

## **A KKV vezetők képzési szokásai**

*A gazdálkodó szervezetek jövőbeni sikerességét alapvetően meghatározó tényező a tudás valamint a vezető személyisége, képessége. Vizsgálatunk középpontjába a kis- és középvállalkozások vezetését állítottuk, hisz a KKV-szektor szereplőinek döntő többségénél a vállalkozások tulajdonosa és tényleges vezetője ugyanaz a személy. Emiatt még meghatározóbb jelentőségű az, hogy az irányítói szerepet betöltők megfelelő képességekkel rendelkeznek-e. Az is kérdés, hogy a tulajdonosok felismerik-e – amennyiben van – képességeik fejlesztésének korlátait, és ezekben az esetekben önmaguk más – képzett, professzionális – vezetőkkel való helyettesítésének a lehetőségét. Munkánk során vizsgáljuk a sikeres stratégia megvalósítását elősegítő vezetői intézkedéseket, a menedzsment képességek erősítését szolgáló önképzési szokások alakulását.*

*Knowledge and the leader's personality and skills are the determining factors of a business organization's future success. Our research focuses on the leadership of small and medium enterprises, as in the case of most SME sector players, the owner and the actual leader of the enterprise are the very same person. Therefore, it is of even greater importance for the leaders to have the right skills and abilities. A further question arises, whether the owners of SMEs are able to come aware of the limits – if there are any - of the development of their own skills, and if yes, of the option to be replaced by other, qualified and professional leaders. In our study we examine the measures taken by leaders to encourage the realization of the successful strategy, and the state of the self-training practice to reinforce managerial skills.*

### **A KKV-k helyzetének bemutatása**

Egyre több gazdaságpolitikával foglalkozó cikk középpontjában jelenik meg a kis- és középvállalkozások helyzete. Egyre többet beszélnek jelentőségükről, felzárkóztatásukról és versenyképességük fontosságáról. Ennek legfőbb oka, hogy a kis- és középvállalkozások (továbbiakban KKV-k) helyzete alapvetően befolyásolja a gazdaság egészének helyzetét, hiszen már a számuk is a vállalkozások 99,9%-át teszik ki (1. táblázat). A kis- és középvállalkozások jelentős szerepet töltenek be a foglalkoztatásban (72,7 %), valamint a piaci verseny élénkítésében, hiszen ha az erős versenyben meg akarják különböztetni magukat a versenytársaktól, akkor valamiben újak vagy újszerűnek kell lenniük. Ezek az arányok hasonlóan alakulnak az EU átlagában is, ez alól azonban kivételt képez a hozzáadott érték, amely 4,3%-kal magasabb az EU-ban, mint Magyarországon.

**1. táblázat. A vállalati nagyságstruktúra részesedése a foglalkoztatásból és a hozzáadott értékből Magyarországon és az EU-ban 2012-ben**

Vállalatméret	Vállalatok száma		Foglalkoztatottak száma		Hozzáadott érték	
	Magyarország	EU27	Magyarország	EU27	Magyarország	EU27
<b>Mikro</b>	94,9	92,2	36,5	29,8	18,2	21,2
<b>Kis</b>	4,3	6,5	19,3	20,4	16,0	18,5
<b>Közép</b>	0,7	1,1	16,9	16,7	19,6	18,4
<b>KKV</b>	99,9	99,8	72,7	66,9	53,8	58,1
<b>Nagy</b>	0,1	0,2	27,3	33,1	46,2	41,9



















Forrás: SBA Fact Sheet Hungary, 2012.

### A KKV-k SWOT-analízise

A magyar KKV-k pontos megismeréséhez elengedhetetlen, hogy felvázoljuk erősségeiket és gyengeségeiket valamint mikro- és makrokörnyezetükben rejlő lehetőségeiket és veszélyeiket. Ennek feltárására összeállítottunk egy SWOT analízist, melyet korábbi kutatásainkra alapoztunk (Vágány-Kárpátiné, 2011).

