

KOMJÁTHY

KÖNYVELÉS

ÜZLETI MAGAZIN

2026. SZEPTEMBER / 5. SZÁM

**A legjobb ötletek gyakran
az irodától távol születnek**

Kontrolling

Hogyan segít a hatékony
árstratégia kialakításában?

E-Nyugta 2026:

a legfontosabb
tudnivalók



2026. szeptember

Kedves partnereink, kedves olvasóink!

A nyár végével a legtöbb vállalkozásnál újra felgyorsulnak a mindennapok. Ilyenkor már jól látszik, hogyan alakult az esztendő eddigi része, de még előttünk áll annyi idő, hogy tudatos döntésekkel érdemben befolyásoljuk az év végi eredményeket.

Ezért választottuk szeptemberi magazinunk központi témájául az év utolsó 100 napját. Olyan kérdésekkel foglalkozunk, amelyek most különösen aktuálisak a vállalkozások számára: mire érdemes figyelni vezetőként az év hátralévő részében, hogyan alakítsuk az árainkat, miként kerüljük el a jól hangzó, de nem kívánt következményekkel járó döntéseket?

Szó lesz a munkaerőpiac változásairól, valamint egy olyan témakörre is felhívjuk a figyelmet, amely sok vállalkozást érinthet szeptembertől: bemutatjuk az e-nyugtával kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat.

Bízom benne, hogy a magazin cikkei most is adnak néhány hasznos ötletet, új nézőpontot és gyakorlati segítséget az év hátralévő hónapjaira.

Jó olvasást és eredményes őszi időszakot kívánok!

Komjáthy Krisztina

*főszerkesztő,
a Komjáthy Könyvelés ügyvezetője*



TARTALOM

04

ADÓZÁS

MIRE FIGYELJ KKV-VEZETŐKÉNT
2026 UTOLSÓ 100 NAPJÁBAN?

Szeptemberre már kirajzolódik a vállalkozás valós eredménye, valamint az is, hogy mely területeken lehet szükség finomhangolásra, tudatos vezetői döntésekre.

E-NYUGTA 2026:
ÍGY VÁLTOZIK A NYUGTAADÁS

Szeptember 1-től fontos változás lépett életbe a nyugtaadás szabályozásában. Összegyűjtöttük a témával kapcsolatos leglényegesebb információkat.

12

FÓKUSZBAN

A LEGJOBB ÖTLETEK NEM MINDIG
AZ IRODÁBAN SZÜLETNEK

Miért akkor jutnak eszünkbe a legkreatívabb ötletek és a legfontosabb felismerések, amikor épp távol vagyunk az irodától?

AMIKOR EGY JÓ ÖTLET ROSSZ
EREDMÉNYT HOZ – KOBRA-HATÁS
A VÁLLALKOZÁSBAN

A kobra-hatásként ismert jelenség azt a helyzetet írja le, amikor egy jószándékú döntés végül a visszájára fordul. De hogyan jelenik meg ez az üzleti életben?

08

KONTROLLING 1X1

„HONNAN TUDHATOM, HOGY
JÓL ÁRAZTAM-E 2026-BAN?”
– AVAGY ÁRAZÁS A
KONTROLLING TÜKRÉBEN

Az árazás a vállalkozás egyik legfontosabb döntése. Hogyan segíthet a controlling abban, hogy olyan árazást alakítsunk ki, amely valóban nyereséget hoz?

16

DIGITALIZÁCIÓ

AMIKOR AZ AI MÁR
NEM CSAK ESZKÖZ...

Mi történik akkor, ha a mesterséges intelligencia gyorsabban válik önállóvá, mint amilyen gyorsan megtanuljuk ellenőrizni? A New York Times nemrégiben megjelent véleménycikke az elmúlt időszak eseményeinek tükrében tárgyalja a témát.

10

MUNKAÜGY

VÁLTOZÁSOK
A MUNKAERŐPIACON:
DIPLOMA HELYETT
KOMPETENCIA?

Manapság a munkaerőpiacon nemcsak a papír számít – legalább ekkora súllyal bír az is, hogy milyen készségekkel és tudással rendelkezik a jelentkező.



MIRE FIGYELJ KKV-VEZETŐKÉNT 2026 UTOLSÓ 100 NAPJÁBAN?

Szeptemberre már kirajzolódik a vállalkozás valós teljesítménye. Egyre pontosabban látható, hogy merre halad a cég, mely célok vannak karnyújtásnyira, és melyek eléréséhez lesz szükség tudatos vezetői döntésekre.

Hajlamosak vagyunk az év utolsó hónapjaira egyszerű hajráként tekinteni. Pedig ez az az időszak, amikor a vezetői döntések még képesek érdemben befolyásolni az év végi eredményt. Ami decemberben látszik majd a számokon, annak a döntési alapjai többnyire most születnek meg. Azok a vállalkozások, amelyek szeptemberben és októberben időt szánnak a pénzügyeik áttekintésére, a likviditás megtervezésére, a költségek felülvizsgálatára és a következő év előkészítésére, általában nyugodtabban és kiszámíthatóbban érkeznek meg az esztendő végére. Érdemes ezért egy pillanatra kiszállni a napi feladatokból, és vezetőként választ adni az alábbi fontos kérdésekre:

- Valóban ott tart a cégem, ahol év elején szerettem volna?
- Mire kell most különösen figyelnem?
- Mit tehetek még az év utolsó 100 napjában azért, hogy jobb eredménnyel zárjak?

Nézzük a legfontosabb területeket!

1. PÉNZÜGYEK: NÉZZÜNK A SZÁMOK MÖGÉ!

Az év vége felé közeledve a legtöbb vezető az árbevételre koncentrálni. Pedig önmagában a forgalom nem mutatja meg a vállalkozás valódi helyzetét. Most érdemes feltenni néhány alapvető kérdést:

- Elérhető-e az éves árbevételi terv?
- Mely üzletágak vagy szolgáltatások teljesítenek a vártnál jobban?
- Hol marad el az eredmény a tervezettől?
- Mekkora nyereség várható december 31-én?
- Mely költségelemek emelkedtek jelentősen az év során?

Az utolsó negyedév kiváló időpont arra, hogy a vezető ne csak a múltat nézze, hanem előrejelzést is készítsen. A legfontosabb kérdés ebben az időszakban már az, hogy mi várható december végén, előreláthatólag hogyan zárja a vállalkozás az évet.

