

**SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:**

1093 Budapest, Fővám tér 8.  
t: +36 1 482-5121, 482-5187  
www.vezetestudomany.hu

**FELELŐS KIADÓ:**

Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar

**SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:**

Aranyossy Márta  
Csillag Sára  
Demeter Krisztina  
Havran Dániel  
Keszey Tamara  
Kő Andrea

**TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:**

Bánfi Tamás  
Becsky Róbert  
Bélyácz Iván  
Bordáné Rabóczki Mária  
Chikán Attila  
Cser László  
Dobák Miklós  
Farkas Ferenc  
Gaál Zoltán  
Gálik Mihály  
Grubbström, Robert  
Hofmeister Tóth Ágnes  
Horváth Péter  
Kerekes Sándor  
Kövesi János  
Mészáros Tamás  
Román Zoltán  
Szintay István  
Vecsenyi János  
Veress József  
Wetzker, Konrad

**FŐSZERKESZTŐ:**

Primecz Henriett  
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

**OLVASÓSZERKESZTŐ:**

Nusser Tamás

**SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:**

Milassin Anda  
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

**NYOMDAI KIVITELEZÉS:**

CC Printing Kft.

**ELŐFIZETÉS:**

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.  
Hírlap Üzletág. Előfizethető közvetlen a  
kézbesítőknél, az ország bármely postáján,  
Budapesten a Hírlap Ügyfélszolgálati  
Irodákban és a Központi Hírlap Centrumnál  
(Budapest VIII., Orczy tér 1.  
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).  
i: 06 80 444-444  
e: hirlapelőfizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és  
nem küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVIII. ÉVF., JÚNIUS-JÚLIUS 2017. 6–7. szám

## TARTALOM

### SZERB LÁSZLÓ

A VÁLLALKOZÓI ÖKOSZISZTÉMA MAGYARORSZÁGON  
A 2010-ES ÉVEKBEN – HELYZETÉRTÉKELÉS ÉS SZAKPOLITIKAI JAVASLATOK 2.

### KOCZISZKY GYÖRGY – VERESNÉ SOMOSI MARIANN – BALATON KÁROLY

A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ VIZSGÁLATÁNAK TAPASZTALATAI  
ÉS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI 15.

### BORSI BALÁZS

VÁLLALATOK AZ INNOVÁCIÓS RENDSZERBEN 20.

### RESZEGI LÁSZLÓ – JUHÁSZ PÉTER

GÁTAK A MAGYAR VÁLLALATI NÖVEKEDÉSBEN 27.

### TOKÁR-SZADAI ÁGNES

A VEZETÉSI TANÁCSADÓK KIVÁLASZTÁSÁNAK SZEMPONTJAI 39.

### ÁRVÁNÉ VÁNYI GEORGINA – KATONÁNÉ KOVÁCS JUDIT – GÁL TÍMEA

A VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS OKTATÁSÁNAK VIZSGÁLATA  
A MAGYAR FELSŐOKTATÁSBAN 49.

### HIDEG ÉVA – GÁSPÁR JUDIT – DEMUS TAMÁS

– SUGÁR MIHÁLY – TYUKODI GERGELY  
A VÁLLALATI FORESIGHT HELYZETE MAGYARORSZÁGON 57.

### NOSZKAY ERZSÉBET

TAPASZTALATOK A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK  
ÁTÖRÖKÍTÉSÉNEK DILEMMÁI KAPCSÁN 64.

### KÖNYVAJÁNLÓ

### MAGYAR NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓ



Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar szakfolyóirat  
Published by Corvinus Business School Corvinus University of Budapest

vezetestudomany.hu

# A VÁLLALKOZÓI ÖKOSZISZTÉMA MAGYARORSZÁGON A 2010-ES ÉVEKBEN

## HELYZETÉRTÉKELÉS ÉS SZAKPOLITIKAI JAVASLATOK

A tanulmány elsődleges célja a magyarországi vállalkozásfejlesztési lehetőségek vizsgálata szakpolitikai szempontból. A cikk első részében a szerző elkülöníti a vállalkozáspolitikát és a kisvállalati politikát. A magyar kisvállalati és vállalkozáspolitikai értékelés után a Globális Vállalkozói Index (GEI) elemzési eszközét felhasználva alternatív vállalkozáspolitikai javaslatokat dolgoz ki. A GEI módszertani fejlesztése lehetővé teszi az egyes országok, így Magyarország, vállalkozói rendszerében a gyenge pontok azonosítását. Ideális esetben a vállalkozáspolitikai fő célja a rendszerhibák kiküszöbölése révén az erőforrások optimális eloszlásának biztosítása. Magyarország esetében a vállalkozáspolitikai elsődleges céljai a vállalkozói lehetőségek észlelésének növelése a lakosság körében, a termékinnováció fokozása, a tőkefinanszírozás ösztönzése és a versenyhelyzet javítása lehetnének. A GEI-re alapozott szimulációk jól szemléltetik a szűk politikai és szakpolitikai szempontokon felülemelkedő, az egymástól távoli területek közötti kapcsolatot figyelembe vevő célrendszer és erőforrás-allokáció kidolgozásának a mikéntjét is.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** vállalkozás, vállalkozáspolitikai, kisvállalati politika, szakpolitika, Globális Vállalkozói Index (GEI), Globális Vállalkozói Monitor

Magyarországon mind a köz-, mind a szaknyelv szinonimaként kezeli a kisvállalat és a vállalkozás fogalmakat. Így aztán nem csoda, hogy a vállalkozási és a kisvállalati politikák sem különülnek el. A cikkben elsőként a kisvállalat és a vállalkozás fogalmi megkülönböztetése mentén azonosítom a kisvállalati és a vállalkozáspolitikákat. Ameddig a vállalkozáspolitikai célja a pozitív vállalkozói attitűdök és az új vállalkozások létrehozásának támogatása, addig a kisvállalati politika a megállapodott, kisebb méretű cégek méretgazdaságossági hátrányainak csökkentésével és versenyképességük növelésével foglalkozik.

Ezután a vállalkozások és a kisvállalatok magyarországi helyzetét, a harmadik fejezetben pedig a hazai kisvállalati és vállalkozáspolitikát mutatom be és értékelem. Bár a tanulmány alapvető célja a vállalkozások és a vállalkozáspolitikai elemzése, ez a gyakorlatban nehezen különíthető el a kisvállalatoktól és a kisvállalati politikától. Sőt, a magyarországi, de még az EU-s stratégiai dokumentumok a vállalkozáspolitikát a kisvállalati politika részeként mutatják be. Ezért az értékelés során kénytelen vagyok én is együtt tárgyalni a két témát, megpróbálva fenntartani a vállalkozási fókuszot.

A cikk fő újdonsága a magyarországi vállalkozási ökoszisztéma bemutatása, illetve vállalkozáspolitikai javaslatok kidolgozása a Globális Vállalkozói Index (GEI) módszertana segítségével. A negyedik fejezet a vállalkozási rendszert a vállalkozás 14 GEI-dimenziójában vizsgálja. A 14 dimenziót megtestesítő pillérek kéttípusú változóból tevődnek össze. Egyrészt a vállalkozási attitűdök, adottságok és aspirációk egyéni, másrészt pedig az intézményi, kontextuális tényezőit kombináltuk össze. A GEI módszertani fejlesztése lehetővé teszi az egyes országok, így Magyarország, vállalkozói rendszerében a szűk keresztmetszetet okozó gyenge pontok azonosítását. Ezt követően a magyarországi vállalkozói rendszer szűk keresztmetszeteit okozó négy tényező javítására teszek javaslatot, felvázolva a lehetséges intézkedések irányát. Végül összefoglalom a cikk legfontosabb téziseit, és a vállalkozáspolitikai javaslatokat egy tágabb kontextusba helyezve árnyalom.

zolja a lehetséges intézkedések irányát. Végül összefoglalom a cikk legfontosabb téziseit, és a vállalkozáspolitikai javaslatokat egy tágabb kontextusba helyezve árnyalom.

### Kisvállalati és vállalkozáspolitikai: azonosság vagy különbözőség?

A kisvállalati (small business) és a vállalkozás (entrepreneurship) politikák elkülönítése azért is nehéz, mert a magyar köznyelv és sokszor a szakma is azonosnak tekinti őket (ld. pl. Szíjártó, 2012). Ennek hátterében a vállalat (enterprise) és a vállalkozás (entrepreneurship) fogalmak összekeverése, szinonimaként történő használata áll (Román, 2003; Szerb, 2004). Az Európai Unióban a 2000-es évektől kezdődően jelent meg a kisvállalati (KKV) és a vállalkozáspolitikai szétválasztásának igénye, habár a gyakorlatban ez még mindig gyakran egybefolyik (Román, 2005, 2009). Az EU deklarált kis- és középvállalati politikai „[...] célja annak biztosítása, hogy az uniós politikák és intézkedések kedvezzenek a kisvállalkozásoknak, valamint hozzájáruljanak ahhoz, hogy Európa vonzóbb helyé váljon a vállalkozások létrehozása és az üzleti tevékenység folytatása szempontjából” ([http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/hu/displayFtu.html?ftuId=F-TU\\_5.9.2.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/hu/displayFtu.html?ftuId=F-TU_5.9.2.html), 2016). Álláspontom szerint a KKV-politika hatókörébe a nagyvállalatoktól markánsan elkülönített, maximum 249 foglalkoztatottal, 43 millió euró mérlegfőösszeggel és 50 millió euró éves árbevétellel rendelkező cégek támogatása, versenyképességük növelése tartozik. A vállalkozáspolitikai feladata ugyanakkor elsősorban az új vállalkozások indításának és növekedésének az elősegítése (Ács et al., 2016; Thurik – Wenekers, 2004). Audretsch és Beckmann (2007) ide sorolja az alapvető vállalkozói képességek fejlesztését, mint a kreativitás, az innovativitás vagy a kockázatvállalás.

Lundström és Stevenson (2005) szerint a vállalkozáspolitikai kiterjed a cégek alapítását megelőző időszakra, a

vállalkozással kapcsolatos pozitív attitűdök kialakítására is. A KKV és a vállalkozáspolitikai közös része a vállalkozások indítása és a létrehozott fiatal cégek (kb. 3-4 évig) támogatása, segítése. Lundström és Stevenson a vállalkozáspolitikai kapcsán egyértelműen a környezeti, intézményi feltételek befolyásolásáról ír, amelynek célja a vállalkozások létrehozása a vállalkozói lehetőségek, motivációk és képességek befolyásolásán keresztül. Az idősebb vállalatok versenyképességének, termelékenységének a növelése, fejlődésük elősegítése a KKV-politika feladata. További eltérés, hogy a vállalkozáspolitikai elsősorban az egyéneket, a KKV-politika pedig döntően a kisebb méretű vállalatokat igyekszik befolyásolni.

A vállalkozáspolitikai kapcsán Smallbone és Welter (2011) hat tágabb szakpolitikai területet azonosít:

- a makrogazdasági politika (amely a potenciális vállalkozókat, vállalkozásindítást befolyásolja),
- a törvényi megfelelés költségei (amelyek a kezdő és kisebb vállalkozásokat aránytalanul nagy mértékben sújtják),
- az adópolitika (beleértve az összes adót, az adózás adminisztratív költségeit és a változásokat),
- a kormányzati erőfeszítések a piaci intézményrendszer kiépítése területén (beleértve a pénzügyi intézményrendszert, a vállalkozástámogató, oktató és fejlesztő intézményeket),
- a kormányzat hatása a vállalatok által létrehozott értékek és a vállalkozók társadalmi elfogadottsága irányába,
- direkt beavatkozás a kezdő és a kisvállalatok irányába, hogy a mérettel kapcsolatos hátrányokon túl tudjanak lépni.

Ebből látható, hogy a vállalkozáspolitikai a horizontális politikák közé sorolható, amely számos funkcionális területtel kapcsolatba hozható. Az önálló vállalkozáspolitikai elhatárolása azért is nehéz, mert a fajsúlyosabb funkcionális területek még mindig prioritást élveznek a nehezen megfogható és hatásaiban csak körülményesen számszerűsíthető vállalkozáspolitikai prioritásokkal szemben.

Az 1980-as években a vállalkozási politikát a mennyiségi és nem a minőségi elvek határozták meg. Ennek érdekében a gazdaságpolitikuskok arra törekedtek, hogy az induló vállalkozások számát növeljék. Az 1990-es évek óta azonban megfigyelhető a fókusz áthelyeződése a kezdő vállalkozások számáról a „minőségi”, gyors növekedésű, innovatív vállalkozások irányába. Ettől kezdve a fejlett országok a magas növekedési potenciállal induló vállalkozások létrejöttét kívánták elősegíteni, amelyek egyaránt képesek új munkahelyek létrehozására és gyors növekedésre (Ács et al., 2007).

Kizárólag csak a magas növekedésű cégek támogatása és felkarolása azonban nem biztos, hogy a legjobb stratégia, hiszen ez a vállalkozói fejlődést egyfajta vákuumban képzelel el. Valójában a vállalkozást, annak minőségét a vállalkozások környezeti kontextuális, vagy újabb divatos szóval, a vállalkozói ökoszisztéma is nagymértékben befolyásolja (Autio, 2012; Ács et al., 2014). Isenberg (2010) a vállalkozói ökoszisztéma hat elemét azonosította úgy, mint

- politika (szabályozás és ösztönzés, végrehajtás és tulajdonosi jogosítványok),
- kultúra (kockázat elfogadása, hibák és kudarcok, innováció, kísérletezés),
- tőke (mikrohitel, kockázati tőke, részvénytőke, üzleti angyal befektetések),
- piacok (elosztási csatornák, termelési tapasztalatok, vállalkozói hálózatok),
- humán tőke (képzett munkaerő, vállalkozói tréning, továbbképzés),
- támogatás (üzleti fejlesztési központok és kapacitások (jogi, technikai, pénzügyi), beleértve az infrastruktúrát (telekommunikáció, energia, szállítás).

Isenberg szerint minden vállalkozói ökoszisztéma egyedi, azokat nem igazán lehet másolni és utánozni. Ács et al. (2014) szerint azonban a vállalkozói ökoszisztémát lehet úgy alakítani, hogy az támogassa és fenntartsa a pozitív dinamikát az egyéni szintű attitűdök, adottságok és aspirációk között, illetve biztosítsa a megfelelő intézményi környezetet az egyéni kezdeményezésű hatások érvényesüléséhez. Ezt az elvet kívánom a továbbiakban követni a cikk magyarországi vállalkozáspolitikával foglalkozó részében.

Az Európai Unió (EU) önálló kisvállalati és vállalkozáspolitikájának alapjait a 2000-es Kisvállalatok Európai Chartájában fektette le, akkor még a Lisszaboni Stratégia céljai mentén (Floyd – McManus, 2005). A vállalkozás és a kisvállalat elkülönítésének igénye a 2003-as Vállalkozási Zöld Könyvben jelenik meg: „[...] a vállalkozás gondolkodásmód, valamint gazdasági tevékenység teremtésének és fejlesztésének folyamata, ötvözve a kockázatvállalást, a kreativitást és/vagy az innovációt a józan menedzsmenttel, egy új vagy már működő vállalatban belül” (Green paper, 2003, p. 6.). Ehhez képest az EU hivatalos dokumentumaiban is folyamatos a keveredés. Például a Vállalkozáspolitikai (2014) című kiadványban a KKV-politikát az iparpolitika mentén is értelmezik, és a versenyképesség, az innováció, a környezetvédelmi célok, a nemzetköziesedés és a nyílt belső piacok összefüggésében tárgyalják. A 2008-as kisvállalati törvényről tűnik fel markánsan a kisvállalati politika egyik alapja, a „Gondolkozz először kicsiben!” elve, amelyet kilenc, önmagában is komplex dimenzió/intézkedéscsomag mentén évről évre értékelnek a tagállamokban (Small business Act, 2008). Ezek a vállalkozás, a második esély lehetősége, a megértő adminisztráció, a közbeszerzés és állami támogatás, a finanszírozás, az egységes piac, a képességek és innováció, a környezet és a nemzetköziesedés (Román, 2009).

Az EU vállalkozáspolitikájának prioritásait meglehetősen nehéz azonosítani, mivel a különböző EU-dokumentumok eltérő fókuszokat fogalmaznak meg. Az EU KKV-honlapja a KKV-politikát hat cselekvési terület mentén ismerteti, amelyek a következők:

- vállalkozásbarát környezet megteremtése,
- a vállalkozás promóciója az oktatáson keresztül,
- az új piacokhoz történő hozzáférés támogatása, ide értve a nemzetköziesedést,
- a pénzügyi forrásokhoz történő hozzáférés elősegítése,

- a KKV-k versenyképességének és innovációjának elősegítése és
- az információhoz jutás elősegítése az EU hálózatain keresztül ([http://ec.europa.eu/growth/smes/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/index_en.htm), 2017).

A Vállalkozás 2020 cselekvési terv a vállalkozói ismeretek oktatását, a vállalkozói környezeti feltételek javítását és a vállalkozói kultúra fejlesztését helyezi a középpontba (Borbás, 2015). A Vállalkozáspolitikai (2014) kiadvány a finanszírozást, a nemzetköziesedést, a vállalkozói kultúrát (beleértve az oktatást) azonosítja prioritásként. Lenihan (2011) az új vállalati politikát a direkt beavatkozás helyett az externáliák és a képességek szisztematikus, indirekt fejlesztésében látja, a K+F-et, az innovációt és az oktatást állítva a középpontba. Az egységes EU-szintű vállalkozáspolitikai koncepció kialakítása, a prioritások azonosítása azért is nehéz, mert a konkrét célok kitűzése és a tényleges megvalósítás az egyes tagállamok hatáskörébe tartozik. Az EU tagállamai korántsem homogének, közöttük jelentős kulturális, fejlettségbeli és szakpolitikai felfogásbeli különbségek vannak.

### A hazai vállalkozási ökoszisztéma: szakpolitikai helyzetkép

A hazai gyakorlatban eddig még nem került sor sem a vállalkozások és a kisvállalatok, sem a vállalkozáspolitikai elkülönítésére a kisvállalati, vagy tágabb értelemben a kis- és középvállalati, még tágabb értelemben pedig a mikro-, kis- és középvállalati politikáktól. A hazai stratégiai dokumentumokban a vállalkozáspolitikai lépések is a kisvállalati politika részeként szerepelnek. Ugyanakkor kétségtelen tény, hogy a megállapodott, idősebb cégeket, kisvállalatokat érintő intézkedések hatással vannak az új cégek alapítására és a fiatal vállalkozások teljesítményére is. Bár e tanulmány alapvető témája a vállalkozások és a vállalkozáspolitikai, az összemosódás miatt az egyértelmű elkülönítés nehéz, ha nem lehetetlen. A következőkben ezért a hazai kisvállalatok és vállalkozások helyzetének, továbbá a kisvállalati és a vállalkozáspolitikának az értékelése együtt lesz lehetséges, azonban az elemzés során igyekszem a vállalkozásokra és a vállalkozáspolitikára fókuszálni.

Magyarországon a rendszerváltás óta eltelt évtizedekben nem volt olyan kormány, amelyik ne hangsúlyozta volna a kisvállalatok szerepét, jelentőségét és azt, hogy milyen fontos támogatásuk. Ugyanakkor a KKV-szektor helyzete ellentmondásosan alakult. A teljes helyzetfeltáráshoz és értékeléshez itt nem vállalkozom, csupán néhány meghatározó mutató (vállalatok száma, hozzáadott érték, alkalmazottak száma) és az EU által kalkulált index mentén szemléltetem a kisvállalatok kialakult helyzetét. A hazai vállalkozáspolitikát pedig elsősorban a fentiekben már említett kisvállalati törvény kilenc plusz egy (gondolkozz először kicsiben) alapján vizsgálom és értékelem. Külön foglalkozom a 2007-2013-as időszak EU-támogatásainak tapasztalataival. A szemléltetés fő céljának azt tartom, hogy láthatóvá váljon: kisvállalataink nehézségei nem

csupán a 2007-2009-es válságra, hanem olyan strukturális problémákra vezethetők vissza, amelyeket, pártoktól és kormányoktól függetlenül, most már lassan két évtizede nem tud érdemben kezelni a politika.

Az 1990-es évek első felének cégalapítási láza nagyjából 1995-96-ra lecsengett. Ekkorra a korábban az állami tulajdonú nagyvállalatok által dominált gazdaságban meghatározóvá váltak a kisvállalatok. A kezdeti vállalkozói eufória és a gyors meggazdagodás reménye néhány év alatt elszállt, ahogyan a hiánytermékek és szolgáltatások piaci telítődtek. A verseny fokozódásához a külföldi nyitás és a külföldi tulajdonú, jellemzően nagyobb és jobban menedzselte, tőkeerősebb cégek, multinacionális vállalatok is hozzájárultak (Szerb et al., 2013). A döntő mértékben a privatizáció, kisebb mértékben pedig a vállalkozói lelemény révén létrejött új hazai tőkés, nagyvállalkozói réteg gazdagodását, gazdasági hatalmának megszilárdítását már ekkor is politikai kapcsolatok kiépítésében és kvázi monopóliumhelyzeteket létrehozó szabályozásban látta. Ez a fajta viselkedés, szemben az innovatív, új üzleti lehetőségek után kutató vállalkozói attitűddel az 1990-es évek közepétől, bár változó intenzitással, de mindvégig jelen volt a magyar gazdaságban. 2004-es EU-csatlakozásunk után a kedvezményes – számos esetben visszatérítés nélküli – pályázati források megjelenésével a járadékvadász magatartás felerősödött. Az elterjedt módszereket a korrupciót, a korrupciós technikákat kutatók mára meglehetősen részletesen feltárták (Jávor – Janics, 2016; Kállay, 2015).