**2. táblázat. A magyar KKV-k SWOT-analízise**

<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rugalmasság és gyors alkalmazkodóképesség.</li> <li>✓ A foglalkoztatásban betöltött szerep.</li> <li>✓ Munkalehetőség speciális csoportoknak.</li> <li>✓ Innováció.</li> <li>✓ Versenyélénkítés;</li> <li>✓ Diverzifikáltabb termékek és szolgáltatások.</li> <li>✓ Új vállalkozói generáció.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Munkaerőnek fizetett bérek.</li> <li>✗ Méretgazdaságosság.</li> <li>✗ Kapcsolat a feketegazdasággal.</li> <li>✗ Hitelhez jutás.</li> <li>✗ Összefogási hajlandóság.</li> <li>✗ Tevékenység nemzetközivé tétele.</li> <li>✗ Piaci potenciál.</li> <li>✗ Termelékenység.</li> <li>✗ Információellátottság.</li> <li>✗ Vezetői képesség, vállalkozási alapismeretek.</li> <li>✗ K+F kiadások.</li> <li>✗ Munkaerő-leépítés.</li> <li>✗ Kimutatott veszteség.</li> <li>✗ Nyereségérdekeltség vs. fenntartható fejlődés.</li> <li>✗ A marketing-kiadások.</li> </ul>

Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> <li> Vállalkozásindítás feltételei.</li> <li> Az EB infóközpontjai.</li> <li> Inkubátorrendszer.</li> <li> Tudományos kutatói háttér.</li> <li> Nemzetközi versenyképesség.</li> <li> Az adminisztratív terhek.</li> <li> Integrálódás.</li> <li> Tanácsadói rendszer.</li> <li> Adózási körülmények.</li> <li> Export-élénkítő intézkedések.</li> <li> Vállalkozói képességek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Makrogazdasági folyamat.</li> <li> Multinacionális cégek.</li> <li> Támogatási rendszer.</li> <li> Áttelepülő KKV-k.</li> <li> Közösségi előírások.</li> <li> Adózási körülmények.</li> <li> Média.</li> </ul>

Forrás: Saját kutatás

A napjainkban tapasztalt turbulens környezeti változásokra a vállalkozások sokféle választ adhatnak:

- a munkaerő leépítése,
- a K+F kiadások csökkentése,
- a marketingre fordított összeg visszafogása, stb.

A vállalkozások ezeket a módszereket alkalmazzák leggyakrabban, pedig a fejlődés útja inkább az „előremenekülés”, proaktivitás lenne az innováció segítségével. A munkaerő leépítése helyett inkább annak fejlesztése, képzése lenne a célravezető. A K+F kiadások, valamint a marketing költségek csökkentése sem nevezhető a menedzsment által hozható legjobb döntésnek, hiszen a tanulmányok is azt mutatják, hogy fejlesztés nélkül át lehet ugyan vészelni a vállalkozás válságos időszakait, de a versenyképesség közép- és hosszú távú megőrzéséhez semmiképpen sem elégséges.

Turbulens gazdasági környezetben a vezetés – függetlenül attól, hogy egy nagyvállalat vezérigazgatójáról vagy egy ad hoc vállalati kezdeményezés élén álló menedzserről van szó – kiszámíthatatlan feladat. Ilyenkor a vezetés két jól elkülöníthető szakaszra bontható: az első a vészhelyzet idejére érvényes, amikor stabilizálni kell a körülményeket, és időt kell nyerni. A második az adaptív szakasz, amikor a válság okait kezeljük és kialakítjuk azokat a képességeket, amelyek segítenek, hogy az új valóságban boldogulhassunk.<sup>1</sup>

A jelenlegi gazdasági helyzet magában hordozza azt a veszélyt, hogy a hatalmon lévők ragaszkodnak az eredeti elképzeléseikhez. Ahogy azt az előzőekben bemutattuk, rövidtávra szóló intézkedésekkel próbálják megoldani a problémákat: szigorúbb irányítással, mindenkit érintő megszorításokkal és átalakítási programokkal. Automatikusan arra hagyatkoznak, amiről tudják, hogyan kell tenni, azért, hogy csökkentsék a frusztrációt és elnyomják saját aggodalmaikat és mások félelmeit. Az elsődleges cselekvési mód számukra a már ismert szakértelem alkalmazása annak elősegítésére, hogy a szervezet átvészelve a vihart.

