

# Bizalom nélkül nincs innováció: tanulságok a magyar kkv-hálózatossodás kihívásairól

Szabó Csege

DOI: 10.14267/VILPOL2026.01.09

## Új gazdasági reflexek kialakítása: hálózatossodás mint stratégiai fordulópont

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetében 2025. december 8-án megrendezett kutatási konferencia a „Kutatási háló” projekt záró fejezeteként a hazai kkv-hálózatossodás, az innováció és a kamarák szerepének kérdéskörét járta körül. Az eseményt Trautmann László köszöntője és Balogh Ádám, a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara alelnökének nyitó előadása vezette fel. Balogh rámutatott, hogy a magyar gazdaságban új „reflexekre” van szükség: a forint árfolyama az elmúlt évtizedekben jórészt spekulatív mozgások mentén alakult, a hazai „másoló” vállalászási stratégia pedig a jelek szerint elérte növekedési plafonját. A változás – különösen az együttműködés, a hálózatossodás erősítése – nem pusztán retorikai elemként, hanem a gazdasági előrelépés elengedhetetlen feltételeként került értelmezésre, amelyben a kamarák támogató, koordináló szerepe kulcsfontosságú.

## Bizalmi infrastruktúra megteremtése: a hálózatossodás kulturális és strukturális feltételei

A konferencia szakmai keretét Csath Magdolna előadása adta „A kkv-k hálózatossodása és a kamarák szerepe” címmel. Az MKIK GVI által végzett, mindössze egy hét alatt lebonyolított kutatás egy gyorsan változó, technológiai átalakulással jellemezhető, posztindusztriális gazdasági környezetbe ágyazódik, ahol az együttműködésre épülő innováció válik meghatározóvá. A nemzetközi összehasonlítás – különösen az EU Innovation Scoreboard adatai – alapján Magyarország a középmezőny alján helyezkedik el, míg a hálózatoss kapcsolatok és a bizalom terén még szerényebb a pozíció; a V4-országok között a bizalmi szint a legalacsonyabb. Emellett módszertani problémák is jelentkeznek: a hivatalos statisztikák önbevalláson alapulnak, a vállalati adatközlés pontossága pedig nem minden esetben biztosított.

A kutatás kvalitatív részében nagyvállalatok, kkv-k és tudományos szakemberek véleménye került feltárássra. A kérdőívben két, a hálózatosodás, klaszteresedés és együttműködés feltételeire irányuló kérdés szerepelt. Az eredmények szerint a nagyvállalatok szkeptikusabbak: önma-gukban, klasztertagság nélkül is képesek innovációra, ezért a klasztert nem tekintik automatikus megoldásnak „old school” vállalkozások modernizálására. A kkv-knál ezzel szemben a bizalmatlanság bizonyult a fő akadálynak. Emberi kapcsolatok és kölcsönös bizalom nélkül nem jön létre érdemi tudásmegosztás; hiányzik a „közös nyelv”. Több hozzászólás kulturális magyarázatot is felvetett – a magyar vállalkozók individualista, „törtető” attitűdjét –, miközben a már működő klaszterek többsége felülről szervezett, és tagságuk gyakran elsősorban pályázati előnyök megszerzése céljából jön létre.

A szereplők elvárásai a kamarákkal szemben több irányba mutattak. Egyrészt hangsúlyosan jelent meg a kamara, mint tudásközpont és közvetítő intézmény szerepe az információátadás, az érdekképviselés és a hálózatosodást gátló okok feltárása terén. Másrészt olyan igények is megfogalmazódtak, amelyek túlmutatnak a kamarai mandátum hagyományos értelmezésén: az országos bizalmi szint erősítése, V4-es és más nemzetközi kapcsolatok ápolása, nemzetközi innovációs pályázatokban való részvétel, illetve az önkormányzatok bevonása a hálózatépítésbe. Egyetemi oldalról az ún. nyitott innováció, a sokszereplős, folyamatorientált innovációs modellek erősítése került előtérbe: a Rubik-kocka típusú, egyéni „zseniális” termékinnovációkkal szemben ma a komplex ökoszisztémák fejlesztése a releváns.