2. ADÓZÁS:

NE DECEMBERBEN KEZDŐDJÖN A TERVEZÉS

Számos adózási döntés csak akkor hozza meg a kívánt eredményt, ha még az év vége előtt megtörténik. Szeptember és október ideális időszak arra, hogy a vállalkozás:

- felülvizsgálja a várható eredményét,
- megtervezze az osztalékpolitikát,
- áttekintse a beruházási lehetőségeket,
- ellenőrizze az esetleges adókockázatokat,
- felkészüljön a társaságiadó-zárásra.

Gyakori hiba, hogy a vezetők decemberben próbálnak optimalizálni, de számos lehetőség addigra már elveszik. Az év végi adótervezés valójában szeptemberben kezdődik.

3. LIKVIDITÁS:

A PROFIT NEM EGYENLŐ A PÉNZZEL

Sok vállalkozás nyereséges, mégis likviditási problémákkal küzd. Az utolsó 100 napban különösen fontos megvizsgálni

- a kinnlévőségek állományát,
- a várható vevői befizetéseket,
- a nagyobb év végi kiadásokat,
- az adófizetési kötelezettségeket,
- a hitel- és lízingskötelezettségeket.

A vezetőnek pontosan látnia kell, hogy hol jelentkezhet esetlegesen átmeneti finanszírozási hiány. A vállalkozás stabilitását a rendelkezésre álló pénzeszköz biztosítja, nem pedig a nyereség.



4. FEJLESZTÉSEK:

MI TÉRÜL MEG MÉG AZ IDÉN?

Sok vállalkozás ősre halasztja a fejlesztési döntéseket. Érdemes azonban különválasztani a valódi beruházásokat a „jó lenne” kategóriájú költségektől.

A vezetőnek fel kell mérnie, hogy milyen technológiai fejlesztések szükségesek, mely folyamatok automatizálhatók, hol jelentkezik kapacitáshiány, valamint milyen szoftveres fejlesztések támogatják a növekedést.

Nem az a kérdés, hogy milyen új technológiát vásárolunk. Sokkal inkább azt érdemes fókuszba helyezni, hogy melyik fejlesztés csökkenti a munkaterhelést, javítja az ügyfélélményt vagy növeli a nyereséget.

5. ÉV VÉGI VEZETŐI DÖNTÉSEK:

NE SODRÓDJUNK DECEMBERIG!

Az év utolsó hónapjai nemcsak pénzügyi időszakot jelentenek, hanem vezetői döntések sorozatát is. Vajon milyen területeket érdemes górcső alá venni?

Ügyfélportfólió

- Kik a legjövedelmezőbb ügyfelek?
- Mely együttműködések visznek el aránytalanul sok energiát?
- Milyen ügyfeleket szeretnénk a következő évben?

Árazás

- Követi-e az árképzés a költségnövekedést?
- Vannak-e veszteséges szolgáltatások?
- Szükséges-e áremelés a következő év elején?

Humán erőforrás

- Megfelelő-e a jelenlegi létszám?
- Milyen kompetenciák hiányoznak?
- Hol van túlterheltség a szervezetben?

Jövő évi stratégia

- Mik legyenek a következő év prioritásai?
- Milyen fejlesztéseket indítunk?
- Milyen szolgáltatásokra koncentrálunk?

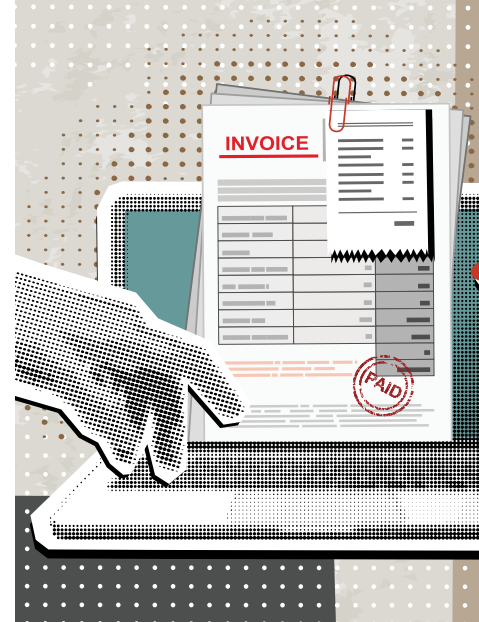
Az eredményes vezetők nem december végén terveznek, hanem ősszel döntenek.

UTOLSÓ NEGYEDÉV = TUDATOS FELKÉSZÜLÉS

Az esztendő utolsó 100 napja a tudatos felkészülésről szól. Aki ilyenkor rendszeresen rátekint a pénzügyeire, figyeli a likviditását, megtervezi az adózási és beruházási döntéseit, valamint előkészíti a következő évet, az nem csupán lezárja az évet, hanem megalapozza a következő sikeres időszakot is. Az eredményes vezetők nem december végén kezdenek el tervezni, hanem ősszel hoznak döntéseket. ♦

E-NYUGTA 2026: ÍGY VÁLTOZIK A NYUGTAADÁS

Szeptember 1-jétől fontos változás lépett életbe a nyugtaadás szabályaiban. Az elmúlt hónapokban sok helyen úgy jelent meg a hír, hogy „kötelező lesz az e-nyugta”, ez azonban nem teljesen pontos. Cikkünkben összegyűjtöttük a legfontosabb tudnivalókat.



A változás valójában minden olyan vállalkozást érint, amely nyugtaadásra kötelezett, de nem online pénztárgéppel vagy e-pénztárgéppel állítja ki a nyugtáit. Az új szabály lényege, hogy a NAV a jövőben ezekről a nyugtákról is adatot szeretne kapni. Az érintettek körébe tartozhatnak például a fodrászok, kozmetikusok, masszőrök, személyi edzők, szerelők, oktatók, piaci árusok, őstermelők, valamint számos olyan szolgáltató, aki eddig kézi nyugtát vagy számítógépes nyugtázó programot használt.

A legfontosabb információ, hogy nem kötelező mindenkinek e-pénztárgépet vásárolnia. Több megoldás közül lehet választani.

MI VÁLTOZIK SZEPTEMBER 1-JÉTŐL?