Ez érthető. A hatalmi pozícióban lévők számára természetes, hogy meg akarják védeni alkalmazottaikat a külső veszélyektől, hogy mindenki gyorsan visszatérhessen a normál kerékvágásba. Napjainkban azonban még a legkompetensebb vezetés sem képes ilyen védelmet nyújtani. Könnyen el-

bukhat az a szervezet, mely kizárólag a felső szintű menedzsereitől függ a kihívások megválaszolási-sakor.

Az „adaptív vezetésnek” nevezett gyakorlatot folytató vezetők máshogy gondolkoznak: a jelenben tapasztalható felfordulást arra használják, hogy lezárják a múltat. A folyamat során megváltoztatják az alapvető játékszabályokat, átalakítják a szervezet bizonyos részeit és újrafogalmazzák az alkalmazottak által elvégzendő munkát.

Nem könnyű rábírní egy szervezetet, hogy alkalmazkodjon a környezetében végbement változásokhoz. A vezetőknek szembe kell szállniuk a vállalati hagyományokat hűen követő gyakorlatokkal és tisztában kell lenniük azzal, hogy a megváltoztatásukra irányuló törekvések általában céltáblává tehetik őket.

A vezetés legtöbbször improvizatív és kísérleti műfaj. Azok a képességek, melyek normál esetben a legtöbb igazgató számára lehetővé teszik, hogy irányító pozícióba kerüljenek - analitikus problémamegoldás, gyors és határozott döntéshozatal, egyértelmű irányvonalak kijelölése – akadályozhatják a sikert.

Mivel bizonytalan környezetben (válságban) nem tudható pontosan, hogy milyen irányban haladnak, amikor kialakítják a szervezet adaptivitását, célszerű elkerülni a grandiózus részletekbe menő stratégiai terveket. Ehelyett sok kísérletet célszerű végezni. Természetesen ezek közül számos sikertelennek bizonyul majd és a cél felé vezető út állandó menet közbeni kiigazításból fog állni, de éppen ez a kitérőkkel tarkított útvonal játszik döntő szerepet abban a képességben, ami segíti a vállalatot a jobb termékek és eredményesebb folyamatok kialakításában. (Heifetz – Grashow, 2009)

Heifetz és munkatársai eredményeivel összecsengenek a Kotler és Caslione (2011) által megfogalmazott feladatok is. A vezetőknek tervezniük kell a „mának” és tervezniük kell a „holnapnak”, azaz „kettős víziót” kell kialakítaniuk, mely a rövid és a hosszú távú vízió együttesét foglalja magában. Eszerint a mára fókuszálva a jelenlegi ügyfelek igényeit figyelembe véve kell megfogalmazni a vállalat fő célját: a funkcionális tevékenységeiben megjelenő hatékonyság maximalizálását a jelenlegi lehetőségek tükrében. A holnapra fókuszálva pedig úgy kell kialakítani az üzleti vállalkozást, hogy az a jövőben hatékonyabban állja a versenyt. (Kotler - Caslione 2011)

A Boston Consulting Group kutatásai szerint azok a vállalkozások, melyek a gazdasági visszaesésre először habozva reagálnak, később általában túl súlyos intézkedéseket hoznak (pl. nagyobb mértékben csökkentik a kiadásokat, mint amennyire végső soron szükség lenne), ennek pedig az lesz az eredménye, hogy a vállalatnak sokba kerül majd a talpra állás, amikor újra beindul a gazdaság.

