

Auditórium

Túlélési logikától a tudatos szervezetépítésig

Az MKIK Kutatási Hálózatának kerekasztal-beszélgetése a vállalkozói tudásról és a vezetői kompetenciákról

DOI: 10.14267/VILPOL2026.04.14

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara keretei között működő Kutatási Hálózat kerekasztal-beszélgetésén a hazai vállalkozások vezetői felkészültsége, a vállalkozói tudás szerepe, valamint a kis- és középvállalkozások fejlődési lehetőségei kerültek a középpontba. A rendezvény illeszkedett a Kutatási Hálózat azon törekvéséhez, hogy a kamarai tevékenységet szorosabban kapcsolja a tudományos élethez, és olyan szakmai párbeszédet hozzon létre, amelyben a gazdaságpolitikai döntéshozók, az üzleti világ szereplői és az akadémiai szféra képviselői közösen gondolkodhatnak a hazai gazdaság előtt álló kihívásokról.

Bevezetés

A beszélgetés kiindulópontja a magyar vállalkozói tudás milyensége volt: vannak-e különbségek vállalkozó és vállalkozó között és amennyiben igen, megfigyelhetők-e területi, ágazati vagy generációs mintázatok. A résztvevők egyetértettek abban, hogy a hazai vállalkozások között jelentős eltérések vannak nemcsak teljesítményben, hanem vezetői felkészültségben, szervezeti tudásban, innovációs képességben és kapcsolati tőkében is.

A kerekasztal egyik fontos üzenete, hogy a vállalkozói siker nem értelmezhető kizárólag pénzügyi mutatók alapján. A cégvezető tudása, önismerete, tanulási hajlandósága, delegálási képessége és stratégiai gondolkodása legalább annyira meghatározza egy vállalkozás fejlődési pályáját, mint a finanszírozási környezet vagy az adott piac állapota. A résztvevők szerint a hazai KKV-k jelentős részénél éppen ezek a „láthatatlan” tényezők jelentik a legfontosabb szűk keresztmetszetet.

Különbségek a vállalkozói tudásban

A beszélgetés első nagy témaköre a vállalkozói tudás egyenlőtlenségére mutatott rá. A résztvevők szerint a magyar vállalkozások felkészültsége erősen függ attól, hogy milyen üzleti, intézményi és területi környezetben működnek. Egy erős gazdasági térségben, fejlettebb üzleti hálózatokhoz kapcsolódva a vállalkozások könnyebben jutnak információhoz, kapcsolatokhoz és fejlesztési lehetőségekhez – jó példa erre Debrecen és térsége. Ezzel szemben a gyengébb gazdasági adottságú térségekben működő vállalkozások gyakran elszigeteltebbek, kevesebb külső impulzust kapnak, és nehezebben építenek hosszabb távú fejlődési stratégiát. Emellett a résztvevők hangsúlyozták, hogy nem mindegy, egy vállalkozás helyi piacra termel-e, vagy exportpiacokon is jelen van.

A vállalkozói tudásban generációs eltérés is jelen van: más helyzetben van az első generációs vállalkozó, aki gyakran szakmai tudás mentén, kényszerből épített céget, és más az utódgeneráció, amely sok esetben már egyetemi képzettséggel, nemzetközi tapasztalattal, tudatosabb üzleti szemlélettel kapcsolódik be a családi vállalkozás működésébe. A résztvevők szerint az első generációs vállalkozók gyakran a túlélés logikájában szocializálódtak. Számukra a cégépítés sokszor nem tudatos szervezetfejlesztési folyamatként, hanem folyamatos problémamegoldásként, alkalmazkodásként és tűzoltásként jelent meg. Ez a működésmód a vállalkozás indulásakor akár előny is lehetett, hiszen rugalmasságot és gyors reakcióképességet biztosított. Később azonban, amikor a cég növekedni kezdett, ugyanez a logika gátjává válhatott a szervezeti fejlődésnek.

