

OTDK-dolgozat

2023

PANNON EGYETEM

GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG



**A BANKOK TUDÁSMEGOSZTÓ SZEREPE A VÁLLALKOZÁSOK
PÉNZÜGYI KULTÚRÁJÁNAK FEJLESZTÉSÉBEN**

**THE ROLE OF BANKS IN KNOWLEDGE-SHARING IN THE
DEVELOPMENT OF THE FINANCIAL CULTURE OF ENTERPRISES**

Vizi Tímea

Konzulens: Balázsne Dr. Lendvai Marietta

Kézirat lezárásának dátuma: 2021. 11. 14.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	1
2. A tudás felértékelődő szerepe	2
2.1. A tudás értelmezése és fajtái	2
2.2. Tudás felértékelődése	4
2.3. Versenyképes tudás, mint a vállalkozások motorja.....	7
3. Tudásmenedzsment elméleti megközelítésben	10
3.1. A tudásmenedzsment fogalma.....	10
3.2. A tudás áramoltatása	12
3.3. A tudás megosztás nehézségei	14
3.4. A vezetői stílus és tudásmenedzsment	15
3.5. A tudásmenedzsment használata a munkavállalók teljesítményére	17
3.6. A versenyképesség titka és a tudásmenedzsment kapcsolata.....	18
4. A vállalkozások pénzügyi kultúrája	20
4.1. A pénzügyi kultúra fogalma	20
4.2. Lépések a pénzügyi tudatosság felé	21
4.3. A hazai kis- és középvállalkozások és főbb ismérveik	23
4.4. A vállalkozói kultúra fejlesztését célzó törekvések	27
5. A hazai bankok vállalkozásokat célzó, tudásmegosztó tevékenységének gyakorlati fókuszú elemzése	32
5.1. Nagybankok tudásmegosztó stratégiája	32
5.2. Online kutatásom eredményeinek bemutatása	43
5.2.1. Kutatásom célja	43
5.2.3. Kutatásom módszertana	43
5.2.3. Kutatásom eredményei	44
5.2.4. Javaslataim a bankok tudásmegosztó szerepének növelésére	53
6. Összefoglalás.....	56

Ábrajegyzék

1. ábra: Tudáslépcső.....	2
2. ábra: Tudás fajtái	2
3. ábra:Innovációs rendszer ereje	4
4. ábra: Helyi gazdaságfejlesztés.....	5
5. ábra: Cégtípusok az Európai Unióban.....	7
6. ábra: Stratégia lépései.....	8
7. ábra: A Kormány lépései a KKV szektor megerősítése felé	9
8. ábra: Tudásmenedzsment sikerfaktorai	10
9. ábra: Az elvárt szervezeti kultúra jellemzői	11
10. ábra: A tudás áramoltatása	12
11. ábra: Az IT eszköztára.....	13
12. ábra: A tudás megosztás hátráltató tényezői	14
13. ábra: Alkotó és reaktív vezetési stílus	15
14. ábra: Felhatalmazás előnyei	16
15. ábra: Tudásmenedzsment hatása a munkavállalók teljesítményére	17
16. ábra: Egy versenyképes vállalat tudáspiramisa	18
17. ábra: Innovációs modell a tudásmenedzsment használatában.....	19
18. ábra: Innovációs teljesítményt előidéző faktorok.....	19
19. ábra: Pénzügyi tudatosság 3 eleme.....	20
20. ábra: Okosan a pénzzel! – 7 lépéses stratégia	21
21. ábra: Mik alakítják a KKV szektor vállalati kultúráját?	24
22. ábra: Versenyképesség javulásának faktorai	25
23. ábra: A folyamatos szakképzési kurzusokban részt vevő munkavállalók aránya ..	26
24. ábra: Vállalkozói szellem élnékitése	27
25. ábra: Kifinomult stratégia.....	28

26. ábra: Versenyképes bank elemei	30
27. ábra: Üzletlársi klub ajánlata	33
28. ábra: Raiffeisen Üzletlárs Klub zártkörű rendezvényei	34
29. ábra: OTP LAB résztvevői	35
30. ábra: Startup Program előnyeí	36
31. ábra: Eddigi eredmények.....	36
32. ábra: A program fókuszterületei.....	37
33. ábra: A program résztvevői	39
34. ábra: Nyertesek támogatása.....	40
35. ábra: A K&H e-tananyag kínálata	42
36. ábra: Vállalkozások típusai	44
37. ábra: Vállalkozási formák	45
38. ábra: Vállalkozások kora	45
39. ábra: Nettó árbevétel	46
40. ábra: Vállalkozások meghatározó bankja.....	47
41. ábra: Válaszadók elégedettsége.....	48
42. ábra: Tudásszerzés.....	49
43. ábra: Tudásalapú programokon való részvétel	50
44. ábra: Források hasznossága	51
45. ábra: Információszerzés nehézségei	52
46. ábra: Javaslataim	53
47. ábra: Quadruple Helix modell	58

1. Bevezetés

Manapság a technológia rohamos fejlődése közepette az innováció, a versenyképesség, valamint a termelékenység fenntartásához elengedhetetlen már a tudásmenedzsment használata. A tudásmegosztó stratégia a mai vállalatok csodafegyverévé vált. Minden információ elérhető, minden eszköz adott, viszont megfelelő rendszerezésük, továbbadásuk és használatuk nélkül aligha vehetik fel a versenyt a vállalatok a ma kihívásaival. A tapasztalatok és értékek rendszerbe helyezése új dimenziókat és összefüggéseket nyit meg a vállalkozók előtt, amik segítségével üzletmenetük gyökeresen megváltozhat és sokkal hatékonyabb működést eredményez hosszú távon.

De mi is az a tudás? Hogy ágyazódik be a tudásmenedzsment a vállalatok életébe? Dolgozatom első pontjában a tudást közelítem meg elméleti oldalról, valamint ismertetem a tudásalapú gazdaságot és a Magyarországon érvényes KKV szektorra vonatkozó stratégiai tervet. Külön kitérek a helyi tudás értelmezésére és fontosságára, hiszen ez a témakör rengeteg potenciált jelent a régiók számára.

Pályamunkám következő részében a tudásmenedzsment jelenségét mutatom be elméleti oldalról, és ábrázolom kedvező kiépítését és alkalmazását. Kitérek a hátráltató tényezőkre is, valamint ismertetem a versenyképesség és a tudásmenedzsment kapcsolatát.

Ezek után a pénzügyi kultúra fontosságával folytatom munkámat, mely során elméleti megközelítésből is bemutatom ennek kialakulását, valamint a Magyarországon jelenleg uralkodó helyzetet is ismertetem. A KKV szektor és a pénzügyi kapcsolatát is elemzem, valamint a pénzügyi kultúra fejlesztésére vonatkozó trendekről is képet adok.

Dolgozatom részét képezi a hazai nagybankok tudásmegosztó stratégiája, így bemutatom, hogy hitelkonstrukcióik mellett milyen tudásalapú segítséget nyújtanak a vállalkozások számára. Úgy gondolom, hogy a hitelintézetek versenyképessége túlmutat a termékpalettájukon és ahhoz, hogy kiemelkedjenek versenytársaik közül, elengedhetetlen hogy plusz szolgáltatásokat nyújtsanak ügyfeleiknek.

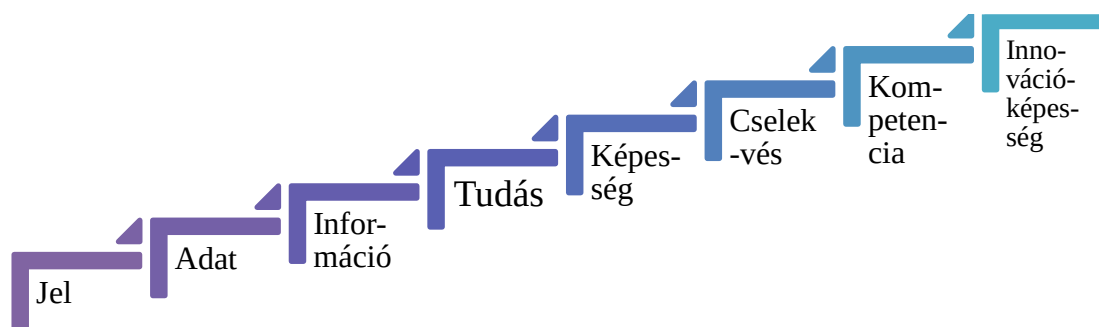
Munkám zárásaként saját kutatásom eredményeit ismertetem, amit a Zala megyei térségben végeztem a vállalatok között, valamint a felméréssel kapcsolatos észrevételeimet és javaslataimat is megfogalmazom.

2. A tudás felértékelődő szerepe

2.1. A tudás értelmezése és fajtái

„A tudás összefüggésekbe helyezett, tapasztalattal és értelmezéssel ötvözött és új gondolatokat ébresztő információ.” (Csath, 2010, p.275)

1. ábra: Tudáslépcső



Forrás: saját szerkesztés Csath, 2010 alapján

Ha a tudás fajtáit vizsgáljuk, kétféle típust különböztethetünk meg, a „mit” és a „hogyan” tudást, az előbbi az explicit, az utóbbi pedig a tacit tudást jelöli. Más néven hívhatjuk őket megfogható (explicit) és nem megfogható tudásnak (tacit). Ezek összeegyeztetésével kaphatjuk meg azt az ismeretrendszert, amely egy innovatív és jól teljesítő vállalat mozgatórugójaként működik. (Csath, 2010, p.275)

2. ábra: Tudás fajtái

	Tacit tudás	Explicit tudás
Tacit tudás	1. Szocializáció	4. Extrenalizáció
Explicit tudás	3. Internalizáció	2. Kombináció

Forrás: Csath, 2010

A tacit és explicit tudás közötti lépések körforgást idéznek elő, ami nem egyszerű ismétlődésként működik, hiszen a felvett tudás további információáramokat vesz fel (kombinálódik), így új tudásként épül be, amit újra és újra továbbadhatunk, így létrejön a tanulás folyamata. Összességében egy vállalat legfőbb célja ezen téren, hogy minél nagyobb ütemben kombinálódjon a már meglévő tudás új adatokkal, amely folyamatos tanulást és innovációt biztosít. (Szakály Tamás: Tudásmenedzsment alapstratégia, 2010)

A két tudástípus közül a tacit tudást lehet nehezebben rendszerezni, hiszen a személyes tapasztalással függ egybe és sok esetben ezért nem papírra vethető, így átadása is nehezebb.

Komplikált felhasználása miatt, sok vállalat esik abba a hibába, hogy vagy egyáltalán nem használja munkavállalói tacit tudását, vagy nem megfelelő módon alkalmazza, ezáltal a cég értékteremtő folyamatokat és profitot veszít. A tudásalapú erőforrás kutatások szerint 60-100%-ban is hozzájárulhat az üzletmenet eredményességéhez, azonban nem megfelelő vezetés hatására a munkavállalók mindössze felét használják fel ennek a tudásnak. (Rónavári, 2013)

Tudásból kollektív tudat

Az ismeretek elsajátításához a vállalati kultúrában felértékelődik az egyéni tanulás, helyette a csoportos tanulás kerül a középpontba. Lave és Wenger nevéhez fűződik a gyakorlatközösségek fogalma, melyek lényege, hogy egy közös feladat során a közösség összekovácsolódik, közös érdekeket tart szem előtt és közös fejlődés útján birkózik meg a kihívásokkal. (Csath, 2010, p.282).

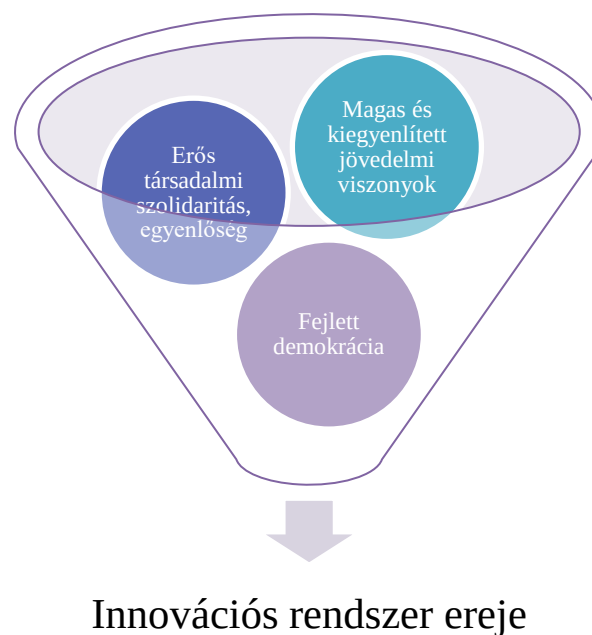
„A tudás tehát nem csak az emberek elméjében jön létre, hanem a közöttük lévő kapcsolatokban (linkekben) is. Ezáltal jön létre a kollektív tudat, amely a központi magja a szervezeti tudásmenedzsmentnek.” (Szakály, 2012., p.77.-88)

2.2. Tudás felértékelődése

A tudás folyamatos változása, bővülése által a tudástársadalom fogalma egyre csak tágult, így ma már megkülönböztetünk információs társadalmat, valamint posztipari vagy posztmodern társadalmat. A posztipari társadalmat azért soroljuk a tudástársadalmak halmazába, mivel tudás szférájába esik mind a jövedelmi, foglalkoztatási kérdés, mind az innováció forrás kérdésköre. Egy tudás alapú társadalomban az információ kialakítása, formálása és becsatornázása alapvető forrásként funkcionál a termelékenység és a hatalom számára. Egy ilyen gazdaságban a szakértők szerepe kiemelten fontos, hiszen általuk válik elérhetővé a tudás.

Az innováció, a technológiai tudás és a tudásgazdaság az a 3 faktor, ami alapvetően meghatározza a gazdasági versenyképességet. A versenyszektor újításainak terjedését és kicserélődését a közszektor bonyolítja, valamint támogatja a vállalatok kutatás-fejlesztés aktivitását, ezzel megalapozza a centralizált innovációs rendszert. *(Pálné Kovács Ilona, Helyi tudás, helyi kormányzás, helyi fejlesztés)*

3. ábra:Innovációs rendszer ereje



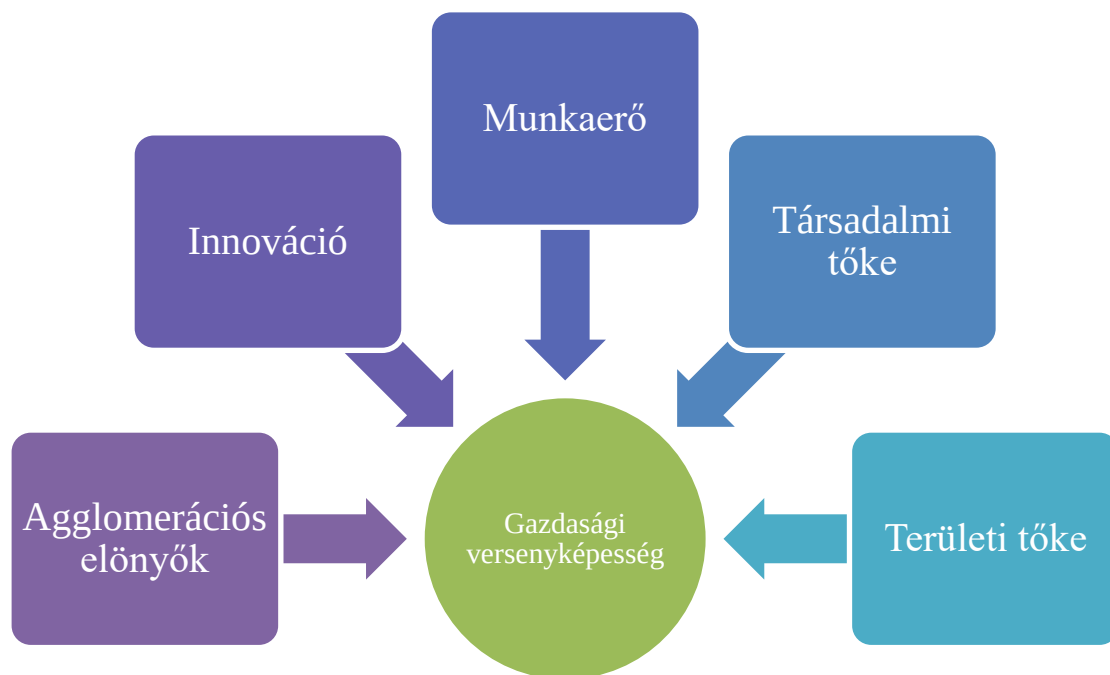
Forrás: saját szerkesztés Pálné Kovács Ilona, Helyi tudás, helyi kormányzás, helyi fejlesztés alapján

Helyi tudás

A különböző tudásformák egymáshoz való viszonyát tudásképnak hívjuk, és egy-egy közpolitikai döntés során több tudás anyag keveréke érvényesül, ezért a helyi tudást keveréktudásnak is nevezhetjük. A hely egy sajátos keverékét adja a különböző tudástípusoknak, és a helyről szóló tudás maga is egyre inkább önállósodik a tudásformák között.

A helyi tudáson alapuló kormányzás nagyon összetett folyamat, ugyanis függ attól, hogy a helyi kormányzatoknak mekkora önállóságot adnak, tehát centralizált vagy decentralizált kormányzatoknak tekintjük-e őket. Mindkét forma mellett szólnak érvek és ellenérvek, azonban a tökéletes kormányzás csak akkor valósulhat meg, ha az általános kormányzási környezet és az önkormányzatok is optimálisan működnek. A helyi kormányzás fontossága az érintettek megszólaltatásában rejlik, hiszen így olyan tudásra tehetnek szert a vezetői rétegek amik helyi lakosok tapasztalatán alapszik. *(Pálné Kovács Ilona, Helyi tudás, helyi kormányzás, helyi fejlesztés)*

4. ábra: Helyi gazdaságfejlesztés



Forrás: Helyi gazdaságfejlesztés, Pálné Kovács Ilona, Helyi tudás, helyi kormányzás, helyi fejlesztés alapján

A kormányzás és fejlesztés terén ideális esetben a falusi és városi terek között szoros kapcsolat és egymásra utaltság húzódik meg, azonban gyakorlatban sokkal jellemzőbb az

egymástól elkülönült célok követése. A fejlett és a fejletlen térségek is igénylik a tudásintenzív társadalmi kultúrát, ugyanis ez adja a gazdasági fejlődés és jólét alapját. A gazdaságfejlesztési potenciálok kihasználása nagyban függ a kreativitást támogató vezetéstől, valamint azok az önkormányzatok, amik a fejlesztéspolitikában a helyi tudásra és a kreativitásra támaszkodnak, sokkal sikeresebbnek bizonyulnak. A helyi tudás megteremtésében kiemelt szerepet játszanak az egyetemek, ugyanis ők alakítják ki a munkaerő szakképzettségét, ezért elengedhetetlen az önkormányzatok számára a velük való kooperáció. *(Pálné Kovács Ilona, Helyi tudás, helyi kormányzás, helyi fejlesztés)*

A magyar fejlesztéspolitika alkalmazza a tudást programja során, azonban határfoka még nem éri el az elvárt szintet, ugyanis nemcsak az erőforrás megléte hiányzik, hanem a szükséges kooperációs kultúra is. Jellemző továbbá, hogy a helyi kormányzási rendszerek ciklusonként hullámoznak és cselekedeteik gyakran rögtönzéseken alapulnak ahelyett, hogy hosszú távú gondolkodást alkalmaznának. Ezáltal a térség fejlődése folyton visszaesik és kevés érdemi lépést tudnak megtenni a kormányzatok. A tudástranszfer szükségességét sok helyen fel sem ismerték, így a tudás lokális kiaknázása, alakítása és továbbadása szinte teljesen elérhetetlen. *(Pálné Kovács Ilona, Helyi tudás, helyi kormányzás, helyi fejlesztés)*

2.3. Versenyképes tudás, mint a vállalkozások motorja

A versenyképes tudás adja a vállalkozások motorját. A tudásra épülő növekedés alapja a szakképzett munkaerő, az általános vállalkozói készség megléte és a menedzsment tudásának bővítése. A korszakváltás azonban kedvezőtlenül érinti, a KKV szektort ugyanis a nagyvállalatokhoz képest jóval kisebb mértékben jutnak hozzá a szakképzett munkaerőhöz, valamint a képzési programokhoz. Ahhoz, hogy a KKV szektor versenyképessége növekedjen, szükség van a digitális készségek elsajátítására is, ugyanis a technológiai feltételek adottak, már csak a vállalkozások újszerű működtetési szemléletére és kellő informatikai felkészültségére van szükség.