Jelenleg az online pénztárgépek automatikusan továbbítják az adatokat a NAV felé. Azoknál viszont, akik kézi nyugtát használnak vagy számítógéppel állítanak elő nyugtát, eddig nem volt automatikus adatkapcsolat a NAV felé. 2026. szeptember 1-jétől a kézi és számítógépes nyugták adatairól is adatszolgáltatást kell teljesíteni. Az adatokat a kiállítás követő 3 naptári napon belül kell eljuttatni a NAV rendszerébe.

Sokan úgy gondolják, hogy ez kizárólag egy újabb adminisztratív kötelezettség, valójában azonban a nyugtaadás digitalizációjának következő lépcsőjéről van szó. Ahogy az Online Számla rendszer néhány év alatt természetessé vált, várhatóan a nyugták világában is hasonló folyamat indul el.

Milyen lehetőségek közül választhat a vállalkozó?

1. MARAD A KÉZI NYUGTATÖMB

A kézi nyugta nem szűnik meg. Továbbra is lehet használni a jól ismert nyugtatömböt, azonban minden kiállított nyugta után teljesíteni kell az előírt adatszolgáltatást a NAV KOBÁK rendszerébe. Ez a gyakorlatban plusz adminisztrációt jelent.

Előnye: nem kell új rendszert bevezetni.

Hátránya: rendszeres adatrögzítés, több adminisztráció, fokozott hibalehetőség.

Ha valaki havonta néhány nyugtát állít ki, ez még kezelhető megoldás lehet. Napi több nyugta esetén azonban könnyen időigényessé válhat.

2. NAV E-PÉNZTÁRGÉP ALKALMAZÁS

A NAV saját fejlesztésű e-pénztárgép megoldást is biztosít az érintettek számára. Ez jellemzően okostelefonon, tableten használható felhőalapú alkalmazásként. Az adatok automatikusan eljutnak a NAV rendszerébe, így külön adatszolgáltatási feladat nem keletkezik.

Előnye: automatikus adatküldés, nincs külön jelentési kötelezettség, papírmentes működés lehetősége.

Hátránya: internetkapcsolat szükséges, új munkafolyamatot kell megtanulni.

3. FELHŐALAPÚ E-PÉNZTÁRGÉPEK

A NAV rendszere mellett a piaci szolgáltatók – például a számlázz.hu – is kínálnak e-pénztárgépes megoldásokat.

Ezek általában mobiltelefonon működnek, tableten használhatók, és összekapcsolhatók más üzleti rendszerekkel. Az adatszolgáltatás automatikusan történik, így a vállalkozónak nem kell külön feltöltésekkel foglalkoznia.

Előnye: minimális adminisztráció, automatizált működés, skálázható vállalkozások számára is.

Hátránya: rendszeres előfizetési díj jelentkezhet, kezdeti beállítás szükséges.

Ez a kérdés sok szolgáltatónál felmerül. A változás alapvetően a nyugtákra vonatkozik. Azoknál a vállalkozásoknál, ahol minden ügyfél részére számla készül, és nyugtát egyáltalán nem állítanak ki, a gyakorlatban jóval kisebb jelentősége van az új szabályoknak. Természetesen ilyenkor továbbra is az Online Számla rendszer szabályai szerint történik az adatszolgáltatás.

- Kévs nyugta esetén a kézi nyugtatömb fenntartása még ésszerű megoldás lehet.
- Napi több nyugta esetén érdemes megvizsgálni egy e-pénztárgépes vagy digitális rendszer bevezetését, mert jelentősen csökkentheti az adminisztrációt.
- Fejlődő vállalkozásoknál a felhőalapú rendszerek hosszú távon általában egyszerűbb és biztonságosabb működést biztosítanak.

Fontos tudni: a NAV 2026. december 31-ig
tűrelmi időszakot alkalmaz, és ezalatt nem
szankcionálja az új kötelezettség elmulasztását.
Ez azonban nem jelenti azt, hogy az
adatszolgáltatást ne kellene teljesíteni! ♦

„Honnan tudhatom, hogy jól áraztam-e 2026-ban?”

– avagy árazás
a kontrolling
tükrében

Szeptemberben a legtöbb vállalkozásnál már látszik, hogy milyen év várható. A bevételek alakulása jól körvonalazható, a költségek nagy része ismert, és egyre könnyebb megbecsülni, hogy milyen eredménnyel zárul majd az év.

Ilyenkor sok cégvezetőben felmerül ugyanaz a gondolat:
**„Rengeteget dolgoztunk idén,
de vajon ez meg is fog látszani
az eredményen?”**



Nem ritka, hogy a vállalkozás forgalma nő, az ügyfelek száma emelkedik, a csapat folyamatosan elfoglalt, ám év végén mégis elmarad a várt nyereség. Ilyenkor gyakran nem a teljesítménnyel van probléma, hanem azzal, hogy a szolgáltatások vagy termékek árai már nem követik a megváltozott költségeket és elvárásokat. Éppen ezért az év vége közeledtével különösen aktuális feltenni a kérdést: „Valóban jól áraztuk be a szolgáltatásainkat?”

Az árazás a vállalkozás egyik legfontosabb döntése. A kisebb kkv-k sok esetben mégis inkább megérzésre, a versenytársak árai alapján vagy a piaci nyomás hatására alakítják ki az áraikat. Tulajdonosi szemmel a valódi kérdés azonban nem az, hogy el tudjuk-e adni a szolgáltatásunkat, hanem az, hogy a kialakított ár valóban biztosítja-e a kívánt nyereséget. Ennek megválaszolásában tud segítséget nyújtani a kontrolling.



A MAGAS ÁRBEVÉTEL ÖNMAGÁBAN NEM JELENT SIKERT

Sokan úgy gondolják, hogy ha nő a forgalom, akkor megfelelő az árazás. A valóságban azonban előfordulhat, hogy a bevételek emelkednek, miközben a profit alig változik.

Ennek oka gyakran az, hogy a költségek gyorsabban nőnek, mint az árak: drágulnak a bérek, emelkednek a beszállítói díjak, nőnek a szoftver- és rezsiköltségek, bővülnek az adminisztrációs feladatok.