## Anyag és módszer

Jelen tanulmányunkban egy – a KPMG által készített (Cservényák-Pusztai, 2010) – kutatás eredményeit hasonlítottuk össze egy általunk végzett 2012-es primer kutatás eredményeivel. A KPMG-s kutatás címe „A magyar vezetők önképzési szokásai” volt. A mintába 317 közép- és felsővezető került bevonásra online kérdőív segítségével.

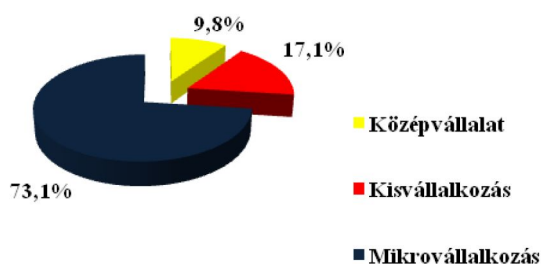
A saját primer kutatásunk (mely szintén kérdőíves felmérés volt) 2012 márciusa és szeptembere között zajlott és KKV-kra terjedt ki. Az intézmények kiválasztása hólabda módszer segítségével történt. A kérdezőbiztosaink a kiválasztott vállalkozások vezetőit/középvezetőit keresték fel és kérték meg a vizsgálatban való részvételre. A kérdezőbiztosok számára előzetes felkészítést tartottunk, valamint kitöltési útmutatót mellékelünk számukra. A válaszadás önkéntes volt.

A vizsgált szakaszban a kérdezőbiztosaink megkeresésére összesen 354 kérdőív állt rendelkezésünkre. A válaszadási hajlandóság jó volt: a megkérdezett vállalkozások 84%-a a kérdések több, mint 90%-át megválaszolta. Az ellenőrzés során helytelen, vagy hiányos, vagy nem megfelelő személy (vezető) által történt kitöltés miatt 58 kérdőívet értékelhetetlennek minősítettünk, így összesen 295 értékelhető kérdőívet elemeztünk.

A kérdőívek kódolását Excel 2007 program felhasználásával végeztük, az adatokat pedig SPSS 18 program segítségével elemeztünk. A statisztikai értékelés gyakorisági vizsgálatok segítségével, keresztábra-elemzéssel valamint ANOVA (variancia-analízis) módszer alkalmazásával történt. Jelen tanulmányban a vizsgált témakörök kérdéseire kapott válaszok elemzését foglaljuk össze.

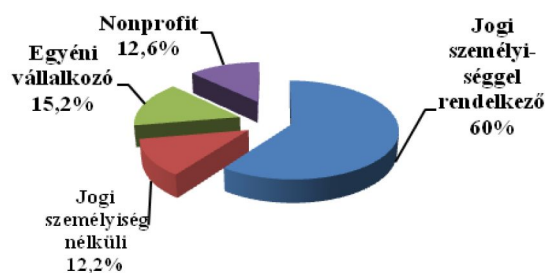
A mintánkba került vállalkozások alkalmazotti létszám szerinti megoszlása a következő: a mikrovállalkozások több mint 73,1%-os arányban szerepelnek a mintában, a kisvállalkozások a minta 17,1%-át, a középvállalkozások a 9,8%-át teszik ki (1. ábra). A KSH adataihoz viszonyítva a mikrovállalkozások alul-, a kis- és középvállalatok pedig felülreprezentáltak (ld. 1. táblázat)

**1. ábra. A megkérdezettek megoszlása a vállalkozás mérete szerint**



Forrás: saját szerkesztés

**2. ábra A megkérdezettek megoszlása cégforma szerint**



Forrás: saját szerkesztés

Cégformáját tekintve a megkérdezett vállalkozások 60%-a jogi személyiséggel rendelkező, míg 12,2%-a jogi személyiség nélküli gazdasági társaság (bt, kkt.). Az egyéni vállalkozók 15,2%-ban szerepeltek a mintában, a többiek pedig a nonprofit szférából kerültek ki. (2. ábra)

