságosabbá tegye az űrelérhetőséget és hogy privát cégek is elkezdhesék kihasználni a rengeteg előnyt, amit a világűr nyújthat számunkra. Persze (mint mindig, amikor az emberiség egy új terület kihasználásába lép be) fontos, hogy mindez fenntarthatóan történjen. Érdemes megemlíteni a céget, az Astroscale-t, ahol éppen ezekre a kérdésekre fejlesztünk megoldásokat például azzal, hogy olyan űrhajókat tervezünk, amelyek összegyűjtik az űrszemetet vagy az elromlott űrhajókat, hogy azok ne veszélyeztessék tovább az űr körüli pályákat.

***Világpolitika és Közgazdaságtan: Az űripar erősen globalizált. Aokat beszélnek nagyhatalmi versengésről az űrtechnikában. Érezhető ez a vállalati együttműködésekben is? Mennyire tagolódik a verseny a kínai, az orosz vagy a nyugati cégek között?***

Egyértelműen vannak különbségek és érezhető a tagolódás a nemzetek között, különösen, ha „space agency” -ről beszélünk. Az ESA és a NASA is saját nemzeteinek a cégeire és munkarejére támaszkodik elsősorban. Amerikában például nagyon nehéz úgy az űrszektorban dolgozni, hogy nem vagy amerikai állampolgár. Az ESA-n belül is létezik egy úgynevezett geo-return policy, ami a résztvevő országok pénzügyi támogatásával arányosan próbálja felosztani az ESA által nyújtott gazdasági előnyöket. Kicsit szomorú, de az űrszektor 2025-ben sajnos még mindig egy olyan iparág, ahol a nemzetiség sokat számít.

Az együttműködésre is van példa, fontos megemlíteni, hogy sokáig a Space Shuttle visszavonulása és a SpaceX Crew Dragon kezdete előtt az orosz Soyuz rakéta volt az egyetlen módja annak, hogy az amerikai asztronauták is eljussanak a nemzetközi űrállomásra. 2020 óta mindkét nemzet lehetővé tette, hogy ne csak a saját polgáraik közül kerülhessenek ki az asztronauták.

***Világpolitika és Közgazdaságtan: Miben jobbak, illetve miben van versenyhátrányuk az európai űripari cégeknek a világban? Mire fókuszál az európai űripari politika és mennyire hatékony az európai űripari együttműködés?***

**Keszthelyi Dávid:** Európa talán legnagyobb előnye az űriparban pont az űrfenntarthatóság területén mutatkozik meg, egyre több szabály és irányelv létezik különböző missziókra, amelyek segítik a mindenki számára biztonságos űrkörnyezetet, míg más országokban ez a kulcsterület még csak most kezd el igazán fejlődni. Természetesen az ESA miatt nagy előny, hogy Európában jelen van egy elég erős internacionális együttműködés a résztvevő országok között, de alapvetően sajnos hátrányban vagyunk sok ország űrprogramjához képest olyan szempontból, hogy sokkal kevesebb pénz van az ágazatban, mint például a NASA-ban.

***Világpolitika és Közgazdaságtan: Magyaroként dolgozik Nagy-Britanniában egy űripari cégnél, így rálátása van arra is, hogy mi az a speciális tudás, szemlélet, ami a magyar kutatókat, mérnököket jellemzi az űriparban, miben jobbak és miben vannak elmaradva a többi nemzet kutatóihoz képest?***

**Keszthelyi Dávid:** Nehéz erre jó választ adni, mert az európai együttműködés miatt hasonló előnyöket élvezünk, mint rengeteg más európai nemzet, de számomra talán az a különleges, hogy sokszor én vagyok az egyetlen magyar egy adott projektben vagy cégnél, ami miatt enyém az a felelősség, de a megtiszteltetés is, hogy Magyarországon is hangoztassam az űripar jelentőségét. Rengeteg mindent tehetek azért – mint ahogy remélhetőleg ez az interjú is ezek közé tartozik –, hogy felhívjam 10 millió ember figyelmét arra, hogy a Földre csak úgy tudunk vigyázni, ha a Föld körüli pályákra is vigyázunk. Minden egyes forint, amit az űrkutatás fejlesztésére fordítunk, segít abban, hogy egy fenntarthatóbb, biztonságosabb csillagos égre ébredjünk minden nap.

Köszönöm a beszélgetést!  
Trautmann László