## **A látszat-együttműködések lebontása: a hálózatosodás valós feltételeinek megteremtése**

A javaslatok szintjén megfogalmazódott egy hálózatosodási stratégia akciótervvel való kiegészítésének igénye. Dél-koreai példaként elhangzott, hogy a termelésorientált ipari parkokat tudatosan alakították át innovációs központokká, intézményesítve az együttműködés és tudásáramlás feltételeit. A kulcskérdés a konferencián az volt, hogy ne „látszattmegoldások” szülessenek: a bizalom erősítése, a tudásmegosztás, a jövőkép és a cselekvési akarat világos megfogalmazása, a közös érdek hangsúlyozása és a „win–win” helyzetek tudatosítása nélkül a hálózatosodás formális marad. Balogh Ádám rámutatott: a gazdasági szereplők gyakran zéróösszegű játszmaként értelmezik a versenyt, miközben számos esetben lehetséges lenne a kölcsönös nyereség. E logikával szorosan összefügg a meritokratikus szemlélet és az „ingyen pénz” – elsősorban a torzító támogatások – visszaszorításának igénye.

A beszélgetésszekció egyik fontos szála a kkv-fogalom és a klaszter definíciójának kérdését érintette. Simon Attila, a Herendi Porcelán vezérigazgatója és a Veszprém Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara elnöke felvetette, hogy a kkv-k definíciója maga is felülvizsgálatra szorul; Balogh Ádám jelezte, hogy az új felső létszámhatár kidolgozása folyamatban van, és a jövőben várhatóan jóval 250 fő fölé tolódik. A klaszter jelenleg nem minősül önálló jogi formának, nincs egységes szervezeti kerete. Az elhangzott javaslatok szerint több szinten – területi, méretkate-

gória és ágazat szerinti bontásban – lenne szükséges a klaszterrendszer újragondolása, valamint tisztázni kellene, hogy mi indokolja külön külső klasztermenedzsment jelenlétét ott, ahol a kamarai struktúra is képes lenne koordinációs feladatok ellátására.

### **A vállalat–egyetem együttműködések újrakalibrálása: a motivációk és a tulajdonjogi dilemmák felszínre kerülése**

A vállalat–egyetem kapcsolatok elemzésekor több, tartósan fennálló feszültségre derült fény. A vállalati oldal tapasztalatai szerint a felsőoktatási kutatók gyakran csupán a finanszírozást tekintik elsődlegesnek, miközben az üzleti szereplők nem érzik egyértelműen a valódi hozzáadott értéket. A BME oldaláról Kovács Tibor jelezte: az együttműködések sokszor lendületesen indulnak, de a folyamat tulajdonjogi és szabadalmi vitákon akad el, holott a vállalatok – köztük kkv-k – alapvetően motiváltak a közös fejlesztésekben. Ezt illusztrálja a Richter Gedeon és a Debreceni Egyetem közös innovációs házának esete is, ahol az eredetileg szinergiát ígérő együttműködési tér végül kizárólag vállalati funkciót tölt be, a tervezett akadémiai integráció nélkül.

A bizalom kérdése a jogi és szabályozási környezet felől is visszaköszönt. Hankó Gergely, a Környezetvédelmi Szolgáltatók és Gyártók Szövetségének képviselője a jogszabályi gátak és az adathelyesség problémáját hangsúlyozta, különös tekintettel a körforgásos gazdaság területére, ahol a cégek gyakran hiányosan vagy hibásan szolgáltatnak adatot. Az ELTE KRTK VGI kutatóinak tapasztalatai szerint a vállalatok sokszor nem reagálnak a megkeresésekre, pesszimizmák az innovációs kilátásokat illetően, és jellemzően a szabályozási ösztönzők késztetik őket fejlesztésre. Rámutattak továbbá a kkv-kör rendkívüli heterogenitására: más igényei vannak a digitális platformvállalatoknak és a hagyományos beszállítóknak, ezért a „kkv”, mint egységes célcsoport megtartása szakmailag egyre kevésbé tartható. A lassú, nehézkes bürokratikus és adózási rendszerek ezzel párhuzamosan versenyhátrányt jelentenek a gyorsan reagáló modern vállalatok számára, ami hozzájárul a magasan képzett, magyar vezetésű szakemberek külföldre távozásához.