Azonban ahhoz, hogy a vállalkozói kedvet növeljük, szükség van egy korszerű vállalkozói szemlélet kialakítására. Fontos, hogy a társadalomban hangsúlyos legyen a vállalkozói lét megbecsültsége, hiszen ez motiválja az embereket arra, hogy ezt az életutat válasszák. Összességében a vállalkozások társadalmi szerepét kell növelni, amihez a szükséges ismeretek terjesztése mutatja az utat. Hosszú távon ez erősíti meg a hazai vállalkozói kultúrát. *(A Magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája, 2019-2030)*

A kisvállalati szektor kiemelkedő szerepet játszik egy adott ország innováció kezdeményezéseiben, valamint a tudásalapú munkahelyek létrehozásában. Továbbá a kisvállalatok biztosítják a legjobb teret a tudásmegosztás számára, hiszen nem olyan hierarchikus rendszer képezi őket, mint egy nagyvállalatot, valamint egy kisvállalkozás könnyebben képes a változásokhoz is alkalmazkodni sok esetben. Azonban ezek teljesüléséhez a kisvállalati szektornak biztosítani kell egy olyan környezetet, ami mind a technológia vívmányait, mind a tudáshoz jutási lehetőséget tartalmazza. *(Csath, 2019)*

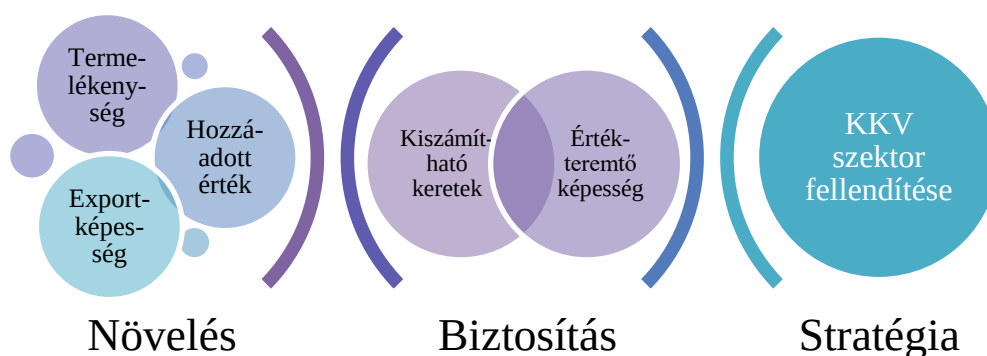
5. ábra: Cégtípusok az Európai Unióban

Cégtípusok	Cégtípusok számának százalékos megoszlása	Foglalkoztatottság százalékos megoszlása	Hozzáadott érték megoszlása cégtípusonként
Mikro	94,09%	33,91%	18,02%
Kicsi	4,94%	19,8%	16,65%
Közepes	0,8%	15,67%	18,2%
Nagy	0,17%	31,52%	47,14%

Forrás: saját szerkesztés Cégtípusok az Európai Unióban 2017-2018-ban, Eurostat alapján

A táblázat szemlélteti, hogy Magyarországon a mikro- és kisvállalkozások kiemelkedő szerepet játszanak a gazdasági szektorban, nemcsak mennyiségük, hanem foglalkoztatottságban játszott szerepük szerint is, viszont hozzáadott érték megoszlás tekintetében a nagyvállalatok nagyobb hányadot birtokolnak.

6. ábra: Stratégia lépései



Forrás: saját szerkesztés Stratégia lépései a A Magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája, 2019-2030 alapján

Egy Európai Unió kkv szektorról szóló tanulmány szerint 2008 és 2017 között a magyar mikro és kisvállalatok termelékenysége nagyobb ütemben gyarapodott, mint a nagyvállalatoké, valamint hozzáadottérték-előállítás terén a magyar kisvállalati szektor a V4-országok között a legnagyobb növekedést érte el. Ezek alapján nem beszélünk elmaradottságról a magyar kisvállalati szektorban, viszont érdemes megjegyezni, hogy az 1000 főre jutó kkv-k száma csökkent ezen időszak alatt, ebből adódik, hogy Magyarország cégmegszűnések tekintetében az EU országok közül a 10. helyen áll. (Csath, 2019)

7. ábra: A Kormány lépései a KKV szektor megerősítése felé

Adócsökkentések	Fejlesztési programok	Finanszírozási programok
• Társasági adó 19%-ról 9 %-ra csökkent • 2010 előtt egy átlagos középvállalat adóterhelése 52-56% között alakult, jelenleg 39%	• Új Széchenyi Terv: 331 milliárd Ft • Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alap: 100 milliárd Ft	• Átlagkamat 2,5% 1 millió alatti hitelösszegre • 5000 milliárd Ft kedvezményes hitel és tőkeforrás a KKV-knak

Forrás: saját szerkesztés A Magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája, 2019-2030 alapján

Az utóbbi években a nagyvállalatok termelékenységéhez képest sokat fejlődtek a KKV-k azonban további erősödére van szükség, valamint a növekvő K+F tevékenységekre fordított költségek nem hozzák még a várt innovációs eredményt. Rossz hír továbbá, hogy Magyarország digitalizációs készsége az uniós országok között az utolsók között van. Exporttevékenység terén nőtt hódításuk, azonban továbbra sem használják ki az e-kereskedelem terén nyújtotta előnyöket külpiazi kereskedelmük során. Hátráltató tényező továbbá az adminisztrációs csapda, ugyanis Magyarországon továbbra is sok időt vesz el az üzletmenetből az adminisztratív jellegű feladatok ellátása. A magyar KKV-knak ezek mellett szembe kell nézniük a munkaerő folyamatos elvándorlásával, ami részben visszavezethető arra, hogy a munkavállalók nem kapják meg azt a többletérzést munkájuk során, amit a mai generáció igényel, ezt mutatja az is, hogy a felnőttképzésben résztvevő beosztottak száma rendkívül alacsony Magyarországon. (A Magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája, 2019-2030)

3. Tudásmenedzsment elméleti megközelítésben

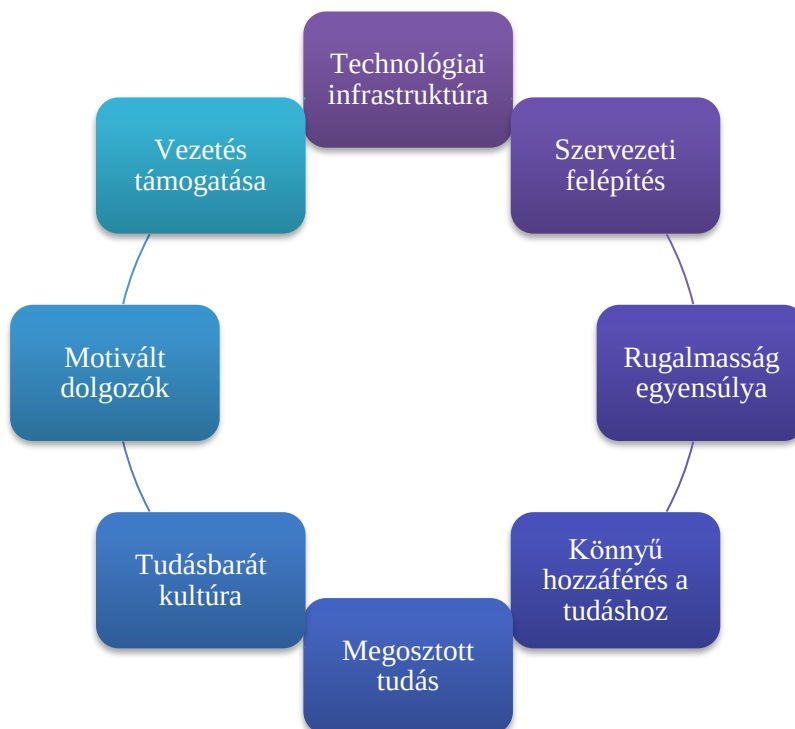
3.1. A tudásmenedzsment fogalma

„A tudásmenedzsment a szervezetben dolgozó személyek és folyamatok szisztematikus tervezése, szervezése, motiválása és ellenőrzése annak biztosítása érdekében, hogy a szervezeti tudással kapcsolatos eszközeit folyamatosan javítsák és hatékonyan alkalmazzák. A tudásmegosztás hozzájárul ahhoz, hogy az egyes személyek jobban megismerjék az adott helyzeteket és ehhez mérten a lehető legjobban tudjanak hozzájárulni.” (Alrawi, Khalid, and Sobhy Elkhatib, 2009, p.68-84.)

A tudásmegosztás elengedhetetlen folyamatai a környezeti elemzés és az erőforrások összeegyeztetése, hiszen ezek együttese teszi lehetővé a tudásmenedzsment létrejöttét egy adott vállalatnál.

A tudásmenedzsment sikeréhez az alábbi 8 sikerfaktor járul hozzá Davenport és Klahr szerint:

8. ábra: Tudásmenedzsment sikerfaktorai

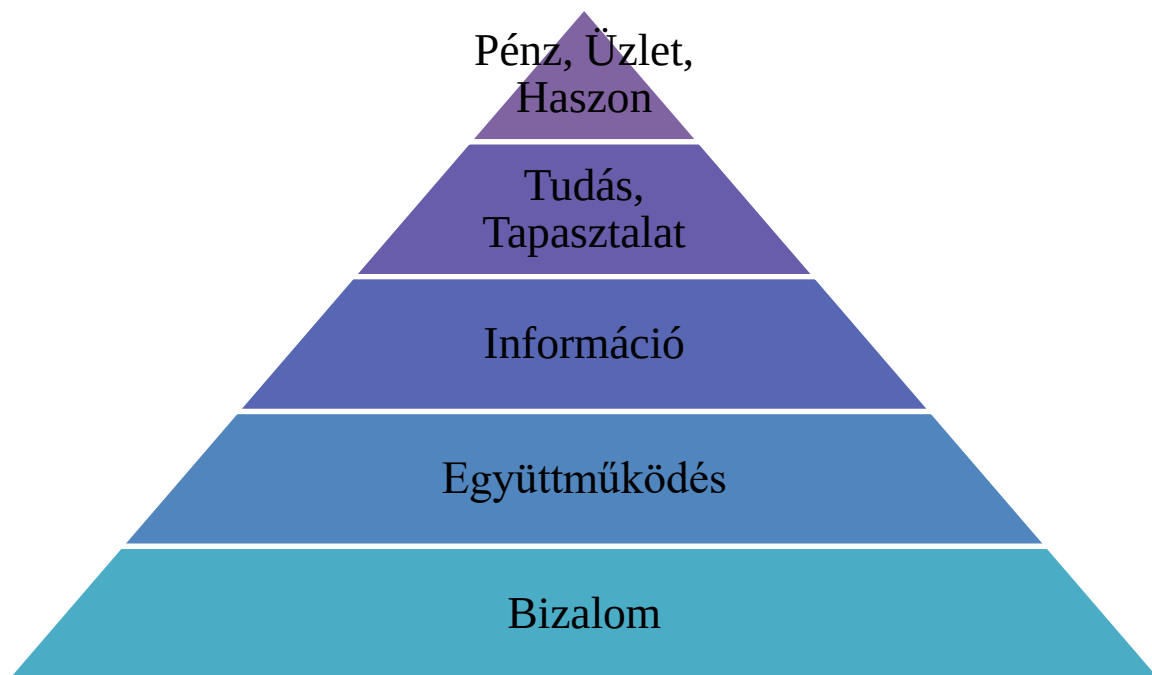


Forrás: saját szerkesztés Davenport, Thomas, 2001 alapján

A közösség formálásában a **szervezeti kultúra** meghatározó szerepet játszik. „A szervezeti kultúra adott csoportok tapasztalatán alapuló megtanult értékrend, amely hozzájárul a cég stabilitásához és az értékek átörökítéséhez. A szervezeti kultúra a cégen belüli viselkedési formák és szabályok, értékrendek együttese.” (Csath, 2010, p.282)

A tanulás bátorításához és a folyamatos fejlődés fenntartásához kifelé irányuló, jól értelmezhető jövőképpel rendelkező szervezeti kultúrára van szükség, csakis ezután van lehetőség tudásmegosztó stratégia kiépítésére. A jól meghatározott szervezeti kultúrába az új munkavállalók „beleszocializálódnak”, viszont fontos megemlíteni, hogy kreativitásuk és eltérő szemléletmódjuk ugyanolyan hangsúlyos, mint alkalmazkodó képességük, hiszen a szervezeti kultúra elavult is lehet, amely romboló hatással bír az üzletmenetre és ilyenkor egy új belépő bírálata hozhat változást. (Csath, 2010, p.282)

9. ábra: Az elvárt szervezeti kultúra jellemzői



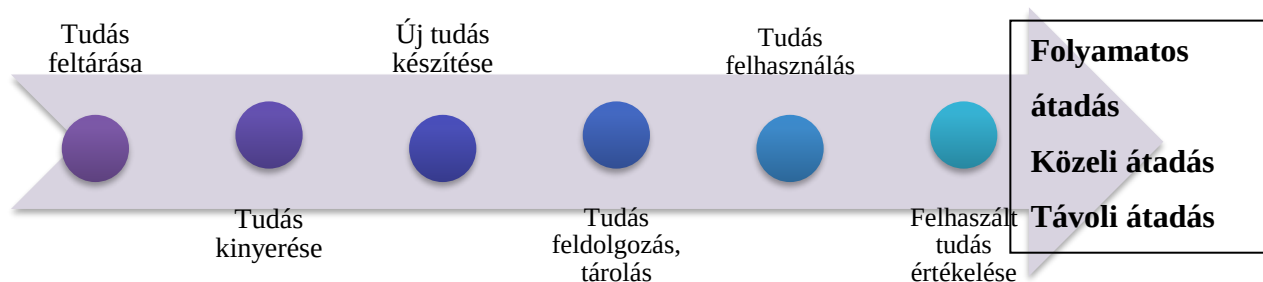
Forrás: saját szerkesztés Csath, 2010 alapján

A tudásmenedzsment nélkülözhetetlen eleme a **szervezeti memória** fenntartása, ugyanis az új tervek, metódusok használata mellett szükség van a múlt sikereinek és kudarcainak feldolgozására, hogy a tudásmenedzsment rendszere teljes lefedést biztosítson a szervezet számára. (Tomka, 2009)

A hibák átbeszélése során nem a felelősségre vonás, illetve a sikeresek során nem a dicséret a lényeg, hanem a jövőre vonatkozó következtetések levonása számít igazán, hiszen ezek beépítésével a fejlődés folyamatossá válik. (Tomka, 2009)

3.2. A tudás áramoltatása

10. ábra: A tudás áramoltatása



Forrás: saját szerkesztés Tomka 2009 alapján

A tudás becsatornázása kiemelkedően fontos szereppel bír a tudásmenedzsmentben. Több formája is van, ami függ a feladat természetétől, a környezeti körülményektől, a tudás típusától és a tervezési típusoktól. Elsőként fontos megvizsgálni, hogy a megoldani kívánt feladat rutin vagy spontán típusú, ez azért releváns, mert a rutin feladatokra érdemes létrehozni egy „örökérvényű” protokollt, így a következő alkalommal nagyban csökken a probléma megoldására szánt idő. A gyakori feladatoknál a közeli átadást vagy a szakértői átadást érdemes alkalmazni, előbbi lényege, hogy explicit tudást alkalmazunk, amit egy csoport már felhasznált és egy másik csoport hasznosítja ezután, utóbbi pedig akkor alkalmazandó, amikor a csoport ennél a rutin feladatnál új problémába ütközik, ami túlmutat

tudásukon. Amennyiben nem rutin feladattal van dolgunk, a folyamatos, távoli vagy stratégiai átadást érdemes alkalmazni. A folyamatos átadásnál arról a tudásról beszélünk, amelyet egy csoport szerzett, viszont a probléma akkor jelentkezik, amikor a csapat más környezetben hajtja végre a feladatot. A távoli átadás során a csoport tacit tudásra tett szert egy nem rutin feladat elkészítésekor és ezt a tudást adják tovább másik csapatnak, a stratégiai átadás célja pedig, hogy a csoport kollektív tudást alkalmazzon egy olyan feladathoz, ami rendszertelenül jelenik meg és kritikus jelentőséggel bír. (Tomka, 2009)

A tudásmenedzsment rendszere az **információtechnológia nélkül** elképzelhetetlen. Az adatok kinyerésében, feldolgozásában, tárolásában és megosztásában is kulcsfontosságú szerepet játszanak, valamint a vállalati kultúra fontos csatornájaként is értelmezhetjük a technológia legújabb vívmányait. Kiemelendő, hogy ezeknek a rendszereknek és eszközöknek a használatát minél szélesebb körben oktatni kell az alkalmazottak számára, hogy ne hátráltassák a vállalat működését. (Bencsik, 2012)

11. ábra: Az IT eszköztára



Forrás: saját szerkesztés Bencsik, 2012 alapján

3.3. A tudás megosztás nehézségei

12. ábra: A tudás megosztás hátráltató tényezői



Forrás: saját szerkesztés Papp, 2003 alapján

Közép-kelet Európában, ezen belül Magyarországon uralkodó vállalati, munkavállalói kultúra jellegzetességei közé tartozik az autokratizmus, ami hosszú távon gátat szab a munkavállalók kreativitásának és az innovációnak is, valamint a nagy hatalmi távolság is hátráltatja a tudásmenedzsment folyamatát. A rendszerváltás előtti időszak hozadéka, hogy a munkavállalókra fokozottan jellemző a státusz védelme, ezért a vezetők gyakran értékes információkat hallgatnak el beosztottaik előtt, ebből következik a tudás hatalom szemlélet negatív formája. Ez azt jelenti, hogy a munkavállalók saját tudásuk alapján mérik értéküket és úgy vélik, ha megosztják másokkal tapasztalataikat vagy értékes információkat, akkor csökken hatalmi szerepük és ez akár feleslegessé is teheti őket az adott munkakörben. Ezen faktorok hatására ezekben a régiókban fokozottan elterjedt az individualizmus jelensége, miszerint a beosztottak inkább birkóznak meg egyedül a feladataikkal, minthogy csapatmunkára törekedjenek. (Papp, 2003)