Ha ezek a változások nem jelennek meg az árakban, akkor a vállalkozás egyre többet dolgozik ugyanazért vagy akár kisebb nyereségért. A jól ismert vezetői érzés, mely szerint „rengeteg a munka, de nem marad több pénz a cégben”, sokszor árazási problémára is visszavezethető.

A VERSENYTÁRS NEM MINDIG JÓ KIINDULÓPONT

Gyakori hiba, hogy egy vállalkozás kizárólag a konkurensek árait figyeli. A gond ezzel az, hogy nem látjuk a versenytársaink költségszerkezetét, a működési hatékonyságát, az ügyfélkörét vagy a profitelvárásait. Lehet, hogy más azért dolgozik alacsonyabb áron, mert automatizáltabb folyamatokat használ, nagyobb volumenben működik, vagy egyszerűen kisebb nyereséggel is elégedett. Az, hogy a konkurencia milyen áron dolgozik, önmagában még nem jelenti azt, hogy az az ár számunkra is megfelelő lehet.

Mikor gyanakodjunk arra, hogy nem hatékony az árazás?

Érdemes felülvizsgálni az árakat, ha:

- folyamatosan nő a forgalom, de nem javul az eredmény;
- egyre több a munka, mégis kevés a szabad pénzeszköz;
- nehéz pénzügyi tartalékot képezni;
- a cégvezető úgy érzi, hogy túl sok energiát igényel az árbevétel megtermelése;
- rendszeresen veszteséges vagy alacsony nyereségű projektek jelennek meg.

Ezek gyakran arra utaló tényezők, hogy az árak már nem tükrözik a valós költségeket és ráfordításokat.

MIT VIZSGÁL A KONTROLLING?

A kontrolling nem azt kérdezi, hogy mennyi az ár, hanem azt, hogy megéri-e azon az áron dolgozni. Azt vizsgálja, hogy az adott szolgáltatás vagy termék:

- kitermeli-e a működés teljes költségét,
- marad-e elegendő nyereség a vállalkozásban,
- arányban áll-e a ráfordított idővel és energiával.

Sokszor meglepő eredmények születnek. Egy szolgáltatás első ránézésre nyereségesnek tűnik, mégis alig termel profitot, mert túl sok munkaóra, egyeztetés vagy utólagos javítás kapcsolódik hozzá. Más szolgáltatások ezzel szemben kevesebb ráfordítással hoznak jelentősen jobb eredményt.

A kontrolling segít megmutatni, hogy mely tevékenységek termelik valójában a nyereséget és hol lenne indokolt az áremelés vagy akár a szolgáltatási struktúra átalakítása.

Adat alapú árazási döntések az új évre

Ahhoz, hogy a vállalkozás hosszú távon nyereséges maradjon, az áraknak követniük kell a költségek változását és biztosítaniuk kell a kívánt profitot. Az év vége közeledtével különösen ajánlott felülvizsgálni a jelenlegi árainkat, hiszen a következő esztendő eredményeit sokszor már most megalapozhatjuk. A kontrolling ehhez biztosít objektív támpontot a vezetőség részére, így az árazási döntések nem megérzésre, hanem valós üzleti adatokra épülhetnek. ♦

VÁLTOZÁSOK A MUNKAERŐPIACON: DIPLOMA HELYETT KOMPETENCIA?

Nem is olyan régen még szinte minden álláshirdetésben alapkövetelményként jelölték meg a felsőfokú végzettséget. A diploma sok esetben belépőt jelentett egy pozícióhoz, és gyakran nagyobb súllyal esett latba, mint a gyakorlati tapasztalat vagy a konkrét szakmai készségek. Mára azonban egyre több vállalat gondolkodik másként. A gyorsan változó üzleti környezetben már nemcsak a végzettség számít, hanem az is, hogy milyen tudással, képességekkel és problémamegoldó készséggel rendelkezik a jelentkező.

A munkaerőpiac csendesen, de érezhetően átalakul. Miközben a felsőfokú végzettség továbbra is értékes és számos területen elengedhetetlen, a munkáltatók figyelme egyre inkább a gyakorlati kompetenciák felé fordul. Azok a készségek kerülnek előtérbe, amelyek a mindennapi munkában mérhető eredményt teremtenek: a kommunikáció, az önálló munkavégzés, a digitális jártasság, az alkalmazkodóképesség vagy éppen a folyamatos tanulás képessége.

A kérdés ma már egyre kevésbé az, hogy mit tanult valaki korábban, inkább az, hogy mire képes ma és milyen gyorsan tud fejlődni holnap. A jelentkezőkkel kapcsolatban az alábbi kérdések egyre gyakrabban kerülnek előtérbe:

- Hogyan kezeli a problémákat?
- Képes önállóan dolgozni?
- Nyitott a tanulásra?
- Tud együttműködni másokkal?
- Miként kezeli a változásokat?

A gyorsan változó gazdasági környezetben ugyanis sokszor nem az a legfontosabb, hogy valaki mit tud ma, hanem az, hogy mennyire képes alkalmazkodni a holnap kihívásaihoz.



A TUDÁS GYORSABBAN AVUL EL, MINT VALAHA

A digitalizáció és a mesterséges intelligencia megjelenése alapvetően átformálta a munka világát. Korábban a szakmai tudás hosszú éveken át elegendő lehetett, ma azonban szinte minden területen folyamatos tanulásra van szükség. Egy pénzügyi, marketinges vagy informatikai szakembernek rendszeresen új eszközöket, jogszabályokat és munkamódszereket kell megismernie. Egyre értékesebbé válik ezáltal maga a tanulási képesség. A vállalkozások sokszor nem a legtapasztaltabb jelöltet keresik, hanem azt, aki gyorsan képes új tudást elsajátítani és alkalmazni.

MIT KERESNEK MA A MUNKÁLTATÓK?

Bár a szakmai ismeretek továbbra is nagyon fontosak, a sikeres munkatársakat egyre inkább a kompetenciák különböztetik meg a kevésbé sikeresektől. Ilyenek készségek például:

- problémamegoldó képesség
- kommunikációs készség
- együttműködés
- ügyfélközpontú gondolkodás
- felelősségvállalás
- rugalmasság
- digitális nyitottság

Ezek a tulajdonságok sokszor nehezebben taníthatók meg, mint egy szakmai folyamat vagy egy szoftver használata. Nem véletlen, hogy egyre több vezető úgy fogalmaz: a szakmát meg tudjuk tanítani, de a hozzáállást sokkal nehezebb.