A 2000-es évektől kialakuló/átalakuló vállalati struktúra jól szemlélteti a kisvállalatok pozícióinak, helyzetének alakulását. Az EU által alkalmazott működő vállalatok<sup>2</sup> száma kategorizálását felhasználva látható, hogy 2001-ben nagyjából ugyanannyi cég működött Magyarországon mint 2013-ban (*I. táblázat*). Bár 2004-ben a működő vállalatok száma elérte a 708 ezret, a 2010-es években a működő cégszám gyors csökkenésnek indult és 2012-re 650 ezer alá csökkent. Ez még önmagában nem lenne probléma, hiszen a hazai cégstruktúra igen elaprózódott, azonban a kisebb méretű vállalatokból (20 fő alatt) több, a közepes és a nagyvállalatokból kevesebb volt 2014-ben, mint 1999-ben. Sőt a nagyobb méretű cégek számának csökkenése az 1999-2013-as időszak egészére jellemző. A 2014-es adatok némi bizakodásra adnak okot, de kétséges, hogy vajon trendfordulóról van-e szó. Az pedig jól ismert, hogy a kisebb vállalatok versenyképessége lényegesen elmarad a nagyobbakétól (Palócz, 2016; Szerb et al., 2014). A vállalati méretstruktúra ilyen változása és főleg térbeli egyenlőtlensége egy újabb jele annak, amit a magyar gazdaság strukturális problémájának, vagy tágabb értelemben a gazdaság duális szerkezetének nevezünk (Csizé – Major, 2010; Lengyel – Szanyi, 2011). A magyar gazdaság láthatóan nem volt képes arra, hogy olyan, dinamikusan növekvő kisvállalatokat „szüljön”, amelyek nagyvállalattokká válva a gazdasági növekedés motorjai, társadalmi szempontból pedig a magyar tehetségek felemelkedésének követendő példái lehettek volna.

Az EU elérhető statisztikái mára lehetővé teszik, hogy kisvállalataink helyzetét ne csupán önmagukban, hanem más országokkal összehasonlítva, mintegy benchmarking

A működő vállalatok száma Magyarországon a különböző mérettartományokban 1999-2014 között (választott évek)<sup>3</sup>

Létszám-kategóriák	1999	2001	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1-4 fő	516 553	578 136	625 481	633 914	631 831	621 682	613 649	626 811	620 029	626 631	620 333	575 476	572 308	581 631
5-9 fő	32 659	35 205	35 469	39 613	40 514	41 143	39 954	39 560	37 073	37 857	37 977	37 765	36 909	38 235
10-19 fő	15 652	16 656	16 910	18 170	18 648	19 036	18 461	18 853	17 202	18 067	18 074	17 312	16 732	17 549
20– 49 fő	9 034	9 501	9 919	10 636	10 859	10 352	9 982	10 073	9 076	8 613	8 483	8 690	8 839	9 180
50–249 fő	5 371	5 337	5 006	5 028	4 980	5 010	5 088	5 157	4 746	4 640	4 643	4 578	4 515	4 560
250 fő és felette	1 093	1 046	1 003	946	924	923	924	954	870	872	865	871	871	902
<b>Vállalat összesen</b>	<b>580 362</b>	<b>645 881</b>	<b>693 788</b>	<b>708 307</b>	<b>707 756</b>	<b>698 146</b>	<b>688 058</b>	<b>701 408</b>	<b>688 996</b>	<b>696 680</b>	<b>690 375</b>	<b>644 692</b>	<b>640 174</b>	<b>652 057</b>

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal (KSH, 2017)

szemlélettel elemezzük. Az EU Kisvállalati Intézkedéscsomagja (SBA) keretén belül az előzőekben említett tíz dimenzió mentén vizsgálva Magyarország 2014-ben a vállalkozás és a vállalkozáspolitikai szempontjából fontos területeken, így a vállalkozás, a második esély lehetősége, a képességek és innováció és a nemzetköziesedés eseteiben, a többi EU-ország átlagához képest, gyengén szerepelt. A finanszírozás esetében teljesítményünk átlagosnak, az állami támogatások és a közbeszerzésnél átlag felettinek mondható. A maradék három terület közül a környezet a problémás, az egységes piac és a megértő adminisztráció az átlagosan teljesítő területekhez tartozik. A „Gondolkozz először kicsiben!” elv gyakorlati érvényesülése pedig egyelőre ott tart, hogy legalább a „Neten a hivatal” honlapon az alapinformációk megjelentek<sup>4</sup>, de az új jogszabályok kisvállalati hatásait előzetesen megbecsülő KKV-teszt hazai alkalmazásáról nem igazán hallani.<sup>5</sup>

Figyelemre méltó, hogy a KKV-szektor viszonylagos elmaradottsága annak ellenére folytatódott, hogy 2004-es EU-csatlakozásunktól kezdve kisvállalataink jelentős támogatást kaptak. Kállay (2014) szerint Magyarország a 2007-2013-as időszakban az EU-átlag 2,7-szeresét költötte el gazdaságfejlesztésre, ami messze nem áll arányban sem a munkahelyteremtéssel (ami csökkent), sem pedig a gazdasági növekedésben elért eredményekkel. A 2007-2013-as évek EU-forrásfelhasználás hatásait vizsgálva Balás és szerzőtársai (2015) a pozitív hatások közül inkább a rövid távú, keresleti hatásokat tudták azonosítani, a hosszú távú, kínálati hatások kimutatása még várat magára. A KKV-k technológiai fejlesztését támogató projektek hatásvizsgálata szerint „[...] a minta reprezentatív vállalata (azaz az egyes vállalati mutatók változásának mediánjával jellemezhető) esetében 2006 és 2011 közötti időszakban csökkent a foglalkoztatotti létszám (-20%), a nettó árbevétel, a tárgyi eszköz állomány (-13,4%), és romlott az üzemi eredmény, a hozzáadott érték, illetve a nyereségesség [...] amellyel, hogy [...] javult néhány hatékonysági mutató” (Projekt hatásvizsgálata, 2013, p. 6.).

Az EU-támogatások hét év alatti 2%-os hozzájárulása a gazdasági növekedéshez és a 81.000 fős<sup>6</sup>, elsősorban rövid távú foglalkoztatottságemelkedés meglehetősen

vérszegény, főleg ha 9.200 milliárd forintos kiadási oldalal állítjuk szembe. Az EU-támogatások láthatóan csak részben voltak képesek kompenzálni a makrogazdasági egyensúlyteremtés és a 2008-ban kezdődött világgazdasági válság keresletcsökkentő hatásait, a KKV-szektorban pedig 2003-ban pontosan ugyanannyi alkalmazott volt, mint 2013-ban. 2008-hoz képest viszont a KKV-foglalkoztatás mintegy 5.300 fős mínuszos egyenleget mutat. A hozzáadott érték pedig 2013-ban is a 2008-as szint nagyjából 90%-ára rúgott. Igaz, itt is voltak olyan ágazatok, pl. informatika, ahol jelentős javulás következett be (SBA, 2014).<sup>7</sup>

A kisvállalatok tartósan alacsony hozzáadott értéke, termelékenysége és versenyképessége a hazai KKV-politika gyenge hatékonyságát is mutatja. Szabó (2010) szerint az elmúlt években a magyar kormányok nem találták meg a KKV-szektor fejlesztésének sem a megfelelő intézményrendszerét, sem a módját. Dallago (2011) véleménye sem jobb a kisvállalati politika megítélésében: “a KKV-politikák sohasem voltak sem költséghatékonyak, sem időben stabilak vagy megfelelőek ahhoz, hogy elősegítsék a magyarországi KKV-k versenyképességének növelését a globalizált világban. A politikák a meglévő KKV-kat célozták és hiányzik a teljes vállalkozói dimenzió, ami az innovatív és a nemzetközileg versenyképes KKV-kat támogatná. Olyan fontos dolgok, mint a tudatosság és tehetőségépítés, lehetőségfelismerés és -kihasználás, folyamatosan figyelmen kívül maradtak. Ennek következménye, hogy a KKV-k ugyan létrehoztak munkahelyeket, de alig innováltak és nem váltak versenyképesek sem” (Dallago, 2011, p. 95.).

Ha feltesszük a kérdést, hogy vajon miért is nem sikerült a hazai kezdő vállalkozások és a kisvállalatok helyzetét javítani az elmúlt évtizedekben, akkor nem egyszerű a válasz. Első szinten a problémák nem is igazán az akadályozó tényezők azonosításával, hanem a mögöttük levő okok feltárásával és a problémák kezelési módjával, illetve az azok csökkentésére szándékozott eszközök alkalmazásával van. A jelenleg Magyarországon érvényes, 2014-ben elfogadott Kis- és közép-vállalkozások stratégiája 2014-2020 (2013) dokumentum szerint a három legfontosabb

„gyökérprobléma” a nem támogató vállalati környezet, a finanszírozási forráshoz jutás nehézsége és a kisvállalatok alacsony növekedési potenciálja. A strukturális gondokat mutatja, hogy e pontok közül kettő, a vállalkozási környezet és a finanszírozás, már megjelent a korábbi, 2007-2013-as KKV-stratégiai dokumentumban is, amely a tudást és a vállalkozói infrastruktúrafejlesztést is az alapproblémák közé sorolta (KKV-stratégia, 2007). Hasonlóan „örökzöld” téma a KKV-k alacsony szintű innovációs aktivitása és az együttműködések hiánya is (Szerb et al., 2013). Igaz az is, hogy ezek a problémák az EU számos más országában is folyamatosan jelen vannak. Talán ezek a permanens hiányosságok az okai annak, hogy az EU 2000-ben elfogadott lisszaboni stratégiai célkitűzéseit, főleg a világ legversenyesebb régiója célt, nem sikerült elérni (Floyd – McManus, 2005; Farkas, 2007).

Mindenesetre az elmúlt időszak hazai szemléletbeli változását jól jelzi, hogy ameddig a 2007-es stratégiai fejlesztési program az állami beavatkozást a piaci hiányosságok mentén, ideiglenes jelleggel gondolta megvalósítani, a 2013-as tervben erről nem esik szó. Ha tetteiben nem, de szándékaiban piacfejlesztő szemlélet helyébe a piaccal szemben gyanakvó, a piaci kudarcokat lényegében elfogadó, és a kormányzati eszközök primátusát hangsúlyozó piachelyettesítő modell lépett (Kállay, 2002, 2014). Nyomon követhető az állam térnyerése, fokozódó aktivitása számos olyan területeken, ahol nagyobb befolyása lehetne a piaci folyamatoknak is (Kornai, 2015). Ennek legláthatóbb tere a tulajdoni viszonyok megváltoztatása, újraelosztása. Ez nem csupán a magyar tulajdonosi részesedés növelését jelentette a külföldi tulajdonosok rovására az úgynevezett nem termelő szektorokban (bankok, energetika, közszolgáltatások), hanem kvázi monopóliumok létrejöttét is elősegítette több területen (pl. trafikok, szerencsejáték) (Mihályi, 2015; Soós, 2014).

A politika és a szakpolitika viszonya is jelentős átalakuláson ment keresztül. A szakpolitika korábban létező részleges önállósága gyakorlatilag megszűnt, a politika és a politikusok primátusa egyértelművé vált. A döntéshozatalból kiiktatták a fékeket és ellensúlyokat, a szakmai egyeztetések pedig teljesen kiüresedtek. A szakapparátus, a politikai hatalom csúcsán álló szűk körből érkező döntések egyszerű végrehajtójává vált. A hatalmi, politikai érdekek felülírják a piaci szabályokat; a siker pedig nem a piac viszonyok, a versenypozíció szisztematikusan építése, hanem a személyes kapcsolatok alakítják (Kornai, 2015).

A KKV-k szempontjából az egyik fontos probléma a szabályozás kiszámíthatatlansága. A hiperaktív törvénykezést a törvények gyakori változtatása jellemzi (Kornai, 2015). A változások az esetek mintegy felében az ugyanazon kormányzat által korábban hozott törvények módosítását jelentik (Sárközy, 2014). Kállay (2014) szerint a szabályozási környezet instabilitása mellett, a szabályozás és a végrehajtás szervezetrendszere nem egységes, és a vállalkozói keretfeltételek többsége is negatív hatással van a vállalkozási környezetre. Ugyanakkor a szabályozás a KKV-szektoron belül a kisebb méretű vállalatokat hozza kedvező helyzetbe, arra ösztönözve a cégeket, hogy ne

növekedjenek (Kállay, 2014), vagy több kisméretű céget működtessenek párhuzamosan a tulajdonosok.

A stratégiai célok megvalósítása területén is komoly gondok vannak. A stratégiai dokumentumok, kormányprogramok és az adott év költségvetési tervei is más-más fókuszokról tanúskodnak, a végrehajtás során pedig gyakori az aktuális politikai elvárásoknak, hatalmi érdekeknek megfelelő változtatás, a célok és prioritások kampányszerű módosítása. Az egyes intézkedések esetleges (negatív) hatásait nem igazán veszik figyelembe. Állandó probléma, hogy a kisvállalatok adminisztratív terhelése európai szinten is kirívóan magas. Az OECD felmérése szerint a magyar kormányok erőfeszítése ellenére 2008 és 2013 között a hazai vállalkozások adminisztratív terhelése nemhogy csökkent, hanem éppen nőtt (KKV fejlesztés, 2014). Számos intézkedés – például a kedvezményes adózási formák növekvő száma, az online pénztárgép, a marketingkiadások különadója, a tranzakciós illetékek különadója, az EKAER-rendszer, az elektronikus építési napló bevezetése is – az adminisztrációs terhet növelte.

A KKV-k és a vállalkozáspolitikai szempontjából sokatmondó, hogy a kisvállalati ügyek kormányzati szinten a Nemzetgazdasági Minisztérium (NGM) Gazdaság-szabályozásért felelős államtitkárságához tartoznak hat másik területtel (iparstratégia, kereskedelem, fogyasztóvédelem, külgazdaság, befektetésösztönzés, exportfejlesztés) együtt. Látható az is, hogy a személyi változások a prioritások átrendeződésével járnak.<sup>8</sup> Például legalábbis részben, a személyi változásokhoz kapcsolható, hogy 2015-ben, az előzetes tervekkel, ígéretekkel ellentétben, mégsem jutottak adókedvezményhez a startupok... (HVG, 2015).

A különböző célok eléréséhez különböző eszközök tartoznának. A vállalkozásfejlesztést, a vállalkozóvá válást számos pénzügyi és nem pénzügyi eszközzel lehet befolyásolni (Kállay – Imreh, 2004). Ehhez képest a magyar vállalkozásfejlesztés gyakorlatában hagyományosan kiemelt szerephez jutnak a pénzügyi problémák és a kezelésükre szolgáló pénzügyi eszközök és háttérbe szorulnak a vállalkozásfejlesztés más eszközei, főleg azok, amelyek más tárcák vagy netán főosztályok hatókörébe tartoznak. Ilyen például a számos ország által alkalmazott humánerőforrás-fejlesztési, oktatáspolitikai eszközök alkalmazása (Kurató, 2005).

Legtöbbször a finanszírozási problémákon kívüli területek gondjait is pénzzel, sőt gyakran visszatérítés nélküli forrásokkal kísérik meg javítani. Bár az ilyen visszatérítés nélküli források szerepe csökkenőben van a 2014-2020-as időszakban (Szabó et al., 2016), az ingyenes források iránt változatlanul nagy a kereslet. A szokatlan forrásbőség és a források olcsósága felerősítette a járadékvadász magatartási formákat. Ugyanakkor lehetetlen különbséget tenni azok között, akik támogatás nélkül is megvalósították volna a projektet azoktól, akiknek tényleg szükségük volt a pénzre. Kialakult és megerősödött az állami forrásokra várás, ahol a fejlesztési döntések elsődrendű mozgatórugója immár nem a piaci konjunktúra mozgatta kereslet, hanem az olcsó, ingyenes források elérhetősége. A forrásokhoz

jutás azonban nem normatív, hanem egyedi módon történik; aki nem tud ilyen kedvező árú forrást elérni, az könnyen piaci versenyhátrányba kerülhet.

Az állami támogatások kedvezményezettjei lettek 2015-től a nagyvállalatok is. 2016-ban erre a célra a kormány 15 milliárd forintot szán (HVG, 2016). Bár a támogatások az újraparosítási beruházások ösztönzésére szolgálnak, ezek a cégek könnyen juthatnának beruházási hitelhez vagy akár addicionális tulajdonosi tőkéhez, így a támogatás racionalitása a piaci hibák korrigálása szempontjából erősen megkérdőjelezhető. Igencsak kérdéses, hogy a leggazdagabb magyarok listáján az élbolyban szereplők cégeinek miért is kellene százmilliókban vagy milliárdokban mérhető plusz forrást, állami támogatást nyújtani.

A döntő mértékben az EU-ból érkező források elosztására szolgáló rendszert az elmúlt években számos kritika érte. A pályázatok bürokratizmus, a döntéshozatal lassúsága, a megítélt támogatások kifizetésének gyakori késése a technikai problémákat jelzi. Ráadásul a 2007-2013-as időszak EU-forrásait későn, az időszak legvégén, kapkodva költötték el. A pályázatok elsőrendű prioritása a gyors költés volt, megakadályozva a források bennragadását. Ez viszont további rontotta a forráselosztás gazdasági hatásait, inkább a versenyképtelenséget konzerválta és nem a versenyképességet javította. Egyes területeken, például a kockázati tőke jellegű pályázatok esetében olyan forrásbőség keletkezett, ami már meghaladta a célzott vállalati kör forrásfelszívó képességét. A kedvezményes kamattal vagy ingyen kínált források mellett a visszaeső banki hitelezést kompenzáló megjelentek a Magyar Nemzeti Bank (MNB) finanszírozta kedvezményes hitelek (Növekedési Hitelprogram) is. A pályázati kisvállalati szektorba kihelyezett hitelek állománya ugyanakkor a 2011-2015-ös időszakban folyamatosan mintegy 560 milliárdos csökkenést mutatva 2015 végére 3.763 milliárdra esett vissza<sup>9</sup>. Ez azt mutatja, hogy egyrészt a kisvállalatok a lassan fellendülő konjunktúra ellenére sem igazán akarnak banki forrásból fejleszteni, másrészt pedig az valószínűsíthető, hogy az MNB által refinanszírozott alacsony szinten maximált kamatozású hiteleket kiszorították a még ennél is kedvezőbb konstrukciójú pályázati források.

A pályázatok közül igen kevés volt, amely a vállalkozáspolitikai hatókörébe esett volna, és a vállalkozóvá válást, a készségek és képességek fejlesztését célozta volna. A fiatalok vállalkozóvá válását kívánta elősegíteni egy projekt, ami a maximum hárommillió Ft-os támogatást vállalkozásfejlesztési ismeretekkel kombinálta. A tervezett 4,9 milliárdos forrásra majd 1.700 pályázat érkezett be, de a kivitelezés káoszba fulladt: késői döntések, szakszerűtlenül kialakított szabályok, bennragadó pénzek jellemezték a projektet (HVG, 2014). 2016-ban is meghirdették a fiatalok vállalkozóvá válását elősegítő, oktatással kombinált programot (<http://www.vallalkozoz2016.hu/>, 2016). A nagyjából 2.000 főt érintő képzés azonban nem pótolhatja az iskolai rendszer hiányosságait a vállalkozói és a vállalkozásalapítás ismeretek szisztematikus oktatása területén.

## Vállalkozáspolitikai javaslatok a Globális Vállalkozói Index elemzési módszere alapján

A vállalkozáspolitikai eszközök, az oktatás, a bürokrácia és az adminisztratív terhek csökkentése, ha nem is nagy hangsúllyal és nem is mindig a vállalkozással összefüggésben, de legalább megjelenik a Széchenyi 2020 program tervezeteiben ([https://www.palyazat.gov.hu/szechenyi\\_2020](https://www.palyazat.gov.hu/szechenyi_2020), 2017). Az egyes szakpolitikák vállalkozásközpontú összehangolásának viszont a nyomelemeit sem láthatjuk. Éppen ezért a következőkben azt mutatom be, hogy a Globális Vállalkozói Index (GEI) segítségével hogyan alakíthatók ki a vállalkozáspolitikai célok prioritásai és hogyan optimalizálhatók a célok megvalósítására szolgáló erőforrások.

A GEI a vállalkozás komplex és holisztikus felfogásán alapuló, a vállalkozást országos szinten mérő index. A GEI az index konstruálása során egyformán figyelembe veszi a vállalkozás egyéni és a környezeti/intézményi tényezőit, ahol az egyéni törekvések hatékonysága az intézmények fejlettségének, minőségének a függvényében alakul. A GEI felfogása szerint a vállalkozás alkotóelemei egy komplex rendszert, ökoszisztémát alkotnak. Az egyes országok GEI-pontjait az egyéni és az intézményi tényezők abszolút nagysága mellett a vállalkozás szűk keresztmetszetei is befolyásolják, amelyek rendszerhibát okozhatnak (Szerb – Ács, 2010; Szerb et al., 2013).

„A GEI egy adott ország vállalkozói attitűdjeinek, vállalkozói adottságainak és vállalkozói aspirációinak a dinamikus és intézményileg beágyazott kapcsolataként határozható meg, ahol az egyéni vállalkozói jellemvonások az erőforrások allokációján keresztül segítik az új tevékenységek elindítását és működtetését. A vállalkozói attitűdök, aktivitások és aspirációk maguk is komplex kategóriák. A vállalkozói attitűdök az adott ország lakosságának a vállalkozással kapcsolatos viszonyulását kifejező tényezőket tartalmazzák, mint a lehetőségfelismerés, a cégindítás menedzselési képességei vagy a vállalkozók társadalmi elfogadottsága. A vállalkozói adottságok a születőben levő és a fiatal cégek és tulajdonosaik minőségi karakterisztikáit, jellemvonásait, cégindítási motivációit mérő tényezőit foglalják magukba. A vállalkozói aspirációk pedig a születőben levő és a fiatal cégek stratégiai orientációit, az innovációt, nemzetköziesedést, növekedést és a finanszírozási lehetőségeket tartalmazzák” (Szerb et al., 2013, p. 19-20).