A tudás sokszor nem kerül a siker tényezői közé

A kerekasztal egyik visszatérő megállapítása az volt, hogy a tudás a vállalkozói gondolkodásban nem képvisel akkora jelentőséget a versenyképesség szempontjából, mint amekkora indokolt lenne. A vállalkozók túlnyomó része a siker forrásai között előrébb sorolja a kapcsolati tőkét, az olcsó finanszírozási lehetőségeket vagy az adminisztratív megfelelést, mint a szakmai és szervezeti tudást. Ez különösen fontos probléma, mert a termelékenység, az innováció és a hosszú távú versenyképesség szempontjából a tudás nem kiegészítő tényező, hanem alapfeltétel. Az elmúlt évtizedekben kevés olyan hazai tulajdonú vállalkozás volt, amely valóban innovatív módon, folyamatos megújulásra építve tudott fejlődni. Bár vannak kivételek, különösen az informatikai és startup szektorban, a tudás és az innováció sok vállalkozás esetében nem vált a mindennapi működés szerves részévé.

A résztvevők szerint ebben szerepet játszik az is, hogy a vállalkozói fejlesztések, képzések és tanácsadási szolgáltatások sokszor széttagoltan működnek. Bár ma már számos helyen elérhetők képzések, kamarai workshopok, coaching programok, tanácsadási szolgáltatások vagy egyetemi együttműködések, ezek nem mindig kapcsolódnak össze egységes, egymásra épülő fejlesztési ökoszisztémává. Emiatt a megszerzett tudás gyakran nem épül be tartósan a vállalkozás működésébe. A beszélgetés egyik fontos következtetése ebből kifolyólag, hogy a tudás hasznosulásához olyan intézményi és szakmai környezetre van szükség, amely segíti a vállalkozókat abban, hogy felismerjék saját hiányosságaikat, megfelelő fejlesztési utat válasszanak, és a megszerzett tudást beépítsék a vállalati folyamatokba.

A pontszerű fejlesztések helyett folyamatokra van szükség

Az ökoszisztéma építésének fontos része annak észben tartása, hogy a vállalkozásfejlesztés nem lehet egyszeri beavatkozás. Egy workshop, egy tréning vagy egy tanácsadási alkalom hasznos lehet, de önmagában ritkán képes tartós változást elindítani. A KKV-k fejlődéséhez rendszerességre, utánkövetésre, visszamérésre van szükség. Sok vállalkozás esetében a fejlesztési tevékenységek fellángolás-szerűen jelennek meg: év elején vagy év végén, amikor van rá forrás, elindul egy projekt vagy tréning, majd hónapokig nem történik folytatás. Ez a működésmód nem kedvez annak, hogy a vállalkozás szervezetiileg is tanuljon, vagy hogy a vezetői kompetenciák ténylegesen fejlődjenek.

Különösen a kisebb vállalkozások esetében hiányoznak az alapvető szervezeti folyamatok. Nincs egyértelmű projektvezetés, nem dokumentáltak a munkafolyamatok, nincsenek világosan elkülönítve a felelősségi körök, és sokszor a vezető fejében koncentrálódik minden tudás. Ez rövid távon gyors döntéshozatalt tesz lehetővé, hosszabb távon viszont sérülékennyé teszi a céget. A résztvevők szerint a szervezetfejlesztésnek ezért nem a divatos vezetői fogalmak fel-színes átadásáról kell szólnia, hanem arról, hogy a vállalkozásban ténylegesen kiépüljenek azok a működési mechanizmusok, amelyek lehetővé teszik a növekedést, a delegálást és a felelősségek megosztását.

A vezetői önismeret és az adatvezérelt diagnosztika szerepe

A vezetői önismeret tekintetében sok vállalkozó nincs tisztában saját vezetői készségeivel és gyakran túlértékeli saját teljesítményét. Az önértékelés önmagában félrevezető lehet, különösen akkor, ha nem kapcsolódik hozzá mérés, külső visszajelzés vagy objektív teljesítménykövetés. Épp ezért többen is az adatvezérelt diagnosztika fontosságát emelték ki: a vezetői és szervezeti fejlesztés akkor lehet hatékony, ha először pontos képet kapunk arról, hogy hol vannak a vállalkozás gyenge pontjai. A diagnózis segíthet abban, hogy a vállalkozó ne általános, nehezen megfogható problémákkal szembesüljön, hanem konkrét, mérhető visszajelzést kapjon saját működéséről. Ez különösen azért fontos, mert a „soft” témák — például az érzelmi intelligencia, a delegálás vagy a visszajelzés — sok vállalkozó számára idegennek, elvontnak tűnnek. Ha a külső tanácsadó vagy oktató mérhető adatokon keresztül mutat rá a problémák forrására, a vezetők könnyebben elfogadják a javaslatokat. Ez a módszer segíthet megszólítani azokat a vállalkozókat is, akik még nem érzik, hogy változtatniuk kellene, de egy számszerű visszajelzés alapján könnyebben belátják a probléma jelentőségét.