### **A humán tőke és a mérnök–közgazdász tudáshíd megépítése: hiányzó kompetenciák és rendszerfeszültségek**

A humán tőke és az üzleti–mérnöki tudás összekapcsolása több felszólalásban is előkerült. A Budapesti Corvinus Egyetem képviselői kiemelték az élénk alumni vállalkozói aktivitást, ugyanakkor rámutattak: a technológiai ötletek és az üzleti megvalósítás közti híd – a mérnök–közgazdász együttműködés – sok esetben gyenge. Szabó Dorottya (IVE) szerint a magyar felsőoktatás jól képez üzletembereket (példaként a CEMS-programot említve), de a klasszikus értelemben vett közgazdász-képzés arányaiban gyengébb; az üzletember és közgazdász szerepe közti határvonal nem egyértelmű. Balogh Ádám a Berkeley Egyetem gyakorlatára hivatkozva a jövő kulcs-tényezőjeként a menedzser–mérnök páros együttműködését jelölte meg, szemben az autokratikus mérnöki vezetési modellel. Hangsúlyozta: kevés olyan vállalkozási környezet létezik, ahol a vezetés komplex egésze tanulható; egy nagy multinacionális cégnél a menedzserek csupán egy részterületet látnak, ami megnehezíti az átfogó vezetői szemlélet kialakulását.

## Az innováció értelmezésének újrhangolása: valódi hozzáadott érték és átlátható ösztönzők

Simon Attila záró gondolatai több kritikus kérdésre irányították a figyelmet. Egyfelől szükség lenne a jogi és szabadalmi kérdések számviteli rendezésére, hogy az innovációs projektek transzparensten legyenek kezelhetők. Felvetette, hogy a projektforrások valójában tényleges innovációt támogatnak-e, vagy inkább béren felüli juttatásként funkcionálnak. Kérdésként merült fel az egyetemi oktatók valódi motivációja, illetve az, hogy a gazdasági szereplők az együttműködés lezárultával többnyire az egyetem „kiszállását” preferálják, míg az egyetem érdekelt maradna a projekt utóéletében is. Az akadémiai kutatási ciklusok lassúsága, valamint az oktató–hallgató viszony gyengesége tovább erodálja az innovációs potenciált. Csath Magdolna ehhez kapcsolódva jelezte: nem elég világos, mit várnak el az egyetemi kollégáktól; a sok, egymást keresztező, homályos elvárás rendezetlenséget teremt. Emellett felhívta a figyelmet az immateriális beruházások – például belső tréningek – makrogazdasági elszámolásának hiányosságaira, valamint arra, hogy számos pályázatnál csak utólag derül ki: valós piaci igény nem állt fenn, mivel piackutatásra korábban nem került sor.

Összességében a konferencia rávilágított arra, hogy a hazai innovációs és hálózatosodási rendszer kulcsproblémája nem csupán az erőforrások szűkösségében, hanem a bizalomhiányban, a szerepek és fogalmak tisztázatlanságában, valamint az ösztönzőrendszer torzulásaiban keresendő. A kamarák potenciális szerepe abban áll, hogy az informális bizalomépítés, a tudástranszfer és a strukturált hálózatosodási kezdeményezések révén hidat képezzenek a vállalatok, az egyetemek és a szabályozói környezet között. A résztvevők által vázolt jövőkép szerint a támogatásvezérelt, formális klaszterek helyett olyan meritokratikus, kereslet-vezérelt és együttműködés-alapú ökoszisztémára lenne szükség, amely képes valódi versenyelőnyt teremteni a magyar kkv-k számára a nemzetközi térben is.