A GEI struktúrája az 1. ábrán látható. Technikailag a Globális Vállalkozói Indexet a három alindex, a vállalkozói attitűdök, a vállalkozói adottságok és a vállalkozói aspirációk számtani átlagaként kalkuláljuk. Az alindexek pilléreként jönnek létre. A vállalkozói attitűdöket és a vállalkozói aspirációkat öt, a vállalkozói adottságokat pedig négy pillér alkotja. Mindegyik pillér kétféle változóból tevődik össze. Az egyéni változókat a vállalkozási attitűdöket, adottságokat és aspirációkat a Globális Vállalkozói Monitor (GEM) egyéni szintű felmérés országos szintre aggregálása révén kapjuk (világos szín az 1. ábrán). Az intézményi változókat számos forrásból, így a Világbanktól, a Heritage Foundations-tól vagy a Világgazdasági Fórumtól származnak (szürke szín az 1. ábrán).<sup>10</sup>

A Globális Vállalkozói Index felépítése

Globális Vállalkozói Index																											
Vállalkozói attitűdök alindex				Vállalkozói adottságok alindex				Vállalkozói aspiráció alindex																			
Pillérek																											
Lehetőségfelismerés	Startup-képesség	Kockázatvállalás	Hálózatosság	Kulturális támogatás	Lehetőségkezdés	Technológiai transzfer	Humán minőség	Versenyelőny	Termékinnováció	Technológiai innováció	Magas növekedés	Nemzetköziesedés	Finanszírozás														
Változók																											
Piac mérete	Lehetőség	Felsőfokúak aránya	Képesség	Kockázati ráta	Kockázat	Internethasználat	Kapcsolat	Korrupció	Karrierstátusz	Gazdaság szabadsága	Motiváció	Technológiai Abszorpció	Szektor	Alkalmazott Ténning	Tízéltetés	Piaci dominancia	Verseny	Technológiai transzfer	Új termék	GERD	Új technológia	Stratégia	Gazella	Globalizáció	Export	Tőkepiac	Informális befektetés

Forrás: Acs et al. (2014)

2. táblázat  
Magyarország alindexe és GEI-pontjai  
a 2006-2014-es időszakban

Év	Attitűdök	Adottságok	Aspirációk	GEI
2006	34,1	37,3	28,9	33,4
2007	41,1	38,7	21,5	33,8
2008	40,5	36,5	21,8	33,0
2009	40,0	38,1	31,1	36,4
2010	43,0	45,6	41,6	43,4
2011	44,6	52,8	49,2	48,9
2012	39,0	43,9	46,7	43,2
2013	40,1	41,4	43,2	41,5
2014	43,4	45,3	46,7	45,1

Forrás: saját kalkuláció

Mint az a 2. táblázatban látható, Magyarország teljesítménye a vizsgált időszakban meglehetősen hullámzó, 2006-2011 között folyamatos javulás, amit visszaesés követett, majd a GEI 2014-ben ismét emelkedésnek indult. Ez 2014-ben a 41. helyet jelentette Magyarország számára a részt vevő 132 ország között, ami jobb, mint a Világgazdasági Fórum által mért versenyképességi helyezésünk. Sajnos azonban a közép-kelet-európai régióban relatív helyzetünk tovább romlott, és 2014-re gyakorlatilag Románia is beért bennünket (Acs et al., 2016).

A GEI azonban csak az ország összpontszámát mutatja, de nem teszi lehetővé a vállalalkozási teljesítmény erős és gyenge pontjainak azonosítását. A 3. táblázat a 2014-es adatok alapján mutatja Magyarország pilléreinek, egyéni és intézményi változóinak az értékeit. A színek azt mutatják, hogy a többi 132 országhoz képest Magyarország

az országok topnegyedéhez (fehér), a második kvartilishez (világosszürke), a harmadik kvartilishez (középszürke) vagy az utolsó negyedhez (sötétszürke) tartozik. Mint látható, teljesítményünk meglehetősen vegyes, az értékek alapján hazánkat többnyire a második és a harmadik kvartilisbe soroljuk. Az egyéni változók esetében azonban több attitűdváltozó alapján is a legalsó kvartilisbe tartozunk, csakúgy mint a termékinnováció esetében. Nemzetköziesedési pillérünk pedig – elsősorban a globalizáció magas értéke miatt – a topnegyedbe emel bennünket.

Ha vállalkozáspolitikai javaslatokat szeretnénk tenni a GEI alapján, akkor először is azt kell tisztáznunk, hogy mi is legyen a politika célja. A jóléti közgazdaságtan egyik meghatározó alapelve az, hogy a piacot hagyni kell működni ott, ahol az hatékony, és csupán ott kell beavatkozni, ahol piaci hibák vannak (Bátor, 1958; Stiglitz, 1989). A GEI technikai újdonságai közé tartozik a szűk keresztmetszetekért történő büntetés módszerének (PFB) kidolgozása, amely összhangban van ezzel az elvvel. A PFB azt feltételezi, hogy a vállalkozás 14 pillére szorosan összefügg egymással. A pillérek optimális konfigurációja esetében a 14 a [0,1] tartományba normált pillér értéke egyenlő. Ha azonban a konfiguráció nem optimális, akkor a leggyengébb pillér visszahúzó hatást gyakorol a többi pillérré. Ennek az elvnek megfelelően a vállalkozáspolitikai célja, hogy a leggyengébb pillér javítása révén a vállalalkozói rendszer határfokát javítsa. Ha ezt a leggyengébb pillért, a szűk keresztmetszetet sikerül javítani, akkor ez pozitív hatással lesz az összes pillérré is, és végső soron a GEI-re is. Ezzel szemben a relatíve magas értékű pillér javítása csak az adott pillér szintjét javítja, és nem számolja fel a szűk keresztmetszetet, azaz a GEI csak kisebb mértékben nő. A szűk keresztmetszetet okozó pillér visszahúzó ha-

Magyarország pillérjeinek, intézményi és egyéni változóinak  
2014-es normalizált (0-1 tartomány) értékei

	PILLÉREK		INTÉZMÉNYI VÁLTOZÓK		EGYÉNI VÁLTOZÓK	
Vállalkozói attitűd	Lehetőségfelismerés	0,27	Piac mérete	0,61	Lehetőség	0,37
	Startup-képesség	0,50	Felsőfokúak aránya	0,76	Képesség	0,48
	Kockázatvállalás	0,50	Kockázati ráta	0,84	Kockázat	0,37
	Hálózatosodás	0,58	Internethasználat	0,89	Kapcsolat	0,43
	Kulturális támogatás	0,42	Korrupció	0,67	Karrierstat	0,46
	<b>Vállalkozói attitűd</b>	<b>43,4</b>				
Vállalkozói adottság	Lehetőségkezdés	0,49	Gazdaság szabadsága	0,75	Motiváció	0,49
	Technológiai szektor	0,54	Technológiai abszorpció	0,56	Szektor	0,69
	Humán minőség	0,49	Alkalmazott tréning	0,51	Végzettség	0,71
	Versenyelőny	0,38	Piaci dominancia	0,57	Verseny	0,53
	<b>Vállalkozói adottság</b>	<b>45,3</b>				
Vállalkozói aspiráció	Termékinnováció	0,32	Technológiatranszfer	0,62	Új termék	0,49
	Technológiai innováció	0,44	GERD	0,74	Új technológia	0,39
	Magas növekedés	0,58	Stratégia	0,50	Gazella	0,77
	Nemzetköziesedés	0,81	Globalizáció	0,89	Export	0,82
	Finanszírozás	0,36	Tőkepiac	0,52	Informális befektetés	0,52
	<b>Vállalkozói aspiráció</b>	<b>46,7</b>				
<b>GEI</b>	<b>45,1</b>	<b>Intézményi</b>	<b>0,67</b>	<b>Egyéni</b>	<b>0,54</b>	

tása függ attól, hogy mekkora a különbség a leggyengébb pillér és a többi pillér között, a büntetés a különbségek növekedésével emelkedik. A pillérek között korlátozott a helyettesíthetőség, azaz nem mindegy, hogy melyik pillérértéket változtatjuk, amikor a GEI-t szeretnénk növelni. A PFB módszer büntetőfüggvényét az (1) képlet mutatja:

$$x_{(i,j)} = \min y_{(i,j)} + 1 - e^{-y_{(i,j)} - \min y_{(i,j)}} \quad (1)$$

ahol  $x_{i,j}$  az  $i$  ország  $j$  pillérjének büntetésével módosított érték

$y_{i,j}$  az  $i$  ország eredeti  $j$  pillérjének normált értéke

$y_{\min(i,j)}$  az  $i$  ország legkisebb értéke  $i$ .

$i = 1, 2, \dots, n =$  az országok száma

$j = 1, 2, \dots, 14, m =$  a pillérek száma

Ezt az alapelvet követve a vállalkozáspolitikai alapvető céljának a vállalkozási rendszer hibáinak a kiküszöbölését tekintem. Esetünkben ez első lépésként azt jelenti, hogy a vállalkozáspolitikai alapegységének tekintett 14 pillér közül azonosítani kell azokat, amelyek a rendszer teljesítményét gyengítve szűk keresztmetszetet okoznak. A 2. táblázat alapján Magyarország leggyengébb pillérértékei a jó üzleti lehetőségek felismerési képessége (*Lehetőségfelismerés*), a termékek újdonsági fokát mutató *Termékinnováció*, a formális és informális tőkefinanszírozási lehetőségek (*Finanszírozás*) és a verseny élességét és a piacra jutás könnyűségét mérő *Versenyelőny*. A szűk keresztmetszetet képező pillér(ek) javítása, a rendszerszemléletnek megfelelően, kumulatív hatást gyakorol a többi 13 pillérre is. Ugyanakkor bármely más pillérérték növelése csak az adott pillér értékét növeli (Rappai – Szerb, 2011). Magyarország esetében pél-

dául a legszűkebb keresztmetszetet a *Lehetőségfelismerés* alacsony szintje jelenti. Ha viszont mi a *Nemzetköziesedés* pilléren javítunk, akkor a GEI-pont csak kismértékben emelkedik, ezzel egyidőben pedig a magyar vállalkozásrendszer hatékonysága nem javul, hanem éppen romlik, hiszen a plusz erőforrást rosszul használtuk fel.

A következőkben olyan szimulációk eredményeit mutatom be, ami Magyarország GEI-indexértékét 5 ponttal emeli. Először a leggyengébb pillér értékét növeljük a második leggyengébb pillér szintjéig. Ha még nem értük el az 5 pontos GEI-emelkedést, akkor a két leggyengébb pillért növeljük a harmadik leggyengébb pillér szintjéig, ellenőrizve, hogy mikor érjük el az 5 pontos GEI-emelkedést. Ezután a három leggyengébb pillért növeljük a negyedik szintjéig. Ezt a módszert addig folytatjuk, ameddig a kívánt eredményt el nem érjük, szakítva a hagyományos határelemzések csupán egy változó módosítását lehetővé tevő „ceteris paribus” alapfeltevéssel is. A szimulációhoz a 2006-2014-es pillérértékek három- (2006-2008), illetve kétéves (2009-2014) átlagait használok fel. Ez azért szükséges, hogy azonosítani tudjuk, vajon az adott pillér Magyarország vállalkozási teljesítményének tartós vagy csupán átmeneti gyengeségét jelenti-e. A 4. táblázat tartalmazza a gazdasági válság utáni 2009-2014-es, hatéves értékekből képzett pillérátlagon alapuló szimuláció eredményét is. Az erőforrásigényt egyrészt abszolút értékben, másrészt pedig a javításhoz szükséges összerőforrás százalékában adom meg. Ezt jelzik a cellák színei is: a sötétebb szürke a problematikusabb, a világosabb színárnyalat a kevésbé problematikus területeket jelzi.

Mint az a 4. táblázatból látható, a GEI 5 pontos növekedéséhez vezető optimális vállalkozáspolitikai időben is

változik. Mindössze négy olyan pillér van – a vállalkozásindítási készségeket mérő *Startup-képesség*, a vállalkozásindítás kockázatára reflektáló *Kockázatvállalás*, a potenciális külső segítségnyújtást közelítő *Hálózatosság* és a potenciális technológiai abszorpciót kifejező *Technológiai szektor* – amelyek egyik időben sem képeztek szűk keresztmetszetet. A jó üzleti lehetőség motiválta vállalkozásindítást (*Lehetőségkezdés*), a magas növekedésű potenciálú gazellák gyakoriságát mérő *Magas növekedés* és a hazai vevők mellett a külföldiekre mutató *Nemzetköziesedés* pedig csupán egy időszakban voltak problematikusak. A vállalkozók társadalmi megbecsülését és vonzó karrierlehetőségeit fejezi ki a *Kulturális támogatás*, a vállalkozó iskolázottságát pedig a *Humán minőség* mutatja. Mindkét esetben romló tendenciát láthatunk, a *Kulturális támogatás* pedig lassan a veszélyzónába kerül. Ezekre a területekre oda kell figyelni. Az új cégek által alkalmazott technológia újdonsága (*Technológiai innováció*) az időszak egészében a problematikus területek közé tartozott, igaz

a GEI emeléséhez szükséges erőforrások kevesebb, mint 10%-a szükséges a vállalkozási rendszer hatékonyságának emeléséhez.

Négy olyan terület van, ahol a magyar vállalkozási rendszer krónikusan gyenge. A *Lehetőségfelismerés* tartósan a leggyengébb pillér. A 3. táblázat alapján pedig tudjuk, hogy ennek oka a lakosság alacsony lehetőségfelismerési képessége (egyéni tényező). A *Termékinnováció* – a második legalacsonyabb pillér – esetében az új cégek alacsony szintű innovációs aktivitása a probléma alapvető oka. Igaz, lenne mit javítani a *Technológiai transzferen* is (intézményi változó). A *Finanszírozási problémák* igazán a 2006-2008-as válság időszakában voltak krónikusak, azóta ez a pillér sokat javult, és immár „csak” a harmadik a „feketelistán”. A *Versenyelőny* azt jelzi, hogy a hazai új vállalkozások már eleve olyan területre lépnek be, ahol már kezdetektől magas a verseny (egyéni változó), ugyanakkor a piaci helyzetre is jellemzőek az erőfőlényes szituációk.

4. táblázat

Szimulációs eredmények Magyarország GEI értékeinek 5 pontos javítása érdekében (2006-2014)

Pillér/időszak	2006-2008		2009-2010		2011-2012		2013-2014		2009-2014		Értékelés	Gazdaságpolitikai prioritás
	Plusz*	%	Plusz	%	Plusz	%	Plusz	%	Plusz	%		
<b>Erőforrásigény</b>												
<i>Lehetőségfelismerés</i>	0,16	15%	0,28	28%	0,29	34%	0,28	27%	0,29	31%	tartósan problematikus	<b>elsőrendű prioritás</b>
<i>Startup-képesség</i>	0	0%	0	0%	0	0%	0,01	1%	0	0%	elfogadható	nem prioritás
<i>Kockázatvállalás</i>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	elfogadható	nem prioritás
<i>Hálózatosság</i>	0	0%	0	0%	0,01	1%	0	0%	0	0%	elfogadható	nem prioritás
<i>Kulturális támogatás</i>	0,01	1%	0,09	9%	0,08	9%	0,09	9%	0,09	9%	kisebb probléma, időben fokozódik	<u>közepes prioritás</u>
<i>Lehetőségkezdés</i>	0	0%	0	0%	0,01	1%	0,02	2%	0	0%	elfogadható	nem prioritás
<i>Technológiai szektor</i>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	elfogadható	nem prioritás
<i>Humán minőség</i>	0	0%	0	0%	0,1	12%	0,04	4%	0,03	3%	új probléma	<i>fokozott megfigyelés</i>
<i>Versenyelőny</i>	0,13	12%	0,18	18%	0,06	7%	0,16	16%	0,14	15%	problematicus, időben változó intenzitással	<b>elsőrendű prioritás</b>
<i>Termékinnováció</i>	0,27	26%	0,26	26%	0,13	15%	0,20	20%	0,20	21%	problematicus, időben változó intenzitással	<b>elsőrendű prioritás</b>
<i>Technológiai innováció</i>	0,05	5%	0,08	8%	0,04	5%	0,08	8%	0,08	8%	kisebb probléma, szinten maradt	<u>közepes prioritás</u>
<i>Magas növekedés</i>	0,15	14%	0,04	4%	0	0%	0	0%	0	0%	kisebb problémából javult	nem prioritás
<i>Nemzetköziesedés</i>	0,04	4%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	kisebb problémából javult	nem prioritás
<i>Finanszírozás</i>	0,24	23%	0,06	6%	0,14	16%	0,14	14%	0,12	13%	problematicus, időben változó	<b>elsőrendű prioritás</b>
<b>Összesen</b>	<b>1,05</b>	<b>100%</b>	<b>0,99</b>	<b>100%</b>	<b>0,86</b>	<b>100%</b>	<b>1,02</b>	<b>100%</b>	<b>0,95</b>	<b>100%</b>		

\* A plusz a 2. táblázat pillérértékeihez képest mutatja, hogy az adott pillér értékét mennyivel kell emelni a GEI 5 pontos növeléséhez.

A 4. táblázatban összefoglalt szimulációs eredmények alapján a vállalkozás országos rendszerében tapasztalható szűk keresztmetszetek feloldásához komplex vállalkozáspolitikai lépések lennének szükségesek. Az elkövetkezőkben a lehetséges lépések irányát vázolom fel a négy alapvető probléma esetében. Természetesen mindegyik terület is megérne akár külön is egy tanulmányt, itt azonban célom csupán annak bemutatása, hogy egy rendszerszempontrú vállalkozáspolitikai valójában mennyire komplex.

A *Lehetségfelismerés* javítása elsősorban az oktatási rendszer, kisebb mértékben a vállalkozásfejlesztési intézmények feladata. A mások által esetleg nem is látott lehetőségfelismerés és -azonosítás alapja a kreativitás és az önálló gondolkodásra képesség kialakítása, amelyet meglehetősen korán kellene elkezdni az iskolákban. A felsőfokú intézmények esetében az egyetemi inkubátorok is jó gyakorlóterepet nyújthatnak. A lehetőségek azonosításában a vállalkozásfejlesztési intézetek tapasztalt szakemberei is segítséget nyújthatnak. Ameddig ez utóbbi rövidebb távon is megvalósítható, az iskolai rendszer átalakítása még a pozitív szándék esetén is hosszú éveket, évtizedeket vehet igénybe.

A *Termékinnováció* az innovációval foglalkozó hazai szakemberek szerint is kritikus állapotban van. Az innovációs felmérések, illetve az EU Innovációs Eredménytáblája (Innovation Union Scoreboard, 2015), amelyek azonban a megállapodott vállalatokra, illetve az intézményrendszerre vonatkoznak, megerősítik az itt találtakat az új vállalkozások esetében is. Az innováció fokozása azonban korántsem egyszerű feladat, hiszen az innováció egy másik rendszert, az Innováció Nemzeti Rendszerét alkotja. A vállalkozásfejlesztés szempontjából talán leginkább az egyes térségek egyedi adottságait figyelembe vevő intelligens specializáció lehet a célra vezető (McCann – Ortega – Argilés, 2015).

A *Finanszírozás* esetében mind az intézményi tőkepiacot, mind az egyéni informális befektetési lehetőségeket javítani kellene. Az eddigi kormányzati intézkedések elsősorban a hitelpiacot és kisebb mértékben a kockázati tőkét érintették. Az alternatív informális befektetés fokozása azonban nem szerepel a tervezett intézkedések között. A támogatások esetében kérdéses, hogy az EU donorfinanszírozás-csökkenése, netán megszűnése esetében a támogatott projektek és tevékenységek hogyan lesznek önfenntartók, és a cégek a kedvezményes finanszírozási formák eltűnésével hogyan tudják megszerezni a forrásokat a piacról.

A *Versenyelőny* problematikája részben összefügg az alacsony szintű termékinnovációval, hiszen új cégek olyan területeken jönnek létre, ahol már eleve magas a verseny. A megfelelő piaci rések megtalálása, a kék óceán stratégia elveinek átültetése a gyakorlatba az egyik megoldás lehet (Lindič et al., 2012). Szükség lenne azonban az intézményrendszer fejlesztésére, a versenyhatóság határozottabb fellépésére az erőfölényes helyzetek kialakulásának megakadályozására, illetve az új termékek piacra jutásának elősegítésére is.

## Következtetések, összefoglalás

A legtöbb politikus nagyon szeretné látni a vállalkozás előnyeit, a növekedést, a munkahelyteremtést, az innová-

ció javulását vagy a regionális különbségek csökkenését. Hosszú ideig hihettük azt, hogy e célok eléréséhez a vállalkozások számának a növekedésén keresztül vezet az út. Nyilván más volt a helyzet az átmeneti gazdaságok esetében a rendszerváltás korai éveiben, amikor a szinte teljesen hiányzó kisvállalati szektort kellett létrehozni szinte a semmiből. A vállalatok számszerű bővítését célzó politika azonban alapvetően hibásnak bizonyult, hiszen csupán az alacsony versenyképességű, kevés embert alkalmazó kényszervállalkozások létrejöttét segítette elő (Ács et al., 2016; Shane, 2009; Vivarelli, 2013). Sőt, az adott ország gazdasági fejlettségi szintjét, egyéni és intézményi jellemvonásait figyelmen kívül hagyó vállalkozásösztönzés és az uniformizált, egy kaptafára épülő, mindenkinek egyformán megfelelő vállalkozáspolitikai megoldások sem igazán megfelelőek. Mai tudásunk alapján az adott ország vállalkozási szintjét rendszerszemléletben, az erőforrások szuboptimális elosztását okozó szűk keresztmetszetek javítása révén lehet fokozni.

A fenti célokhoz igazodóan mutattam be egy, a vállalkozói szakpolitikát segítő indexet és módszertant. A GEI-adatokra épülő szimuláció révén azonosítottam a magyar vállalkozási rendszer gyenge tényezőit úgy, mint a *lehetőségfelismerés*, a *termékinnováció*, a *finanszírozás* és a *versenyelőnyt*. Az utolsó fejezet részben vázoltam az elsőrendű prioritások feloldásának lehetőségeit, amely igényelné a pluszforrások mintegy 80%-át, és érintené többek között az oktatást, az innovációs intézményrendszert, a versenyszabályozást és a pénzügyi intézményrendszert. Az ilyen érintett szakpolitikai intézményrendszeri szereplők típusú együttgondolkodására eddig Magyarországon még nem volt példa.

Ha valaki azt gondolná, hogy ez az elemzés önmagában elegendő lehet Magyarország vállalkozáspolitikájának kidolgozásához, az alaposan téved. A GEI ugyanis a 14 pillér segítségével csupán a vállalkozói rendszer egy részét képes megragadni. A GEI-ből hiányzik, többek között, az adózás, a munkaerőpiac szabályozása, a pályázati rendszer, a közbeszerzés, a vállalkozásoktatás vagy az internetes vállalkozások, az infokommunikációs eszközök használata is. Nem feltétlenül biztos, hogy a hálózatosodás, a magas növekedésű cégek aránya vagy a nemzetköziesedés is megfelelőképpen mért, ennek megerősítéséhez további kutatások szükségesek. Más vizsgálatokkal – például az EU által alkalmazott kisvállalati profil (SBA, 2014), vagy más hazai tanulmányok (Csité – Major, 2010), versenyképességi elemzések (Chikán et al., 2014) – segítségével árnyaltabb képet lehet kialakítani a hazai vállalkozási rendszer gyenge és erős pontjairól.