3.4. A vezetői stílus és tudásmenedzsment

A tudásmenedzsment sikeressége nagymértékben függ a vállalat vezetésétől. Fontos, hogy olyan vezetők álljanak a vállalkozás élén, akik kellő figyelemmel fordulnak beosztottjaik felé, ugyanis így teret engednek az új ötleteknek és az innovációnak is. Ez a fajta hozzáállás elkötelezettséget ébreszt a munkavállalókban, ami a cég fennmaradásában és eredményességében köszön vissza. (Bencsik, 2015)

13. ábra: Alkotó és reaktív vezetési stílus

Reaktív vezetési stílus	Alkotó vezetési stílus
mindenre maga akar válaszolni	nincs mindenre saját válasza
stílusát a közlés jellemzi	figyelmesen hallgat másokat
személyesen dönt mindenről	emberei maguk is dönthetnek
kényszeríti a szervezetet a sikerre	a szervezetnek közös jövőképe van
elemez, elemez, elemez..	hallgat a megérzéseire
gyengén motivál	elkötelezettséget ébreszt az emberekben
előítéletes	nyitott gondolkodású
beosztottai utasításra várnak	önállóságra tanítja az embereket
önvédelmi módban reagál	felelősen kezdeményez
fél, hogy elveszti az emberek feletti kontrollt	decentralizálással javítja az eredményességet
bajok felkutatására összpontosít	összpontosít az erősségek fokozására
gyorsan megszabadul a „hibásoktól”	arra nevel, hogy tanuljanak a hibákból

Forrás: Bencsik, 2015

A vezetési stílus alapvetően befolyásolja a tudásmenedzsment rendszer sikerességét, azonban a pozitív eredmény eléréséhez a vezetőknek magas érzelmi intelligenciára is szükségük van, ugyanis az emberi erőforrással való bánásmód ezen áll vagy bukik. A szervezet sikerének legfontosabb tényezői az emberek, ehhez mérten a vezetők magatartása nagyon sokat számít. Fontos, hogy a vezető észlelje a közösségben rejlő potenciált és hagyja, hogy a beosztottak használhassák kreativitásukat. (Bencsik, 2015)

A **bevonás és felhatalmazás** kérdéskörével azért érdemes kiemelten foglalkozni, mert ez erősíti a beosztottakban azt az érzést, hogy a vállalat értékes tagjaiként vannak számon tartva. A bevonás segítségével teljesen kiaknázható a munkavállalók tudása, ami az innováció

elengedhetetlen eleme, tapasztalataik, szokásaik megismerése kulcsfontosságú szerepet játszik a tudásmenedzsment során, valamint bevonásukkal ők is fejlődnek. Létfontosságú egy olyan feszültségmentes szervezeti légkör létrehozása, amiben a beosztottak bármikor jelezhetik észrevételeiket és javaslataikat. (Papp, 2003)

14. ábra: Felhatalmazás előnyei



Forrás: saját szerkesztés Papp, 2003 alapján

3.5. A tudásmenedzsment használata a munkavállalók teljesítményére

Az ábrán látható, hogy a tudásmenedzsment figyelemre méltó hatást gyakorol a munkavállalók teljesítményére. A tudásmenedzsment hatására a munkavállalók csoportmunkához való hozzáállása is fejlődik és feladataikat is nagyobb lelkesedéssel végzik el, hiszen látják benne a fejlődési lehetőséget. A tudásmenedzsment gátat szab a tudás visszatartásának, hiszen a beosztottak tudás átadás során már nem asszociálnak arra, hogy a kiadott információ nélkül csökken fontosságuk, mivel tudják, hogy a tudáson keresztül értéket teremtenek. (Papp, 2003)

15. ábra: Tudásmenedzsment hatása a munkavállalók teljesítményére

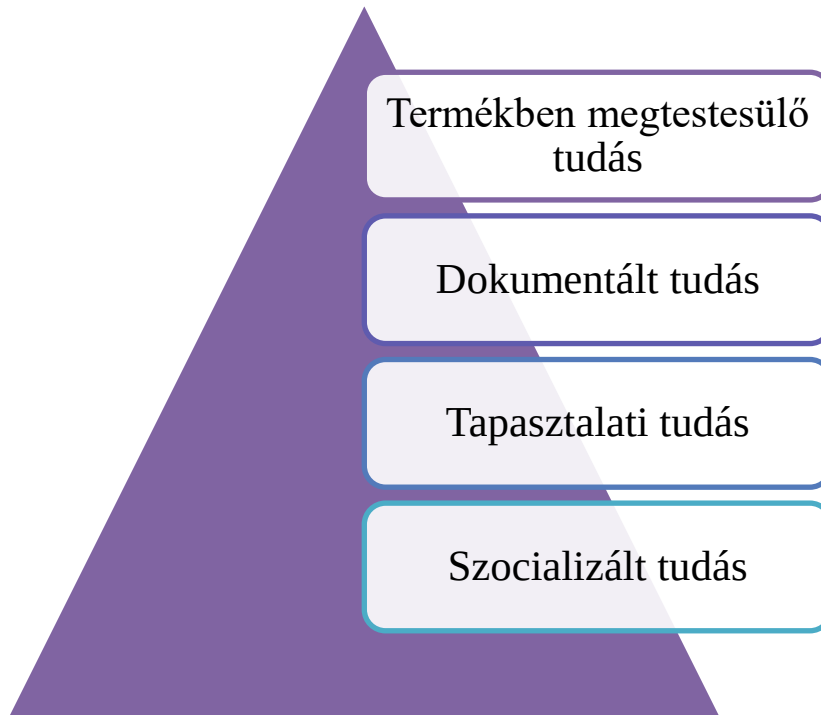
Kiváló teljesítmény	Közepes/alacsony teljesítmény
• Csoporthoz erősen kötődnek • Munkájuk során tudásra támaszkodnak • Tudáson keresztül értéket hoznak létre • Feladataikban tudásszerzési lehetőséget látnak • "Két aktív elme közös erővel jobb megoldást talál	• Inaktív tagjai a csoportnak • Információra alapoznak elsősorban • Információs túlterheltséget kerülnek • Nem látnak tudásszerzési lehetőséget • Szakemberek tudása kevésbé értékes számukra

Forrás: saját szerkesztés Papp, 2003 alapján

3.6. A versenyképesség titka és a tudásmenedzsment kapcsolata

Ahogy már említettem, a tudásmenedzsment elengedhetetlen vívmány a vállalat működésében, viszont az alapul szolgáló tudást tovább kell csoportosítanunk, hogy komplex feladatokat megoldhassunk az üzletmenet során.

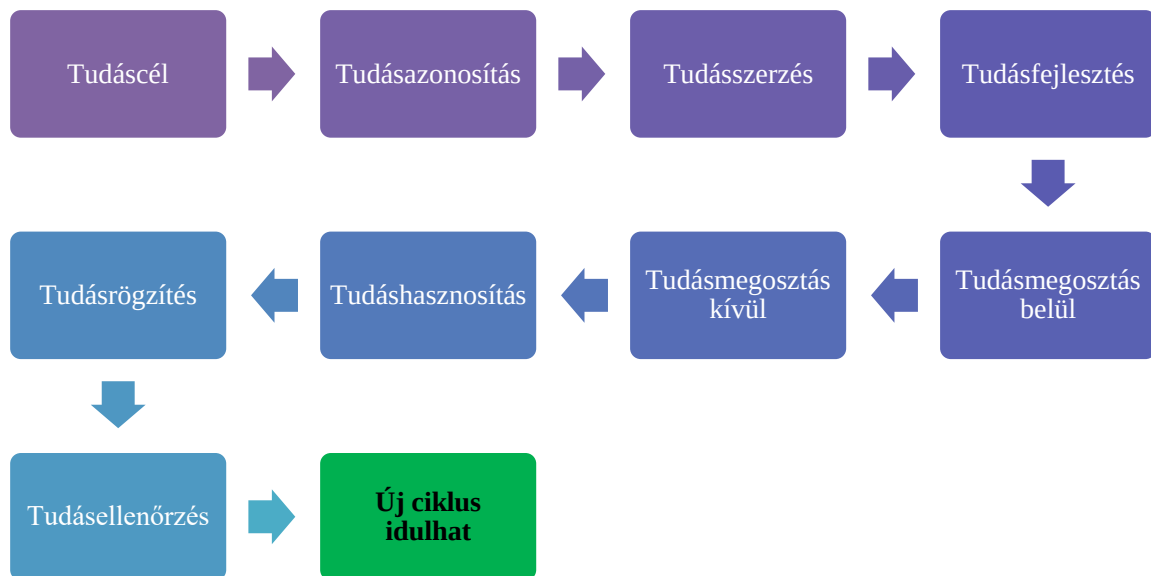
16 ábra: Egy versenyképes vállalat tudáspiramisa



Forrás: saját szerkesztés Davenport, 2001 alapján

A piramis alján helyezkedik el a szocializált tudás, ami a vállalati kultúra megfelelőségét jelöli. Ez szolgálja az alapját egy jól működő vállalatnak és fontos megjegyezni, hogy nem minden szervezeti kultúra alkalmas a vállalkozás sikerességének alátámasztására. A második pillér a tapasztalati tudás, ami egy jóval nehezebben megfogható és továbbadható ismeretet jelöl. Ez jórészt az alkalmazottak tapasztalatain és szokásain alapszik, amelyek megfogalmazása gyakran körülményes, viszont kincset ér a cég számára. A dokumentált tudás a könnyen leírható és továbbítható ismeretanyagot tartalmazza, ezek például kézikönyvek vagy munkautasítások. Végül a piramis tetején helyezkedik el a termékben megtestesülő tudás, ami a vállalat tevékenysége során létrejövő termékeket, szolgáltatásokat vagy az innovációs törekvéseket jelöli, ezeket érdemes a legmagasabb szintig tökéletesíteni. (Davenport, 2001)

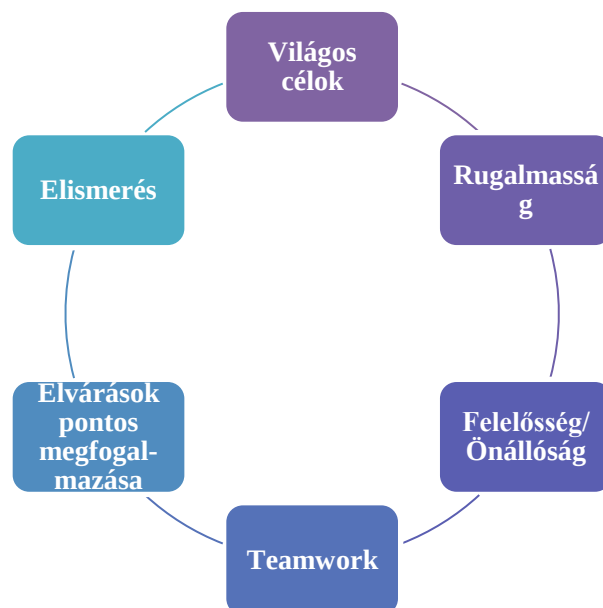
17. ábra: Innovációs modell a tudásmenedzsment használatában



Forrás: Bencsik, 2015 alapján

Ahhoz, hogy ez az innovációs modell megvalósuljon, ügyelni kell arra, hogy a szervezeti kultúra megfelelő táptalajt biztosítson a kreativitásnak, az együttműködésnek és a tudásmegosztásnak, tehát segítse elő az innovációt. A munkavállalók odaadása is nélkülözhetetlen az innováció előidézéséhez, ugyanis ha ez a szemléletmód beépül az életükbe, a maximumot fogják teljesíteni a közös célok eléréséért. (Bencsik, 2015)

18. ábra: Innovációs teljesítményt előidéző faktorok



Forrás: saját szerkesztés Bencsik 2015 alapján

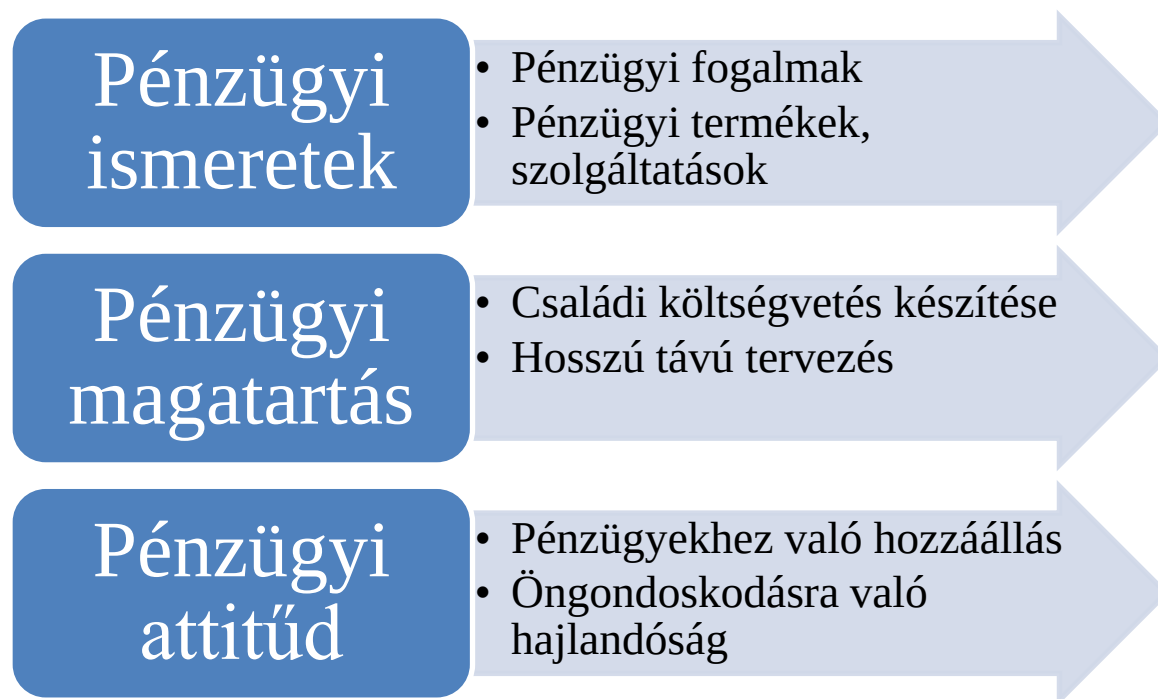
4. A vállalkozások pénzügyi kultúrája

4.1. A pénzügyi kultúra fogalma

A 2008-as nagy gazdasági válság után több kutatás is készült a világban a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (továbbiakban OECD) jóvoltából, hogy felmérjék az emberek pénzügyekkel kapcsolatos tudását, és ezután indult meg az alap-közép és felsőoktatási képzésben is a fiatalok pénzügyi tudatosságra nevelése. A digitalizáció rohamos térhódítása az oktatásban is elkerülhetetlen, valamint a fiatalabb generációk már alaptól más csatornákon keresztül szerzik meg a tudást, így pénzügyi tudatosságra való nevelés is egyszerűbb a technológia új vívmányaival. (Pál, 2018)

“Az OECD meghatározása szerint pénzügyi kultúra, pénzügyi tudatosság alatt a személynek azt a képességét és késztetését értjük, hogy saját pénzügyi érdekeinek megfelelően cselekedjen. Ez a képesség feltételez bizonyos szintű pénzügyi ismereteket, készségeket, célirányos magatartást, valamint megfelelő hozzáállást (attitűdöt).” (Pál, 2018)

19. ábra: Pénzügyi tudatosság 3 eleme



Forrás: saját szerkesztés Fintelligence, Tudományos Pénzügyi Kultúra Körkép, Miskolc, 2018 alapján

4.2. Lépések a pénzügyi tudatosság felé

Az OECD célkitűzései közé tartozik az alapvető pénzügyi műveltség átadása minél nagyobb embertömegeknek, emellett a digitális környezet kihívásaihoz felzárkóztatni mindenkit, hogy a fogyasztók felelős pénzügyi döntéseket hozzanak mindennapjaik során.

Okosan a pénzzel!