## Eredmények

Kutatásaink alapján elmondható, hogy az önmagukat sikeresnek tartó vállalkozások vezetőinél különösen kiemelkedő a szakmai ismeret és a problémamegoldó képesség szerepe, de a kommunikációs képesség, az ötletek képviselése, a szervezési készség, a számítástechnikai ismeretek és az elemző készség terén is jobbak a lemaradóknál. A felkészültebb vezetők által irányított cégek hatékonyabban képesek reagálni a változásokra (proaktívabbak) és teljesítményük is jobb az átlagosnál. Ez az eredmény összecseng Wimmer - Zoltayné (2006) kutatásával, melyben megállapították, hogy a menedzsment képességek közvetlenül befolyásolják a vállalat teljesítményét.

A vezetői kompetenciák fejlesztése, valamint az összes dolgozó megfelelő szakmai tudásának gyarapítása és a vállalat hatékonysága között kapcsolat fedezhető fel. Ezért olyan fontos, hogy a dolgozók, illetve az ő munkájukat irányító vezetők is folyamatosan gyarapítsák tudásukat. (Kárpátiné - Vágány, 2011.)

A tanulási tevékenység megvalósulhat mind formális keretek között (iskolában, tréningeken), mind tapasztalatgyűjtés formájában a munkahelyen (learning-by-doing), mind pedig informális módon. A formális keretek között folytatott tanulás mellett egyre nő a szerepe az élethosszig tartó tanulásnak (lifelong learning), az iskolarendszeren kívüli, államilag elismert végzettséget nem adó, de a munkaadók számára nélkülözhetetlen szakmai képzéseknek is. (KSH, 2011)

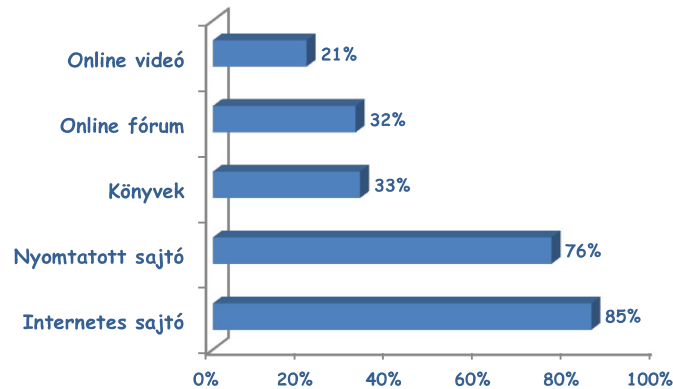
Az Európa 2020 célkitűzéseiben a legfontosabb öt cél közé is bekerült az oktatás, ezen belül is az, hogy egyrészt 10 százalék alá kell csökkenteni a lemorzsolódási arányt, másrészt el kell érni, hogy a 30-34 év közötti uniós lakosok legalább 40 százaléka felsőfokú végzettséggel rendelkezzen (Magyarország vállalása ez utóbbiban 30,3 százalék) (Európa 2020).

A versenyelőny megalapozását célzó munkaerő-fejlesztési módszerek terén azonban még mindig egy sor hiányosság tapasztalható mind a magyar, mind az európai vállalatoknál. A Forrester Consulting által készített tanulmány szerint (Consultation Magazin, 2009) ugyan a vállalatok többsége (90%) úgy látja, hogy a képzés életbevágóan fontos a versenyelőny megtartása szempontjából, egyharmaduknak mégis ilyen irányú programja. A KPMG-BME Akadémia 2010-es felmérése a vezetők önképzési szokásait vizsgálta. Az eredmények szerint a vállalatvezetőkre leginkább az jellemző, hogy inkább rövid tartalmakat olvasnak és kedvelik a tréningeket. (3. ábra)

A kisvállalatok vezetői arányaiban többet olvasnak vezetési témában: könyvet, folyóiratot, internetes portálok cikkeit, blogot és fórumot, valamint online csevegésben is aktívabbak a közép- és nagyvállalatok vezetőinél, illetve külsős vezető ismerősökkel és szakértőkkel is gyakrabban konzultálnak.