A GEI PFB-n alapuló módszertana ugyanakkor lehetővé teszi a rendszerben gondolkodást és jó kiindulópontot jelent a politika és a szakpolitika szűk körű felfogásán felülemelkedő, horizontális jellegű vállalkozáspolitikai kialakításához, a különböző területek célrendszerének szakpolitikai alapú összehangolásához. Így például a magyar vállalkozáspolitikai középpontjába nem a pénzügyi forrásokhoz férés további könnyítése, hanem a lehetőségfelismerés és az innováció erősítése kellene, hogy kerüljön. A finanszírozási gondok egyébként az EU SBA profilja alap-

ján is a kevésbé problematikus területek közé tartoznak. Ugyanakkor az azonosított problémák nem véletlenül tűnnek akutnak, feloldásuk vagy akár enyhítésük is hosszú, a választási ciklusok idejénél sokkal hosszabb időt igényel.

A 2014-2020-as évek EU-forrásainak elosztása mára már eldöntött tény, a nagyjából 23,1 milliárd eurónyi összeg 60%-át gazdaságfejlesztésre tervezi elkölteni a kormány, azt kommunikálva, hogy ezúttal tényleg a versenyképesség erősítése kerül a középpontba. A Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív program (GINOP) prioritásaival – KKV versenyképességi és növekedési potenciál, tudásgazdaság, infokommunikáció, munkahelyteremtés, foglalkoztatásösztönzés, pénzügyi eszközök és szolgáltatások fejlesztése, – egyet lehet érteni, viszont a támogatások láthatóan a már meglévő, megállapodott cégeket célozzák. A munkanélküliek és a hátrányos helyzetűek vállalkozóvá válását viszont egyáltalán nem kellene támogatni, az ilyen politikák jórészt hatástalanok (Ács et al., 2016). Az eddigi mechanizmusokat és a kormány korai kifizetési terveit ismerve viszont kérdéses, hogy mennyire is lesz hatékony a források felhasználása. Az egyedi elbíráláson alapuló pályázati rendszer működtetése is igen drága mind az állam, mind pedig a vállalkozások oldaláról, egy normatívabb, inkább a működési környezetet javítani szándékozó koncepció megvalósítása kisebb bürokráciát igényelne. A pályázati rendszer tervezett technikai módosításai sem változtatnak azonban azon a vállalati beidegződésen, sőt inkább ráerősítenek, hogy az ingyenes és kedvezményes pénzek a vállalati fejlődés alapvető, meghatározó forrásai maradnak Magyarországon. Nem látszik az sem, hogy az állami, központi döntések az eddiginél nagyobb szerepet szánának a piaci mechanizmusoknak vagy a helyi kezdeményezésre épülő lokális vállalkozásfejlesztési módszereknek.

Az igazi kérdés viszont az, hogy mi lesz 2018, vagy még inkább 2020 után, amikor az EU által finanszírozott forrásbőségnek feltehetően vége lesz, és a cégeknek ismét a versenypiacról kellene finanszírozni nem állami megrendeléseket, hanem valós piaci keresletet. Nehéz elhinni, hogy a sokszor nem hatékonysági, hanem más – kapcsolati tőke, politikai – szempontok szerint kiválogatottak és a kedvezményes források narkotikus hatásától szárnyaló, viszont a piaci jelzésekre kevés figyelmet fordító cégek és vállalkozók valós piaci körülmények között is képesek lesznek nem csupán növekedni, hanem egyáltalán talpon maradni.

## Jegyzetek

- 1 A kutatást az OTKA-K-120289 számú pályázat „Vállalkozás és versenyképesség vizsgálata Magyarországon a Globális Vállalkozói Monitor adatfelvételei alapján 2017-2019” finanszírozta, köszönet érte. Köszönet Hartung Katalinnak a gondos szerkesztőmunkáért.
- 2 A KSH vállalkozások számáról ír, ez azonban félrefordítás, a „number of enterprises” angol megfelelőjének a helyes magyar fordítása a vállalatok száma.
- 3 A működő vállalkozások számát 2016-ban jelentősen módosította a KSH, itt a korrigált adatok találhatóak.
- 4 ld <http://vallalkozas.netenahivatal.gov.hu/miert-fontosak-a-vallalkozasok/gondolkozz-elobb-kicsiben>
- 5 Tudtommal ilyen, a szakmai közvélemény számára nyilvánosan és előzetesen elérhető tanulmány nem készült sem a számos KKV-t érintő online pénztárgépek bevezetése, sem az Elektronikus Közúti Áruforgalom Ellenőrző Rendszer (EKAER) bevezetése, sem a vasárnapi

boltzárak elrendelése kapcsán. Igaz, a többi EU-ország sem igazán jeleskedik az ilyen hatásvizsgálatok elkészítésében.

- 6 A Super 2020 miniszterelnökségi propagandakiadvány szerint még ennél is kevesebb, 75000 fős új munkahelyteremtésről tesz említést.
- 7 A gyenge eredményességi mutatókat még a Miniszterelnökséget vezető miniszter, Lázár János is kritizálta (Weinhard, 2016).
- 8 Pl. az NGM korábbi, stratégiai államtitkára, Cséfalvay Zoltán, aki Budapestet Kelet-Közép-Európa startup fővárosává szeretne volna tenni, a 2014-es választások után távozott a kormányból.
- 9 [http://www.mnb.hu/felugyelet/idosorok/i-penz-es-hitelpliaci-szervezetek\\_idosor\\_adatai\\_alapjan](http://www.mnb.hu/felugyelet/idosorok/i-penz-es-hitelpliaci-szervezetek_idosor_adatai_alapjan).
- 10 A GEI módszertanáról magyarul ld. Szerb et al. (2013), illetve angolul Ács et al. (2014) cikkeit. Az adott éves jelentések elérhetők a [www.gemconsortium.org/honlapon](http://www.gemconsortium.org/honlapon) is.

## Felhasznált irodalom

- Ács, Z. J. – Autio, E. – Szerb, L. (2014): National systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43(3), p. 476-494.
- Ács, Z. J. – Ástebro, T. – Audretsch, D. – Robinson, D. T. (2016): Public policy to promote entrepreneurship: a call to arms. *Small Business Economics*, p. 1-17.
- Ács, Z. J. – Szerb, L. – Autio, E. (2015): Global Entrepreneurship Index 2016. CreateSpace Independent Publishing Platform
- Ács, Z. J. – Parsons, W. – Tracy, S. (2007): High Impact Firms: Gazelles Revisited. An Office of Advocacy Working Paper. Washington D.C.: U.S. Small Business Administration
- Audretsch, D. B. – Beckmann, I. A. (2007): From small business to entrepreneurship policy. in: *Handbook of research on entrepreneurship policy*, p. 36-53.
- Autio, E. (2012): Introduction. in: Ács, Z. J. – Szerb, L. (2012): *The Global Entrepreneurship and Development Index 2012*. Cheltenham UK: Edward Elgar
- Autio, E. – Levie, J. (2015): *Management of Entrepreneurial Ecosystems*, Imperial college Business School, mimeo
- Balás G. – Csita A. – Kiss G. – Major K. – Németh N. – Piross A. (2015): *Az EU-források gazdaságfejlesztési és növekedési hatásai*. Budapest: Hétfa Kutatóintézet
- Bator, F. M. (1958): The anatomy of market failure. *The Quarterly Journal of Economics*, p. 351-379.
- Borbás L. (2015): A hazai kkv politika az európai célok tükrében. in: *Tanulmánykötet-Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V*. Budapest: Óbudai Egyetem, p. 305-328.
- Chikán A. – Czakó E. – Wimmer Á. (szerk.) (2014): *Kilábalás göröngyös talajon – gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
- Csita A. – Major K. (2010): *Az állam és a vállalkozások kapcsolatának néhány jellegzetessége Magyarországon*. Budapest: Hétfa Kutatóintézet Bizalom és Vállalkozás Program, Műhelytanulmányok IV. [http://hetfa.hu/wp-content/uploads/HMT04\\_Csita\\_Major\\_AzallamesavallalkozasokkapcsolataneknehanyjellegzetessegeMagyarorszagonISBN.pdf](http://hetfa.hu/wp-content/uploads/HMT04_Csita_Major_AzallamesavallalkozasokkapcsolataneknehanyjellegzetessegeMagyarorszagonISBN.pdf) , (Letöltött: 2012.02.26.)
- Dallago, B. (2011): SME policy and competitiveness in Hungary. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 13(3), p. 271-292.

- Farkas B.* (2007): Lisszaboni nemzeti reformprogram – ábránd és valóság. Hungarian National Lisbon Reform Programme—illusion and reality. in: Farkas B.(szerk.): A lisszaboni folyamat és Magyarország.(The Lisbon process and Hungary). Szeged, p. 47-71.
- Floyd, D. – McManus, J.* (2005): The role of SMEs in improving the competitive position of the European Union. *European Business Review*, 17(2), p. 144-150.
- Hart, D. M.* (2003): Knowledge, power, and entrepreneurs: A first pass at the politics of entrepreneurship policy. The emergence of entrepreneurship policy—governance, start-ups, and growth in the US knowledge economy, p. 227-239.
- HVG* (2014): Letöltve: [http://hvg.hu/itthon/20141002\\_unios\\_penz\\_elszurt\\_penzosztas](http://hvg.hu/itthon/20141002_unios_penz_elszurt_penzosztas)
- HVG* (2015): Letöltve: [http://hvg.hu/enesacegem/20150129\\_Elsullyesztette\\_a\\_kormany\\_a\\_startupoknak](http://hvg.hu/enesacegem/20150129_Elsullyesztette_a_kormany_a_startupoknak)
- HVG* (2016): Letöltve: [http://hvg.hu/gazdasag/20160301\\_allami\\_tamogatas\\_magyar\\_tulajdonu\\_nagyvallalatoknak\\_15\\_millird](http://hvg.hu/gazdasag/20160301_allami_tamogatas_magyar_tulajdonu_nagyvallalatoknak_15_millird)
- Innovation Union Scoreboard* (2015): Letöltve: [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/index_en.htm)
- Isenberg, D. J.* (2010): How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), p. 40-50.
- Jávor, I. – Jancsics, D.* (2016): The role of power in organizational corruption: an empirical study. *Administration & Society*, 48(5), p. 527-558.
- Kállay L.* (2014): Állami támogatások és gazdasági teljesítmény. *Közgazdasági Szemle*, 61(3), p. 279-298.
- Kállay L.* (2002): Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben. *Közgazdasági Szemle*, 49(7-8), p. 557-573.
- Kállay L. – Imreh Sz.* (2004): A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana. Budapest: Aula Kiadó
- Kállay L.* (2015): Az uniós források korrupciós kockázata Magyarországon. Budapest: Transparency International Magyarország Alapítvány
- KKV-fejlesztés* (2014): Szakpolitikai tanulmány KKV-fejlesztés. Budapest: Századvég Letöltve: [http://tasz.hu/files/szazadveg-tanulmanyok/NFM\\_201404/NFM02\\_DOK\\_201404\\_KKV\\_free.pdf](http://tasz.hu/files/szazadveg-tanulmanyok/NFM_201404/NFM02_DOK_201404_KKV_free.pdf)
- KKV-stratégia 2014-2020* (2013): Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020. Budapest Nemzetgazdasági Minisztérium
- KKV-stratégia* (2007): A kis- és középvállalkozások fejlesztésének stratégiája 2007-2013. Budapest: Gazdasági és Közlekedési Minisztérium
- Kornai, J.* (2015): Hungary's U-Turn. *Capitalism and Society*, 10(1), 1.
- KSH* (2017) Letöltve: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qvd002b.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qvd002b.html)
- Kuratko, D. F.* (2005): The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), p. 577-598.
- Lengyel B. – Szanyi M.* (2011): Agglomerációs előnyök és regionális növekedés felzárkózó régiókban – a magyar átmenet esete. *Közgazdasági Szemle*, 58(10), p. 858-876.
- Lenihan, H.* (2011): Enterprise policy evaluation: Is there a 'new' way of doing it? *Evaluation and Program Planning*, 34(4), p. 323-332.
- Lindič, J. – Bavdaž, M. – Kovačič, H.* (2012): Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. *Research Policy*, 41(5), p. 928-938.
- McCann, P. – Ortega-Argilés, R.* (2015): Smart specialization, regional growth and applications to European Union cohesion policy. *Regional Studies*, 49(8), p. 1291-1302.
- Mihályi P.* (2015): A privatizált vagyron visszaállamosítása Magyarországon 2010-2014. (No. MT-DP-2015/7). IE-HAS Discussion Papers
- Palócz É.* (2016): A magyar közép- és nagyvállalatok nyomában. in: Morcsányi G. – Tóth I. Gy. (szerk) (2016): A magyar polgár. Budapest: Tárki, p. 125-137.
- Pályázatok hatásvizsgálata* (2013): Hatásvizsgálat a komplex vállalati technológiafejlesztés kis- és középvállalkozások számára konstrukciókról. Budapest: Budapest Szakpolitikai Elemző Intézet
- Rappai G. – Szerb L.* (2011): Összetett indexek készítése új módon: a szűk keresztmetszetekért történő büntetés módszere. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Műhelytanulmányok 2011/1. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi és Regionális Tudományok Intézete
- Román Z.* (2009): A vállalkozás mérése és magyarországi helyzete. *Statisztikai Szemle*, 87(6), p. 575-593.
- Román Z.* (2005): A kis- és középvállalatok és a vállalkozás-statisztika helyzete. *Gazdaság és Statisztika*, április, p. 37-53.
- Román Z.* (2008): Egy műhelyvita tanulságai – javaslatok KKV-politikánk továbbépítéséhez. *Vezetéstudomány*, 39(7-8), p. 90-97.
- Sárközy T.* (2014): Kétharmados túlzáskormányzás, avagy gólerős csatár a mély talajú pályán. Budapest: Park Kiadó
- SBA* (2014): „2014. évi SBA tájékoztató Magyarország. Brussels: European Commission
- Small Business Act 2008* = Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – “Think Small First” – A “Small Business Act” for Europe {SEC(2008) 2101} {SEC(2008) 2102}
- Soós, K. A.* (2014): Körkérdés az állam gazdasági szerepéről: Államunk tulajdonjogsértései és államosítása. *Külgazdaság*, 58(1-2), p. 66-70.
- Stiglitz, J. E.* (1989): Markets, market failures, and development. *The American Economic Review*, 79(2), p. 197-203.
- Szabó A.* (2010): Kis- és középvállalkozások helyzete Magyarországon. Kézirat. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Kisvállalkozás-fejlesztési Központ
- Szabó Zs. – Balás G. – Borbás G. – Kiss G. – Piross A. – Potvorszki G. – Szarkatics Á.* (2016): Európai Uniós források rendszere, 2014-2020: gyakorlati útmutató pályázóknak és pályázatóknak. Budapest: Hétfa Ku-

tatóintézet, Károli Gáspár Református Egyetem, Miniszterelnökség

*Szerb L. – Ács, Z. J.* (2010): Vállalkozási tevékenység a világban és Magyarországon a Globális Vállalkozói Index (GEI) alapján. *Magyar Tudomány*, 171(10), p. 1238-1251.

*Szerb L.* (2004): A vállalkozás és vállalkozói aktivitás mérése. *Statisztikai Szemle*, 82( 6-7), p. 545-566.

*Szerb L. – Petheő A.* (2014): A „Globális Vállalkozói Monitor” kutatás adatfelvételei. *Statisztikai Szemle*, 92(1), p. 5-31.

*Szerb László – Csapi Vivien – Deutsch Nikolett – Hornyák Miklós – Horváth Ádám – Kruzsliz Ferenc – Lányi Beatrix – Márkus Gábor – Rác Gábor – Rappai Gábor – Rideg András – Szűcs P. Krisztián – Ulbert József* (2014): Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok?: A magyar kisvállalatok (MKKV-szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing és Menedzsment*, 48 évf. (Különszám), p. 3-21.

*Szerb, L. – Aidis, R. – Ács, Z. J.* (2013): Magyarország vállalkozói teljesítményének összehasonlító elemzése a Globális Vállalkozói Monitor és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index módszertanai alapján. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, ISBN: 978-963-642-497-8

*Szijártó N.* (2012): Hogyan lett az iparpolitikából vállalkozáspolitiká? Magyar alkalmazkodás az Európai Unió struktúrapolitikájához (ipar- és vállalkozáspolitikájához) – tanulmányok. *Közgazdaság*, 7(4), p. 33-49.

*Thurik, R. – Wennekers, S.* (2004): Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), p. 140-149.

*Vivarelli, M.* (2013): Is entrepreneurship necessarily good? Microeconomic evidence from developed and developing countries. *Industrial and Corporate Change*, dt005.

*Weinhardt A.* (2016): Rengeteg pénz tart Magyarországra felé – Mit kezdünk vele? [www.portfolio.hu](http://www.portfolio.hu), 2016. április 30.

## A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ VIZSGÁLATÁNAK TAPASZTALATAI ÉS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI

Az innováció a gazdasági növekedés egyik meghatározó tényezője. A gazdasági szereplők már régóta felismerték, hogy olyan régiókban, ahol viszonylag alacsony szintű a gazdasági és természettudományi innováció, a társadalmi innováció előnyös kiegészítő tényező lehet. Jelen tanulmány bemutat egy közelítésmódot a társadalmi innovációs potenciál növelésének módszertanára vonatkozóan<sup>1</sup>. A tanulmány először jellemzi a társadalmi innovációk jelenlegi helyzetét. Ezután a cikk azzal foglalkozik, hogy milyen módszertani támogatással lehetne új társadalmi innovációkat generálni.

**Kulcsszavak:** társadalmi innovációs potenciál, tudásgenerálás, a gazdasági növekedés és az innováció kapcsolata

A hazai és a nemzetközi szakirodalomban előtérbe került a társadalmi innováció feltételrendszerének és hatásainak vizsgálata. Az empirikus vizsgálatok kimutatták, hogy közvetlen kapcsolat van egy település vagy régió gazdasági és innovációs teljesítménye között. Az innovációban élenjáró régiók gazdasági teljesítménye jelentősen meghaladja az innováció terén gyengébb eredményeket felmutató területekét. A régiók csak akkor tudják javítani versenyképességüket, ha magas hozzáadott értékű termékeket és szolgáltatásokat állítanak elő.

Nem véletlen, hogy az utóbbi két évtizedben az Európai Unió megváltoztatta innovációs politikáját, alapvetően azért, mert romlott a versenyképessége a világ más vezető régióihoz viszonyítva. Ennek következtében új célok, eszközök és módszerek jelentek meg, amelyek az „Európai Innovációs Klíma” javítását szolgálják. Az egyes országokon belüli régiók szintjén alapvető célkitűzés olyan regionális kutatási és technológiapolitika kialakítása, amely megfelel a régiók képességeinek, és amely összhangban van az Európai Unió decentralizációs elképzeléseivel. Felismerték, hogy szükség van a központi elképzelések régiók szintjére való lebontására, hogy hatékonyabban tudják generálni a területi innovációs folyamatokat.

Kettős feladatot kell megoldani: egyrészt növelni kell az EU versenyképességét, másrészt kezelni szükséges a növekvő társadalmi feszültségeket. E többcélú optimalizálási szándék következménye, hogy az Európai Unió a társadalmi kohéziót a közösségi politika szintjére emelte. Az 1. táblázat jól jelzi a probléma összetettségét, hiszen az új tagállamok csatlakozásával a területi különbségek tovább növekedtek.

Magyarországon is megfigyelhető, hogy a központi régióban a K+F ráfordítás magasabb az átlagnál, míg a perifériákon a K+F kiadások elmaradnak az átlagos mértéktől. A korábban középpontban álló műszaki-technológiai innováció mellett az értelmezési tartomány részét kell képezze a társadalmi innováció, ami elvezetett az innováció kibővített értelmezéséhez. Az Európai Unióban az elmúlt időszakban létrejött kutatóintézetek, az e témában kiírt pályázatok és az erre a célra elkülönített finanszírozási források nagyobb figyelmet fordítanak a társadalmi innováció kontextusára.

1. táblázat

A régiók megoszlása az egy főre jutó GDP EU-átlag feletti és a 75% alatti régiók alapján

Év	NUTS2 régiók száma	Az egy főre jutó GDP átlaga feletti régiók száma	Az egy főre jutó GDP 75%-a alatti régiók száma
1999 (EU 15)	214	128 (60%)	22 (10%)
2005 (EU 27)	271	129 (47%)	69 (25%)

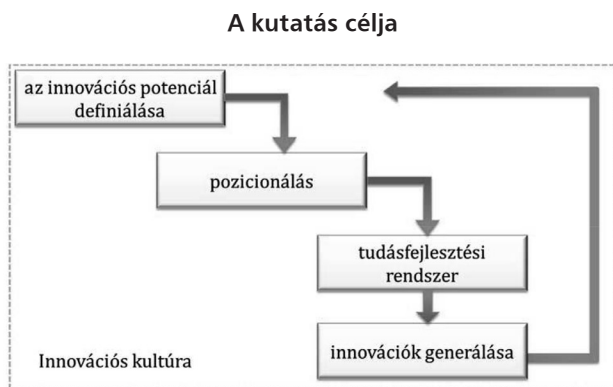
Forrás: Benedek József – Kocziszky György – Veresné Somosi Mariann (2015): Új innovációs paradigma? Regionális társadalmi innovációs potenciál javításának lehetősége szakértői rendszer segítségével, lehetőségek és korlátok. „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia, 2015. október 15-16. (247-255.o.)

### A kutatás célja

Az EU-ban a társadalmi problémák visszatérőek, részben belső (növekvő jövedelmi különbségek, öregedés stb.), részben külső okok miatt (pl. a migrációs hullámok). A problémát aligha lehet egyszeri pénzügyi beavatkozással vagy időszakos projektekkal orvosolni. A gazdasági és a természettudományos innovációk területileg és szektorok szerint csoportosulnak, s ezeket a nemzetközi statisztikák is alátámasztják. Olyan tényezők, mint a képzettségi szint, az oktatási jellemzők, a kulturális intézmények fontos szerepet töltenek be a létrejövő klaszterekben. Ezek a tényezők a központi régiókban előnyös helyzeteket eredményeznek, míg a perifériális területek nehezen tudnak felzárkózni. Emiatt paradigmaváltásra van szükség. A természettudományos és műszaki területeken megvalósuló K+F mellett – amelyek egyre nagyobb ráfordításokat igényelnek – új és a mai kor követelményeinek megfelelő megoldások kellene a kis közösségek (települések, régiók) társadalmi és gazdasági problémáinak kezelésére.