Program lépései

A Magyar kormány kidolgozott egy 7 lépéses stratégiát a 2017-2023-as időszakra, hogy a magyar lakosságot átnevelje egy tudatosabb pénzügyi kultúra fenntartására. Céljuk, hogy a magyar társadalom megalapozott döntéseket hozzon pénzügyeik kapcsán, csökkenjen az eladósodottak száma és a magyar háztartások megtakarításai növekedjenek. Fontos, hogy az embereket kellően felkészítsék a pénzügyekkel való bánásra, hiszen folyamatosan újabb és újabb pénzügyi termékek és szolgáltatások lépik el a gazdaságot, és pénzügyi tudás nélkül nem lehet megfontoltan választani közülük. Ez nem csak az egyéneknek előnyös, hanem az ország versenyképességéhez is hozzájárul, hiszen a vállalati szektorban lévők is felveszik ezt a tudást, így egy sokkal gyümölcsözőbb és pénzügyileg biztosabb jövőt alakíthatunk ki. A kormány új programja erre készíti fel a lakosságot, már az egészen fiatal generációk oktatásától kezdve. (<https://www.okosanapenzzel.hu/strategia>)

20. ábra: Okosan a pénzzel! – 7 lépéses stratégia

Évek szerinti bontás

1. Köznevelésben a fiatalok pénzügyi tudatosságra tanítása
2. Pénzügyekhez való tudatos magatartás
3. Megfontolt pénzügyi döntésekre való sarkallás
4. Öngondoskodási szemlélet
5. Pénzügyi termékekhez való hozzáférés növelése
6. Készpénzkímélő fizetőeszközök használata
7. Körültekintő hitelfelvétel

Forrás: saját szerkesztés <https://www.okosanapenzzel.hu/strategia> alapján

A pénzügyi kultúra fejlesztésének fontossága

Több kutatás is bizonyítja, hogy a pénzügyi kultúra fejlesztése nemcsak a háztartások és a vállalkozások érdeke, hanem az államé is, ugyanis növeli a gazdaság versenyképességét nemzetközileg. Továbbá a háztartások és a vállalkozások vezetése során egy jól fejlett pénzügyi kultúra hozzájárul az olyan döntések meghozatalához, amelyek hosszú távon előnyösek számukra, így az eladósodás mértéke csökken, és a megtakarítások gyarapszanak, ami az ország gazdaságának pénzügyi stabilitását segíti elő. A pénzügyi tervezésen áll vagy bukik egy vállalat jövője, egy gazdasági válság esetén csak olyan cégek maradhatnak fenn, akik pénzügyeiket kellő hozzáértéssel és óvatossággal képesek kezelni, ezért is fontos, hogy Magyarországon a pénzügyi kultúra minél szélesebb körben fejlődjön, hiszen a vállalkozások mellett a háztartások jóléte is függ ettől. *(A vállalati kultúra sajátosságai a KKV szektorban, 2016)*

4.3. A hazai kis- és középvállalkozások és főbb ismérveik

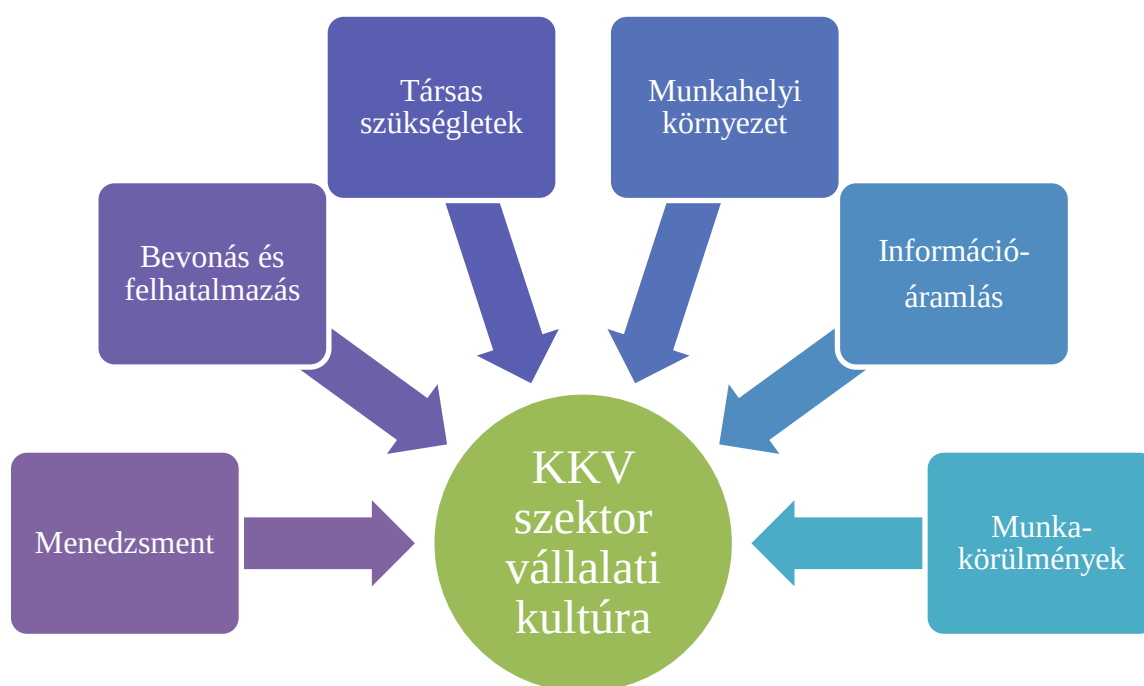
A magyar kisvállalati szektor számára az egyik legégetőbb feladat, az innováció, a tudásalapú versenyképesség és a gazdasági szerkezet korszerűsítése, azért, hogy e gazdasági szektor termelékenysége és hozzáadott érték előállítása nagyobb ütemben növekedhessen. (Csath, 2019)

Egy Európai Unió kkv szektorról szóló tanulmány szerint 2008 és 2017 között a magyar mikro és kisvállalatok termelékenysége nagyobb ütemben gyarapodott, mint a nagyvállalatoké, valamint hozzáadottérték-előállítás terén a magyar kisvállalati szektor a V4-országok között a legnagyobb növekedést érte el. Ezek alapján nem beszélünk elmaradottságról a magyar kisvállalati szektorban, viszont érdemes megjegyezni, hogy az 1000 főre jutó kkv-k száma csökkent ezen időszak alatt, ebből adódik, hogy Magyarország cégmegszünések tekintetében az EU országok közül a 10. helyen áll. (Csath, 2019)

Szervezeti felépítésből adódó sajátosságok KKV szektor

A KKV szektor egyedei általában egyszemélyes irányításban vannak, ebből következik, hogy szervezeti felépítésük lineáris formát követ, így az elvégzendő feladatok vagy a vezető határozza meg a munkamegosztás menetét. Amennyiben a vezető kezében van a munkamegosztás kezelése, elmondhatjuk, hogy a döntési jogkör centralizált jellegű és egyvonalas szervezet jellemzi. Ezeket a szervezeteket vitathatatlanul alá- és fölérendeltségi viszony jellemzi. Ezeknek az a hátránya, hogy mindent a vezetőnek kéne egyedül kézben tartania és ez csak a tulajdonos teljhatalmát erősíti, a szervezet teljesítményét csökkenti. (A vállalati kultúra sajátosságai a KKV szektorban, 2016)

21. ábra: Mik alakítják a KKV szektor vállalati kultúráját?



Forrás: saját szerkesztés A vállalati kultúra sajátosságai a KKV szektorban, 2016 alapján

Az ábrán látható faktorok mind alakítják a vállalati kultúrát és hozzájárulnak a vállalkozás teljesítményének változásához. A menedzsment nemcsak szakmai tudásával képes előbbre mozdítani a céget, hanem beosztottjaikkal való bánásmódjuk is nagyban meghatározza a vállalat termelékenységét. A KKV szektor vezetőinek különös figyelemmel kell lenniük arra, hogy az alkalmazottak fokozottan igénylik a társas interakciókat, és fontos számukra, hogy egy olyan munkahelyi környezetben dolgozhassanak, ahol értékesnek érzik magukat és a kollektíva tagjai közé is be tudnak illeszkedni, hiszen ez adja a kisvállalkozások esszenciáját és fennmaradó képességét. Egy jól megteremtett vállalati kultúra tökéletes táptalajt biztosít az információ-áramlásnak és a maximális teljesítmény elérésének. *(A vállalati kultúra sajátosságai a KKV szektorban, 2016)*

Versenyképesség a KKV szektor kezében

Magyarország versenyképességi szintjének növelése kiemelkedő stratégiai fontossággal bír, amiben a KKV szektor is fontos részt vállal.

22. ábra: Versenyképesség javulásának faktorai



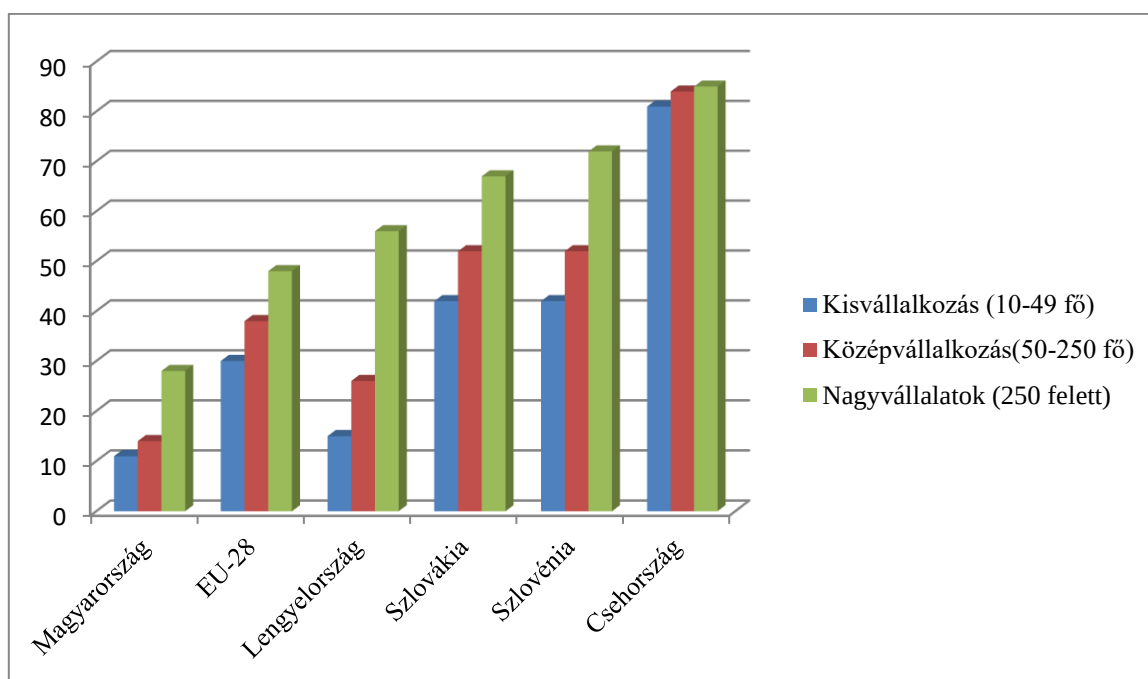
Forrás: saját szerkesztés Tóth Róbert – Gyurcsik Petronella – Túróczi Imre, 2019 alapján

A pénzügyi kultúra a versenyképesség egyik alappillérijének tekinthető. Ahhoz, hogy a magyar gazdaság nemzetközileg elfogadott tudatos pénzügyi és vállalati kultúrát kiépítsen, szükség van a tudás minél nagyobb körökben történő átadásához. A vállalatok termelékenységének javításához, megalapozott döntésekre van szükség, amihez a pénzügyi kultúra nagyban hozzájárul. Fontos megemlíteni, hogy a digitalizáció megjelenése sok vállalkozás számára inkább nehezítő körülményként szerepel, ez visszavezethető arra, hogy a cégek nem kapnak kellő pénzbeli és elméleti támogatást, így a 21. század vívmányainak beszerzése és használatuk elsajátítása nehézségekbe ütközik. (Tóth, Gyurcsik, Túróczi, 2019)

A magyar gazdaságban jelentős problémát okoz a munkaerő-vándorlás, ezért a cégeknek folyamatosan ügyelniük kell a munkavállalók elégedettségére, valamint mindig újabb és újabb ajánlattal kell előállniuk, hogy munkavállalóikat megtartsák. Ez generációs különbségekre is visszavezethető, ugyanis az Y és a Z generáció számára már nem az a mérvadó, hogy munkás éveik alatt egy vállalatnál tudjanak biztonságban dolgozni, hanem újabb kihívásokat

találjanak munkájuk során és új területeken mérettethessék meg magukat. Ez nagyban megnehezíti a vállalatok dolgát, azonban a legjobb módszer a munkaerő megtartására a versenyképes fizetés mellett a szakmai képzések lehetőségének biztosítása. A munkavállalót fejlesztik ezek a képzések, ezáltal munkáját is hatékonyabban képes elvégezni, valamint a cég ezzel megbecsülését is kifejezi az alkalmazott felé. Az OECD adatai szerint ebben a magyar KKV szektor az elmaradottabbak közé tartozik, ugyanis a kisvállalatok munkavállalói 50%-kal kevesebb képzési tevékenységben vesznek részt, valamint 2015-ben Magyarországon a szakképzésben résztvevő munkavállalók aránya az európai átlag felét jelentették és a magyar KKV-k 14,3%-a biztosít alkalmazottai számára IKT képzést. (Tóth, Gyurcsik, Túróczi, 2019)

23. ábra: A folyamatos szakképzési kurzusokban részt vevő munkavállalók aránya



Forrás: saját szerkesztés Tóth Róbert – Gyurcsik Petronella – Túróczi Imre, 2019 alapján

Kijelenthető, hogy azok a vállalkozások a legeredményesebbek és képesek tovább fennmaradni, amelyek a globális értékláncokba tudnak integrálódni. Mivel a magyar piac nem elég nagy a magyar vállalkozásoknak szükséges részt vennie exporttevékenységben. Azon vállalkozások hozzáadott érték termelése, akik exporttevékenységet folytatnak jóval nagyobb, viszont rájuk nagyobb figyelmet is kell fordítani, hogy kellő támogatást kapjanak tevékenységük elvégzéséhez, hiszen mindez jól képzett szakembereket igényel, tehát tudást kell teremteni hozzá. A magyar vállalkozások többségére jellemző, hogy nem jelennek meg az exportpiacon, így kiaknázatlan lehetőségeket veszítenek el, ezért a tudásmegosztás e területén szükséges változtatni. (Tóth, Gyurcsik, Túróczi, 2019)

4.4. A vállalkozói kultúra fejlesztését célzó törekvések

Európai Unió intézkedések

„Think Small First” – Gondolkozz előbb kicsiben

A KKV szektor kulcsfontosságú szerepet játszik az európai gazdaságban, hiszen közel 87 millió embert foglalkoztat, valamint az Európai Unió hozzáadott értékének mintegy 58%-át teszi ki. A magyar gazdaság produktivitására is fokozottan hatást gyakorol a KKV szektor és a foglalkoztatás terén sem elenyésző befolyásuk. (<http://vallalkozoiportal.gov.hu/vallalkozasfejlesztes-az-eu-ban>)

A „Gondolkozz előbb kicsiben” egy 2008-ban elfogadott európai kisvállalkozói intézkedési csomag, melynek célja a térség vállalkozói szellemének élénkítése és a vállalkozások számára kedvező feltételek megteremtése.

A csomag különös figyelmet fordított a pénzügyi források könnyebb elérésére, így különféle kölcsönöket, hitelgarancia-programokat teremtett a vállalkozások számára. Emellett a kormányok pénzügyi támogatást is nyújtanak ahhoz, hogy a kisvállalkozások nemzetközi megjelenését is növeljék. Az országok tudásmegosztó szerepüket is növelték a kisvállalkozási szegmensben, így központosított honlapok, interaktív weboldalak és egyéb elektronikus közbeszerzési alkalmazást hoztak létre. (<http://vallalkozoiportal.gov.hu/vallalkozasfejlesztes-az-eu-ban>)

24. ábra: Vállalkozói szellem élénkítése



Forrás: saját szerkesztés <http://vallalkozoiportal.gov.hu/vallalkozasfejlesztes-az-eu-ban>

Knowledge-intensive business services (KIBS) – Tudásintenzív szolgáltatást nyújtó vállalatok

„Általánosságban elmondható, hogy a KIBS főként tudásintenzív inputok biztosításával foglalkozik más szervezetek üzleti folyamataihoz, beleértve a magán- és állami szektort is ügyfelek. Profiljukhoz tartozik, hogy magasan képzett munkaerőt alkalmaznak, és tudásuk hasznosításával jutnak versenyelőnyhöz. Más értelmezés alapján olyan szakértő vállalatokat értünk alattuk, amelyek elsődleges értékteremtő folyamata, hogy feldolgozzák, rendszerezik az információkat, majd tudásalapú szolgáltatást nyújtanak más cégeknek.”(*The key dimensions of knowledgeintensive business services (KIBS) analysis: a decade of evolution, Emmanuel Muller, David Doloreux*)

25. ábra: Kifinomult stratégia



Forrás: saját szerkesztés The key dimensions of knowledgeintensive business services (KIBS) analysis: a decade of evolution, Emmanuel Muller, David Doloreux alapján

A cég stratégiájának meghatározásáig 3 szakasz vezet, melyek szoros együttműködése hozhat eredményt. Az első vezetői szakaszban egy változást elősegítő rendszert kell létrehozni, ebbe tartoznak a különféle továbbképzések, jutalmak és a kedvező munkaidő megteremtése.

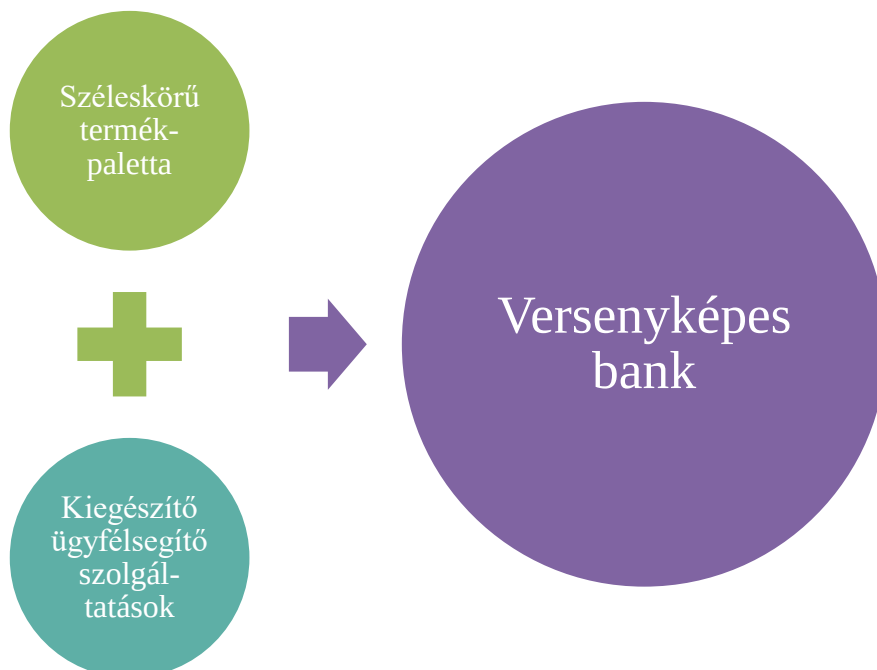
A második szakasz a szervezési részt foglalja magába, mely során a feladatokat és az erőforrásokat kell egymáshoz rendelni, végül pedig az irányítási szakaszban a teljesítmény ellenőrzése következik. Ezen pontok mentén haladva érhető el egy kifinomult stratégia.

Azonban ahhoz, hogy ellenállóvá tegyünk egy szervezetet, több szempontot is figyelembe kell vennünk stratégiánk kialakítása során, például figyelembe kell vennünk alkalmazottaink helyzetét, valamint környezetünk igényeit is számításba kell vennünk. Végző lépésként érdemes megfogalmazni egy küldetést (missziót) és egy jövőképet (víziót), ez teszi vállalatunkat kellően flexibilissé és időtállóvá, hiszen ezek fogják koordinálni az alkalmazottakat új helyzetekben és kockázatos, de sikeres tervekhez is vezetnek. Összességében egy cég legnagyobb feladata, hogy alkalmazottai számára egy jól értelmezhető ideológiát biztosítson, ami útmutatást nyújt döntések meghozatalakor. *(Rónavári, 2013)*

A tudásintenzív szolgáltatást nyújtó vállalatok feladata pont az, hogy tudásukat felhasználva közvetítő szolgáltatásokat nyújtsanak ügyfeleik termelési folyamataihoz; és különösen fontosak az üzleti versenyképesség szempontjából. *(Rónavári, 2013)*

Napjainkban e szolgáltatások nemcsak tanácsadó vállalatok portfólióját alkotják, hanem már a banki szférában is kulcsfontosságú szerepet játszanak, hiszen a hitelintézetek hitelezési folyamataik mellett tudásalapú szolgáltatások biztosításával próbálnak versenyelőnyt szerezni. Manapság már nem elég egy bank számára az, ha termékpalettáját bővíti, szüksége van ugyanis az ügyfelei bizalmára és olyan kiegészítő szolgáltatásokra, ami kiemeli őt a többi hitelintézet közül. *(Rónavári, 2013)*

26. ábra: Versenyképes bank elemei



Forrás: saját szerkesztés Országos Vállalkozói Mentorprogram alapján

Az Országos Vállalkozói Mentorprogram egy nem pénz- hanem tudásalapú támogatást jelent, melynek célja, hogy érdemben növekedjen a magyar KKV szektor versenyképessége. Ahhoz, hogy a célt elérjék, szükség van arra, hogy a kisvállalkozások vezetői lássák a nagy- és középvállalatok jó gyakorlatait és tapasztalatait, valamint pénzügyi szemléletformálásra is szükség van. (<https://mkik.hu/orszagos-vallalkozoi-mentorprogram>)

A mentorprogramba olyan jelentkezőket várnak, akik szeretnének a külpiacra kerülni és akár beszállítóként egy nagyvállalathoz kapcsolódni. A mentorálás csoportokban történik és közösen kell meghatározni fejlődési céljaikat. A mentor feladata nem az, hogy megoldja a problémát, hanem hogy szemléletformálással elérje a résztvevő vállalkozóknál, hogy maguktól találjanak megoldást.