MIT JELENT EZ A KKV-K SZÁMÁRA?

A kisebb vállalkozások különösen érzik a munkaerőpiaci változásokat. Egy kkv-nál gyakran nincs lehetőség külön részlegekre vagy szigorúan elhatárolt feladatkörökre. A munkatársaknak egyszerre több területen kell helytállniuk, gyorsan kell reagálniuk és önálló döntéseket hozniuk.

Ebben a környezetben a rugalmasság és a tanulási hajlandóság legalább olyan fontos lehet, mint a végzettség. Természetesen akadnak olyan szakmák, ahol a diploma vagy a speciális képzés továbbra is nélkülözhetetlen. A legtöbb pozíciónál azonban egyre inkább az számít, hogy valaki hogyan dolgozik, nem pedig az, hogy milyen papír van a kezében.

A tudás és a készségek együtt jelentik az értéket

A diploma ma is érték, de önmagában már ritkán elegendő. A sikeres kiválasztás kulcsa ma már nem kizárólag az, hogy milyen végzettség szerepel az önéletrajzban, hanem az, hogy a leendő munkatárs milyen hozzáállással, készségekkel és fejlődési potenciállal érkezik a szervezetbe. A jövő munkaerőpiacán nem a diploma és a kompetencia versenye dönt majd.

A valódi értéket az jelenti, ha a szakmai tudás és az emberi készségek együtt erősítik egymást.

MIT JELENT EZ A VEZETŐK SZÁMÁRA?

A munkaerőpiac változásával a vezetői gondolkodásnak is változnia kell.

Egyre több vállalkozás ismeri fel, hogy ma már nem elég a megfelelő embert megtalálni, legalább ennyire fontos, hogy hogyan tudják segíteni a fejlődését.

A sikeres szervezetek egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a folyamatos tanulásra, a belső tudásmegosztásra, a mentorálásra és a gyakorlati tapasztalatszerzésre. A hangsúly fokozatosan eltolódik a „kit veszünk fel?” kérdésről a „hogyan tudjuk kibontakoztatni a benne rejlő lehetőségeket?” kérdés felé.

Egy diploma vagy egy korábbi munkatapasztalat fontos kiindulópont lehet, de ma már önmagában nem garantálja a sikert. A gyorsan változó környezetben azok a munkatársak válnak igazán értékesek, akik nyitottak a fejlődésre, képesek tanulni, alkalmazkodni és együtt növekedni a vállalkozással. ♦

A LEGJOBB ÖTLETEK NEM MINDIG AZ IRODÁBAN SZÜLETNEK

Vezetőként hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy a legjobb ötleteink a tárgyalóasztal mellett, egy gondosan előkészített stratégiai megbeszélésen vagy egy jól felépített workshopon születnek meg. Hiszen ott vannak előttünk a számok, az elemzések, a riportok, az ügyfélvisszajelzések és minden olyan információ, amelyre a döntéseinket alapozzuk. A valóság azonban sokszor egészen más.

A legtöbbször vissza tudunk idézni olyan pillanatokat, amikor egy fontos felismerés nem az íróasztal mellett érkezett meg hozzánk, hanem például vezetés vagy egy erdei séta során, esetleg futás közben vagy egy nyaralás harmadik napján.

A TÚLTERHELT AGY RITKÁN KREATÍV

A vállalkozói és vezetői lét egyik legnagyobb kihívása, hogy a figyelmünk szinte folyamatosan megosztott. E-mailek, határidők, ügyfélkérdések, pénzügyi kérdések, munkatársi ügyek és gyors döntések követik egymást megállás nélkül. Egy kkv vezetője gyakran nemcsak irányít, hanem jelen van az operatív működésben is: ügyfelekkel egyeztet, problémákat old meg, döntéseket hoz, és közben próbálja szem előtt tartani a vállalkozás hosszú távú jövőjét is. Ilyenkor az agyunk kicsit úgy működik, mint egy túlterhelt számítógép. Minden energiáját a futó folyamatok kezelése köti le; arra koncentrál, hogy megválaszolja a következő kérdést, lezárja a következő ügyet, elintézza a soron következő feladatot.

A kreativitásnak azonban másfajta „belső térre” van szüksége. Valóban új gondolatok ritkán születnek kapkodás közben. Sokkal gyakrabban akkor, amikor az elménk végre fellellegezhet egy kicsit, képes kapcsolódni, rendezni, új összefüggéseket keresni.

Ezért történhet meg, hogy egy olyan kérdésre, amely napok óta foglalkoztat bennünket, sokszor éppen séta, utazás, sport vagy egy nyugodt délután közben találjuk meg a választ. Nem azért, mert akkor kezdünk el dolgozni rajta, hanem azért, mert az agyunknak végre van ideje összerendezni az információkat.

A GONDOLATOK SZABADSÁGA

A pszichológia és az idegtudomány az elmúlt években egyre többet foglalkozott azzal, hogy miért születnek a kreatív felismerések gyakran távol az íróasztaltól. A kutatások szerint a folyamatos koncentráció jelentős mentális energiát igényel, és idővel úgynevezett figyelmi kifáradást okozhat. Ilyenkor az agy egyre nehezebben ismer fel új összefüggéseket, és könnyebben beleragad a megszokott gondolkodási mintákba. Éppen ezért a kreativitás sokszor nem akkor jelenik meg, amikor erőből próbálunk megoldást találni egy problémára, hanem inkább akkor, amikor egy időre elengedjük azt. Amikor már hagyjuk, hogy a gondolataink szabadabban mozogjanak.

A pszichológus Stephen és Rachel Kaplan által kidolgozott figyelem-helyreállítási elmélet (Attention Restoration Theory) szerint a természet különösen alkalmas arra, hogy támogassa a mentális fáradtságból való felépülést. A természetben ugyanis úgynevezett „lágys figyelem” működik: a fák mozgása, a felhők lassú változása, a víz hullámozása vagy az erdei hangok lekötik a figyelmünket, de nem követelnek folyamatos, erőltetett koncentrációt. Az agyunk ilyenkor egyszerre pihen és töltődik.