Delegálás, felelősségátadás és középvezetői szint

Delegálás tekintetében a résztvevők egybehangzó véleménye az volt, hogy sok KKV-ban a vezető nem tud vagy akar felelősséget átadni. Ennek oka lehet a kontrolligény, a bizalomhiány, a megfelelő vezetői eszköztár hiánya, vagy az, hogy a vállalkozás pénzügyi helyzete nem teszi lehetővé egy erősebb középvezetői struktúra kiépítését. A delegálás problémája ugyanakkor nem

egyszerűen technikai kérdés: sok vállalkozó a delegálást feladatátadásként értelmezi, miközben valójában felelősségek átadásáról lenne szó. Ha egy munkatárs csak feladatokat kap, de nincs valódi döntési tere, nem alakít ki vezetői képességeket. A középvezetői szint kiépítése ezért nem merülhet ki abban, hogy a legjobb szakembert kinevezik vezetőnek; ehhez eszköztárra, felelősségi körökre és bizalomra is szükség van.

A résztvevők szerint a középvezetői szint hiánya az egyik legnagyobb növekedési korlát a hazai KKV-k körében. Ha minden döntés a tulajdonosnál, vezetőnél marad, a vezető túlterhelődik, a munkatársak nem kapnak fejlődési lehetőséget, a szervezet pedig sérülékennyé válik. A delegálás hiánya összefügg a vezetői izolációval és a kiegészítés kockázatával is. Ha a vezető úgy érzi, hogy minden döntés és felelősség rajta múlik, egyre nehezebben tud stratégiai kérdésekkel foglalkozni. A mindennapi operatív problémák elviszik az energiát attól, hogy hosszabb távú szervezetiépítés, innováció vagy piacfejlesztés történjen.

A túlélési logika csapdája

A „tűzoltás” kifejezés sokszor merült fel, mint pontos leírása sok hazai KKV mindennapi működésének. A résztvevők szerint a vállalkozás nem feltétlen azért nem fejleszt, mert nem látná a problémákat, hanem azért, mert a mindennapi túlélés, a munkaerő megtartása, a finanszírozási gondok vagy a kiszámíthatatlan gazdasági környezet lekötik a vezetői energiák jelentős részét. Ez a túlélési logika különösen a kisebb és vidéki vállalkozásoknál erős. A tulajdonos-vezető egyszerre szakember, ügyvezető, HR-felelős, pénzügyi döntéshozó és sokszor értékesítő is. Ilyen helyzetben nehéz hosszú távú stratégiát építeni, még akkor is, ha a vállalkozásban egyébként lenne innovációs potenciál. A vállalkozásfejlesztési programoknak ezt a realitást figyelembe kell venniük. Olyan fejlesztési utakra van szükség, amelyek a vállalkozó konkrét helyzetéből indulnak ki, és lépésről lépésre segítik a szervezeti működés átalakítását.

Generációváltás, utódlás: lehetőség, de nem egyértelmű megoldás

A kerekasztal fontos témája volt az utódlás is. A résztvevők szerint a generációváltás sok vállalkozás esetében lehetőséget teremthet a tudás, az innováció és a szervezeti szemlélet megújítására. Az utódok gyakran már más típusú tudással érkeznek: egyetemi képzést végeztek, idegen nyelveket beszélnek, nyitottabbak a digitalizációra, és nagyobb eséllyel gondolkodnak rendszerben. Az utódlás lehetőséget ad arra, hogy a vállalkozás reflektáljon saját értékrendjére: az alapító generáció sokszor a túlélésből indult ki, míg az utódgenerációnál már erősebben megjelenhet a családi örökség, a társadalmi felelősségvállalás és a hosszabb távú stratégiai gondolkodás kérdése.