A projektnek van egy közösségépítő funkciója is, hiszen azt próbálják elérni, hogy a KKV-k vezetői közül minél többen ismerjék egymást, így egymás tapasztalataival választ találjanak a felmerülő kérdésekre. Ez egy szorosan együttműködő KKV szektort eredményezne, ami kulcsfontosságú lenne növekedésükhöz.

A képzés során minden vállalkozóról készítenek egy profilt külső tanácsadókkal, hogy személyre szabott oktatásban részesüljenek a vezetők, valamint e-learning anyagokat is biztosítanak. (<https://mkik.hu/orszagos-vallalkozoi-mentorprogram>)

A bankok is felismerték a mentorprogramokban a lehetőséget, ezért a haza nagybankok között is akad olyan, ami a saját mentorálási folyamatát működteti. Az ilyen programok nemcsak a vállalkozóknak kedveznek, hanem a bankoknak is, mivel kiegészítő szolgáltatás által könnyebben meg tudják tartani ügyfeleiket. (<https://mkik.hu/orszagos-vallalkozoi-mentorprogram>)

Egyéb vállalkozásfejlesztő törekvések

A tudásfejlesztésben említésre méltók még a helyi kamarák és a vállalkozásfejlesztési alapítványok is. Illetve több egyetem kiemelt stratégiai fókusként kezeli a vállalkozások fejlesztését. A Budapesti Gazdasági Egyetem külön területet is működtet ennek érdekében.

A Budapest LAB széles körűen látogatott a hallgatók körében, ami nem meglepő, hiszen idén is magyar nemzeti díjat nyert munkájáért az European Enterprise Promotion Awardon. (<https://budapestlab.hu/>)

Emellett a Magyar Közgazdasági Társaság megyei szervezetei is hozzájárulnak a régiók kisvállalati szektorainak fejlődéséhez, ugyanis a folyamatosan szervezett nivós előadások mindig nagy tömegeket vonzanak, és rengeteg jó gyakorlatot és tapasztalatot osztanak meg tagjaikkal.

5. A hazai bankok vállalkozásokat célzó, tudásmegosztó tevékenységének gyakorlati fókuszú elemzése

Ebben a fejezetben kitekintek a hazai nagybankok vállalkozásokat célzó tudásmegosztó törekvéseire és gyakorlatára. Manapság szerencsére folyton növekszik a bankok tudásalapú szolgáltatásainak kínálata, és ez kiemelkedő fontosságú szerepet tölt be a kisvállalati szektor életében is.

5.1. Nagybankok tudásmegosztó stratégiája

Raiffeisen

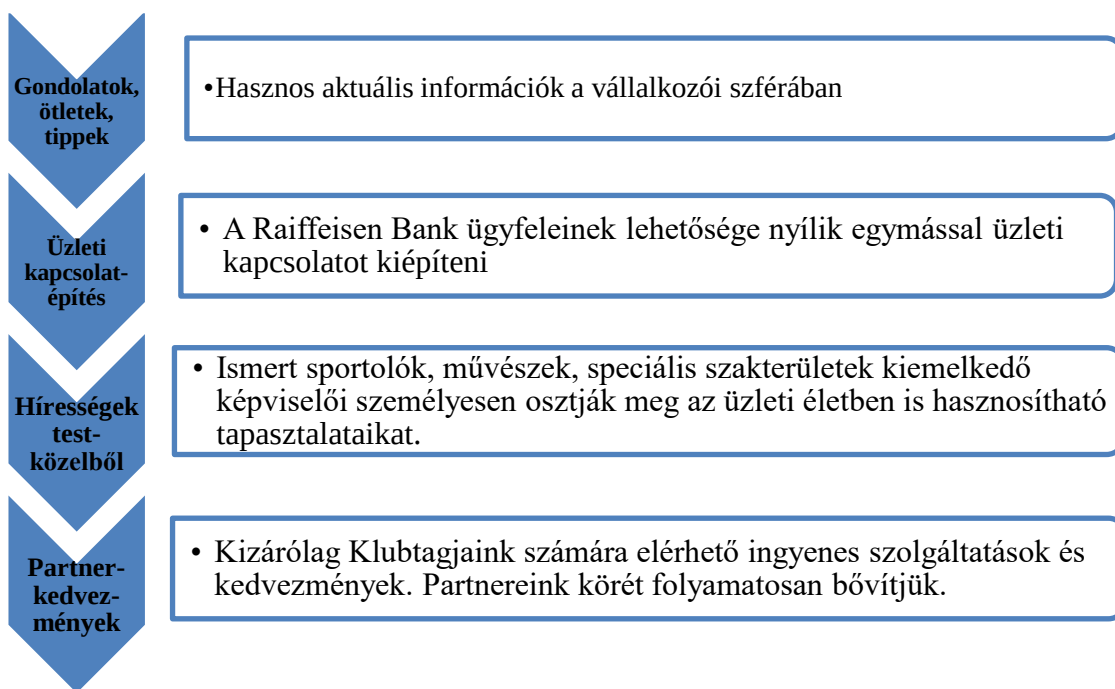
Elevator Lab Challenge program

A Raiffeisenbank Bulgaria kínálatában az Elevator Lab Challenge úttörőnek számít, ugyanis a projektben résztvevő vállalkozások saját ötleteiket oszthatják meg a banki szolgáltatások, befektetési, kereskedési technológiák, nyílt bankolás és szabályozás terén. Ez a program a közép-kelet európai régió legnagyobb fintech elősegítő projektjének tekinthető. A verseny 15 legjobb ötlettel előálló vállalata lehetőséget kap, hogy a bécsi döntőben megmérettesse magát. A program előnye nemcsak az erősödő kapcsolat a vállalkozások és a bank között, hanem a jó gyakorlat kialakítása is, hiszen a program lényege, hogy a bankok és a cégek együttműködésével minél magasabb szintre emeljék a fintech lehetőségeit. (<https://www.raiffeisen.hu/fooldal/-/content/DHMDVjW0MTeQ/elevator-lab-indul-a-masodik-kor-/maximized>)

Üzlettárs klub

A Raiffeisen Bank kiemelt ügyfelei számára Raiffeisen Üzlettárs Klub kiegészítő szolgáltatást nyújt. Céljuk, hogy a vállalkozások közötti jó viszonyt növeljék, valamint tudásalapú szolgáltatást is nyújtsanak vállalkozó ügyfeleiknek.
(<https://www.raiffeisen.hu/vallalkozas/raiffeisen-uzlettars-klub>)

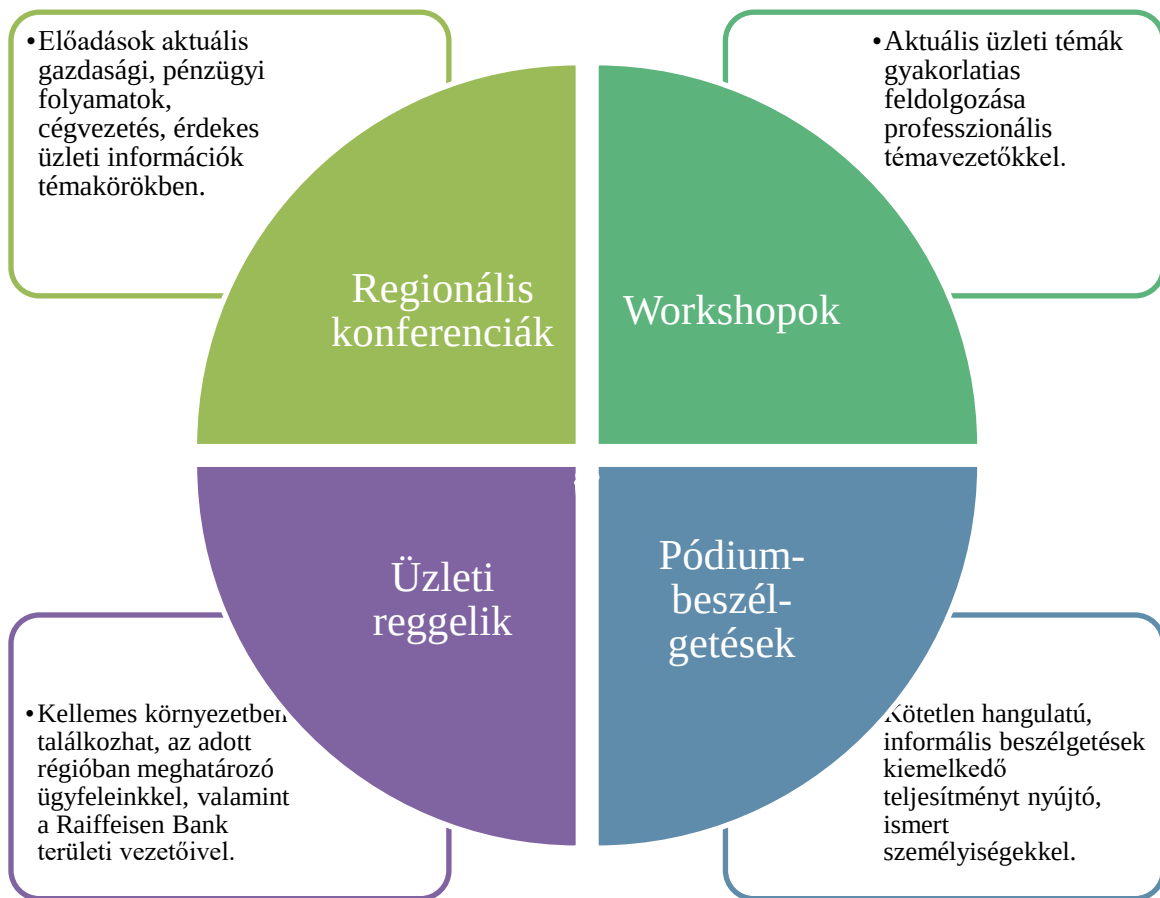
27. ábra: Üzlettársi klub ajánlata



Forrás: saját szerkesztés <https://www.raiffeisen.hu/vallalkozas/raiffeisen-uzlettars-klub>
alapján

Ahhoz, hogy valaki klubtaggá váljon, annyit kell tennie, hogy aktív bankhasználatot folytat a Raiffeisen Banknál, valamint bármikor díjmentesen lemondható és nem kötelezik semmire a résztvevőket. (<https://www.raiffeisen.hu/vallalkozas/raiffeisen-uzlettars-klub>)

28. ábra: Raiffeisen Üzlettárs Klub zártkörű rendezvényei



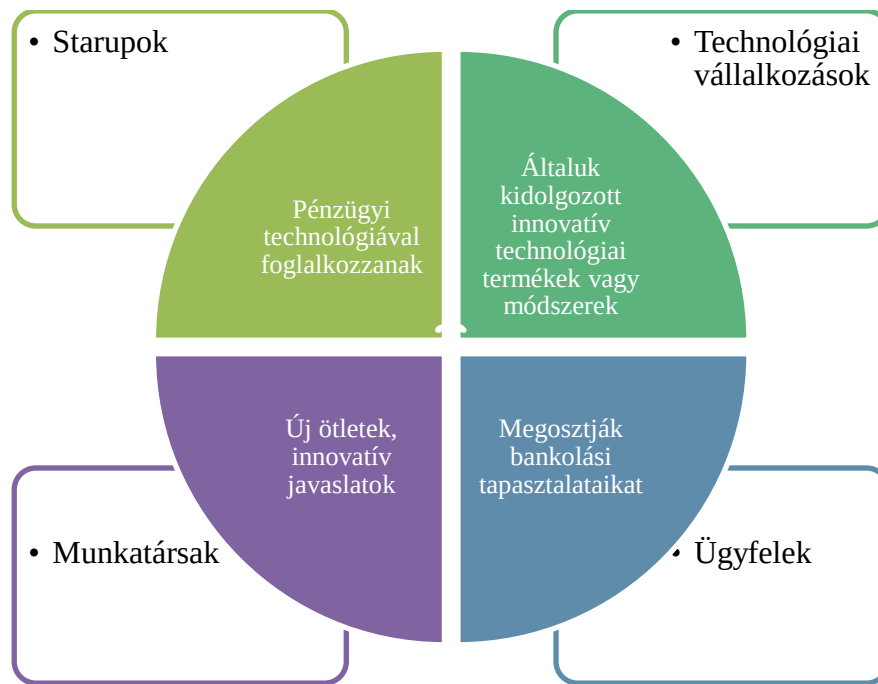
Forrás: saját szerkesztés <https://www.raiffeisen.hu/vallalkozas/raiffeisen-uzlettars-klub> alapján

Az ábrán látható, hogy a program során nagy hangsúlyt helyeznek a különféle előadásokra olyan formában, hogy a kapcsolatok kiépítését is elősegítsék. Ezzel hozzájárulnak a gyakorlatban megszerzett tapasztalatok átadásához, valamint a csoportok tagjai ösztönzik is egymást az optimális üzletmenet kialakítására.

OTP Bank

Az OTP LAB az OTP Bank innovációért felelős centruma, amit azért hoztak létre, hogy a hitelintézet **start-upokkal, innovatív** vállalkozásokkal és oktatási létesítményekkel való együttműködést építsen ki, hogy közösen megteremtsék a jövő banki termékpalettáját és kiegészítő szolgáltatásait. (<https://www.otpbank.hu/portal/hu/OTPLAB>)

29. ábra: OTP LAB résztvevői



Forrás: saját szerkesztés <https://www.otpbank.hu/portal/hu/OTPLAB> alapján

OTP Startup Program

A projekt keretein belül azok a startupok, amik rendelkeznek már igazolt termékkel, kölcsönösen előnyös, üzleti együttműködést alakíthatnak ki az OTP bankkal. A hitelintézet biztosítja az indulóknak a banki vezetők, mentorok és külső szakértők segítségét, hogy közösen tökéletesítsék a banki termékeket és szolgáltatásokat, valamint a cégek termékét is optimalizálják, és adott esetben a hitelintézet befektetési lehetőséget is biztosít. Ez a program a közös kapcsolat kiépítésével növeli az ügyfelek hitelintézetekbe vetett bizalmát, és az így előállított termékek nemcsak a bank számára lesznek előnyösek, hanem a vállalkozói szféra tekintetében is. (<https://otpstartup.com/>)

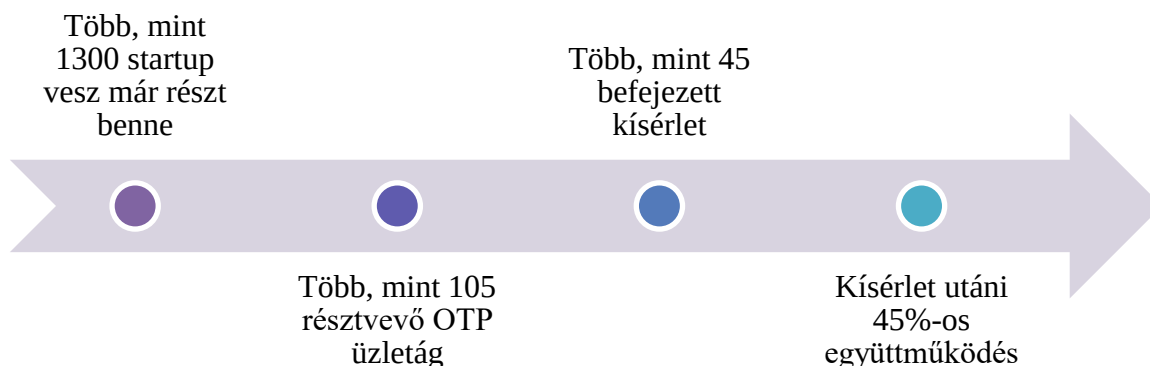
30. ábra: Startup Program előnyei



Forrás: saját szerkesztés <https://otpstartup.com/> alapján

Fontos megjegyezni, hogy ez a projekt tulajdonképpen egy mentorprogramot jelent, hiszen a vállalkozások saját előállítású termékét fejlesztik tovább közös erővel, ami hosszú távon a banknak is profitáló. Mindemellett a cégek valós üzleti körülmények között kísérletezhetnek minden negatív következmény nélkül akkor is, ha sikertelennek bizonyul az ötlet. (<https://otpstartup.com/>)

31. ábra: Eddigi eredmények



Forrás: saját szerkesztés <https://otpstartup.com/> alapján

32. ábra: A program fókuszterületei



Forrás: saját szerkesztés <https://otpstartup.com/> alapján

Az ábrán látható, hogy a programban résztvevő startupoknak a digitalizációhoz kell felzárkóztatnia a bank, valamint a vállalkozások termékeit és szolgáltatásait. (<https://otpstartup.com/>)

Budapest Bank

Dobbantó Program

A Budapest Bank egyik már több, mint 10 éves múltra visszatekintő projektje keretein belül a női vállalkozói szféra ismeretinek és készségeinek fejlesztését tűzte ki céljául, ez a Dobbantó Program. Ez a projekt olyan trainingeket tartalmaz, amik hozzájárulnak a női vállalkozók üzleti tervezésének és IT kompetenciáinak fejlesztéséhez, emellett a kurzus költségeinek 90%-át a Budapest Bank finanszírozza. A tanfolyam befejezésével a résztvevők elengedhetetlen ismereteket szereznek az üzleti sikerek eléréséhez, mint például finanszírozási és egyéb pénzügyi döntések megalapozása. (<https://www.budapestbank.hu/sajtoszoba/1076>)

„Üzleti és társadalmi felelősségvállalási stratégiánk részeként évek óta támogatjuk a vállalkozó nők karrierépítését és az üzleti sikereik elősegítését, hisz a Budapest Bank egyik fontos célja a magyarországi vállalkozói kultúra fejlesztése, valamint a kisvállalkozások versenyképességének növelése. A közel tíz éve indított Dobbantó Program képzései és klubeseményei révén már közel kétezer vállalkozónő sikeréhez járulhattunk hozzá. Különösen nagy öröm a számunkra, hogy ezek közül a vállalkozások közül jó néhányal tartós és folyamatosan fennálló maradt az együttműködésünk.” (<https://www.budapestbank.hu/sajtoszoba/1076>)

Dobbantó klubok

A Dobbantó klubok minden vállalkozó előtt nyitva állnak, akik szeretnének kapcsolatot építeni vállalkozótársaikkal, miközben általuk választott interaktív előadásokon vehetnek részt. (<https://www.budapestbank.hu/sajtoszoba/1076>)