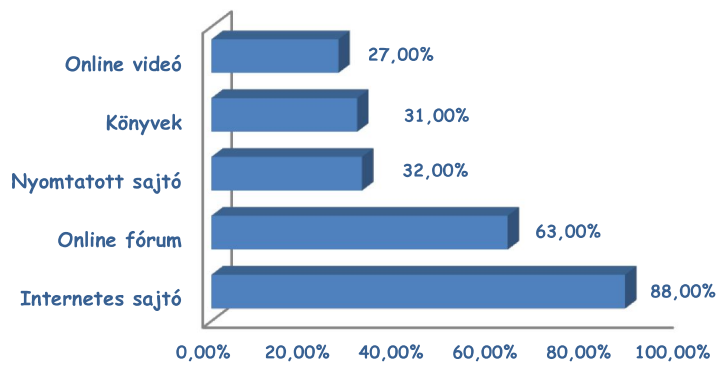
A mintánkban szereplő KKV vezetők is előnyben részesítik az internetes sajtót, ám további sorrendben jelentős eltérések tapasztalhatók: a nyomtatott információforrások helyett (javarészt forráshiány miatt) a szabadon elérhető tartalmakat részesítik előnyben. (4. ábra)

**3. ábra. A vezetési témákkal kapcsolatos információforrások gyakoriságának megoszlása a válaszadó vezetők százalékában**



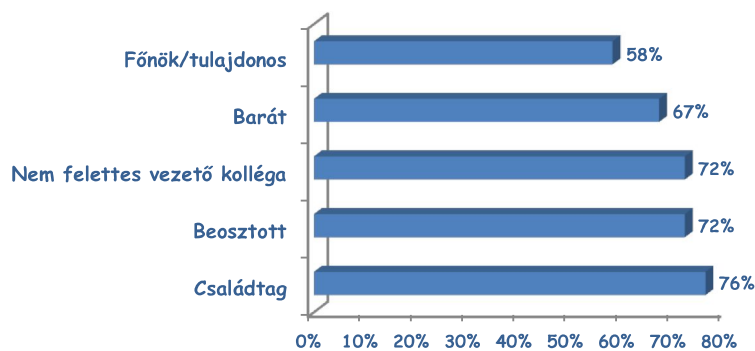
*Forrás: Cservényák-Pusztai (2010) alapján saját szerkesztés*

**4. ábra. A vezetési témákkal kapcsolatos információforrások gyakoriságának megoszlása a válaszadó vezetők százalékában**



*Forrás: saját kutatás*

**5. ábra. Vezetési problémák megoldásában segítő személyek gyakoriságának megoszlása a válaszadó vezetők százalékában**

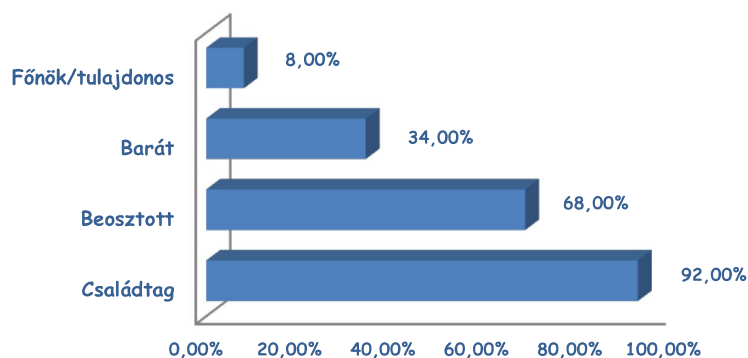


*Forrás: Cservényák-Pusztai (2010) alapján saját szerkesztés*

Vezetési problémáikat személyesen vitatják meg közvetlen - szintén vezető - kollégáikkal, beosztottaikkal, családtagjaikkal, és ritkább esetben a főnökükkel. A vezetők egy része igénybe veszi coach segítségét is, de ez a KKV-k vezetői számára túlzott költséget jelentene, ezért ők ezt kevésbé preferálják. (5. ábra)