Ugyanakkor az utódlás önmagában nem oldja meg a vállalkozások problémáit. A cégátadás nem lehet gyors, technikai folyamat. A sikeres generációváltás többéves együttműködést, közös tanulást és fokozatos felelősségátadást igényel. Az alapító tudását, kapcsolatait és értékrendjét nem lehet néhány hónap alatt átadni, különösen akkor, ha a cég működése nincs dokumentálva, és a tudás jelentős része informálisan, az alapító fejében létezik.

A munka világa megváltozott

A beszélgetés egyik szélesebb kontextusa a munka világának átalakulása volt. A kiszámíthatatlanság és a bizonytalanság ma erősen terheli a vállalkozók mellett a munkavállalókat is. A mesterséges intelligencia, a technológiai változások, a munkaerőpiaci átalakulás és a gazdasági környezet ingadozása olyan helyzetet teremtett, amelyben a korábbi vezetési és HR-eszközök egy része már nem működik megfelelően.

Ez különösen nehéz helyzetbe hozza azokat a KKV-kat, amelyek korábban is lemaradásban voltak szervezeti működés, vezetőfejlesztés vagy HR-rendszerek tekintetében. Miközben a nagyvállalatoknál sokszor már kiforrott folyamatok, vezetőtámogató rendszerek és HR-eszközök működnek, a kisebb vállalkozásokban ezek a feladatok gyakran továbbra is a tulajdonos-vezetőre hárulnak. Épp ezért a vezető jólléte erősen összefügg a szervezet működésének milyenségével. Ha a tulajdonos-vezető tartósan túlterhelt, bizonytalan vagy izolált, az a munkatársakra és a szervezet egészére is hatással van. A vezetői fejlesztés ezért nemcsak a vezetőről szól, hanem a teljes szervezet működőképességéről.

A képzés helyett új tanulási logikára van szükség

A kerekasztal egyik fontos következtetése az volt, hogy a hagyományos képzési logika önmagában nem elegendő a KKV-k fejlesztéséhez. A frontális oktatás idejétmúlt, az általános tréningek és az egyszeri képzési alkalmak helyett olyan interaktív tanulási formákra van szükség, amelyek a vállalkozók saját problémáiból indulnak ki. A vállalkozók jellemzően nem általános, elvont tudást keresnek, hanem konkrét, azonnal alkalmazható megoldásokat. A „pont azt tanítsd meg, amire szükségem van” típusú igény erősen jelen van a KKV-k körében. A résztvevők szerint ezért a sikeres fejlesztési programoknak projektalapúnak, gyakorlatorientálnak és közösségi tanulásra épülőnek kell lenniük.

A fejlesztési programoknak tartalmazniuk kellene egy standard módszertani keretet, de közben elég rugalmasnak is kell lenniük ahhoz, hogy alkalmazkodjanak az egyes vállalkozások eltérő helyzetéhez. Fontos elemként jelent meg a finanszírozás kérdése is: a vállalkozások sokszor nem lépnek be önfinszírozással egy ilyen programba, ezért megfelelő támogatási arányra lehet szükség. Ugyanakkor a támogatásnak visszaméréssel, vállalásokkal és eredményorientált működéssel kellene párosulnia.

A beszélgetésben megjelent az a gondolat is, hogy a képző szerepe átalakul: nem elsősorban előadóként, hanem facilitátorként kell működnie. A vállalkozóknak saját maguknak kell kimondaniuk, hol vannak a határaik, mik a céljaik és milyen változtatásokra van szükségük. A csoportos tanulás, a tapasztalatmegosztás és a saját projekten való munka ezért hatékonyabb lehet, mint a hagyományos oktatási forma.

A Kamara szerepe: koordináció, minőségbiztosítás és tudatosítás

A Kamarának kulcsszerepe kell, hogy legyen a vállalkozói tudás és a vezetői kompetenciák fejlesztésének rendszerszintűvé tételében. A Kamara képes lehet arra, hogy összekapcsolja a vállalkozásokat a megfelelő képzési, tanácsadási és fejlesztési lehetőségekkel, valamint segítse a kínálat minőségének javítását. A kamara tudatosítási szerepe abban is megjelenhet, hogy segít újra központi helyre emelni a tudás értékét. Szükség van egy „meritokratikus fordulatra”: a vállalkozói gondolkodásban nagyobb súlyt kellene kapnia a teljesítménynek, a szakértelemnek és a tanulásnak. A résztvevők szerint ennek nem üres szlogenként, hanem hiteles szakmai üzenetként kell megjelennie.