Quick-IT képzés

A Quick-IT képzés szintén a Budapest Bank kínálatában érhető el, a Dobbantó program keretein belül. A training célja, hogy a résztvevők betekintést nyerjenek az informatika világába és olyan digitális megoldásokkal ismerkedjenek meg, ami hozzájárul vállalkozásuk fejlesztéséhez. A program során olyan készségeket sajátíthatnak el a jelenlévők, amik a technológia új vívmányaival megkönnyítik számukra a pénzügyi, finanszírozási kérdésekben való döntést. Mindemellett egy üzleti tervezésről szóló workshopon is részt vehetnek a közreműködők. (<https://www.budapestbank.hu/sajtoszoba/1076>)

Erste Bank

Erste SEEDS program

Az Erste Bank számára kiemelkedő fontossággal bír, hogy ne csak finanszíris támogatást nyújtson a vállalkozásoknak, hanem olyan oktatási programokban való lehetőséget is biztosítson ügyfeleinek, amelyek hosszú távon hozzájárulnak a cég optimális működéséhez és megfelelő nagyságú profit eléréséhez. Az Erste Bank SEEDS programja Magyarország legnagyobb vállalkozásfejlesztő és –segítő programja. A projekt 2016-ban indult hódító útjára és segítséget nyújt azoknak a hazai társadalmi vállalkozásoknak, amelyek redukálják az esélyegyenlőtlenséget és hozzájárulnak a rászorulóknak életminőségének növeléséhez. A program elsődleges célja nem az, hogy pénzügyi támogatást adjon, hanem a tudás bővítése. (<https://www.erstebank.hu/hu/ebh-nyito/bankunkrol/vallalati-tarsadalmi-felelossegvallalas/kozossegi-szerepvallalas/a-seeds-program>)

33. ábra: A program résztvevői

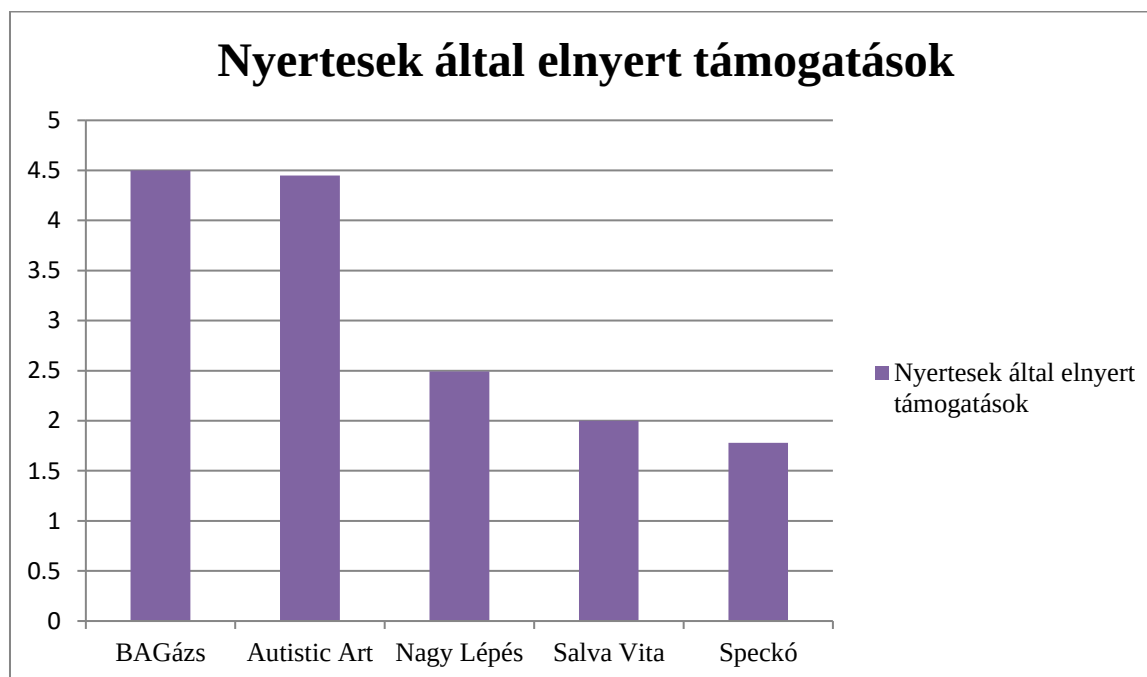


Forrás: saját szerkesztés SEEDS programtervezet alapján

SEEDS eredmények

A SEEDS program elsődleges célkitűzése, hogy erősödjön a vállalatok nyereségessége, az árbevétel és a foglalkoztatottság növelésével együtt. A projektnek köszönhetően az együttműködő nonprofit szervezetek többsége talált befektetőket, ami nagy mérföldkő működésükben. Emellett egyik alkalommal a legjobb 10 résztvevő összesen 30 millió forintos támogatást nyert el. (<https://www.erstebank.hu/hu/ebh-nyito/bankunkrol/vallalati-tarsadalmi-felelossegvallalas/kozossegi-szerepvallalas/a-seeds-program>)

34. ábra: Nyertesek támogatása



Forrás: saját szerkesztés <https://www.erstebank.hu/hu/ebh-nyito/bankunkrol/vallalati-tarsadalmi-felelossegvallalas/kozossegi-szerepvallalas/a-seeds-program> alapján

BAGázs: Céljuk Bagázs Bazár adománybolt és közösségi tér értékesítési modelljének felülvizsgálata.

Autistic Art: Céljuk utistic Art stratégiájának kialakítása, kiemelt termékfejlesztési és értékesítési fókusszal.

Nagy Lépés: A Nagy Lépés egy autistákat foglalkoztató gyalogos futárszolgálat. Céljuk egy új üzleti modell elkészítése volt.

Salva Vita: Fogyatékkal élők által készített termékeket forgalmaz. Program eredményeként lkészült a beszállító védett műhelyek elemzése és pénzügyi terv és javaslatok a továbbfejlesztése.

Speckó: A vállalat olyan szabadulószerződést üzemeltet, amely bemutatja a fogyatékkal élők mindennapos kihívásait. Céljuk egy közösségi adománygyűjtési kampány felépítése, új helyszínek feltérképezése, együttműködés egyetemekkel, fesztivállehetőségek felkutatása. (<https://www.erstebank.hu/hu/ebh-nyito/bankunkrol/vallalati-tarsadalmi-felelossegvallalas/kozossegi-szerepvallalas/a-seeds-program>)

K&H

Üzletet ide!

A K&H „Üzletet ide!” programja abban segít a vállalkozóknak, hogy sikeres tőkebefektetési támogatás elérésével induljon el vállalkozásuk. Emellett a vállalkozóknak lehetőségük van a K&H azon szakértői csapatától is segítséget kérni, akik a Cápák között című műsor mentorait alkotják. (<https://www.uzletetide.hu/>)

A hitelintézet e-learning tananyagokkal is készül a vállalati szektor számára, hogy ne csak pénzügyi, hanem tudásalapú támogatást is biztosítsanak ügyfeleiknek. A tananyagok kezdő és haladó vállalkozóknak is szólnak, valamint mindegyik webinárium, e-tananyag és hírlevél ingyenes a résztvevők számára. (<https://www.uzletetide.hu/>)

35. ábra: A K&H e-tananyag kínálata

1. Ötletből vállalkozás?	• Ötletből célfaragás • Üzleti tervkészítés
2. Így indíts egyéni vállalkozást!	• Vállalkozásindítás lépésről-lépésre
3. Cégalapítás a gyakorlatban	• Minden, amit cég- és adózási formákról tudni kell • Cég elindításának lépései
4. A kockázati tőkebefektetés sikertényezői	• A Cápák között című műsor által felmerült tőkebefektetési kérdések megválaszolása
5. Webáruház indítás 5 lépésben	• Internetes értékesítés kiépítése

Forrás: saját szerkesztés <https://www.uzletetide.hu/> alapján

A vállalkozásindítás kezdeti lépései a legfontosabbak a vállalat sorsával kapcsolatban. Sok olyan vállalkozó van, akiknek az ötletei igazán jók és képesek újat mutatni a fogyasztóknak, viszont megalapozott pénzügyi döntések nélkül mégsem válik életképpé a vállalat. Ebben segít a K&H e-learning képzési anyaga, ami felkészíti az újdonsült vállalkozókat a sikeres cégalapításra már az első lépésektől kezdve. (<https://www.uzletetide.hu/>)

5.2. Online kutatásom eredményeinek bemutatása

5.2.1. Kutatásom célja

Online megkérdezésem célja az volt, hogy feltérképezsem a Zala megyei KKV szektor elsődleges tudásszerző forrásait. Egy térség fejlesztésében kiemelkedő szerepe van a kisvállalati szektornak, azonban a megfelelő üzletmenethez kapcsolódó információk beszerzése gyakran nehézkes, ebből adódóan az innováció sem lehet olyan léptékű, mint amilyenre szükség lenne egy adott régiónak. Úgy gondolom a **tudásfejlesztésben** a banki szektor szerepe meghatározó lehet a vállalkozásoknak, ezért relevánsnak találtam felmérni, hogy a cégek **mennyire támaszkodnak bankjukra**, ha információra van szükségük, valamint fontos vizsgálati szempontnak találtam azt is, hogy **milyen problémákba ütköznek** a vállalkozások a tudás megszerzéséért. Továbbá vizsgáltam, hogy a vállalatok milyen mértékben vesznek részt tudásfejlesztő programokon, ugyanis a továbbképzések szerepe is felértékelődött az utóbbi időben, mivel egy jól működő cég akkor tud hosszú távon fennmaradni, ha képes újat mutatni a fogyasztóknak és pénzügyeit is kellő óvatossággal tudja megtervezni, ehhez pedig elengedhetetlen a jól képzett szakemberek becsatornázása, majd megtartása.

5.2.3. Kutatásom módszertana

A következőkben felsorakoztatom a kutatásom módszereinek fontosabb ismérveit.

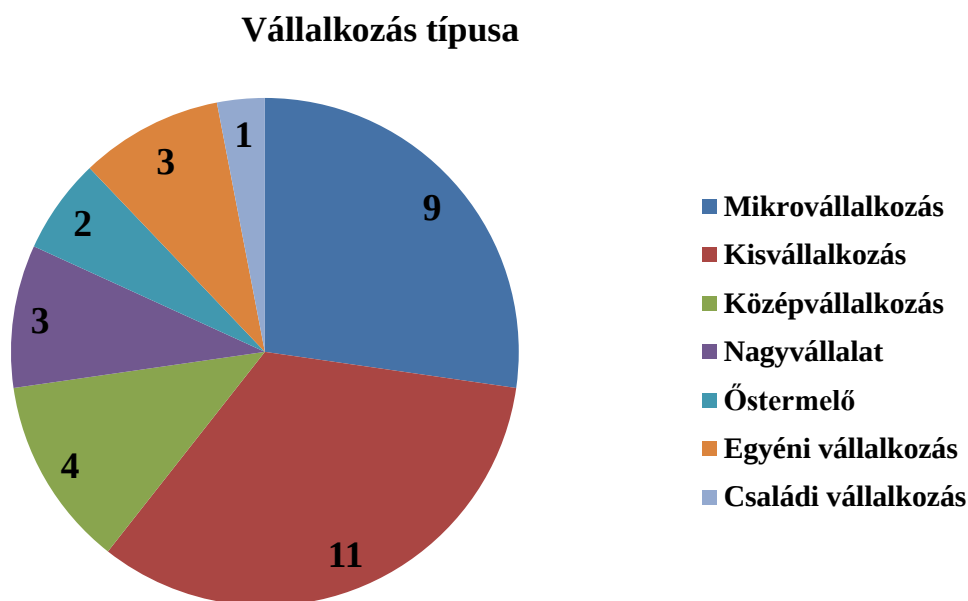
- **A kutatás célcsoportja:** a Zala megyei vállalkozások
- **A kutatás célterülete:** Zala megye
- **Mintavétel módja:** önkényes és véletlenszerű kiválasztás módszerének ötvöztetésével történt, miszerint eljuttattam ismerős vállalkozásokhoz a kérést, s kértem őket a kitöltésre. Másrészt a Zala Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, valamint a Zala megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány segítségével köszönhetően kiküldetésre került a kérés a vállalkozói címlistájukra. A többirányú terjesztésnek köszönhetően sikerült 33 kitöltőt elérni.
- **Mintanagyság:** 33 vállalkozás
- **Mintavétel ideje:** 2021. október 25. – 2021. november 13.
- **Adatelemzés:** a Microsoft Excel segítségével került sor az adatok feldolgozására és elemzésére, amelyekből ábrákat, s táblázatokat készítettem a jobb áttekinthetőség érdekében.

5.2.3. Kutatásom eredményei

Kutatásban résztvevő vállalkozások főbb ismérvei

Az online megkérdezés lényege az volt, hogy a Zala megyei KKV szektor vállalkozásoknak tudásszerzéssel kapcsolatos hozzáállását felmérjem, az ábrán látszik, hogy a kitöltő cégek túlnyomó többsége valóban a kisvállalati szektorhoz tartozik, tehát az adatok valós képet adnak a megkérdezés tárgyáról.

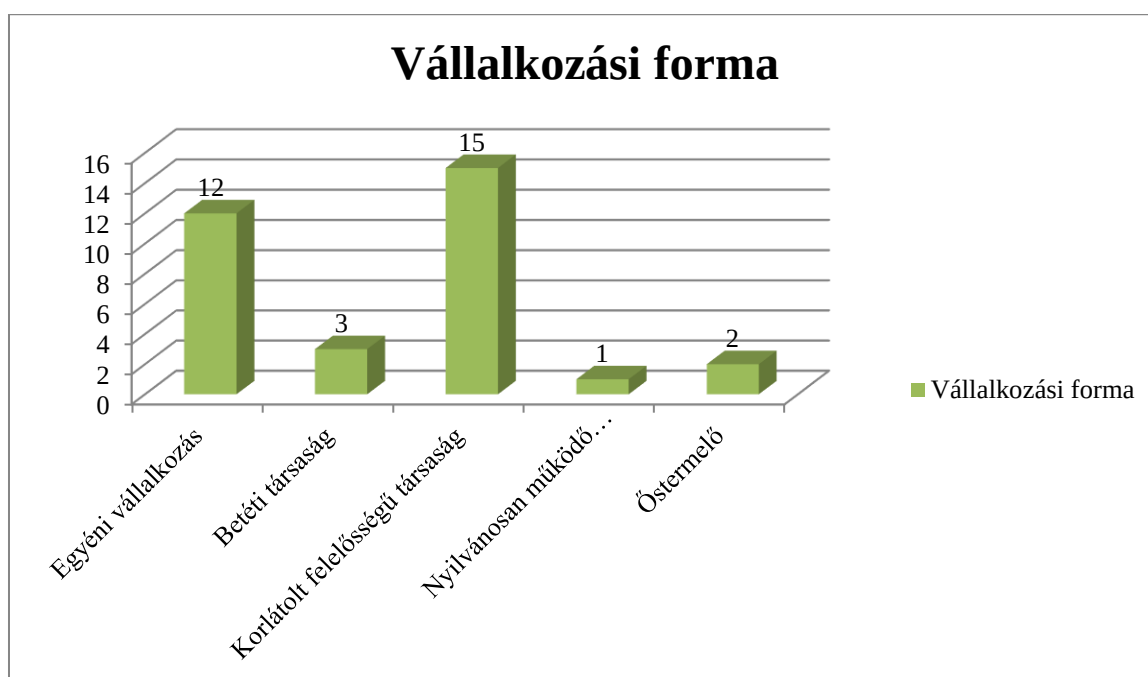
36. ábra: Vállalkozások típusai



Forrás: saját szerkesztés kutatási eredményeim alapján

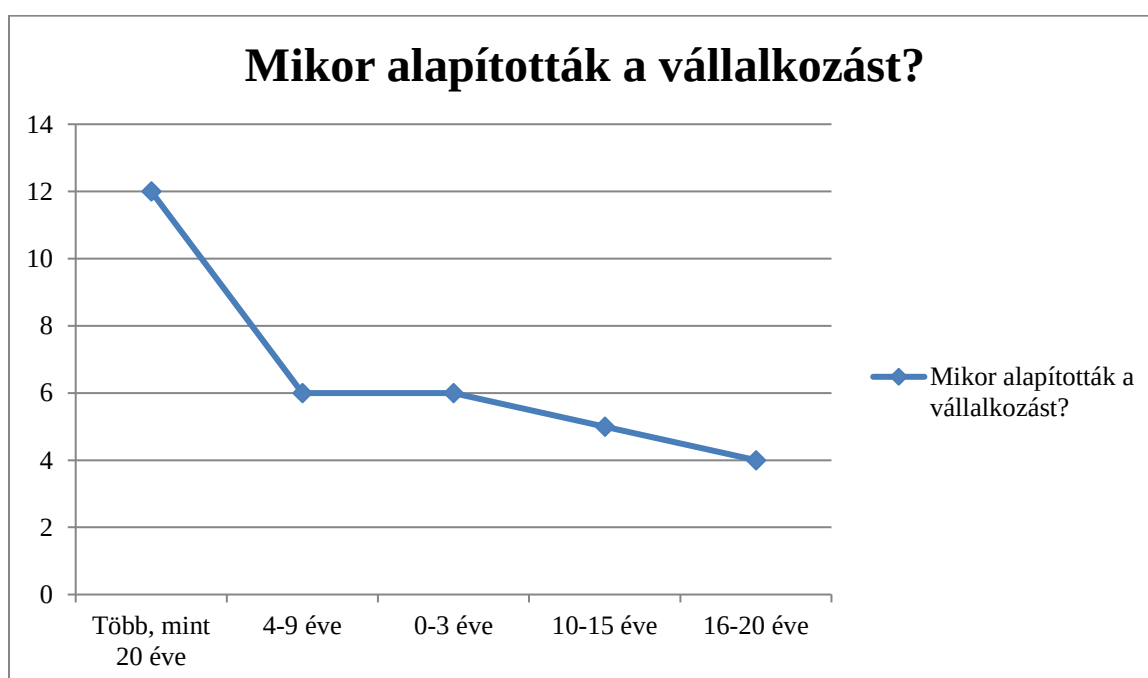
Látható, hogy a vállalkozások között szép számmal vannak már **nagyobb múltú cégek** is, valamint az utolsó üzleti év lezárt beszámolója alapján megállapított nettó árbevétel sem elenyésző. Az alábbi ábrák jól illusztrálják ezeken tendenciákat.