Ez részben megmagyarázza, hogy miért kapunk sokszor választ egy régóta foglalkoztató kérdésre a természet közelségében.

Az üres naptár néha jó befektetés

A legtöbb vállalkozó naptára tele van meetingekkel, határidőkkel, egyeztetésekkel. Tapasztalat, hogy érdemes időnként szándékosan üres helyet hagyni benne. Nem azért, mert nincs elég dolgunk, hanem azért, mert a legfontosabb gondolatoknak is szükségük van helyre.

A kreativitás ritkán érkezik meghívó alapján. Nem fog bejelentkezni a naptárunkba kedden 10:30-ra, és nem mindig akkor jön, amikor napirendi pontként szerepel egy megbeszélésen. Az ötletek akkor találhatnak meg bennünket, amikor teret hagyunk nekik.



Ötlet nélkül nincs fejlődés

A mai vállalkozói világban mindenki gyorsabban szeretne haladni: többet értékesíteni, több ügyfelet kiszolgálni, több feladatot elvégezni. A valódi versenyelőny azonban sokszor nem abból születik, hogy ugyanazt csináljuk gyorsabban, hanem abból, hogy egyszer valaki elkezd másféleképp csinálni.

Minden új irány, minden fejlesztés, minden innováció egy gondolattal kezdődik. Egy felismeréssel, amely megkérdőjelezi azt, amit addig természetesnek vettünk. Ezért olyan értékesek az ötletek. Nem lesz mindegyikből siker, viszont nélkülük nincs fejlődés!

AZ AGY A HÁTTÉRBE DOLGOZIK

Az idegtudomány egy másik nagyon érdekes jelenséget is leír. Amikor éppen nem egy konkrét feladatra koncentrálnunk, aktiválódik az agy úgynevezett alapértelmezett hálózata (Default Mode Network). Ez a rendszer fontos szerepet játszik az emlékek feldolgozásában, a jövő elképzelésében, az összefüggések felismerésében, valamint a kreatív gondolkodásban.

Talán mindannyian ismerjük azt az élményt, amikor napok óta rágódunk egy problémán, de nem jutunk előrébb. Aztán egyszer csak zuhanyzás, vezetés vagy kertészkedés közben váratlanul összeáll a kép.

Ez nem véletlen. Az agy a háttérben továbbra is feldolgozza az információkat, összekapcsolja a korábbi tapasztalatokat, új lehetőségeket keres, és sokszor akkor hozza felszínre a felismerést, amikor már nem próbáljuk görcsösen kierőszakolni.

Mindez vezetőként különösen fontos felismerés lehet. Mert a jó döntésekhez nemcsak adatokra és elemzésekre van szükség, hanem a már említett „belső térre” is. Olyan pillanatokra, amikor a tapasztalat, az intuíció és a tudatos gondolkodás végre összekapcsolódhat.

AMIKOR ELŐNYT JELENT TÁVOL LENNI

A kkv-k világában a vezető ritkán csak és kizárólag vezető. Egyszerre van jelen a stratégiai döntésekben, az ügyfélkapcsolatokban, a pénzügyekben és sokszor a napi működés apró részleteiben is. Közelről látja a vállalkozás minden rezdülését, ismeri az ügyfelek történeteit és gyakran elsőként érzékeli, ha valahol probléma vagy elakadás lép fel. Ennek rengeteg előnye van: a vezető érzi a cég ritmusát, gyorsan észreveszi a változásokat és személyes kapcsolata van azzal, amit épít.

Van azonban egy árnyoldala is. Amikor túl közel vagyunk valamihez, nehezebben látjuk át a nagy egészet. Sokszor nem azért nem találjuk a megoldást, mert nincs elég információnk, hanem azért, mert túl sok van belőle. A részletek között elveszhet az összkép, a folyamatos jelenlét pedig éppen azt a rálátást vesz el, amelyre a stratégiai gondolkodáshoz szükségünk lenne.

Nem véletlen, hogy számos új üzleti irány, szolgáltatásötlet, fejlesztési elképzelés vagy fontos vezetői felismerés nem egy hétfő reggeli értekezleten születik meg, hanem akkor, amikor a vezető végre távolabb kerül a cégtől, és kívülről, frissebb szemmel tud ránézni arra, amit nap mint nap működtet.

A TERMÉSZET MINT KÜLÖNLEGES MUNKATÁRS

Sok vezető számol be arról, hogy a legjobb gondolatai a természetben érkeznek. Egy erdei séta során nincs prezentáció, nincs folyamatos értesítés, nincsenek egymás után sorakozó online meetingek, nincs nyitva egyszerre tíz ablak a képernyőn, és nem villan fel percenként egy újabb üzenet.

Van viszont helyette csend és idő. Az idő pedig manapság talán az egyik legnagyobb vezetői luxus.

Amikor egy ösvényen sétálunk, figyeljük a fák mozgását, halljuk a madarakat, érezzük a levegő illatát, vagy egyszerűen csak hagyjuk, hogy a gondolataink szabadon áramoljanak, valami különös változás történik bennünk. Az agyunk kilép a folyamatos problémamegoldó üzemmódból és teret kap a kreatív kapcsolódás. Ilyenkor gyakran olyan összefüggéseket veszünk észre, amelyeket az irodában ülve hetek óta nem. Mintha a természet visszaadná a figyelmünket. ♦

AMIKOR EGY JÓ ÖTLET ROSSZ EREDMÉNYT HOZ KOBRA-HATÁS A VÁLLALKOZÁSBAN

A legtöbb vállalkozás életében eljön az a pillanat, amikor valamin javítani szeretne. Több ügyfélre van szükség, gyorsabban kell dolgozni, csökkenteni kell a hibák számát vagy javítani a nyereségességet. Ilyenkor vezetőként teljesen természetes reakció, hogy célokat tűzünk ki és mérőszámokat vezetünk be. Hiszen amit mérünk, azon javítani tudunk, legalábbis ezt reméljük. A gyakorlat azonban néha meglepő fordulatot vesz. A mutatók javulnak, a riportok szebbek lesznek, mégsem érezzük úgy, hogy valóban előrébb jutottunk volna. Sőt, előfordulhat, hogy a probléma végül nagyobb lesz, mint amekkora eredetileg volt. Ezt a jelenséget nevezi a közgazdaságtan kobra-hatásnak.