Kutatásunkban a társadalmi innováció régióbeli sajátosságainak bemutatására, illetve a fejlesztést elősegítő módszertan kidolgozására koncentrálnunk (1. ábra).

1. ábra



Forrás: Benedek József – Kocziszkó György – Veresné Somosi Mariann (2015): Új innovációs paradigma? Regionális társadalmi innovációs potenciál javításának lehetősége szakértői rendszer segítségével, lehetőségek és korlátok. „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia, 2015. október 15-16. (247.-255.o.)

### A társadalmi innováció fogalma

A társadalmi innováció fogalmi megközelítései eltérőek, jelenleg sincs egységesen elfogadott definíciója. Releváns különbség a megközelítésekben a közösségi jólétnél, illetve a társadalmi problémákra adott újszerű megoldásoknál tapasztalható.

Mindezek figyelembevételével a társadalmi innovációt az alábbiak szerint értelmezzük: „A társadalmi innováció új vagy újszerű válaszokat ad egy közösség problémáira azáltal, hogy növelje a közösség jólétét.”

A társadalmi innovációs potenciál azon képességek összessége, amelyek lehetőséget teremtenek a társadalmi innovációk létrehozására. Ez a megközelítés helytől, időtől és jövedelmi helyzettől függetlenül lehetőséget nyújt a társadalmi innovációk értelmezésére. A társadalmi innováció szükségletének hierarchiáját szemlélteti a 2. táblázat.

2. táblázat

#### A társadalmi innováció szükséglet-hierarchiája

Szükségletek hierarchiája	Potenciális problémák
– fiziológiai szükségletek	– környezetszennyezés (víz, levegő stb.) – alultápláltság stb.
– biztonsági szükségletek	– vagyonszűkösség – szenvedélybetegség (kábitószer, alkohol stb.) – munkahely, alapvető szükségletek kielégítése
– kapcsolati szükségletek	– magányosság – kizártság stb.
– önbecsülés	– életképesség, kreativitás hiánya
– önmegvalósítás	– szavahihetőség hiánya stb.

Forrás: Kocziszkó György – Veresné Somosi Mariann – Balaton Károly (2015): Társadalmi innováció mérésének sajátosságai. „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia, 2015. október 15-16. (288.-302.o.)

A társadalmi innovációkkal párhuzamosan a műszaki, természettudományi és gazdasági innovációk ugyancsak

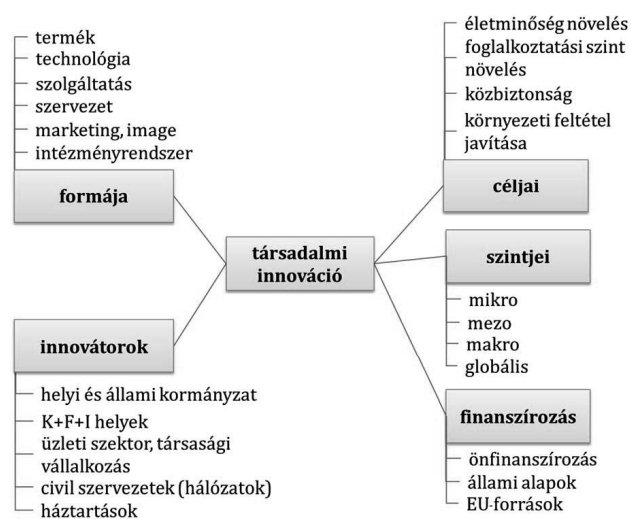
szükségesek. A két típus együttesen teszi lehetővé egy közösség gazdagságát és jólétét.

A társadalmi innováció definiálását követően fontos kérdés a társadalmi innováció tipológiájának összeállítása, mely a műszaki, gazdasági innovációk mintájára elkészíthető.

A társadalmi innováció hatása elsősorban hozzájárulhat a perifériális területeken és településeken élők életminőségének javításához, és segítheti a hátrányos társadalmi csoportokat. De a társadalmi innováció önmagában valószínűleg nem elegendő ahhoz, hogy egy alulfejlett közösség elérje a fejlettebbek színvonalát. A társadalmi és a természettudományi innovációk közötti szoros kapcsolatot illusztrálhatjuk a tipológiai hasonlóságokat bemutató ábrával (2. ábra).

2. ábra

#### A társadalmi innováció kapcsolatrendszere



Forrás: saját szerkesztés

#### A társadalmi innováció célja

A társadalmi és a gazdasági innovációk komplex megközelítésében alapvetően a kitűzött célok és a tőkeigényesség szempontjából nevesíthetők jelentős különbségek. A társadalmi innováció célja egy magasabb életminőség elérése, amely megvalósítható a foglalkoztatási szint növelésével, valamint a közbiztonság és a környezeti feltételek javításával.

#### A társadalmi innovátorok

A társadalmi innováció egy társadalom valamennyi érintettjét (stakeholderét) befolyásolja (helyi és állami kormányzat, K+F+I helyek, üzleti szektor, ezen belül kiemelten a társadalmi vállalkozások, civil szervezetek, hálózatok, háztartások). Megállapítható, hogy ez esetben a szereplők köre bővül a hagyományos műszaki, gazdasági innovációk szereplőjéhez képest.

#### A társadalmi innováció szintjei

A társadalmi innováció definiálható mikro- (azaz szervezeti), mezo- (települések, kis régióbeli, megyei, regionális), makro- (nemzeti) és globális szinten.

### A társadalmi innováció finanszírozása

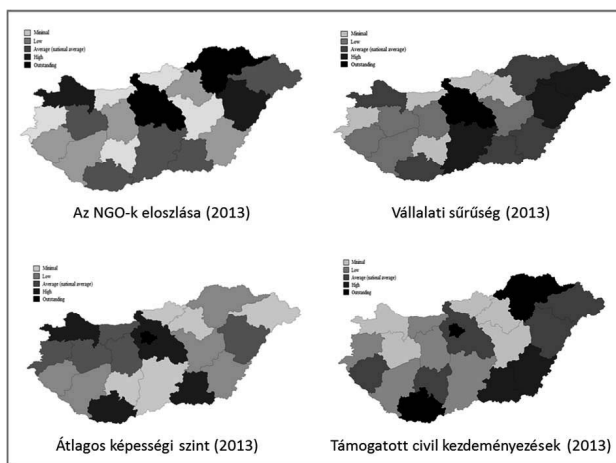
A társadalmi innováció finanszírozása alapvetően három forrásból valósul meg: önfinszírozás, állami alapok és EU-források. Az EU az Európa 2020 stratégiájában (amely a lisszaboni stratégia folytatása) elkülönített pénzügyi forrásokat biztosít a társadalmi innovációs képességek javítására.

### Magyarország társadalmi innovációs potenciálja

A 2007 és 2013 évek közötti időszakra elvégeztük a társadalmi innovációs potenciál elemzését Magyarország 19 NUTS3 megyéjére a KSH és a TEIR adatbázisokra támaszkodva. A 3. ábrán láthatók a vizsgálat indikátorcsoportjai: humán feltételek, intézményrendszer, telephelyi tényezők, aktivitás voltak.

3. ábra

#### Input indikátorok



Forrás: Kocsiszky György –Veresné Somosi Mariann – Balaton Károly (2015): Társadalmi innováció mérésének sajátosságai, „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia, 2015. október 15-16. (288.-302.o)

### Eredmények

Társadalmi és gazdasági innovációs potenciáljuk alapján a magyar NUTS3 területek négy klaszterbe csoportosíthatók (4. ábra).

A gazdasági és társadalmi innováció szoros kapcsolatát jól szemléltetik a klaszterek, hiszen ahol gyenge színvonalú a gazdasági innováció, ott az tapasztalható, hogy a társadalmi innováció is alacsony szintű.

### A tudásgenerálás fogalma és struktúrája

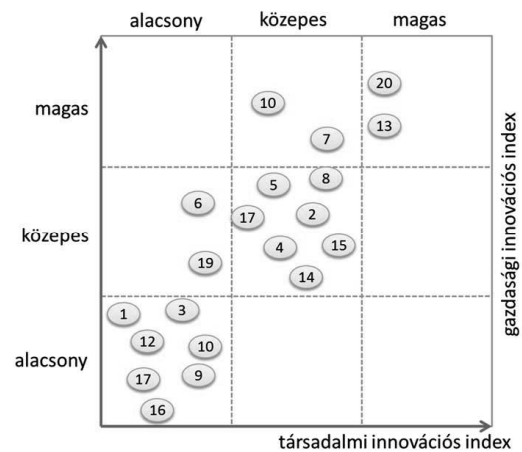
A kialakított szakértői rendszer, analitikus képességeinél fogva, alkalmas arra, hogy meghatározza és súlyozza a problémákat, és egy lehetséges megoldást javasoljon a korábban rögzítettnek tekintett változatokkal szemben. A rendszer támogatja „ha..akkor” szabályok segítségével a tudásbankra építve a problémamegoldási folyamatot. Ezáltal a döntés-előkészítés hasznos támogatója lehet.

A javasolt tudásgenerálási rendszer két fő részből áll (5. ábra):

egy felhasználói felület, amely lehetővé teszi adatok lekérését, csoportosítását és összehasonlítását (pl.: település, év stb.), valamint a számítások eredményeinek definiálását és bemutatását, szakértői javaslatok kidolgozását.

4. ábra

### A magyar NUTS3 szintű gazdasági és társadalmi innovációs potenciál



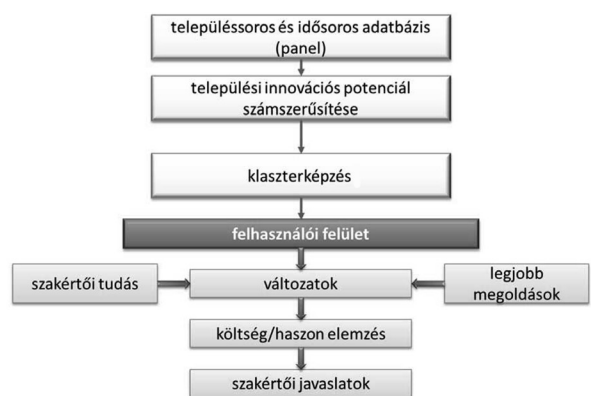
Jelölések:

- |                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. Baranya                 | 2. Bács-Kiskun           |
| 3. Békés                   | 4. Borsod-Abaúj-Zemplén  |
| 5. Csongrád                | 6. Fejér                 |
| 7. Győr-Moson-Sopron       | 8. Hajdú-Bihar           |
| 9. Heves                   | 10. Jász-Nagykun-Szolnok |
| 11. Komárom-Esztergom      | 12. Nógrád               |
| 15. Szabolcs-Szatmár-Bereg | 14. Somogy               |
| 17. Vas                    | 16. Tolna                |
| 19. Zala                   | 18. Veszprém             |
|                            | 20. Budapest             |

Forrás: Benedek József- Kocsiszky György – Veresné Somosi Mariann (2015): Új innovációs paradigma? Regionális társadalmi innovációs potenciál javításának lehetősége szakértői rendszer segítségével, lehetőségek és korlátok. „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia, 2015. október 15-16. (247.-255.o.)

5. ábra

### A társadalmi innováció tudásgenerálásának struktúrája



Forrás: Saját szerkesztés

A továbbiakban a szakértői rendszer működéséből két elemet kívánunk bemutatni, egyrészt azt a szempontrendszert (3. táblázat), amely a társadalmi innováció differenciált változatainak kijelölését és a szabályok megalkotását segítette, másrészt pedig a jó gyakorlatok tárából, elsősorban a fiatalokkal foglalkozó társadalmi innovációs megoldásokból (4. táblázat) adunk ízelítőt.

3. táblázat

**A társadalmi innovációt generáló szabályalapú szempontrendszer**

Társadalmi innovációs potenciál vizsgálati szempontjai
<ul style="list-style-type: none"> <li>– a vizsgált szervezet termékeinek/szolgáltatásainak korszerűségi színvonala,</li> <li>– a jelenlegi tevékenység viszonyulása a szervezet korábbi tevékenységeihez,</li> <li>– a termékek/szolgáltatások versenyképességének minősítése,</li> <li>– termelési/szolgáltatási struktúra jellemzése,</li> <li>– az elmúlt 2 év társadalmi innovációinak száma,</li> <li>– megoldások a szervezet termék/szolgáltatás struktúrájának módosításához,</li> <li>– a szervezet/társadalmi innovációhoz kapcsolódó termékeinek előnyei-hátrányai,</li> <li>– a társadalmi innovációs termékek/szolgáltatások céljai/célcsoportjai,</li> <li>– társadalmi innovációs termékek/szolgáltatások főbb jellemzői,</li> <li>– a szervezet társadalmi innovációs tevékenységét veszélyeztető konkurencia,</li> <li>– új fejlesztési irányok a társadalmi innováció területén a szervezetben,</li> <li>– a társadalmi innováció folyamatának gyenge pontjai, típushibái,</li> <li>– a társadalmi innováció becsült aránya az árbevétel vonatkozásában,</li> <li>– a társadalmi innováció újdonságfokozatai,</li> <li>– a társadalmi innováció termékeinek/szolgáltatásainak tartalomforrása,</li> <li>– a társadalmi innováció termékeinek/szolgáltatásainak finanszírozási forrása,</li> <li>– a társadalmi innováció ráfordítás forrásmegoszlása,</li> <li>– a szervezet alkalmassága a társadalmi innovációs tevékenységre,</li> <li>– a társadalmi innováció szempontjából releváns tényezők,</li> <li>– a társadalmi innovációs folyamat gátló tényezői,</li> <li>– a társadalmi innovációs szükséges információk forrásai,</li> <li>– a társadalmi innováció során megvalósuló együttműködések,</li> <li>– a társadalmi innovációba bevont külső szervezetek, személyek,</li> <li>– a társadalmi innováció megvalósításában résztvevők,</li> <li>– a szervezetnek a tudástranszfer-akciókban vállalt szerepe.</li> </ul>

Forrás: Saját szerkesztés

4. táblázat

**A fiatalokhoz kapcsolódó társadalmi innovációs jó gyakorlatok néhány példája**

Jó gyakorlatok tára	
diák-elszállásolás	egy-egy alapítvány létrehozása azokban a városokban, ahol felsőoktatási intézmény működik, melynek feladata, diákok részére szállás kialakítása, fenntartása
24 órás otthont nyújtó szolgáltatás	a szolgáltatás élvezői: egyedül élő emberek (mentális betegeket is beleértve); azon emberek, akik intézményekben élnek normális életüket alacsonyabb költséggel; felnőttek, akik idős szüleikkel élnek; sérült gyerekek
lakásfenntartó vállalati modell	az épület tulajdonosi joga a vállalaté
gyermek napközbeni ellátása	helyi hatóságok kötelezettsége a gyermekek napközbeni ellátása, ennek a támogatása szolgáltatással, melyet a szülők vehetnek igénybe
gondozói támogatás	különböző esetei értelmezhetők (például, ha egy személy gyógyszeres kezelésre vagy betegség, mozgásképzetlenség, törés vagy hasonló okból ápolásra szorul és családtag vagy hozzátartozó felelősséget vállal érte megfelelő szolgáltatások segítségével)
egyetemisták egészségügyi szolgálata	egyetemisták részére külön egészségügyi szervezet létrehozása, mely egészségügyi és gyógyszeres kezelést biztosít, valamint mentális egészségügyi és fogászati szolgáltatásokat is; célja a diákok tanulási képességének fenntartása, növelése, egészségük megőrzésével, betegségek megelőzésével
tanulói segélyek	elmaradott régiók tanulóinak célzott támogatása, melyet csak akkor kap a diák, ha teljesíti a követelményeket; visszafizetendő, ha máshonnan elég jövedelemhez jut
fejlesztési együttműködés regionális szolgáltató központ	nem kormányzati szervezetek tudástranszferáló szervezete, kapocs az állami szervek és a civil társadalom közötti együttműködésre
önkéntes munka mozgalom	az önkéntes munkavégzés kiterjesztése az egyetemisták körére

Forrás: Saját szerkesztés

A szakértők konzultációt nyújtanak, mint a rendszer partnerei. Javaslatokat tehetnek a társadalmi innováció fejlesztésére a saját tudásuk, tapasztalataik és szakirodalmi ismereteik alapján.

**Következtetések**

Az elmúlt években paradigmaváltás következett be az innováció kutatásában. A kialakuló innovációs paradigma fő jellemzői az alábbiakban foglalhatóak össze:

- a társadalmi innováció jelentősége nem kisebb, mint a gazdasági és természettudományi innovációké,
- a gazdasági és természettudományi innovációk társadalmi problémákat idéznek elő, amelyek csak társadalmi innovációk segítségével oldhatók meg,
- szoros együttműködés szükséges a társadalmi és a műszaki/természettudományos innovációk között,
- a társadalmi innovációk generálása és menedzselése ugyancsak költséges, hasonlóan, mint a többi típusú innovációk esetében,
- szükséges az erőforrások felhasználásának évenkénti figyelemmel kísérése.

A társadalmi innováció mérése és a monitoring segítheti az ez irányú tevékenységeket, és hozzájárulhat a szükséges beavatkozások irányának kijelöléséhez.

## Jegyzet

I A szerzők köszönetet mondanak Prof. Benedek Józsefnek a tanulmány korábbi változatának elkészítésében való közreműködésért.

## Felhasznált irodalom

- Analysis of SME Needs* (1996): Analysis of SME Needs Methodology in Design, Construction and Operation. Regional Technology Frameworks. Volume I. EIMS Publication No. 18, EC DG XIII.
- Balaton K. (2005): Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően. Budapest: Aula Kiadó
- Benedek József- Kocziszky György – Veresné Somosi Mariann (2015): Új innovációs paradigma? Regionális társadalmi innovációs potenciál javításának lehetősége szakértői rendszer segítségével, lehetőségek és korlátok. „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Miskolc, 2015. október 15-16. (247.-255.o.)
- Camagni, R. P. (1995): The Concept of Innovative Milieu and its Relevance for Public Policies in European Lagging Regions. Papers in Regional Science. The Journal of the RSAI, 74, 4, p. 317-340. 10.1111/j.1435-5597.1995.tb00644.x
- Clar, G. – Corkapis, D. – Landabaso, M. (2001): Mobilizing Regional Foresight Actors to Strengthen the Strategic Basis of the European Research Area. IPTS Report, No. 59, p. 38-45.
- Cook, P. – di Marchi, B. (2002): Generative Growth, Knowledge Economies und Sustainable Development: Implications for Regional Foresight Policy. EC STRATA ETAN Working Group Papers
- EC (1995): Green Paper on Innovation. Brussels: European Commission
- EC (2002b): A Practical Guide to Regional Foresight in Ireland. Brussels: EU Commission
- EC (2010): Európa 2020. Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája. Brüsszel: Európai Bizottság, 03/03/2010

- EC (2014): Strengthening social innovation in Europe. Brussels: European Commission
- Eggert, W. (Hrsg.) (2014): Gabler Wirtschaftslexikon. Berlin: Springer Gabler Verlag. 10.1007/978-3-663-01439-3
- EP (2006): A Tanács 1084/2006/EK rendelete (2006. július 11.) a Kohéziós Alap létrehozásáról és az 1164/94/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről.
- European Commission (1992): Towards a Europe of solidarity. Intensifying the struggle against social exclusion, furthering social integration. COM (92) 542
- European Commission (1993): The Future of European Social Policy: Options for the Union. A Green Paper. COM (93) 551.
- European Commission (2005): Communication from the Commission on the Social Agenda. COM (2005) 33.
- Ewers, H. J. – Brenck, A. (1992): Innovationsorientierte Regionalpolitik. Zwischenfazit eine Forschungsprogramms. in: Birgh, H. – Schalk, H. J. (Hrsg.) (1992): Regionale und sektorale Strukturpolitik, Münster, S., p. 309-341.
- FOREN (2001): A Practical Guide to Regional Foresight, Foresight for Regional Development Network. Brussels: European Commission, Research Directorate General, Strata Programme
- Frascati Manual (1963): Paris: OECD, Frascati kézikönyv. OMF. Bp. 1996
- Gillwald, K. (2000): Konzepte Soziale Innovation. Berlin: WZB
- Howaldt, J. – Schwarz, M. (2010): Soziale Innovation im Fokus. Skizze eines gesellschafts-theoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Bielefeld: Transcript Verlag, 10.14361/transcript.9783839415351
- Kocziszky Gy. (2004): Az Észak-magyarországi régió innovációs potenciáljának vizsgálata. Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek. Nr.1. Miskolc: Miskolci Egyetem, p. 5-39.
- Kocziszky György – Veresné Somosi Mariann – Balaton Károly (2015): Társadalmi innováció mérésének sajátosságai. „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Miskolc, 2015. október 15-16. (288.-302.o)
- Moulaert, F. (2013): The international handbook of social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar. 10.4337/9781849809993
- Ogburn, W. F. (1957): Cultural Lag as Theory. Sociology and Social Research, 41., p. 167-174.
- Ogburn, W. F. (1964): On Culture and Social Change. Chicago: University of Chicago Press
- Puppe, F. (1991): Einführung in Expertensysteme. Berlin: Springer Verlag, 10.1007/978-3-642-76621-3
- Whyte, W. (1982): Social inventions for Solving Human Problems. American Sociological Review, 47 (1), p. 1-13.
- Zapf, W. (1989): Über soziale Innovationen. Soziale Welt, 40 H. 1-2, p. 170-183.