37. ábra: Vállalkozási formák



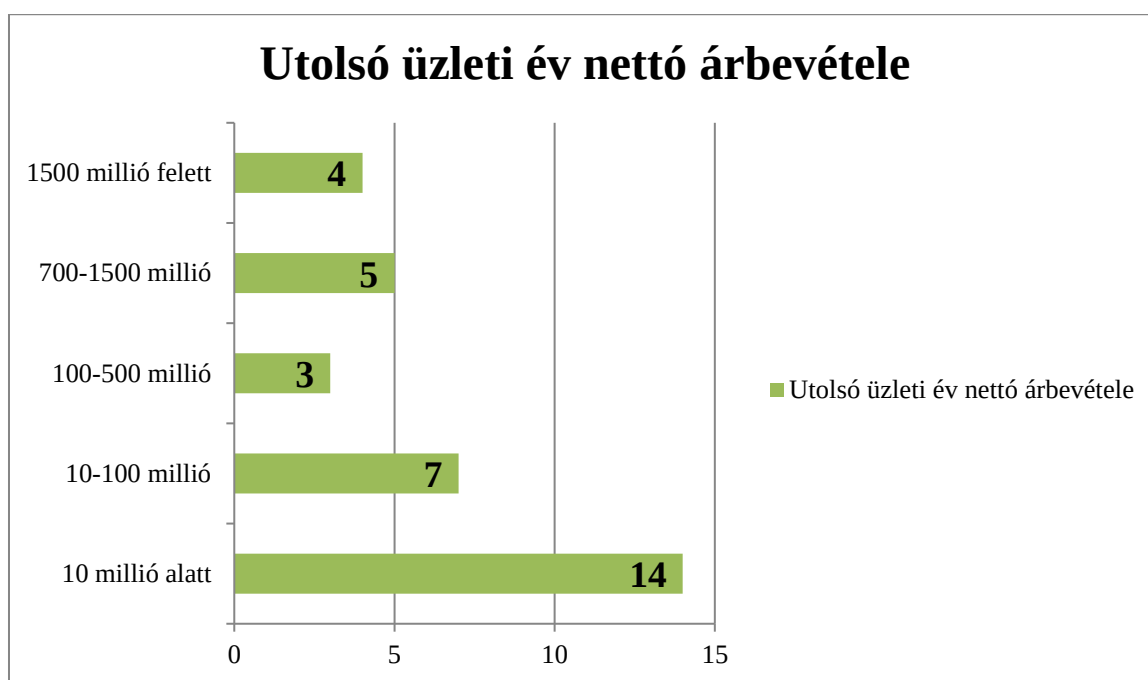
Forrás: saját szerkesztés kutatási eredményeim alapján

38. ábra: Vállalkozások kora



Forrás: saját szerkesztés kutatási eredményeim alapján

39. ábra: Nettó árbevétel



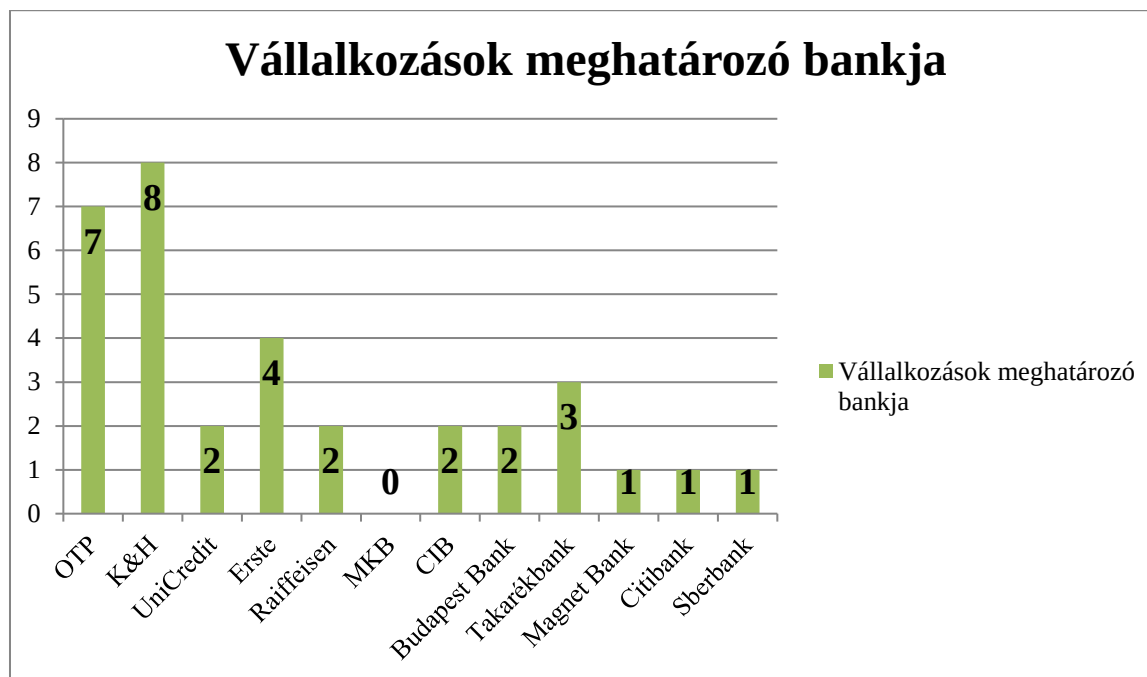
Forrás: saját szerkesztés kutatási eredményeim alapján

A megkérdezettek többsége 100%-ban magyar tulajdonú, viszont van köztük egy 100%-ban külföldi és egy önkormányzati tulajdonú is. Fontos még megjegyezni, hogy e vállalkozások legmeghatározóbb tevékenységi köre az építőipar, kereskedelem, mezőgazdaság vagy a faipar és a bútoriparhoz tartozik

A megkérdezett vállalkozások tudásszerző forrásai

Ennek keretében először a legmeghatározóbb bankra kérdeztem rá, ennek eredményeit jól mutatja az alábbi ábra.

40. ábra: Vállalkozások meghatározó bankja



Forrás: saját szerkesztés kutatási eredményeim alapján

A grafikonon szembejövő, hogy **a leggyakrabban választott nagybank a K&H** lett, ez magyarázható azzal, hogy a saját kitekintésem észlelései alapján az egyik legtöbb vállalkozásfejlesztési információt nyújtó bank a K&H Magyarországon, hiszen nemcsak széleskörű termékpalettájával biztosítja a vállalkozások finanszírozását, hanem tudásmegosztó szerepével nagyban hozzájárul a vállalkozások megalapozott döntéshozatalához is. Az OTP szerepe sem elenyésző ebben a kérdésben, s ezt jól alátámasztja a fenti ábra is.

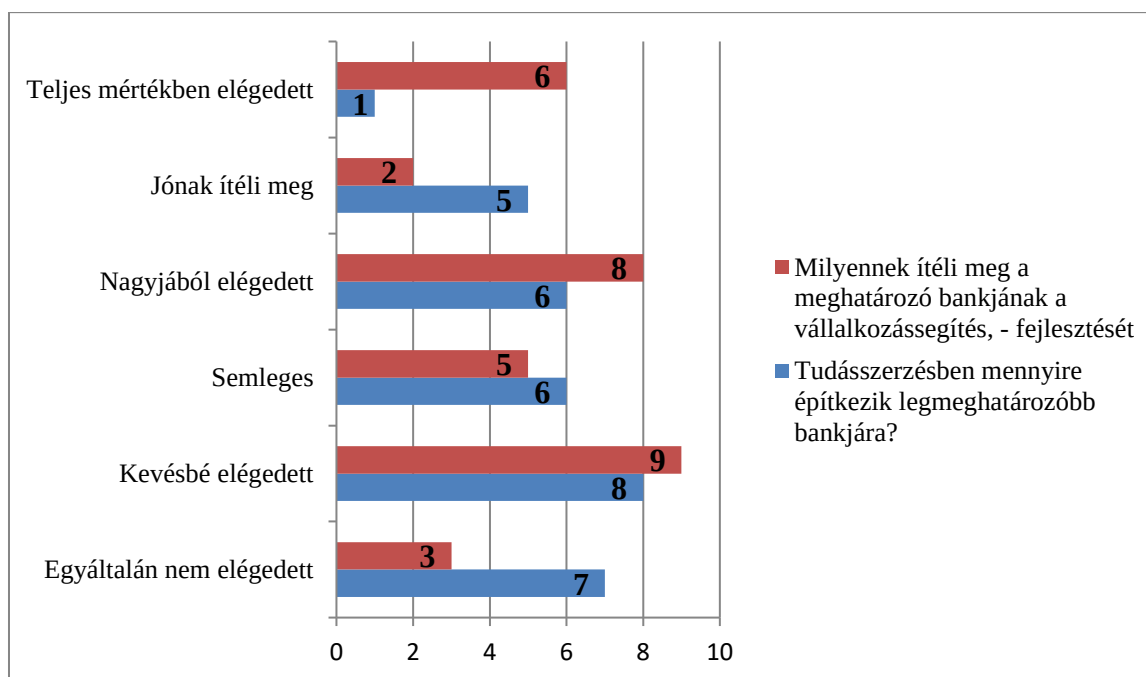
Rákérdeztem arra is, hogy mennyire elégedettek az elsődleges bankjukkal, ezt 4,7-es átlagúra minősítették.

Vizsgáltam azt is, hogy a megkérdezettek

- milyennek ítélik meg a **meghatározó bankjuknak a vállalkozássegítő-és fejlesztő tevékenységét**, erre 3,41-es átlagú értékelést adtak.
- mennyire hagyatkozik tudásszerzésben a **meghatározó bankjára**, erre 2,91-es átlagú értékelés jött ki.

Az alábbi ábra ennek eredményeit részletezi.

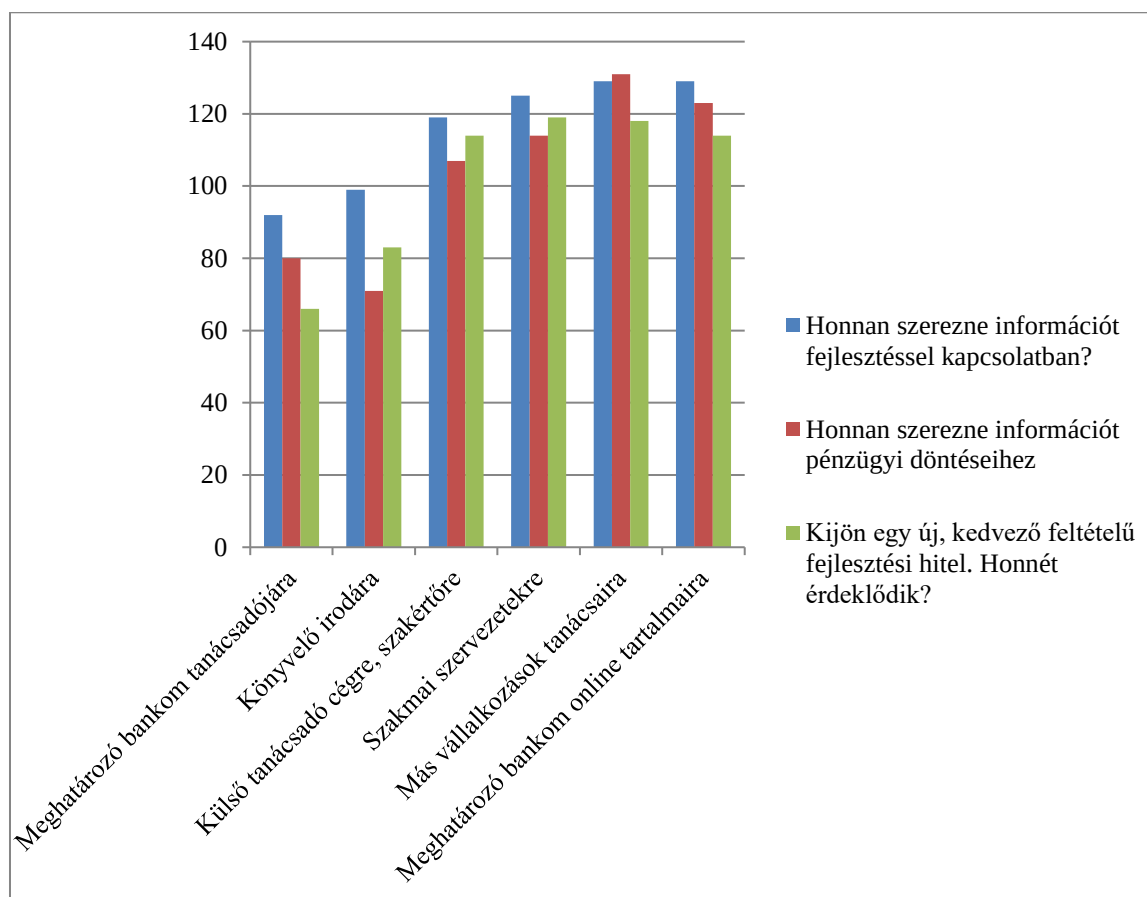
41. ábra: Válaszadók elégedettsége



Forrás: saját szerkesztés kutatási eredményeim alapján

A következő diagram egy rangsorolás útján készült el, az első a legjobb helyet jelölte, míg a 6 a legrosszabb volt. Látható az ábrán, hogy a vállalkozások mindhárom kérdésben inkább **meghatározó bankjukhoz vagy könyvelő irodájukhoz** fordulnának, ami pozitívum, mivel azt mutatja, hogy a cégek megbíznak az általuk választott hitelintézetben és bátran fordulnak hozzájuk információszerzés céljából fejlesztéssel kapcsolatban és pénzügyi döntéseikhez is. Másik oldalról viszont az is szembetűnő, hogy az online tartalmak mindhárom kérdésben alacsony helyezést értek el. Ez utalhat a magyar vállalati szektor elmaradottságára a digitalizáció terén. A magyar és a nemzetközi pénzügyi kultúra fejlesztésére előállított programok is többször szóltak arról, hogy a KKV szektornak is fel kell zárkóznia a technológia rohamos fejlődéséhez, mivel hosszú távon ez jelenti a túlélést a vállalkozásoknak, Jelenleg is számos támogatott lehetőség érhető el a cégek számára.

42. ábra: Tudásszerzés



Forrás: saját szerkesztés kutatási eredményeim alapján

A Zala megyei KKV szektor jó gyakorlatát mutatja, hogy a vállalkozások vezetői legszívesebben **szakmai** továbbképzéseken vesznek részt. Dolgozatom elején kitértem a képzések fontosságára, mi szerint a kisvállalati szektor megerősítése Magyarországon nagyban múlik a megfelelő szakmai képzettségen. EU-s átlaghoz képest a továbbképzésekben aktívan résztvevő magyar cégek aránya el van maradva, viszont az alábbi ábra mutatja, hogy a vállalkozások számára ez meghatározó szempont a fejlődésben. Mindemellett a KKV szektor **munkavállalóinak megtartására** is alkalmas a továbbképzésekben való részvétel, hiszen a beosztottak megbecsülését fejezi ki ezzel a vállalkozás, így a munkaerő-elvándorlás kérdésében is nagy segítség lenne a szakirányú továbbképzések minél szélesebb spektrumú elterjedése. Második és harmadik helyen végzett az online szakmai programok, konferenciák és a szakmai szervezetek által szervezett programok.

43. ábra: Tudásalapú programokon való részvétel



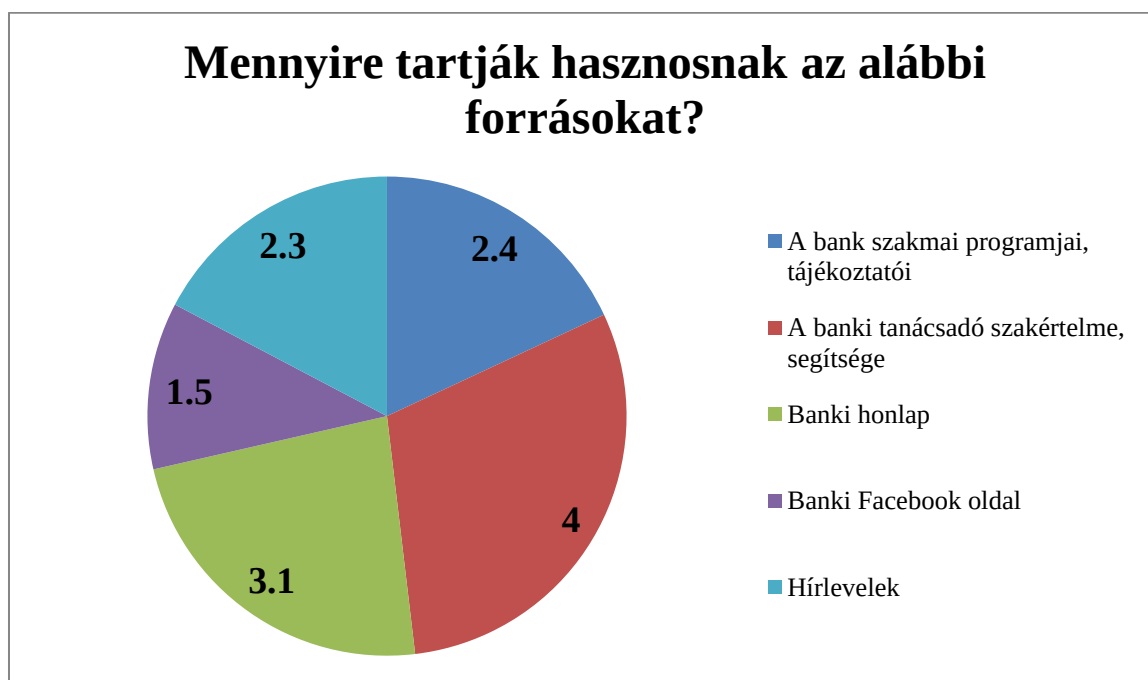
Forrás: saját szerkesztés kutatási eredményeim alapján

Negatívumként jelenik meg, hogy a vállalkozások **legritkábban az egyetemek és a bankok által szervezett programokat** választották. Ez azt mutatja, hogy a cégek kevésbé támaszkodnak meghatározó bankjuk tudásfejlesztő akcióira, ami valószínűleg fejleszthető lenne a bankok tudásmegosztó aktivitásnak növelésével. Emellett kiemelkedően fontos lenne növelni a **vállalkozások és az egyetemek közti együttműködést** is, mivel a fiatal szakképzett munkaerő adja a KKV szektor motorját, valamint ha lokális oldaláról vizsgáljuk a kérdést, elmondható, hogy egy vidéki térség erejét az önkormányzat, a vállalati szektor és a

felsőoktatási képzések szoros kapcsolata adja, hiszen a fejlesztések létrejöttéhez hozzájárul az, ha ez a 3 szektor képes együtt dolgozni és új, megvalósítható ötletekkel színesíteni a térséget.

A következő ábrán látszik, hogy a vállalkozások számára **a személyes tanácsadás** a leginkább preferált, ha információra van szükségük. A kérdőív során azt is kiemelték, hogy fontos lenne számukra kifejezetten a vállalatukkal kapcsolatos és **testre szabottabb** segítségnyújtás, hiszen ez egy sokkal szubjektívebb képet adna arról, hogyan lehetne a cég eredményéből a legtöbbet kihozni. Látható továbbá, hogy **a banki honlap és a banki szakmai programok** is szép számmal vonzzák a vállalkozások figyelmét, ezért a bankoknak érdemes lenne ezzel a kérdéskörrel többet foglalkozni.

44. ábra: *Források hasznossága*



Forrás: saját szerkesztés kutatási eredményeim alapján

A válaszadók leggyakrabban az alábbi szempontokat határozták meg arra, hogy **mik hátráltatják őket** az információk beszerzése során.