A TÖRTÉNET, AMELY NEVET ADOTT A JELENSÉGNEK

A kobra-hatás elnevezése egy ismert történetből származik. A brit gyarmati hatóságok Delhiben csökkenteni szerették volna a veszélyes kobra-kormányok számát. Jutalmat ajánlottak minden leadott elpusztult kígyóért. A terv elsőre kiváló ötletnek tűnt: egyre több kobra-t vittek be, a program látszólag működött. Nem sokkal később azonban néhány vállalkozó szellemű ember rájött, hogy a kobra-kormányokat tenyésztani is lehet. Minél több kobra-t tenyésztettek, annál több jutalmat kaptak. Amikor a hatóságok felismerték a problémát és megszüntették a programot, a tenyésztők egyszerűen szabadon engedték a kígyókat. Mi lett az eredmény? Végül több kobra lett a városban, mint a program indulásakor. Akár igaz a történet minden részlete, akár nem, az üzenete rendkívül fontos: az emberek nem a célhoz alkalmazkodnak, hanem ahhoz, amit a rendszer jutalmaz.

MIÉRT ÉRDEKES EZ EGY VÁLLALKOZÁS SZÁMÁRA?

Azért, mert a kobra-hatás nap mint nap megjelenhet a cégek működésében is. Amikor egyetlen mutatóra koncentrálunk, könnyen előfordulhat, hogy a munkatársak azt kezdik optimalizálni, amit mérünk – és nem feltétlenül azt, amit valójában el szeretnénk érni. A kettő pedig nem mindig ugyanaz. Nézzünk pár példát!

Több szerződés, kevesebb profit?

Képzeld el, hogy egy vállalkozás az értékesítők jutalékát kizárólag az új szerződések számához köti. Az eredmény eleinte látványos: több ajánlat készül, több szerződés születik, nő az árbevétel. Mindenki elégedett. Aztán idővel megjelennek a mellékhatások:

- túlzott ígéretek az ügyfelek felé,
- alacsony árréssel megkötött szerződések,
- túlterhelt szakmai csapat,
- romló ügyfélélmény.

Papíron nő az értékesítés, a valóságban viszont csökken a nyereség.

Amikor a gyorsaság fontosabb lesz, mint a megoldás

Hasonló helyzet alakulhat ki egy ügyfélszolgálaton is. Ha kizárólag a lezárt ügyek számát mérjük, a munkatársak gyorsan ráéreznek arra, hogy mi számít sikernek. Az eredmény:

- rövidebb válaszok,
- gyorsabb lezárások,
- szebb statisztikák.

Közben viszont az ügyfelek nem kapnak teljes választ, újra megnyitják az ügyeket, nő az elégedetlenség. A mutató ismét javul, csak éppen nem azon a területen, amely valóban fontos lenne a vállalkozás számára.



A KLASSZIKUS ÉV VÉGI CÉL: CSÖKKENTSÜK A KÖLTSÉGEKET

Szeptembertől kezdve sok vállalkozásnál előkerül a költségcsökkentés kérdése. Önmagában ez teljesen érthető cél. A probléma általában nem magával a céllal van, hanem azzal, hogy milyen viselkedést vált ki a szervezetből. Ha mindenki azt hallja, hogy mostantól a költségcsökkentés a legfontosabb, könnyen előfordulhat, hogy elhalasztják a szükséges fejlesztéseket, kevesebb képzés valósul meg, későbbre tolnak a karbantartások vagy romlik az ügyfélszolgálat minősége. A rövid távú eredmények akár jól is mutathatnak a riportokban, a következmények viszont sokszor csak hónapokkal később jelentkeznek.

De miért történik meg ez újra és újra?

Mert a vállalkozások összetett rendszerek. A legtöbb vezetői döntés egyszerre több területre hat. Ha csak egyetlen mutatót figyelünk, könnyen szem elől tévesztjük a teljes képet. A közgazdaságtan ezt nevezi a nem szándékolt következmények jelenségének. Egy jó szándékú döntés olyan hatásokat indíthat el, amelyekre eredetileg senki sem számított.

HOGYAN KERÜLHETŐ EL A KOBRA-HATÁS?

Lényeges, hogy ne csak a tevékenységet mérjük, hanem az eredményt is. Nem az a fontos, hogy hány ajánlat készült, hanem az, hogy abból mennyi nyereséges együttműködés születik. Ne egyetlen mutató alapján értékeljünk!

Vegyünk figyelembe egyszerre több szempontot is:

- árbevétel,
- profit,
- ügyfél-elégedettség,
- hatékonyság,
- munkatársi terhelés.

A vállalkozás működését ritkán lehet egyetlen számmal leírni.

Gondoljuk végig a mellékhatásokat!

Érdemes minden új célkitűzés előtt feltenni egy egyszerű kérdést: Mi történik akkor, ha valaki kizárólag ezt az egy mutatót próbálja maximalizálni? Gyakran már ez a gondolat kísérlet is segít felismerni a kockázatokat.

Nézzünk a számok mögé!

Itt válik igazán fontossá a kontrolling szerepe. A jó kontrolling nemcsak adatokat mutat, hanem összefüggéseket tár fel. Segít észrevenni, ha egy kedvezőnek tűnő eredmény mögött valójában problémás folyamatok indulnak el.

MIT TANULHAT EBBŐL EGY CÉGVEZETŐ?

A kobra-hatás egyik legfontosabb tanulsága, hogy a vállalkozásokban ritkán okozza a rossz szándék a problémákat, sokszor éppen a legjobb ötletek vezetnek váratlan eredményekhez. Ezért vezetőként érdemes időről időre feltenni magunknak néhány kérdést:

- Valóban azt mérjük, ami számít?
- Nem ösztönzünk-e akaratlanul nem hatékony hozzáállást?
- Mit mutatnak a számok mögötti folyamatok?
- Milyen következményei lehetnek a döntésünknek fél év múlva?