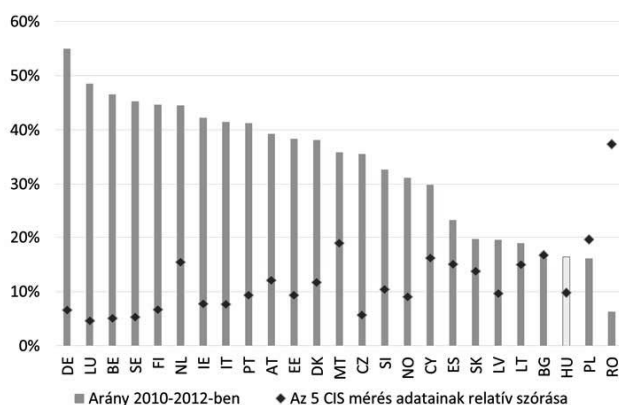
# VÁLLALATOK AZ INNOVÁCIÓS RENDSZERBEN

Az innovatív vállalkozások aránya egy-egy nemzetgazdaság megújulás- és versenyképességének fontos mérőszáma, melyet Európa-szerte két évente rendszeresen megmérnek. A mutatószám a szakpolitikai vélemények artikulálásakor szívesen hivatkozott innovációs eredménytábla összesített indikátorában is megjelenik. A cikkben elemzett statisztikai adatok szerint a vállalkozási szektor K+F tevékenysége az Európai Unió országainak többségében egyre kevésbé, az innovációs rendszer funkcióinak egyes minőségi jellemzői pedig egyre inkább kapcsolatban vannak az innovatív vállalkozások arányával, ami hosszabb távon is hatással lehet mind a témakör kutatására, mind a várható elemzési hangsúlyokra.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** innovációs rendszer, vállalkozási K+F

Az Eurostat ún. Közösségi Innovációs Felmérései (Community Innovation Survey, CIS) több, mint tíz éve méri kontinensszerte az üzleti szektor innovációs tevékenységét, így mára viszonylag hosszabb időszoron követhető például az is, hogy változik-e érdemben a technológiai innovációt<sup>2</sup> végrehajtó vállalkozások aránya. Ha megnézzük tíz év összesen öt felméréseinek adatait, akkor ez a mutatószám nagyfokú stabilitást mutat Európa országainak körében, a relatív szórással mérhető ingadozása nem jelentős (1. ábra).

1. ábra  
A technológiai innovációt végrehajtó vállalkozások aránya 2010-2012-ben és az arányszám relatív szórása a CIS mérésekben (%)



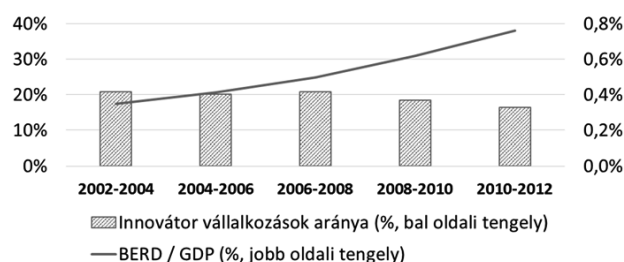
Megjegyzés: a 10 főnél többet foglalkoztató cégekre vonatkozó adatok.  
Forrás: Eurostat, illetve saját számítások

Ugyanebben az időszakban, például a magyar esetben is, a vállalkozási kutatási és fejlesztési tevékenység dinamikus felfutása tapasztalható: a 2. ábra együtt mutatja az innovációs és a K+F tevékenységek legismertebb statisztikai mutatóit.

S bár az innováció és a kutatás-fejlesztés teljesen eltérő koncepciók, az üzleti szektor esetében azt várnánk, hogy a technológiai innovációs és a K+F tevékenységek mutatói a makrogazdaság szintjén nagyjából együtt mo-

zognak, vagy legalábbis szisztematikus elválásuk kivételes esetben fordul elő. Márpedig a 2. ábra mutatói közötti olló nemcsak a magyar, hanem a belga, bolgár, cseh, dán, német, észt, ír, spanyol, osztrák, lengyel, szlovén, olasz, litván, portugál, román, norvég gazdaságok esetében is nyílni látszik, azaz sok országban az üzleti szektor kutatás-fejlesztése más makrofejlődési pályán van, mint a technológiai innovációik.

2. ábra  
A technológiai innovációt végrehajtó vállalkozások aránya és a vállalkozási szektor kutatás-fejlesztési ráfordításai a GDP arányában, Magyarországon



Megjegyzés: 1. A vállalkozások arányszáma a 10 főnél többet foglalkoztató cégekre vonatkozik. 2. BERD = Business Expenditures on R&D: a vállalkozási szektor K+F ráfordításai

Forrás: Eurostat

A többi európai ország esetében a mintázat kevésbé egyértelmű: az olló olykor záródik (Ciprus, Luxemburg), vagy stabil marad (Málta, Finnország, Svédország), illetve előfordul az is, hogy hosszabb távú trend sem látható (Lettország, Szlovákia), mégis, adódik a kérdés, hogy mi állhat e jelenség hátterében.

Az egyik lehetséges magyarázat szerint a vállalkozási szektor K+F tevékenysége – bár a vonatkozó GDP-arányos mutatószám a globális K+F trendekre tekintettel továbbra is kiemelt figyelemre érdemes – azért válik el az innovációs folyamatoktól, mert más, a K+F-en kívül eső tényezők szerepe felértékelődik. Ezeknek a tényezőknek a feltárására az alábbiakban az innováció kutatásának egyre in-

kább előtérbe kerülő rendszerszemléletű megközelítései-  
nek<sup>3</sup> segítségével tettem kísérletet. Elsőként az innovációs  
rendszerek fogalmát, főbb típusait és funkcióit tekintem  
át, mivel az innovációs rendszerszemlélet az egyik fontos,  
és talán leginkább elterjedt elméleti keretként ad magyará-  
zatot az innovációk születésének valószínűségére és hatá-  
saik kiterjedtségére.<sup>4</sup> Ezután az innovációs rendszer funk-  
cióinak összességének jellemzésére használt statisztikai  
adatok együttmozgását, majd az innovatív vállalkozások  
arányával való kapcsolatát mutatom be, rávilágítva arra,  
hogy ezek a mutatószámok – a fent idézett K+F ráfordítási  
mutatóval ellentétben – egyre jobban együtt mozognak az  
innovátor vállalkozások arányával.

### Innovációs rendszerek és azok funkciói

Az elméleti közgazdászok közül az innovációról mint a  
társadalmi-gazdasági fejlődés fő mozgatórugójáról, el-  
sőként *Schumpeter* (1934) számolt be. Makroszemlélete  
a rendszerelmélet egyik előfutára is. A rendszerelmé-  
tek kiindulópontja, hogy a rendszer alkotóelemekből áll,  
amelyeknek tulajdonságai vannak, és a köztük levő kap-  
csolatok határozzák meg a rendszer egészének működését  
(Meadows, 2008).

Az innovációs rendszer első meghatározása *Freeman-  
hez* (1987) köthető.<sup>5</sup> Megfogalmazásában az innovációs  
rendszer intézmények és szervezetek halmaza, amelyek  
együttesen és külön-külön is hozzájárulnak az új tudás  
és az új technológiák kifejlesztéséhez, alkalmazásához  
és terjesztéséhez.<sup>6</sup> A nemzetgazdasági szintre vonatkozó  
első megfogalmazást követően, részben annak kritikája-  
ként a szakirodalom számos innovációs rendszerkoncep-  
ciót jegyzett fel, köztük a technológiai, a regionális, az  
ágazati és a globális innovációs rendszereket.<sup>7</sup>

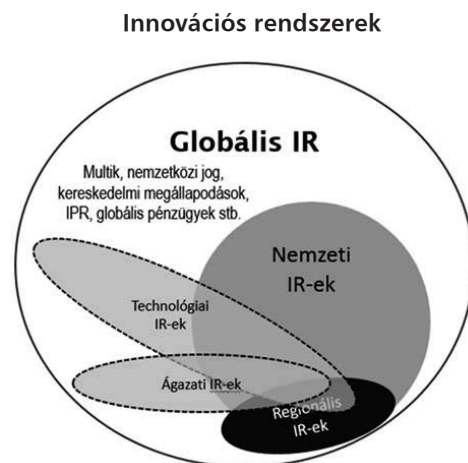
A *technológiai* (innovációs) *rendszer* meghatározott  
gazdasági-iparági területen kapcsolatba lépő, a tudás lét-  
rehozásában, felhasználásában és terjedésében részt vevő  
szereplők dinamikus hálózata, amelyet sajátos intézményi  
infrastruktúra használata jellemez. A technológiai rend-  
szerekre a tudás és a kompetenciák áramlása jellemző.  
A technológiai rendszerek kulcselemei a gazdasági kom-  
petencia (az új üzleti lehetőségek fejlesztésének és kiak-  
názásának képessége), az erőforrások klaszteresedése  
(földrajzi és technológiai értelemben) és az intézményi  
infrastruktúra (szervezetek, melyek közvetlenül vagy  
közvetetten támogatják, ösztönzik, illetve szabályozzák  
az innovációs folyamatokat és a technológia elterjedését)<sup>8</sup>  
A technológiai innovációs rendszer a technológiai-iparági  
fókuszban, a nemzeti határokon átnyúló jellegének és a  
technológia adaptálására és hasznosítására irányuló szem-  
léletének köszönhetően különbözik a nemzeti innovációs  
rendszer koncepciótól (Carlsson – Stankiewicz, 1991).

A *regionális innovációs rendszerben* két alrendszer, a  
tudás hasznosító és kiaknázó alrendszer, illetve a tudás  
létrehozó és terjesztő alrendszer kapcsolatain van a hang-  
súly (Autio, 1998). Az előbbi elsősorban – de nem kizáró-  
lagosan – vállalatokból áll, az utóbbi különböző közsfé-  
ra-intézményekből. A regionális innovációs rendszerben  
a külső – a nemzetközi és nemzeti intézmények és politi-

kák, más regionális rendszerek részéről érkező – hatások  
szerepe sem elhanyagolható (Cooke et al., 1997).

Az iparág határainak meghatározása hagyományosan  
az alkalmazott technológiák, a kereslet, illetve a belépé-  
si korlátok segítségével történt, azaz egy iparágba tarto-  
zónak a hasonló technológiákat, hasonló termékekkel,  
hasonló piacokat kiszolgáló szereplőket tekinthetjük.  
*Malerba* (2002) innovációs rendszerszemléletű, az ipar-  
ágra vonatkozó újszerű meghatározása szerint az ágazati  
innovációs rendszer termékek és különböző egyéni és in-  
tézmenyi szereplők halmaza, melyek között piaci és nem  
piaci kapcsolatok, illetve interakciók segítik a szóban for-  
gó termékek megalkotását, termelését és értékesítését. A  
kapcsolatok és interakciók intézmények által befolyásolt  
kommunikációs, csere-, kooperációs folyamatok, verseny,  
illetve utasítások formáját öltik. Az ágazati rendszer válto-  
zását a különböző alkotóelemek együttfejlődése, koevolú-  
ciója határozza meg, és a versenyszektoron kívüli szerep-  
lők hatása is lényeges.<sup>9</sup>

3. ábra



Megjegyzés: eltérés az eredetihez képest, hogy a RIR nemzeti határokon  
átnyúlóan lett ábrázolva.

Forrás: *Asheim et al. (2011)*, egyszerűsítésekkel

A 3. ábrán látható, hogy a *globális innovációs rendszer* a  
cégek által hozzáférhető erőforrásokat és intézményeket  
fogalja magában, melyek kiépülését és fejlődését számos  
ország szervezetének interakciói alakítják (Spencer, 2003).  
A globális innovációs rendszer meghatározása összessé-  
gében kevésbé kiforrott, amit *Carlsson* (2006) áttekintése  
megerősít: az innovációs rendszerek nemzetköziesedése  
csak kevés tudományos közleményben jelenik meg.<sup>10</sup>

A regionális, ágazati, technológiai és nemzeti innová-  
ciós rendszerek összetevői lényegében ugyanazok:<sup>11</sup> kü-  
lönbségek az aggregálásokban (hogy ti. melyik intézmé-  
ny szereplőt, illetve komponenst milyen szinten emelnek  
ki), illetve a hangsúlyokban (hogy ti. melyik összetevőnek  
tulajdonítanak nagyobb jelentőséget) mutatkoznak. A leg-  
fontosabb összetevők a következők:<sup>12</sup>

– a *szereplők*: az egyének (felhasználók), az értéklán-  
cok különböző szakaszait lefedő vállalatok, tanács-  
adók, felsőoktatási intézmények és kutatóintézetek,

a kormányzat különböző szintjei, érdekképviseleti és civil szervezetek, finanszírozó szervezetek, szabványokkal és szellemi tulajdonvédelemmel foglalkozó szervezetek, könyvtárak, múzeumok, egészségügyi intézmények, szakemberek stb.,

– a szereplők formális és informális hálózatai: szabványosítással foglalkozó szervezetek és szerveződések, technológiai platformok, beszállítói hálózatok,

Az innovációs rendszer összetevőivel foglalkozó szakirodalom alapján (1. táblázat) a strukturális összetevők négy nagy csoportba sorolhatók (Wieczorek – Hekkert, 2012). Mindig feltehető az a kérdés, hogy egy adott összetevő egy adott innovációs rendszerben létezik-e, de ennél lényegesebb, hogy működése/jelenléte milyen kvalitatív tulajdonságokkal bír.

1. táblázat

**Az innovációs rendszer strukturális dimenziói, összetevői és tulajdonságai**

Dimenzió	Összetevő	Példa a kvalitatív tulajdonságra
<b>Szereplők</b>	Civil társadalom, felhasználók Cégek, finanszírozók Tudásszervezetek (egyetemek stb.) Kormányzat Egyéb szereplők	Kereslet ereje Innovációmenedzsment-képesség Tudás-előállítás képessége A kormányzás szakszerűsége Illeszkedés az egyéb rendszerelemekhez
<b>Intézmények</b>	<i>Kemény intézmények:</i> törvények, szabályok, utasítások <i>Puha intézmények:</i> szokások, rutinok, gyakorlatok, hagyományok, magatartás, normák, várakozások	A szabályozók életszerűsége, korszerűsége A rutinok, szokások stb. tudást és innovációt támogató karaktere
<b>Interakciók</b>	Hálózatosodott interakciók Egyéni interakciók	A szereplők közötti formális és informális interakciók erőssége, minősége és tartalma
<b>Infrastruktúra</b>	<i>Fizikai infrastruktúra:</i> műtárgyak, eszközök, utak, hidak, épületek, hálózatok, kikötők <i>Tudás-infrastruktúra:</i> szakértelem, know-how, stratégiai információ, tacit/explicit tudás, oktatás <i>Pénzügyi infrastruktúra:</i> támogatások, programok, ösztöndíjak stb.	A fizikai infrastruktúra színvonala A tudás infrastruktúra illeszkedése a gazdasági és társadalmi igényekhez A pénzügyi támogatási rendszer illeszkedése a gazdasági és társadalmi igényekhez, illetve a támogató szakpolitika szakszerűsége

Forrás: Wieczorek – Hekkert (2012). A kvalitatív tulajdonságok oszlop saját kifejtés.

szakmai tömörülések, fogyasztóvédelmi csoportok, különféle szakmai közösségek stb.,

– az intézmények mint szabályozók: a tudásfolyamatokra ható kultúra és összetevői, úgy is mint normák, törvények és egyéb szabályok, rutinok és magatartásformák,

– a politikai, makrogazdasági, társadalmi, technológiai és természeti környezet: a szereplők által egyénileg nem befolyásolható környezet lehetőségek és fenyegetések forrása,

– a fizikai és a kommunikációs infrastruktúra: műtárgyak, eszközök (gépek, berendezések stb.), explicit tudás és know-how, digitális és analóg csatornák elérhetősége, a média fejlettsége stb.,

– tényezőpiaci feltételek: tőke- és pénzpiaci szereplők és a finanszírozás elérhetősége, a munkaerő mennyisége és minősége, az energetikai, közlekedési, egészségügyi stb. hagyományos infrastruktúra,

– termékpiacon feltételek: vásárlóerő és kereslet, értékesítési hálózatok, kínált termékek és szolgáltatások összetétele.

A különböző innovációs rendszerek összetevői és tulajdonságaik ugyanis különböző minőségű működést tesznek lehetővé, és, ahogy arra Wieczorek és Hekkert (2012) is felhívják a figyelmet, a rendszer szerkezetéből önmagában nem, vagy csak kevésbé érthető meg a működés hatékonysága, hatásossága. Ezért a folyamatokat, illetve a rendszer fő funkcióit érdemes elemezni: a funkciókat részletes és objektív, a nagyszámú innovációs rendszer irodalmat elemző módszertanra alapozva Hekkert et al. (2007) és Bergek et al. (2008) határozták meg.<sup>13</sup> Az innovációs rendszer funkciói egészében lefedik a K+F és innovációs folyamatokat is:<sup>14</sup>

1. a vállalkozás (entrepreneurship) stimulálása: a jól működő innovációs rendszer a régi folyamatokat, technológiákat, gondolkodásmódot megújítani képes vállalkozókat kísérletezésre csábítja,
2. tudásfejlesztés: a tudás és a tanulás – az új tudás fejlesztése, az új alkalmazások megtanulása és a régi tudás elfelejtése – a modern piaccgazdaság kiemelten fontos erőforrásai,
3. a tudás terjedésének elősegítése formális és informális hálózatok segítségével,

4. *a választás elősegítése*: az innovációs rendszer az információs aszimmetria, illetve a jövő bizonytalanságainak mérséklésével segítheti a hatékonyabb erőforrás-allokációt, illetve pozitív externáliákat,
5. *a piacok fejlődésének és átalakulásának segítése*: az innovációk kezdetben csak ritkán hordozzák mindazokat az előnyöket, amelyek később már nyilvánvalók, ezért az innovációs rendszer egyik fontos funkciója annak biztosítása, hogy a piaci potenciál minél inkább megmutatkozhasson,
6. *erőforrások mobilizálása*: pénzügyi és humán erőforrásokra egyaránt szükség van valamennyi tudásfolyamat hatékony menedzseléséhez,
7. *legitimáció megteremtése*: a változásokkal szembeni ellenállás leküzdéséhez szükség lehet az újdonságok felkarolására, hogy a kreatív rombolás folyamata hamarabb mehessen végbe.

Amennyiben az innovációs rendszer fő funkciói hatékonyak, az adott nemzetgazdaságban több és nagyobb hatású innovációra van esély, ami összességében hatással lehet arra is, hogy az EU Közösségi Innovációs Felmérésében végül milyen arányban bukkannak fel technológiai innovátor vállalatok.

2. táblázat

**Az innovációs rendszer funkcióit jellemző mérőszámok korrelációi**

	Adófizetési terhek	Felsőoktatási kutatók aránya	A technológiai együttműködés fejlettsége	Kereskedelmi akadályok	Állampolgárok rugalmassága
<b>2008</b>					
Adófizetési terhek (középvállalatok)	1	0,422*	0,532*	0,302	0,386
Felsőoktatási kutatók aránya		1	0,387	0,268	0,289
A technológiai együttműködés fejlettsége			1	0,567**	0,193
Kereskedelmi akadályok				1	0,204
Állampolgárok rugalmassága					1
<b>2010</b>					
Adófizetési terhek (középvállalatok)	1	0,441*	0,624**	0,213	0,358
Felsőoktatási kutatók aránya		1	0,408	0,269	0,397
A technológiai együttműködés fejlettsége			1	0,287	0,481*
Kereskedelmi akadályok				1	0,158
Állampolgárok rugalmassága					1
<b>2012</b>					
Adófizetési terhek (középvállalatok)	1	0,470*	0,594**	0,326	0,344
Felsőoktatási kutatók aránya		1	0,523*	0,337	0,417
A technológiai együttműködés fejlettsége			1	0,318	0,524*
Kereskedelmi akadályok				1	0,183
Állampolgárok rugalmassága					1

Jelölés: \*95%-os szignifikanciaszinten jelentős korreláció, \*\*99%-os szignifikanciaszinten jelentős korreláció  
 Forrás: számítások a Világbank, az IMD és a WEF adatai alapján

**A funkciók és a vállalati K+F-teljesítmény összehasonlítása**

Az innovációs rendszerfunkciók hatékonyságának jellemzésére ún. proxy-változók gyűjthetők össze. A középvállalatok adófizetési terhei (Világbank Doing Business

adatbázis), a felsőoktatási kutatók aránya az aktív népességben (Eurostat-adatok), a vállalatok közötti technológiai együttműködés fejlettsége (IMD versenyképességi évkönyv adatai), a kereskedelmi akadályok leküzdésének nehézsége (WEF versenyképességi évkönyv adatai), az állampolgárok rugalmassága és adaptációs készsége (IMD versenyképességi évkönyv adatai) összességében megfelelően lefedni látszanak a fenti innovációs rendszerfunkciókat. Az adatok nem mind az öt, hanem csak az utolsó három CIS-méréshez (2008, 2010, 2012) igazíthatóan állnak rendelkezésre. Annak az évről az adatait vettem figyelembe, amelyik évben a CIS-felmérés készült, azaz a három évet felölelő CIS-időszakok utolsó évének adatait és ugyanezt az eljárást követtem a vállalati K+F ráfordítási adatok esetében.

Amennyiben az innovációs rendszer funkcióit többé-kevésbé lefedő proxy-változók és a technológiai innovációt végrehajtó vállalkozások között erősebb statisztikai összefüggés mutatkozik, mint a vállalati K+F és a technológiai innovátor vállalkozások között, akkor megerősítést nyer az a sejtés, hogy a vállalati K+F mellett más szempontok is fontosak a makrogazdasági szintű innovációs teljesítmény kibontakozásához.

Az összegyűjtött mutatószámok között van ugyan korreláció, de ez nem egységesen erős és időben is mutatkoznak eltérések (2. táblázat).

Ugyanakkor ha főkomponens-elemzést végzünk, a mérőszámok mindhárom időszak esetében egyetlen főkomponensbe állnak össze, és az időben előrehaladva a mutatószá-

mok egyre inkább együtt mozognak. És bár a kereskedelmi akadályokra vonatkozó mutatószám valamelyest kivételt jelent, ez a mutató is jelentős összetevője a főkomponensnek mind 2008-ban, mind 2012-ben. Ennél is lényegesebb, hogy a főkomponens által magyarázott szórás lassan nő, rendre 49,5%, 50,8% és 54,5% (3. táblázat).