A primer kutatásunkban vizsgált KKV vezetők esetében eltérés tapasztalható a sorrendben. Náluk ugyanis speciális a helyzet. Mivel esetükben a tulajdonos és a menedzser szerepek összeolvadnak, ezért a vezetési problémák megoldásában ez a kategória nagyon alacsony (8 %) értéket kapott. (6. ábra) Az első helyen a mi kutatásunkban is a családtag szerepelt, második leggyakoribb válaszként a beosztottat jelölték meg, míg a barátokat csupán a harmaduk jelölte meg „tanácsadóként”.

**6. ábra. Vezetési problémák megoldásában segítő személyek gyakoriságának megoszlása a válaszadó vezetők százalékában**



*Forrás: saját kutatás*

A vezetők mindennapjaihoz hozzátartozik a kockázatvállalás. A felmérések szerint azonban a kisvállalkozások vezetői nyitottabbak az újdonságokra, mint a középvállalatok vezetői. A KPMG által megkérdezettek 76%-a elébe megy a dolgoknak (proaktív) és 58%-uk nem elégszik meg az éppen rendelkezésre álló információkkal. (Esetünkben ez az arány 80 % és 62 %.)

A vezetők nagy része (89%) szokott kitűzni maga számára fejlődési célokat, ám már csak kevesebb mint a fele gondolkodik el azon, hogy vajon jó vezető-e.

A KKV vezetők esetében azonban korántsem ilyen kedvező a helyzet: csupán 47 % tűz ki saját fejlődési célokat de már csak 19,8 %-uk foglalkozik azzal a gondolattal, hogy jó vezető-e. Viszont itt meg kell jegyeznünk, hogy a kutatásunkban arra is rákérdeztünk, hogy mennyire tartják jó vezetőnek magukat. Egy 7 fokozatú Likert-skálán (0-6-ig) értékeltettük ezen képességüket. A válaszok meglepő eredményeket mutattak: a leggyakrabban előforduló érték az 5-ös volt, az átlag pedig 5,25.

A karrierrel kapcsolatos felelősség a vezetők többsége szerint saját magán múlik, ezért feltételezhető lett volna az önképzés motivációja, ám a vezetők a vezetői fejlődést egyik kutatás szerint sem tartják szükségesnek a karrierbeli előrelépéshez.

Az önképzési tevékenységben a vezetők nagy részénél a legfontosabb szempont, hogy az információ rövid legyen, könnyen hozzáférhető és ne igényeljen elmélyülést és aktivitást az olvasó részéről.



## **Következtetések és javaslatok**

Kutatásaink alapján megállapíthatjuk, hogy mind a KKV-k, mind pedig a nagyvállalatok vezetői egyetértenek abban, hogy a gyors információhoz jutás versenyelőnyt jelent. Ez a gondolkodásmód az önképzési szokásaik területén is tetten érhető. Éppen ezért fontos lenne könnyen hozzáférhető, apróbb egységekben fogyasztható minőségi, szakmai tartalmak fejlesztése.

Ezek a fórumok lehetővé tehetnék a tudás- és problémamegosztás előnyeinek kihasználását. A vezetők ugyanis különböző tapasztalatokkal, információkkal, tudással stb. rendelkeznek, melynek segítségével egy adott cég számára megoldhatatlannak tűnő probléma is megoldhatóvá válhat (nyílt innováció), relatíve alacsony költségek mellett, mely a KKV-k számára rendkívül fontos tényező.

A fent leírtak megvalósításához azonban elengedhetetlen az egymás iránti bizalom és az összefogási hajlandóság erősítése, valamint a vezetők tanulásban és tudásmegosztásban való aktív részvételre történő motiválása.