Ennek összefüggésében felmerült a felnőttképzési rendszer kérdése. A felnőttképzési piac széttagolt, sokszereplős és nehezen áttekinthető. Ezért fontos lenne, hogy a képzések jobban igazodjanak a gazdasági igényekhez, és ne önmagukért létező programokként működjenek. A képzőhelyek, oktatók és képzések minősítése, valamint a mérhető képességek azonosítása segíthet abban, hogy a vállalkozások valóban hasznos tudáshoz jussanak.

A vállalkozói szerep újragondolása

A kerekasztal-beszélgetés záró szakaszában a résztvevők nemcsak a vállalkozók hogylétének kérdését emelték ki, hanem a vállalkozói szerep tágabb értelmezésének szükségességét is. Ez a megközelítés a vállalkozói működést nem pusztán gazdasági tevékenységként, hanem társadalmi, szervezeti és közösségi beágyazottságában vizsgálja. Ehhez szorosan kapcsolódott a „learn, earn and return” gondolata, amely szerint a vállalkozói pálya nem ér véget a tudás megszerzésével és a jövedelemtermelő képesség kialakításával. A vállalkozói lét harmadik, érettebb dimenziója annak felismerése, hogy a felhalmozott tudás, tapasztalat, kapcsolati tőke és anyagi erőforrások miként forgathatók vissza a gazdasági és társadalmi környezetbe.

Ebben az értelmezésben a vállalkozó szerepe túlmutat a vállalkozás operatív irányításán és a piaci siker elérésén. A „return” dimenziója egyaránt jelentheti a tudásmegosztást, a közösségi vagy társadalmi szerepvállalást, a helyi gazdasági ökoszisztéma erősítését, illetve annak biztosítását, hogy a vállalkozás által létrehozott érték ne kizárólag rövid távú profitként, hanem tartós gazdasági és társadalmi hozzájárulásként hasznosuljon.

A vezetői kompetencia gazdaságpolitikai kérdés

A beszélgetés záró gondolata szerint a vállalkozói tudás és a vezetői kompetencia fejlesztése nem csupán vállalati szintű probléma: a hazai vállalkozások versenyképessége, termelékenysége és beszállítói láncokban elfoglalt pozíciója jelentős részben attól függ, hogy képesek-e magasabb hozzáadott értékű tevékenységek felé mozdulni, tudatosabban szervezni működésüket, és jobb munkahelyeket létrehozni. A résztvevők szerint Magyarországon sok jó vállalkozás működik, de ezek egy része kevésbé látható, vagy nem kapcsolódik kellően a hazai fejlesztési ökoszisztémához. A cél az lenne, hogy a vállalkozások ne a beszállítói láncok alsó szintjén ragadjanak, hanem tudásra, innovációra és szervezeti képességekre építve erősítsék pozíciójukat.

A kerekasztal-beszélgetés összességében arra világított rá, hogy a hazai KKV-k fejlődési potenciálja jelentős, de ennek kibontakozásához a tudást, a vezetői készségeket és a szervezeti működést a versenyképesség központi tényezőiként kell kezelni. A fejlesztés nem merülhet ki képzési programok kínálatában: szükség van diagnózisra, hosszabb távú kísérésre, mérhetőségre, minőségbiztosításra és olyan intézményi koordinációra, amely segít a vállalkozásoknak valódi fejlődési pályára állni.

A beszélgetés egyik legfontosabb tanulsága, hogy a vállalkozói tudás nem magánügy, hanem a gazdasági fejlődés egyik alapfeltétele. Ha a tudás, a szervezeti képességek és a vezetői felkészültség magasabb presztízt kap a vállalkozói gondolkodásban, az nemcsak az egyes cégek teljesítményét javíthatja, hanem hozzájárulhat a hazai gazdaság egészének megújulásához is.

Horváth Anna