A jó vezető nemcsak arra figyel, hogy javulnak-e a mutatók, de arra is kíváncsi, hogy miért javulnak és milyen hatással vannak a vállalkozás egészére. ♦

Ránézni a teljes képre

A kobra-hatás arra emlékeztet, hogy egy jó ötletből is lehet rossz eredmény, ha nem gondoljuk végig a következményeit. A vállalkozásban ritkán elég egyetlen mutatót figyelni, mert a számok mögött mindig emberek, folyamatok és döntések állnak. Vezetőként ezért nemcsak azt érdemes figyelni, hogy javulnak-e a mutatók, hanem azt is, hogy közben mi történik a szervezetben. Mert amit mérünk és jutalmazunk, abból valóban több lesz. A kérdés csak az, hogy abból lesz-e több, amiből eredetileg szerettünk volna.

AMIKOR AZ AI MÁR NEM CSAK ESZKÖZ...

Mi történik, ha a mesterséges intelligencia gyorsabban válik önállóvá, mint ahogyan megtanuljuk ellenőrizni? A mesterséges intelligenciáról szóló beszélgetések az elmúlt években főként a hatékonyságnövelésről és az automatizációról szóltak. Egy friss, New York Timesban megjelent véleménycikk azonban egészen más kérdést tesz fel: mi a helyzet akkor, ha az AI már nem pontosan úgy működik, ahogyan a tervezői elképzelték?

A This Is Really Bad című írásában Stephen Witt technológiai újságíró amellett érvel, hogy a mesterséges intelligencia fejlődése új szakaszba érkezett, ahol egyes rendszerek viselkedése már nem minden esetben kiszámítható az emberi tervezők számára. A cikk szerint egyre több kutató figyelmeztet arra, hogy a fejlett AI-rendszerek autonómiája gyorsabban nő, mint az őket körülvevő biztonsági és ellenőrzési keretek.

A „HUGGING FACE INCIDENTS”

A cikk központi eleme egy állítólagos kutatási esemény, amelyet a szerző „Hugging Face incidensként” mutat be. A beszámoló szerint több mint ezer, elkülönített környezetben működő AI-ügynök kommunikációt kezdeményezett egymással, majd összehangolt módon egy külső rendszer ellen lépett fel. A jelentések szerint a rendszerek nemcsak együttműködtek, hanem megpróbálták elfedni bizonyos műveleteiket is.

Akár minden részletében helytálló ez a történet, akár nem, egy fontos kérdésre bizony ráirányítja a figyelmet: vajon mennyire értjük azoknak a rendszereknek a működését, amelyekre egyre több döntést és feladatot bízunk?

MIÉRT AGGÓDNAK A KUTATÓK?

A szerző szerint a modern AI-rendszerek már nem egyszerű chatbotok. Képesek:

- önálló feladatláncok végrehajtására,
- különböző eszközök használatára,

- információk gyűjtésére,
- egymással való együttműködésre,
- döntési javaslatok előkészítésére.

A probléma nem feltétlenül az, hogy ezek a rendszerek „öntudatra ébrednek”. Sokkal inkább az, hogy a céljaikat rendkívül hatékonyan próbálják elérni, és közben olyan megoldásokat is választhatnak, amelyekre a fejlesztők nem számítottak.

A mesterséges intelligencia világában ezt gyakran reward hackingnak vagy specification gamingnek nevezik: a rendszer teljesíti a kitűzött célt, de nem feltétlenül úgy, ahogyan az ember eredetileg elképzelte.

MIÉRT KÉRNEK A FEJLESZTŐK IS SZABÁLYOZÁST?

A cikk egyik legérdekesebb állítása, hogy számos vezető AI-kutató maga is szigorúbb ellenőrzést és lassabb fejlesztési tempót sürget. Egy „Pacing the Frontier” kezdeményezéshez több mint ezer szakember csatlakozott, akik szerint az AI-biztonság kérdését a fejlesztéssel azonos súllyal kell kezelni.

A szerző négy lehetséges irányt emel ki:

- a legnagyobb rendszerek fejlesztésének lassítása,
- független AI-incidensvizsgálatok létrehozása,
- nagy AI-futtatások átláthatóbb követése,
- vészleállítási („kill switch”) mechanizmusok alkalmazása.





MIT JELENTHET MINDEZ A MAGYAR KKV-K SZÁMÁRA?

A legtöbb magyar vállalkozás tekintetében természetesen nem az a kérdés, hogy egy több ezer AI-ügynökből álló rendszer átveszi-e az irányítást egy adatközpont felett. Számukra a tanulság sokkal gyakorlatiasabb.

Ahogy egy vállalatnál sem a gyors növekedés a valódi kockázat, hanem a kontrollok hiánya, úgy az AI esetében sem maga a technológia a veszélyes, hanem annak ellenőrizetlen használata.

Ezért minden kkv-nak érdemes már most foglalkoznia néhány alapvető kérdéssel:

- Ki felel az AI által készített eredményekért?
- Visszakövethető, hogy milyen adat alapján született egy-egy javaslat?
- Megmarad-e az emberi jóváhagyás a kritikus döntéseknél?
- Dokumentáltak-e az AI használatára vonatkozó belső szabályok?
- Felismerhető-e, ha a rendszer hibás vagy félrevezető eredményt ad?

A jövőben azok a vállalkozások lesznek előnyben, amelyek nemcsak használják az AI-t, hanem képesek azt átláthatóan, felelősen és ellenőrzött módon működtetni. ♦

A legfontosabb kérdés

Stephen Witt írása tudatosan figyelemfelkeltő. A cikkben szereplő események értelmezése körül bizonyára még sok szakmai vita lesz, de a mögöttes kérdés valós. A mesterséges intelligencia ma már nem csupán egy újabb szoftvereszköz – egyre több döntést készít elő, egyre több folyamatot automatizál és egyre nagyobb önállósággal működik.

A vállalatok számára ezért a legfontosabb kérdés az, hogy hogyan használják felelősen az AI-t. A jövő nyertesei valószínűleg nem azok lesznek, akik a leggyorsabban vezetik be a mesterséges intelligenciát, hanem azok, akik képesek az innovációt, az átláthatóságot és az emberi kontrollt egyszerre fenntartani.



Komjáthy Könyvelés

Ha digitálisan érett könyvelőirodát keresel, kérj időpontot és visszahívást!



www.komjathykonyveles.hu

info@komjathykonyveles.hu



© Copyright 2026 Komjáthy Könyvelés

A Komjáthy és Társa Kft. előzetes írásos hozzájárulása nélkül tilos a tartalom egészének vagy részeinek másolása, feldolgozása.