45. ábra: Információszerzés nehézségei



Forrás: saját szerkesztés kutatási eredményeim alapján

Összességében egy **olyan rendszert** hiányolnak, amely összetömörítve tartalmazza, milyen továbbképzésekre van lehetőség egy adott területen, valamint mutatja azt is, hogy az a képzés mennyire effektív. Fontos lenne, hogy ez az adatbázis tartalmazzon további információkat a legújabb vezetési és menedzsment trendekről, a pénzügyek megfelelő kezeléséről, banki kínálatáról, hiszen ez egy átfogó képet adna és megalapozná a **felelős-és körültekintő döntéshozatalt**. Hátráltató tényező továbbá **az időhiány és a személyes konzultációk** kimaradása. Valószínűleg a vállalkozások olyan személyes megerősítést várnának bankjuktól, amin látszik, hogy akár az ajánlat, akár a tudásközpontú segítségnyújtás személyre szabott. Ez a banki oldalnak is kedvező lenne, hiszen növekedne a bizalom a hitelintézetek felé, mely által emelkedne a banki ügyfélkör is.

5.2.4. Javaslataim a bankok tudásmegosztó szerepének növelésére

Véleményem szerint a bankok versenyképességéhez már nem elégséges az innovatív termékpalettájuk, hanem az, hogy milyen egyéb szolgáltatásokat képesek nyújtani ügyfeleik számára. A hitelfelvételi lehetőségek széles köre természetesen hozzájárul a fogyasztók vonzásához, azonban a mai tudatos hitelfelvevőknek már háttér információkra is szükségük van, főleg a vállalkozói szektorban. A bankok világszerte felismerték a szolgáltatási innováció fontosságát, mint előremutató utat, ezért **tudásmegosztó szerepüket** folyamatosan növelik, hogy új dimenziókat nyithassanak meg, és versenytársaikkal szemben kiemelkedők maradjanak.

Az ábra alapján **4 javaslatot fogalmaztam meg**, amely hosszú távon növelné a bankok tudásmegosztó erejét, és ezzel egyidejűleg **saját és ügyfeleik versenyképességét** is.

46. ábra: Javaslataim



Forrás: saját szerkesztés kutatási eredményeim alapján

1. Pénzügyi Tudástár létrehozása

Az első javaslat kifejezetten az általános pénzügyi segítséget tartalmazná. Mivel kérdőívem kitöltői nagy számban kiemelték, hogy nincs egy kidolgozott egységes rendszer az információs halmazokra, érdemes lenne egy olyan adatbázist létesíteni, ami már a cégalapítás kezdetétől tartalmazza azokat az adatokat, lépéseket és esetleges tippeket, amik segítik a vállalkozó eligazodását és tennivalóit. Összességében ez a jó gyakorlatokat tartalmazná, nem

pedig a hitelintézet termékpalettáját, így ez egy objektív képet adna arról, hogyan lehetne sikerre vinni a vállalkozást. (Tippek, jó tanácsok, jó gyakorlatok, segédletek, egyfajta **pénzügyi tudástár** stb.)

Kiemelt figyelmet kellene szentelni a **hitelkonstrukciókkal kapcsolatos ismeretek átadására** is. A válaszadóim többször is hangot adtak annak, hogy a hitelkonstrukciókat nem ismertetik a bankok olyan mértékben, ahogy az elvárható lenne. Érdemes lenne a bankoknak erre több figyelmet fordítaniuk, valamint figyelembe venni az adott vállalat sajátosságait, és ahhoz mérten ajánlani hitelfelvételi lehetőséget. Gyakori, hogy az átlagos hitelkonstrukciók nem felelnek meg egy adott vállalat pénzügyeinek, így ilyen tekintetben releváns lenne, ha kicsit nagyobb teret engednének a vállalatoknak hitelfelvétel során, hiszen mindegyik pénzügyi helyzete különbözik.

2. Testre szabott személyes tanácsadás

Felmérésem során több kitöltő is kifejezte, hogy nagyon hiányolja a bankok személyre szabott tanácsadását, aminek az a célja, hogy az adott vállalkozás sikerét támogassa és az eredményességét a maximumra növelje. Sokszor a kkv-szegmenst „be akarják dobozni” egy-egy pénzügyi konstrukcióba, függetlenül attól, hogy az a számára nem a legmegfelelőbb. Több időt kellene szánni a legjobb megoldás megtalálásához. Ezt támogatná az a tanácsadási tevékenység, amit a nagyobb vállalkozások automatikusan megkapnak az ügyfélmenedzsereiktől. Jelenleg kérdés, hogy ez hogyan tud megvalósulni, hiszen egy-egy ügyintézőre akár több 100 vállalkozás juthat.

3. Co-creation megoldások

Több olyan fórum és **co-creation tevékenység** kellene, amelyen **együtt gondolkodhat és alkothat bank-és ügyfele**. Ez javítaná a bankok megítélését is, valamint a bank és az ügyfél közötti bizalom is fejlődhetne, ami hosszú távon a banknak is kedvező, hiszen a vállalkozás pénzügyi problémáinak megoldásához azt a bankot fogja választani, amelyikben jobban megbízik, és jó tapasztalatai vannak vele kapcsolatban.

4. Banki mentori programok

Fiatal vállalkozók kiemelten érdemes lenne mentor programokat létrehozni, hiszen sok kezdővállalkozás sorsa az első pár hónapban dől el. Fontos, hogy ilyenkor minden tudás a rendelkezésükre álljon, valamint a különleges helyzetekben tudják, kihez forduljanak. Úgy gondolom, hogy a bankok tudásmegosztása ebben a helyzetben kulcsfontosságú, hiszen a

kezdeti hitelfelvétel helyes megválasztása és a többi pénzügyi döntés meghozatalában értékelődik fel leginkább a szerepük. Kiegészítő szolgáltatásként a vállalkozás első pár évében releváns lenne, ha a fiatal vállalkozásoknak mentor programot biztosítanának, majd áttérnének a személyes tanácsadásra is, így jóval több kezdővállalkozás maradhatna fenn.

6. Összefoglalás

A tudás hatalom, viszont megfelelő rendszerezése nélkül aligha lehet vele bánni. Dolgozatom elkészítése során leggyakrabban a tudás rendszerezésével találkoztam, ami kulcsfontosságú szerepet játszik a fejlődésben. Ahhoz, hogy egy vállalat versenyképes maradjon, elengedhetetlen, hogy az üzletmenethez szükséges információkat összegyűjtsék és becsatornázzák. A mai világban, amikor már szinte minden adott és egy karnyújtásnyira van, a tudás szerepe felértékelődik, és a cégek versenyelőnye abban rejlik, hogy ezt a tudást, hogyan használják fel.

A tudás megfelelő használata sokkal bonyolultabb folyamat, mint azt elsőre gondolnánk. Rengeteg múlik a vezetőkön, és általuk az alkalmazottakon. Fontos, hogy egy olyan munkakörnyezetet teremtsen a vállalat menedzsmentje, amiben a beosztottak magabiztosnak érzik magukat, és ugyanolyan fontos számukra is a cég sikeressége, mint a vezetőknek. Ügyelni kell arra, hogy problémák esetén ne a munkavállalót hibáztassák feletteseik, hanem a folyamatban lássák a tévedést. Ennek köszönhetően a beosztottak proaktívak lesznek a vállalat életében, lesz bátorságuk ötletelni feletteseikkel és jelzik, ha hibát találnak valamelyik folyamatban. A beosztottak tapasztalatának és gyakorlatának becsatornázásával a vállalat egyik legértékesebb tudáshalmazát lehet megalkotni, ami alappillére a vállalat belüli innováció megalkotásának.

A vállalkozások számára rengeteg adatforrás áll rendelkezésre, viszont gyakori, hogy az információ áradatból nehezen tudják kinyerni az igazán értékes tudást. Az egyik legjobb kiindulópont, ami hosszú távon segítséget nyújthat nekik, az a hitelintézetek tudásbázisa. A nagybankok stratégiája az utóbbi években megváltozott, ugyanis már nem elég a vállalkozásoknak az, ha kedvező hitelfelvételi lehetőségeket kínálnak, kiegészítő szolgáltatásokra is szükség van ahhoz, hogy kitűnjenek a többi hitelintézet közül. Tehát nemcsak a vállalkozások versenyképességét növeli a tudásmenedzsment, hanem a bankokét is. Ebben a helyzetben a legtöbb hitelintézet már felfedezte a potenciált, és ehhez mérten alakítja szolgáltatási kínálatát. Kutatásom során láthattam, hogy jórészt olyan **mentorprogramok elkészítésén** dolgoznak, ami mindkét félnek meghozza a várt innovációt és nyereséget. Gyakori ezeknél a projekteknél, hogy adott vállalat termékének vagy szolgáltatásának tökéletesítésén dolgoznak, és ezzel egyidejűleg a bankok kínálatát is optimalizálják. Érdemes lenne ezeket a **co-creation programokat** minél magasabb szintre emelni, hiszen ez mindkét félnek óriási versenyelőnyt jelenthet a piacon. Ugyanakkor az ezekben a mentorprogramokban résztvevő vállalkozók egymással is ismerkedhetnek, és ez a

közreműködés lehet a kulcsa a tudásmenedzsment bővülésének egy vállalatnál. A megosztott tapasztalatok, jó gyakorlatok és egyéb szakmai kérdések megválaszolásával, sokkal komplexebb tudást érhetnek el a cégek, ami nyereségességükben is nagy szerepet játszik.

Kérdőíves megkérdezésem során a Zala megyei vállalkozások tudásszerzési tapasztalatait mértem fel, és több vállalkozó is kifejezte igényét a banki személyes tanácsadásra, valamint többen jelezték, hogy a vállalatok „bedobozolása” különféle hitelkonstrukciókba nem mindig célravezető megoldás. Véleményem szerint a bankoknak érdemes lenne egyénileg kezelni a cégeket nemcsak a hitelezés terén, hanem a komplex pénzügyi ügyletek kapcsán. A személyes tanácsadások lehetnének a színterei az együttműködésnek és ezzel a banki szolgáltatók még inkább bizalmat tudnának kiépíteni, amely egy bank legfőbb erejét jelenti. A bankoknak **egyfajta coachként, s bizonyos esetekben tanácsadóként és mentorként** kellene támogatást nyújtani üzletfeleiknek.

- A **coaching szemlélet beépítése** biztosíthatja ugyanis a bizalom kiépítését, a testre szabott lehetőségek megtalálását, s mivel megoldásorientált eszközről van szó, így törekszik az ügyfelek bevonására, amely utat nyithat a co-creation megoldásokhoz.
- A **coach segíti** kezelni az elakadásokat, s folyamatosan inspirál, támogat, s mellettünk van a változás és megvalósítás útján.
- **Tanácsadóként** szerepet vállal **az ismeretek-és tapasztalatok átadásában**, a tudás fejlesztésében, hogy a leghatékosabb döntés meghozatalához vezesse a vállalkozásokat.
- A **mentori szerepkörben** pedig **megbízható támaszt nyújt**, s tudásával, tapasztalataival folyamatosan rendelkezésre áll, hogy az ügyfelek tudatos-és felelős pénzügyi döntéseket hozhassanak meg.

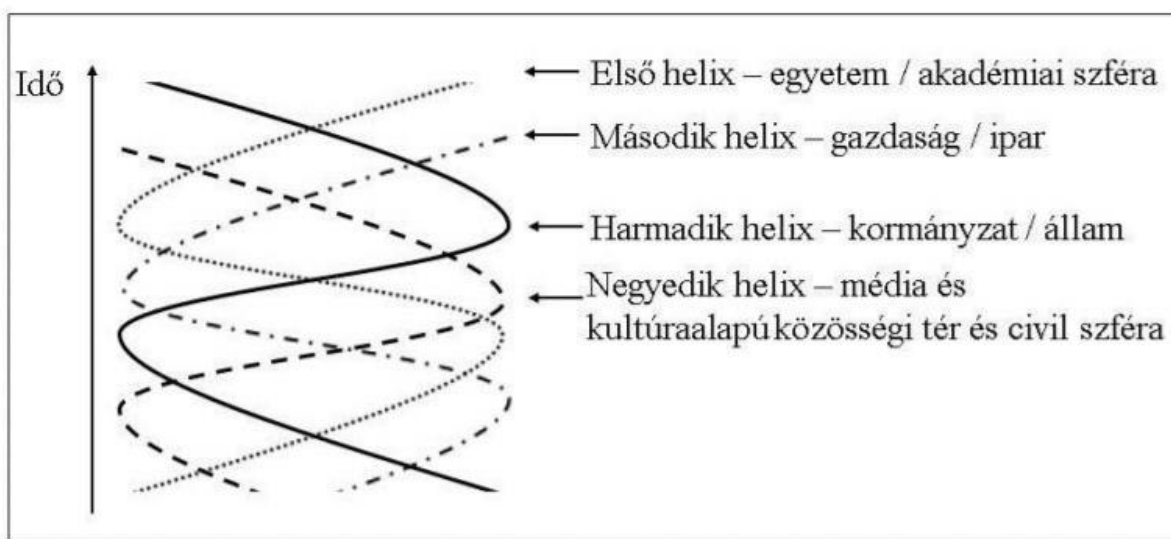
A bankoknak tehát a fenti szerepköröket megerősítve kellene működtetni a tudásmegosztó tevékenységüket, melyeknek a népszerűsítésére is nagyobb fókusz lehetne helyezni, amit jól alátámasztanak a kérdőíves megkérdezésem eredményei is.

Online felmérésem során látható volt számomra, hogy bár a nagybankok igyekeznek minél több információt nyújtani a cégeknek, még mindig nem hozzák azt a szintet, **ami elég lenne a vállalkozások tudáséhségének**. A bankok Pénzügyi Tudástárral is bővíthetnék kínálatukat, ami tartalmazná termékpalettájuk részletes ismertetését, valamint olyan alapvető pénzügyi információkat, amik elengedhetetlenek egy vállalkozás üzletmenetében. Dolgozatom során látható, hogy vannak olyan nagybankok, amik már a vállalkozás kezdő lépéseitől segítik

tudásátadással a még gyakorlatlan cégvezetőket, és úgy gondolom, ez lehet a fennmaradásuk kulcsa, ugyanis sok cég a kezdeti fázisban megpecsételi sorsát.

Úgy ítélem meg, hogy a tudásmenedzsmentben mindkét oldalról még sok kiaknázatlan lehetőség kínálkozik, ami hozzájárulhatna a még sikeresebb win-win megoldásokhoz. A közös értékteremtés továbbgondolásához jó alapot biztosíthat a **Quadruple Helix modell**, mely az eddigi 3 szféra (egyetem, gazdaság/ipar, állam) mellett megjelenik negyedik hélixként a média és kultúraalapú **közösségi tér**, illetve a civil társadalom.

47. ábra: Quadruple Helix modell



Forrás: Vas, 2016, p. 6.

A modell arra épít, hogy a köz is felhasználja és alkalmazza a tudást, így helye van a modellben, fontos ugyanis, hogy egy fejlett társadalomban a tudás bárki számára elérhető legyen. a bankoknak tehát **stratégiaileg** egy ilyen irányba kell alakítaniuk **a tudásmegosztó tevékenységüket**.

Irodalomjegyzék

Szakirodalmak

Bencsik Andrea (2015) - A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban, Akadémiai Kiadó, Budapest

Bencsik Andrea (2012) - Best Practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében, Pearson, Budapest

Csath Magdolna (2019) – Be vesszük a kanyart?, Kairosz Kiadó, Budapest

Csath Magdolna (2010) – Versenyképesség-menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Davenport, Thomas H. (2001) – Tudásmenedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest

Papp Ilona (2003) – Szolgáltatások a harmadik évezredben, AULA Kiadó Kft., Budapest

Tomka János (2009) – A megosztott tudás hatalom – Harmat Kiadó, Budapest

Vas Zsófia (2016) - Tudásalapú gazdaság és társadalom kiteljesedése: A Triple Helix továbbgondolása - a Quadruple és Quintuple Helix Elérhető: <http://publicatio.bibl.uszeged.hu/8061/7/2167315.pdf> Letöltve: 2021.11.09

Alrawi, Khalid, and Sobhy Elkhatib. "Knowledge management practices in the banking industry: Present and future state-case study." Journal of Knowledge Management Practice 10.4 (2009): 68-84. – URL.: <http://www.tlinc.com/articl208.htm> [Letöltve: 2021.08.03.]

Fintelligence, Tudományos Pénzügyi Kultúra Körkép, Miskolc, 2018. Letöltve: 2021.10.31.

Pénzügyi tudatosság fejlesztés stratégiája <https://www.okosanapenzzel.hu/strategia> - Letöltve: 2021. 10. 31.

Rónavári-Kedves László: Tudásmenedzsment alkalmazásának lehetőségei. – In.: Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok, 2013, 1. sz., p. 103-112. – URL.: http://epa.oszk.hu/03400/03448/00002/pdf/EPA03448_multidiszciplinaris_2013_1_103-112.pdf [Letöltve:2021.07.29.]

Szakály Tamás: Tudásmenedzsment alapstratégiák: rövid összefoglalás. – In.: E-conom, 2012. 1. évf. 1. sz., p. 77.-88.– URL.: http://epa.oszk.hu/02300/02301/00001/pdf/EPA-02301-07_SzakalyT_e-conom_2012_1.pdf [Letöltve:2021.07.29.]

Szakály Tamás: Tudásmenedzsment alapstratégiák: rövid összefoglalás.–In.: E-conom, 2012. 1. évf. 1. sz., p. 77.-88.– URL.: http://epa.oszk.hu/02300/02301/00001/pdf/EPA-02301-07_SzakalyT_e-conom_2012_1.pdf [Letöltve:2021.07.29.]

The key dimensions of knowledgeintensive business services (KIBS) analysis: a decade of evolution, Emmanuel Muller, David Doloreux - <https://www.econstor.eu/obitstream/10419/29335/1/610017543.pdf> Letöltve: 2021. 11. 01.

Tóth Róbert – Gyurcsik Petronella – Túróczi Imre, A vállalati pénzügyi kultúra és innováció szerepe Magyarország versenyképességének javításában, 2019, Letöltve: 2021.10.31.

Zs. Baksi, A vállalati kultúra sajátosságai a KKV szektorban, 2016, Letöltve: 2021.10.31.

Internetes források

<http://www.matud.iif.hu/2015/02/04.htm> Magyar Tudomány, HELYI TUDÁS, HELYI KORMÁNYZÁS, HELYI FEJLESZTÉS Pálné Kovács Ilona

<https://mkik.hu/orszagos-vallalkozoi-mentorprogram>

<https://www.raiffeisen.hu/fooldal/-/content/DHMdVjW0MTeQ/elevator-lab-indul-a-masodik-kor-/maximized>

<https://www.raiffeisen.hu/vallalkozas/raiffeisen-uzlettars-klub>

<https://www.otpbank.hu/portal/hu/OTPLAB>

<https://otpstartup.com/>

<https://www.budapestbank.hu/sajtoszoba/1076>

(<https://budapestlab.hu/>)

<https://www.erstebank.hu/hu/ebh-nyito/bankunkrol/vallalati-tarsadalmi-felelossegvallalas/kozossegi-szerepvallalas/a-seeds-program>