3. táblázat

**A főkomponensek és az innovációs rendszer funkcióit jellemző egyedi mérőszámok korrelációi**

	2008	2010	2012
Adófizetési terhek (középvállalatok)	0,777	0,793	0,801
Felsőoktatási kutatók aránya	0,681	0,744	0,806
A technológiai együttműködés fejlettsége	0,797	0,819	0,826
Kereskedelmi akadályok	0,694	0,477	0,556
Állampolgárok rugalmassága	0,538	0,680	0,665
<i>A főkomponens által magyarázott szórás</i>	<i>49,5%</i>	<i>50,8%</i>	<i>54,5%</i>

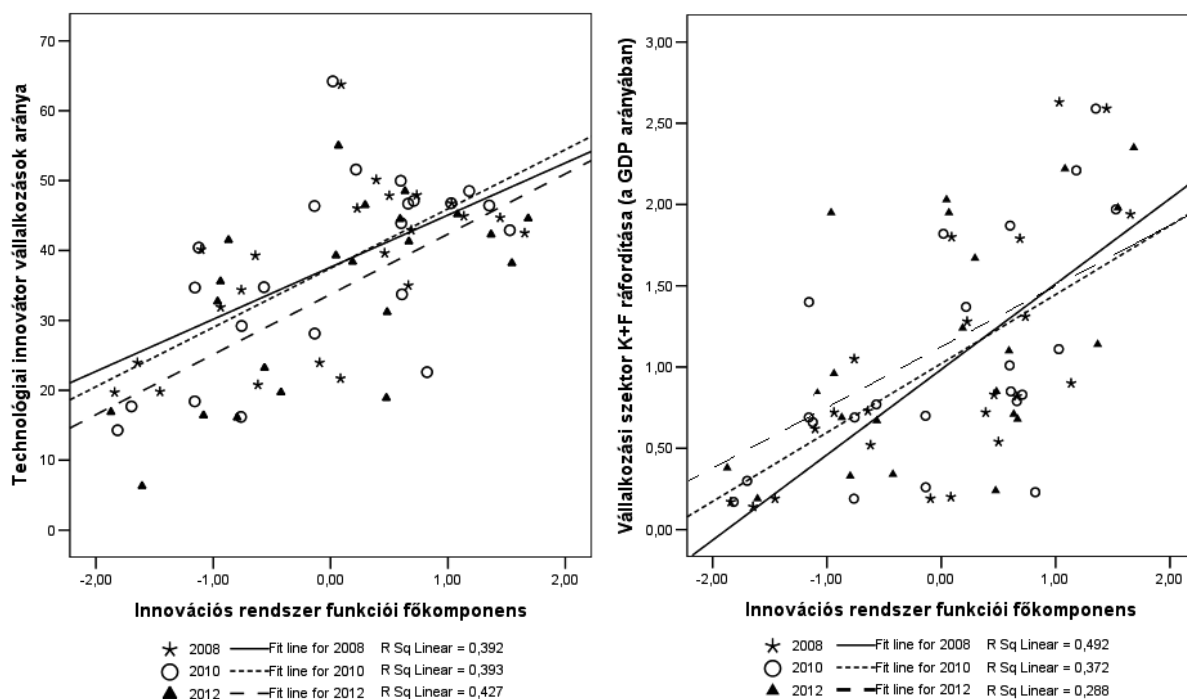
Forrás: számítások a Világbank, az IMD és a WEF adatai alapján

alacsony száma miatt – kísérleti munkának tekinthető, ugyanakkor az a tény, hogy négy különböző adatbázisból vett adatok segítségével a vizsgálni kívánt jelenség illusztrálható, és időben előre haladva a jelenség erősödik, bizakodásra ad okot az innovációs rendszer minőségi jellegzetességeivel foglalkozó jövőbeli kutatásokhoz. A két legfontosabb tanulság így összegezhető:

1. A vállalkezési K+F ráfordítások – vélhetően egy sor, itt nem elemzett jelenségnek (pl. a globális értékláncok, benne a K+F feladatok aprózódásának) is köszönhetően – az európai országok egy jelentős részénél egyre kevésbé látszik kapcsolatban lenni az adott ország vállalkozásainak innovációs teljesítményével, vagy legalábbis azzal a mutatószámmal, amelyet makroszinten ennek jellemzésére gyakran használnak. Előfordulhat az is, hogy az innováció egyre szélesebb körben való, viszonylagosan térítésmentesen történő megvalósításának terjedése (von Hippel (2005) fordulatával: demokratizálódása) azt

4. ábra

**Az innovációs rendszer funkcióit magyarázó főkomponens kapcsolata a technológiai innovátor vállalkozások arányával és a vállalkezési szektor kutatás-fejlesztési ráfordításaival**



Forrás: számítások az Eurostat, a Világbank, az IMD és a WEF adatai alapján

Továbbá az innovációs rendszer lényeges funkcióit összetítő főkomponens egyre inkább kapcsolatban van a technológiai innovátor vállalkozások arányával, miközben a vállalkezési K+F ráfordításokkal egyre kevésbé (4. ábra).

**Következtetések**

A bemutatott problémafelvetés és a rá kidolgozott megoldás egyelőre – főként az összehasonlítható időpontok

is okozza, hogy ma már a kutatás-fejlesztési tevékenységeknek a korábbiaknál jelentősebb része nem jelenik meg a hivatalos statisztikákban.

2. Az innovációs rendszer funkcióinak együttes működésének elemzése mindenképp lényegesebb lehet az innovációs jelenségek dinamizálásának megértése szempontjából, mint az egy-egy – mégoly lényeges – kiragadott mutatószám által leírható dinamikák.

Záró gondolatként ha a freemani meghatározást az újabb kutatási eredmények alapján korszerűsítjük, akkor az innovációs rendszer megadható úgy, mint „intézmények, szervezetek és személyek halmaza a magán- és a közszférában, amelyek kompetenciái, tevékenységei és interakciói tudás, készségek, kapcsolódó „műtárgyak”, valamint technológiák létrehozását kezdeményezik, azokat megalkotják, importálják, tárolják, módosítják, alkalmazzák és terjesztik”. A bemutatott, a 10 éves magyar EU-tagság időszakát lényegében lefedő számítások alapján az egyre inkább tudásvezérelt gazdaságok korában inkább érdemesnek látszik ebben a gondolkodási keretben keresni a választ az áhított felzárkózás mikéntjére, mintsem bízni az egy vagy néhány mutatószám növelésével<sup>15</sup> elérhető teljesítményjavulásban.

## Jegyzetek

- 1 A cikk a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj támogatásával készült.
- 2 A felmérés meghatározása szerint a technológiai innovációt végrehajtó vállalkozás új termékét vezetett be a piacra és/vagy megújította gyártási (szolgáltatási) eljárásait. Az újabb CIS-felmérések az innováció fogalmát kiterjesztően, például a marketing- és szervezési innovációkra is tekintettel használják, ám tíz év távlatában a technológiai innovátor vállalkozások adatai állnak rendelkezésre.
- 3 A rendszerszemléletű innovációkutatás legjelentősebb mérföldköveinek az áttekintése is meghaladná e tanulmány kereteit. Ebben a cikkben is csak a kutatáshoz legszükségesebb információkat közlöm. Az érdeklődők lényeges elágazásokat, illetve részleteket ismerhetnek meg Vas (2014) értekezésében, valamint Vas és Bajmócy (2012) az innovációs rendszerelmélet történeti fejlődését is áttekinti.
- 4 A hármas csavarmodell (triple helix, lásd: *Etzkowitz és Leydesdorff*, 2000) egy másik megközelítés, de rokonítható a gyémántmodell (Porter (1990)), illetve az evolucionista közgazdaságtan (Hodgson, 2002; Kiss, 2005) is.
- 5 Vas (2014) kiemeli, hogy *Friedrich List* 1841-es „A politikai gazdaságtan nemzeti rendszere” című munkája akár a „Nemzeti innovációs rendszer” címet is kaphatta volna. De List eszméinek korai magyar összegzései is ismertek (lásd pl. Horn, 1942).
- 6 A 90-es évek végére a technológiai változás mértékadó kutatói a Nemzeti Innovációs Rendszer (NIR) meghatározását tovább finomították (OECD, 1997, 10. o.). A freemani definíció 25 éves évfordulójának tiszteletére magyar nyelvű kötet is megjelent (Inzelt – Bajmócy, 2013).
- 7 Vannak érvek amellett, hogy elméleti szempontból a nemzeti innovációs rendszer a leglényegesebb, lásd *Lundvall* (2007) érvelését.
- 8 Itt érdemes említeni az ökoszisztéma fogalmát, ugyanis eredeti megfogalmazásában (Moore, (1993) a vállalati ökoszisztéma a technológiai innovációs rendszer előfutárának (illetve alkalmazásának) tekinthető, mivel lazán, közös technológia és tudás mentén szerveződő, versengő és együttműködő, innováló vállalatok csoportjára utal. Azóta az innovációs ökoszisztéma kifejezés pl. regionális csomóponti hangsúlyt is kapott, és természetesen megjelentek a további intézményi szereplők is a vállalatok mellett.
- 9 Az ágazati innovációs rendszer koncepció jól összhangba hozható *Porter* (1985) értéklánc-koncepciójával.
- 10 Kivétel pl. *Pietrobelli és Rabellotti* (2011) cikke, melyben globális értékláncok és az innovációs rendszer kapcsolatát vizsgálják.
- 11 A bizonyítás meghaladja a cikk kereteit.
- 12 Az összetevők áttekintéséhez kiindulópontot *Bergek et al.* (2008) cikke, illetve az *OECD* (1998) kiadványa jelentett.
- 13 Majd átvette *Wieczorek és Hekkert* (2012) is.
- 14 A fő funkcióknak a cikkben közölt tartalmi magyarázata saját kifejtés.
- 15 *Havas* (2014) – több, az itt kifejtettekhez kapcsolódó témakör mellett – arra is felhívja a figyelmet, hogy a rendszerszemléletű mérésnek szánt innovációs eredménytábla egészében komoly elméleti hiányosságok is mutatkoznak, amiből az következik, hogy a koncepcionális alapok végiggondolása nélkül még a sok mérőszám együttes figyelemmel követése és a javításukra való közvetlen törekvés sem feltétlenül hoz eredményt.

## Felhasznált irodalom

*Asheim, B. T. – Smith, H. L. – Oughton, C.* (2011): Regional innovation systems: theory, empirics and policy. *Regional Studies*, Vol. 45 (7), 875–891. o. <http://dx.doi.org/10.1080/00343404.2011.596701>

- Autio, E.* (1998): Evaluation of RTD in regional systems of innovation. *European Planning Studies*, Vol. 6 (2), 131-140. o. <http://dx.doi.org/10.1080/09654319808720451>
- Bergek, A. – Jacobsson, S. – Carlsson, B. – Lindmark, S. – Rickne, A.* (2008): Analyzing the functional dynamics of technological innovation systems: A scheme of analysis. *Research Policy*, Vol. 37, 407-429. o. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2007.12.003>
- Carlsson, B.* (2006): Internationalization of innovation systems: A survey of the literature. *Research Policy*, Vol. 35 (1), 229–258. o. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2005.08.003>
- Carlsson, B. – Stankiewicz, R.* (1991): On the Nature, Function, and Composition of Technological Systems. *Journal of Evolutionary Economics* Vol. 1, 93-118.o. <http://dx.doi.org/doi:2010.1007/BF01224915>
- Cooke, P. – Uranga, M.G. – Etxebarria, G.* (1997): Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. *Research Policy*, Vol. 26, 475-491.o. [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)00025-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00025-5)
- Etzkowitz, H. – Leydesdorff, L.* (2000): The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy* Vol. 29, 109-123.o. [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Freeman, C.* (1987): *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. London, New York: Pinter Publishing
- Havas A.* (2014): Mit mér(j)ünk? Az innováció értelmezései – szakpolitikai következmények. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 61 (9), 1022-1059. o.
- Hekkert, M. P. – Suurs, R. A. A. – Negroa, S. O. – Kuhlmann, S. – Smits, R. E. H. M.* (2007): Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 74 (4), 413-432. o. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2006.03.002>
- von Hippel, E.* (2005): *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press
- Hodgson, G. M.* (szerk.) (2002): *A Modern Reader in Institutional and Evolutionary Economics*. Cheltenham: Edward Elgar
- Horn J.* (1942): *A közgazdaságtan nemzeti rendszere*. Szeged: Szeged Városi Nyomda és Könyvkiadó Részvénytársaság
- Inzelt A. – Bajmócy Z.* (szerk.) (2013): *Innovációs rendszerek: Szereplők, kapcsolatok és intézmények*. Szeged: JATE Press
- Kiss J.* (2005): *Az innováció és a technológiai fejlődés elmélete az evolucionista közgazdaságtanban*. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/88/1/Kiss59.pdf>
- Lundvall, B. A.* (2007): *National Innovation Systems – Analytical Concept and Development Tool*. *Industry and Innovation*, Vol. 14 (1), 95-119. o. <http://dx.doi.org/10.1080/13662710601130863>

- Malerba, F.* (2002): Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*, Vol 31, 247-264. o. [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00139-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00139-1)
- Meadows, D. H.* (2008): *Thinking in Systems. A Primer*. White River Junction Vermont: Chelsea Green Publishing
- Moore, J. F.* (1993): Predators and prey: The new ecology of competition. *Harvard Business Review*, Vol. 71 (3), 75-83.o.
- OECD (1997): *National Innovation Systems*. Paris: OECD
- OECD (1998): *Technology, productivity and job creation*. Paris: OECD
- Pietrobelli, C. – Rabellotti, R.* (2011): Global Value Chains Meet Innovation Systems: Are There Learning Opportunities for Developing Countries? *World Development*, Vol. 39 (7), 1261-1269. o. <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.05.013>
- Porter, M. E.* (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press
- Porter, M. E.* (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press
- Schumpeter, J.* (1934): *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Magyarul: *A gazdasági fejlődés elmélete. Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúraciklusról*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1980, 320 o.
- Spencer, J. W.* (2003): Firms' Knowledge-Sharing Strategies in the Global Innovation System: Empirical Evidence from the Flat Panel Display Industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 217-233. o. <http://dx.doi.org/doi:10.1002/smj.290>
- Vas Zs. – Bajmócy Z.* (2012): Az innovációs rendszerek 25 éve. Szakirodalmi áttekintés evolúciós közgazdaságtani megközelítésben. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 59 (11), 1233-1256. o.
- Vas Zs.* (2014): *Tudásintenzív szektorális innovációs rendszerek a Dél-Alföld régióban*. Doktori értekezés. Szeged: Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Közgazdaságtani Doktori Iskola
- Wieczorek, A. J. – Hekkert, M. P.* (2012): Systemic instruments for systemic innovation problems: A framework for policy makers and innovation scholars. *Science and Public Policy*, Vol. 39, 74-87. o. <https://doi.org/10.1093/scipol/scr008>

# GÁTAK A MAGYAR VÁLLALATI NÖVEKEDÉSBEN

A magyar gazdaság növekedése regionális összevetésben rendkívül szerénynek bizonyult az elmúlt években. A szerzők több mint 4.500 vállalatot felölelő mintára építő kutatása szerint a vállalati növekedés lanyhulása mögött nem csupán a növekedési képesség, de a növekedési szándék mérséklődése is meghúzódik. Az utóbbi években inkább a hazai tulajdonú, 50 fő feletti, exportfókuszú cégek növekedtek, noha a gazdaságpolitika főként a külföldi kézben lévő cégek (FDI), a hazai KKV-k és a belső piac fejlesztését tűzte zászlajára. A GDP növekedési dinamikájának megemeléséhez a hazai szabályozási környezet stabilizálására, a gazdasági szereplők kilátásokba vetett bizalmának javítására, a központi centralizáció mérséklésére, a vállalati jövedelmezőség javítására lenne szükség.

**Kulcsszavak:** felzárkózás, tulajdon, export, Közép-Európa

A hazai gazdaság fejlődését elemezve igen eltérő hangokat hallunk manapság. Miközben a bruttó hazai össztermék (GDP) forintban mérve 2009 óta folyamatosan növekszik, euróban vagy dollárban mérve már koránt sem egyértelmű a sikertörténet. (1. táblázat) Regionális nemzetközi összevetésben vizsgálva az elmúlt éveket már kifejezetten kedvezőtlen kép rajzolódik ki. (1. ábra, 2. táblázat)

1. táblázat

**A magyar GDP éves növekedési üteme**

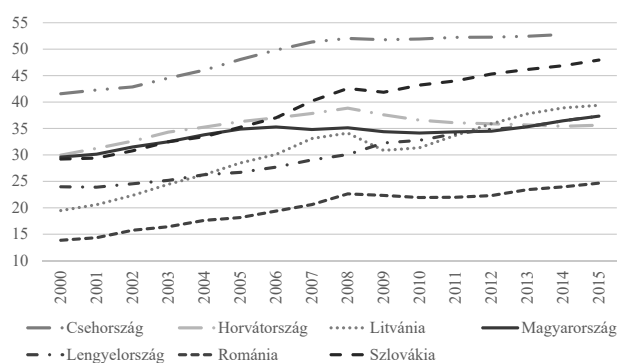
	Ft	euró	dollár
2000	14,47%	11,28%	-3,76%
2001	15,49%	17,00%	13,77%
2002	13,26%	19,65%	25,78%
2003	9,51%	4,96%	25,89%
2004	10,21%	11,02%	22,07%
2005	6,88%	8,45%	8,47%
2006	7,48%	0,88%	1,94%
2007	5,80%	11,25%	21,15%
2008	5,87%	5,90%	13,29%
2009	-2,88%	-13,03%	-17,51%
2010	3,02%	4,95%	0,11%
2011	4,00%	2,59%	7,73%
2012	1,76%	-1,83%	-9,27%
2013	5,02%	2,37%	5,80%
2014	7,03%	2,96%	2,97%

Forrás: KSH (2016a)

Az 1. ábrát, a 2. táblát és a mögöttük lévő adatsorokat elemezve igen heterogén fejlődési kép rajzolódik ki. A balti államok látványos fejlődése csak időlegesen tört meg a 2009-es válság hatására, lendületük töretlen. Bulgária és Románia igen hasonló utat bejárva ugyancsak képes folyamatosan a magyar fejlődésnél gyorsabb tempóra. Szlovákia és Lengyelország 2006 óta szakadt el a magyar fejlődési pályától, míg Horvátország és Csehország miénkhez hasonló dinamikát mutat, de eltérő relatív fejlettségi szinten.

1. ábra

**Az egy főre jutó reál GDP alakulása a régióban (láncindex sor, euró, a 18 euró-zóna-tag adott évi teljesítményének százalékában)**



Forrás: KSH (2016b) alapján saját számítás

2. táblázat

**Az egy főre jutó reál GDP éves átlagos növekedése a régióban**

Ország	2000-2015	2010-2015
Litvánia	5,43%	5,02%
Lettország	4,99%	4,91%
Észtország	3,85%	4,03%
Lengyelország	3,61%	3,01%
Románia	4,54%	2,71%
Szlovákia	3,98%	2,46%
Bulgária	4,37%	2,25%
<b>Magyarország</b>	<b>2,17%</b>	<b>2,15%</b>
Macedónia**	2,53%	0,94%
EU-28	0,93%	0,70%
Szerbia*	3,48%	0,60%
Csehország*	2,27%	0,50%
Ausztria	0,85%	0,45%
Euró-zóna (18 ország)	0,60%	0,35%
Szlovénia	1,69%	0,34%
Horvátország	1,76%	-0,19%

\*2014-ig \*\*2013-ig

Forrás: KSH (2016b)

A hosszú távú trendvonalak jól érzékelhetően elkülönülnek ezen országsoportokban, felvetve a kérdést, miért nő a magyar gazdaság relatív és abszolút teljesítménye régiós összehasonlításban igen csak szerényen. A 2010 óta mutatott éves átlagos növekedést a 2000-ig visszatekintő időszakkal összehasonlítva kiderül: az utóbbi öt esztendőben mutatott teljesítményünk a volt szocialista országok közül csak Szerbia, Csehország, Szlovénia és Horvátország megelőzésére volt elég, 15 éves távlatban pedig pusztán a jóval fejlettebb Szlovéniát és Horvátországot tudtuk magunk mögé utasítani. Úgy látszik, hogy fejlődésben a régiós sereghajtók között állunk, s az utóbbi években sincsen nyoma igazi gyorsulásnak.

## A közelmúlt kutatási eredményei

Kaitila (2014) az európai országok gazdasági konvergenciáját vizsgálta 1960 és 2012 között. Az EU-27 csoportban 1993 és 2000 közt csak igen szerény felzárkózás volt tetten érhető, amelyet 2008-ig gyorsuló felzárkózás követett. Az ezt követő stagnálást 2011-2012-re váltotta csak fel némi gyorsulás. Így a rendszerváltó országok a 2000-es 41 százalékról 2012-re az EU-15-ök 60 százalékára tornázták fel magukat átlagosan. Ugyanakkor rámutat: Magyarország, Csehország és Románia felzárkózása a gazdasági válság kezdetétől más-más szinten ugyan, de egyformán megtorpant.

Eredményei alapján Európa gazdagabb országaiban kisebbek a jövedelmi egyenlőtlenségek, mint a szegényebekben. Azonban a várakozásoknak ellentmondva különös módon Cipruson, Litvániában, Magyarországon, valamint Lett-, Lengyel- és Csehországban a felzárkózás a jövedelmi egyenlőtlenségek növekedésével járt együtt.

Ez a hasonló mintázat azonban komoly különbségeket is rejt. Jasiński és Mięcarz (2013) azt elemezte, mi magyarázhatja, hogy szemben Spanyol- és Magyarországgal Lengyelországban a 2008-as válság nem hozott törést a gazdaság növekedésében. A siker, eredményeik szerint, a lengyel fogyasztók erősebb bizalmának, nagyobb költségekének (szerényebb megtakarítási hajlandóságának), az alacsonyabb munkanélküliségi rátának és a könnyebb hitelhez jutásnak köszönhető. Kiemelik: Lengyelországban a másik két országnál egyébként átlagosan szegényebb lakosság fogyasztása a GDP több mint 60 százalékát teszi ki, felülmúlva a magyar és spanyol arányt, így a tartósan magas lakossági bizalmi index kulcsfontosságú volt a válság hatásainak tompításában.

Plaschinsky (2016) Lengyelország visegrádi országok közti növekedési előnyét magyarázva a prudens kormányzati politika fontosságára mutat rá. Kiemeli: Magyarországhoz képest az országának árfolyam-politikai mozgásteret a külső eladósodottság jóval szerényebb mértéke miatt sokkal nagyobb volt a válság éveiben. Ráadásul a lengyel belső eladósodottság még nőni is tudott, nem fogva vissza a keresletet, miközben a szerényebb állami eladósodottság miatt a külső finanszírozási költségek is jóval enyhébben emelkedtek.

Balaton és Pitz (2012) 1995 és 2010 között vizsgálva a magyar gazdaságot, rámutat: az átlagos 2,3 százalékos

éves GDP-növekedésből 0,69-0,89 százalékos éves dinamika származott a külföldi működő tőke beáramlásából. A külföldi érdekeltségű vállalatok a vizsgált 15 évben átlagosan a bruttó hozzáadott érték 20-25, a beruházások 27, míg a foglalkoztatás 15 százalékát adják. A külkereskedelmi áruforgalomban az export 65-70, míg az import 72-73 százaléka kapcsolódott e vállalatcsoportokhoz.