A tudás nem lesz kevesebb a megosztás által, hiszen ahogy George Bernard Shaw mondta: „Ha neked van egy almád és nekem is van egy almám, és elcseréljük őket, mindkettőnknek egy-egy almája marad. De ha neked van egy ötleted és nekem is van egy ötletem, és elcseréljük őket, mindkettőnknek két ötlete lesz.”

## Felhasznált irodalom

- BAKOS N. et al. (2011): *Magyarország 2010*, KSH, Budapest
- CONSULTATION MAGAZIN (2009): *A továbbképzés jelentősége a vállalatok életében*, (on-line) Hozzáférés: <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=393> (letöltés ideje: 2013. szeptember 12.)
- CSERVENYÁK T. - PUSZTAI CS. (2010): *A magyar vezetők önképzési szokásai: a 2010-es felmérés eredményei*; Tudatos vezetés KPMG-BME Academy, Budapest
- EURÓPA 2020 – *Kiemelt uniós célok a gazdasági növekedés terén*. (on-line) Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_hu.htm) (letöltés ideje: 2013. október 18.)
- HEIFETZ, R. – GRASHOW, A. – LINSKY, M. (2009): Vezetés (tartós) válság idején. *Harvard Business Review*, Budapest, 2009. november, pp. 20-22.
- KÁRPÁTINÉ DARÓCZI J. – VÁGÁNY J. (2011): *Vezetőnek nem születünk, hanem azzá válunk, avagy a KKV-vezetők önképzési szokásai*. Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia, Kecskemét, 2011. aug. 25-26., II. kötet, pp. 329-333.
- KOTLER, P. – CASLIONE, J. A. (2011): *Kaotika*, Manager Kiadó, Budapest, 2011
- RHODES, D. – STELTER, D. (2009): Ragadjuk meg a recesszió nyújtotta lehetőségeket! *Harvard Business Review*, Budapest, 2009. július-augusztus pp. 32-33.
- SBA FACT SHEET HUNGARY, 2012., (on-lin) Hozzáférés: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/hungary\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/hungary_en.pdf) (letöltés ideje: 2013. március 1.)
- TARÓDY D. (2013): *Kettős képesség a KKV-szektorban*. (on-line) Ekonomické štúdie – teória a prax, Hozzáférés: <http://www.irisro.org/gazdasagtan2013januar/G329TarodyDavid.pdf>
- VÁGÁNY J. – KÁRPÁTINÉ DARÓCZI J. (2011): A gazdasági világválság kihívásai és a kilábalás lehetőségei a kkv-k számára. *ÁVF Tudományos Közlemények*. Budapest, 2011. április 25. sz. pp. 207-214.
- VÁGÁNY J. - KÁRPÁTINÉ DARÓCZI J. (2011): *Csakis a változás állandó: – avagy hogyan menjenek elébe a vállalkozások a változásnak?* Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia, Kecskemét, 2011. augusztus 25-26., III. kötet, pp. 561-565.
- WIMMER Á. - ZOLTAYNÉ PAPIKA Z. (2006): *A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra szempontjából* (Projektzáró-tanulmány) Versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 45. kötete, 2006. május pp. 46 - 48.

## Hivatkozások és jegyzetek

---

<sup>1</sup> Ezt erősíti Taródy (2013) tanulmánya is. Véleménye szerint a szervezeti kettős képesség (*organizational ambidexterity*) kialakítása, azaz az egymással ellentétes viszonyban álló, hosszú távú, kutató, felfedező magatartás (*exploration*) és a rövidtávra fókuszáló, a hatékonyságra összpontosító, kiaknázó viselkedés (*exploitation*) együttes kezelése komoly szervezeti és vezetői kihívás, mely rendkívül releváns a hazai KKV-szektor számára is.

<sup>2</sup> Kutatásunk során átvettük a KPMG által alkalmazott kategóriákat, vállalva ezzel azt a kockázatot, hogy – a KKV-k esetében az alkalmazottak létszámának csökkenésével párhuzamosan – az egyes kategóriák közötti határ elmosódhat.