Halpern és Oblath (2014) aláhúzza: Magyarországot a gazdasági stagnálás és az export bővülése egyszerre jellemezte az utóbbi években. Az 1995-2012 időszakot vizsgálva megállapítják, hogy miközben itthon a 2001-et követő lendület 2006 után kifulladásig, az Csehországban kitarított a 2009-es válságig, Szlovákiában és Lengyelországban pedig a válság sem állította meg a felzárkózást. A szerzők a külső adósságszolgálat terheivel magyarázzák, hogy olyan korrekciókra volt szükség a válság nyomán, amely visszavetette a felzárkózást. E hatást csak fokozta a belső keresletet visszafogó prociklikus gazdaságpolitika és a lakossági adósságok leépítése. Mindez tökéletesen egybecseng Jasiński és Mięcarz (2013), illetve Plaschinsky (2016) bemutatott véleményével.

A kialakuló exporttöbblet – szerkezeti elemzésük szerint – a régióban egyedülálló módon úgy alakult ki, hogy az export növekedését az import visszaesése kísérte a válság után (Halpern – Oblath, 2014). Kiemelik: a hazai külgazdasági szektor reál teljesítménye európai összehasonlításban szokatlan mértékben távolodott el a gazdaság összteljesítményétől.

Ráadásul a magánszektor nettó beruházásainak százalékos növekedése a 2008-2012 időszakban mindvégig nálunk volt a legalacsonyabb a visegrádi országok között (Halpern – Oblath, 2014). Ez a kedvezőtlen trend pedig döntően hozzájárult a nettó exporttöbblet kialakulásához, amelyet viszont paradox módon előnyösnek szokás ítélni.

Kónya (2015) 1995 és 2013 között vizsgálta a hazai GDP-fejlődés szerkezetét, a tőkeállomány és a termelékenység oldaláról közelítve a problémát. Eredményei alapján a tőke hatása mindvégig jelentős volt: a teljes növekedésnek körülbelül 40 százaléka. A tőke 1995-től tartó folyamatosan gyorsuló növekedését azonban 2003-tól a növekedés stagnálása váltotta fel, majd 2008-tól kezdődően a tőke növekedési hozzájárulása rohamosan csökken. A termelékenységi faktor (TFP) 1997 és 2005 között játszott fontos szerepet, a munkainput súlya viszont csekélyebb volt, és csak az 1990-es évek második felében volt jelentős.

Elemzését áttekintve kiderül: a kapacitáskihasználtság visszaesése nemcsak a pénzügyi válság idején, 2008-ban és rekordmértékben 2009-ben rontotta a növekedést, de 2012-ben és 2013-ban is. Ráadásul a 2013-as negatív hatás mértéke még a 2008-as visszaesést is felülmúlta, ami aligha ösztönözte a cégeket további fejlesztésekre.

Báger (2015) a 2007-2013 időszakot elemezve azt hangsúlyozza, hogy a GDP 3,3 százalékos visszaesését Magyarországon az állóeszköz-beruházások 17,2 százalékos zuhanása kísérte. Rámutat: elsősorban az uniós támogatások bőségének köszönhető, hogy a visszaesés nem lett ennél is nagyobb.

Bayar (2015) a külföldön dolgozók által hazautalt jövedelmek és a közvetlen külföldi tőkebefektetések

(FDI) 1996 és 2013 közötti szerepét vizsgálta rendszer-váltó uniós gazdaságokban (Bulgáriában, Szlovéniában, Szlovákiában, Romániában, Cseh-, Horvát-, Lengyel- és Észtországban és Magyarországon). Eredményei szerint a külföldön dolgozók hazautalt jövedelmei a rákövetkező esztendőben okoznak GDP-bővülést, míg az FDI-beáramlás 2-3 éves késéssel eredményezi ugyanezt. Kimutatta: a vizsgált országokban a 2008-as csúcsponttól a 2010-es mélypontig a külföldön dolgozók hazautalt jövedelme 33 százalékkal esett vissza, s ebből csak 10 százalékot sikerült visszanyerni 2013-ra.

Eftimoski, Josifovska és Josheski (2015) tizenkét közép- és kelet-európai országot az 1993-2011 időszakra vizsgálva kimutatta, hogy a régióban a munkavállalói jogok fokozottabb védelme magasabb foglalkoztatottságot és alacsonyabb munkanélküliségi rátát eredményezett. A demokratikus értékek erősödése szintén magasabb foglalkoztatottságot és több ledolgozott éves munkaórát eredményezett.

Érdekes módon ugyanakkor a Freedom House civil szervezet magasabb szabadságindexe rövid távon járt csak együtt csökkenő munkanélküliséggel, hosszabb távon viszont emelkedő ráta kísérte. A nagyobb kormányzati koncentráció azonban egyértelműen magasabb munkanélküliségi rátával járt, ahogy a GDP arányában mért állami költség emelkedése is növelte a hosszú távú munkanélküliséget.

## Tudnak és akarnak-e nőni a hazai cégek?

A vállalatok növekedési lehetőségeire és szándékára számos belső vállalati és nemzeti makrogazdasági, politikai környezeti tényező hat. E mellett a globális világban egyre inkább szerepet játszanak a nemzetközi tényezők, olyan különbségek az egyes nemzeti gazdaságok jellemzői között, amelyek a vállalataik relatív pozícióját is befolyásolják.

A vállalatnövekedés lehetőségeit a piaci versenypozíciója, a termékeiben, a technológiájában megjelenő újdonság, innováció, a munkaerő és a menedzsment képessége, együttműködése és sok más belső erőforrás, tudás befolyásolja. Ezen túl lehetnek rövid távon ható növekedési tényezők, például a létező tartalékkapacitások, a tanulási hatás miatti termelékenység-növekedés, szerencse a divathullámok kihasználásakor, a versenytársak hibái, gyengeségei és sok más tényező. Így egy-egy vállalat teljesítménye, növekedése sok hosszabb, vagy rövidebb távon ható tényezőnek az eredménye. Ez megjelenik a vállalati különbségekben, így az eltérő növekedési lehetőségekben is.

A növekedésnek a forráslehetőségek és a hozamelvárások miatt vannak pénzügyi korlátai is. Rövidebb távon egy-egy cég akár külső erőforrásokat: új tulajdonosi tőkét vagy visszafizetési kötelezettséggel terhelt forrásokat is bevonhat tevékenysége finanszírozásához. Hosszabb távon azonban csak olyan növekedés képzelhető el, amely önfinanszírozó, vagyis a felvett hitel törleszhető és még marad kellő tulajdonosi jövedelem is. Ha a hozam tartósan meghaladja a kockázattal arányos hozamelvárást, akkor a befektetési, beruházási javaslatot a döntéshozók

támogatni fogják. Vállalati szintű döntés nyomán tehát a növekedés lehet nulla, vagy akár negatív is, ha a jövőbeni kilátások miatt a tőkekivonás a racionális tett.

A hozamelvárások teljesíthetősége függ a vállalattól, de függ attól a társadalmi közmegegyezéstől is, amely alapján a jövedelmek megosztása kialakul. A vállalat által realizált jövedelem maradványként jelentkezik, s mértékében jelentős különbségek vannak az egyes országok között. A demokráciákban a különböző országok a jövedelem megosztását a saját közmegegyezésük, értékrendjük alapján igen eltérő arányokkal valósítják meg. A költségvetési centralizációban akár 20-30 százalékos eltérések is kialakulhatnak a különböző országok között (Muraközy, 2015).

A vállalati szektor nagymértékben meghatározza a megtermelt jövedelem (GDP) tömegét, s ebben tükröződik a termelékenység, nemzetközi pozíciója. A jövedelem megosztása azonban gazdaságpolitikai kategória. Az egész vállalati szektor növekedése módosul, ha a 100 egységnyi GDP-ből 10 helyett 15 egység marad a cégeknél, hiszen ennek megfelelően változik a befektetői jövedelméség is. Hosszú távon a költségvetési bevételek által indukált adózási, bérszabályozási (minimálbér) döntés hatása a vállalati jövedelmekben, a maradványban csapódik le. Így egy-egy adózási, gazdaságpolitikai döntés után a vállalat kényszerül alkalmazkodásra, s ez érinti a növekedést is.

Zárt gazdaságban ez a jövedelemmegosztás nem rendezi át a versenypozíciókat, hatása az alacsonyabb növekedési potenciálban jelenik meg. A nemzetközi kereskedelem korábbi szakaszában, amíg a piacon döntően a magasabb centralizáltságot mutató államok versenyeztek egymással, addig a magas, de egymáshoz közel eső centralizáció nem rendezte át alapvetően a versenypozíciókat.

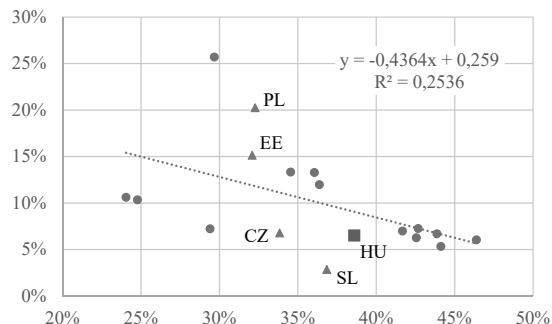
Ma a globális világban a közszféra kiterjedtsége, az abban megfigyelhető jókora eltérések sokkal inkább hatnak a növekedési lehetőségekre. Afonso és társai (2006) nem találtak ugyan egyértelmű bizonyítékot arra, hogy a magas centralizáció visszahat az adott országok növekedésére, de eredményeik alapján inkább valószínűsíthető lehet ennek az összefüggésnek a fennállását, hiszen a vizsgált körben negatív (-0,56) volt a korreláció a növekvő költségvetés és a gazdasági növekedés között, amikor a korrelációt a 30 százalék fölötti költségvetési kiadással rendelkező országok körében vizsgálják. Ez erősíti a szerzőknek azt a feltételezését, hogy a növekedés szempontjából a költségvetés alacsonyabb – véleményük szerint 35 százalék körüli – aránya az optimális.

A centralizáció és a vállalati jövedelmesség közti kapcsolatot az OECD (2016) adataira támaszkodva az OECD országaira mi is ellenőriztük. (2. ábra) Az adatbázisban 18 ország adatai voltak elérhetők. Eredményeink szerint a két változó közti kapcsolat közepesen erős és negatív (korrelációs együttható: - 0,5035), az eszközarányos jövedelmességben fellelhető variancia 25 százaléka megmagyarázható az állami elvonások GDP-arányos mértékével. Minden más tényező változatlansága mellett az állami centralizáció egy százalékkal való emelése 0,44 százalékkal csökkenti a vállalatok befektetett eszközarányos jövedelmességét, ami döntően kihat a cégek és így

az adott ország GDP-jének növekedésére is. A modell részletes eredményeit a 3. táblázat mutatja.

2. ábra

**A Nettó működési eredmény/Befektetett eszközök és az Adóbevétel/GDP-mutatók kapcsolata az OECD-országokban (2012)**



Forrás: saját számítás OECD (2016a és 2016b) adatok alapján

3. táblázat

**A regressziós modell eredményei**

	df	SS	MS	F	Szignif.
Regresszió	1	0,0143	0,0143	5,4355	0,0331
Maradék	16	0,0421	0,0026		
Összesen	17	0,0564			

	Koeffi- ciensek	Stan- dard hiba	t érték	p-érték
Tengely- metszet	0,2590	0,0687	3,7727	0,0017
X változó 1	-0,4364	0,1872	-2,3314	0,0331

Éppen ezért minden országnak mérlegelnie kell a növekedési lehetőségek és költségvetés mérete közötti összefüggést. Ezt tette De Witte és Moesen (2010), akik a GDP növekedése szempontjából már a 2007-es adatok alapján is az állam visszahúzódását tartották szükségesnek az OECD-országok többségében. Véleményük szerint a jövedelmek elosztásának az újragondolása szükségszerűség, de ez Európában a globális versenyképesség megtartása, visszaszerzése miatt alapvető érdek is.

Magyarország 2010 után a válságból történő kilábalásnak azt az útját választotta, amely igyekszik elkerülni a lakossági megszorításokat. Így a válságkezelés döntő részben vállalati pluszterhekkel párosult. Ezek a pluszterhek nem minden esetben voltak hatásukban egységesek: részben differenciáltan érintettek különböző ágazatokat és/vagy a különböző (méretű) társaságokat. Nem csökkent a GDP centralizációja, nem növekedett, sőt inkább csökkent az a maradványjövedelem, amely a GDP-ből a cégeknél maradt. A maradványjövedelem mérséklődött a hazai kereslet 2009-ben bekövetkezett drasztikus visszaesése és a GDP csökkenése miatt is. Ez tükröződik a hazai vállalati

beruházások volumenében, s egyben a hazai GDP növekedési ütemében is.

Éppen ezért indokolt annak a kérdésnek a felvetése, hogy miként alakultak a hazai vállalatok növekedési lehetőségei és szándékai a válság után. Milyen volt a vállalatok jövedelemszintje, elérték-e a beruházáshoz szükséges jövedelmezőségi küszöbértéket? Hogyan oszlanak meg a vállalatok a növekedési lehetőségek szempontjából? Mennyiben éltek a lehetőségekkel, hogyan alakultak a megtermelt jövedelem felhasználására vonatkozó döntéseik? Sikertült-e növekedési pályára állniuk?

Ezeket a kérdéseket vizsgáljuk a következőkben. Feltételezzük azt, hogy a vállalat belső és nemzetközi pozíciója, valamint a nemzeti környezeti feltételek egyaránt befolyásolják teljesítményüket, valamint döntéseiket. Ugyanakkor nem tudjuk szétválasztani azt, hogy a vállalati döntésekben milyen mértékben játszottak szerepet az egyedi vállalati jellemzők, a piaci potenciál, versenyképesség, vállalati teljesítmény, illetve a gazdasági, politikai környezet, a jövedelem centralizációja. A cégeket vizsgálva ezek eredőjét tudjuk mérni, a hatótényezőkre csak feltételezéseket, esetleg logikai úton alkotott következtetéseket adhatunk.

**A vállalati minta jellemzői és a vizsgálat módszere**

A piaci verseny még a csak mérsékelten hatékony piacon is a vállalatok szelekcióját eredményezi, ami az eltérő növekedési lehetőségben is megjelenik. Az alacsony jövedelmezőség korlátozza, a kiemelkedő profitabilitás viszont serkenti és képessé is teszi a társaságokat a gyorsabb növekedésre. Egyébként változatlan feltételek mellett a magasabb vállalati jövedelem tendenciaszerűen magasabb beruházást, magasabb növekedési potenciált eredményez, míg az elégtelen jövedelem még a pótlás elmaradásával vagy halasztásával jár.

A szelekció miatt a növekedési potenciál vállalatonként vizsgálható, s ennek során kulcskérdés a cégek jövedelmezőség szerinti megoszlása. A ténylegesen növekvő vállalatok körét elsősorban az jelöli ki, hogy mennyien vannak a kritikus hozamszint alatt. Éppen ezért vizsgálatunkban a jövedelmezőségi információt hordozó egyedi vállalati pénzügyi kimutatásokból indultunk ki.

Azt feltételeztük, hogy a növekedési lehetőségeket döntően a cég alapvető gazdasági jellemzői (fundamentumai) határozzák meg. Ilyen tényező például a piaci részesedés vagy a kialakult árak és a vevőkapcsolatok. Ezekben egyik napról a másikra drasztikus változást nem lehet vagy nagyon nehéz elérni. Ugyancsak ilyen a vállalat technikai bázisa, termelőképesége, vagy a dolgozók, vagy a menedzsment tudása, képességei is. Ezek hosszú idő alatt épülnek ki és csak hosszabb idő alatt változnak. Természetesen mód van ezek átalakítására is, de ezekre úgy tekintünk mint potenciális növekedési többletekre.

Ugyanakkor a növekedési lehetőség nem azonos a növekedési szándékkal. A növekedésre vonatkozó döntéseket a gazdasági környezet kockázatának megítélése is befolyásolja. Az elmúlt évek gazdasági válsága okozta

sokszorú változás átrendez(het)te a hozamvárásokat és a vállalati pozíciókat. Ez egyes cégeknél lehetőségeket teremthetett, másoknál a pozíció romlását, akár a visszafejlesztés kényszerét is magával hozhatta. Éppen ezért öt év, a 2010-2014 időszak pénzügyi kimutatásait használtuk fel, így mód lehet a 2010 és a 2014 közötti átrendeződések megragadására is.

A tőkéhez kapcsolódó transzferek, az osztalék, a tőke kivonás, illetve a pótlólagos tőkeemelés befolyásolják a növekedéshez rendelkezésre álló forrásokat. Az ilyen döntések meghozatalához sok tényezőt kell mérlegelni. A gazdasági, politikai környezet, a régió, az ország relatív pozíciója, a politikai stabilitás és a kiszámíthatóság ezekben lényeges szerepet játszik. Éppen ezért fontos, mennyire elköteleztettek a társaságok a folytatás, a megtermelt jövedelmet újra befektető normál növekedési pálya mellett, mennyiben vállalnak dinamikus (tőkét bevonó) fejlesztéseket, mennyiben döntenek a tőke kivonás, az összehúzódság mellett. Vizsgálni kell, hogy mennyiben tér el a növekedési lehetőség és a szándék egymástól.

Ha egy kevésbé fejlett, vagy feltörekvő gazdaságban, ahol nem homogén (például duális) a vállalati szerkezet, a vállalatok teljesítménye és a növekedés lehetősége is eltérő. Ezért az átlagokra építő makroszintű elemzések nem alkalmasak a problémák, az anomáliák feltárására.

Magyarországon kettős dualitás áll fenn (részletesen lásd: Reszegi – Juhász, 2014). A vállalatok közötti teljesítménykülönbségek szignifikánsan különböznek a külföldi tulajdonú cégeken belül is a munka(bér) színvonala alapján, és a hazai cégeken belül az intenzíven exportálók javára. Egyrészt a teljesítményszintek szignifikánsan eltérnek a cégek között, másrészt más a külpiazi integráltságuk mértéke is. Emiatt indokolt a növekedési lehetőségek különbségeit a tulajdonosi háttér, illetve az exportorientáltság alapján is megvizsgálni.

## A vizsgálat modellje

A növekedési lehetőségeket pénzügyi oldalról, a finanszírozhatóság szempontjából közelítjük. Elsődleges vizsgálati kérdésünk az, hogy legfeljebb mekkora növekedést tud egy adott vállalat elérni akkor, ha a hatékonysága, teljesítménymutatói és a finanszírozási struktúrája nem változik. Ezt fenntartható fejlődési pályának is nevezik (Higgins, 2012, 4. fejezet).

A közelítésünk azt feltételezi, hogy a vállalat folytatja eddigi tevékenységét, és fenntartható fejlődési pályán halad. Követi a lehetőségeit, fejleszti termelési kapacitását, eszközeit. A modellünk a következő négy feltevésre épül.

(1) A vállalat tőkestruktúrája, azaz az idegen tőke (D) és a saját tőke (E) aránya állandó: a bővítését, növekedését ugyanolyan arányban finanszírozza saját tőkéből és adósságból, mint eddig. Ebből következően a befektetett tőke (D+E=IC) növekedésénél a saját tőke bővülése az egyik korlát, hiszen ez szabja meg a hitelek növekedési ütemét is. Feltételezzük, hogy a tulajdonosok a kockázatviselő hajlandóságuk alapján jól döntöttek a D és az E arányának kialakításában, s azt továbbra is fenn lehet tartani. Az idegen és saját tőke piaci és könyv szerinti értéke közt nem

teszünk különbséget.

(2) A vállalat működésének jellemzői változatlanok, továbbra is ugyanolyan technikai felszereltséggel, ugyanolyan tőke-munka kombinációval, ugyanolyan tőkeforgással (Árbevétel/Befektetett tőke) működik. Tehát sem a termék vagy a termékstruktúra, sem a tényezőárak arányai nem változnak.

(3) Nincsenek kapacitástartalékok, tehát a növekedéshez bővíteni kell az eszközöket. A növekedéshez beruházás és pótlólagos működő tőke biztosítása szükséges, mivel a hatékonyság, a teljesítmény nem változik.

(4) Ha a vállalat veszteséges, akkor a növekedési lehetősége nulla, hiszen nem fenntartható pályán van. A túléléshez a pálya, a stratégia módosítása szükséges, vagy a cég a szelekció áldozata lesz.

Ezt a növekedési pályát nevezi Higgins (2012, 4. fejezet) fenntartható növekedési pályának. Az általa meghatározott fenntartható növekedési ütem (g) függ az adó utáni eredménytől (NI), az eszközök körforgásától, a visszatartott nyereségtől – amelyet az osztalékfizetési hányad (DIV/NI) határoz meg –, valamint a tőkeáttételtől (IC/E).

$$\frac{NI}{\text{Árbevétel}} * \frac{\text{Árbevétel}}{IC} * \frac{IC}{E} * \frac{NI - \text{Div}}{NI} = g$$

A következőkben mintánk jobb elemezhetősége érdekében e modell módosított változatát használjuk, a hazai pénzügyi kimutatások szerkezetéhez igazítva azt. E modellben a kritikus növekedési tényező a saját tőke bővülési üteme. Ha a tőkestruktúra és a tőkeforgás állandó, a teljes adózott eredmény visszaforgatásakor a  $g = NI/E = ROE$ , ami a fenti képlet egyszerűsítéséből is kimutatható, ha az osztalék (Div) nulla.

A növekedést a modellünkben a ROE határozza meg, amelyet a saját tőke könyv szerinti értéke (E) alapján határozunk meg. Mivel a saját tőke piaci értéke rendszerint a könyv szerinti érték fölött van, a könyv szerinti számított ROE csak akkor becsülne túl a növekedési lehetőséget, ha a vállalat piaci értéke alacsonyabb, mint tőkéjének könyv szerinti értéke. Ez viszont csak elégtelen (az elvárttól elmaradó) teljesítménynél lehetséges. Ilyen esetben a forrásbiztosítók, a tulajdonosok és a hitelezők is racionális döntést hoznak, nem biztosítanak forrásokat elégtelen várható hozamok mellett. Jól működő társaságoknál tehát a ROE biztosan felső becslése a növekedési lehetőségeknek.

A vállalat legfontosabb fundamentális jellemzője, hogy adott árbevétel mellett milyen működési, kamat és adó előtti eredményt (Earnings Before Interest and Tax – EBIT) ér el. Így az eredményesség egyik legfontosabb leírója az EBIT/Árbevétel, vagyis a működési eredményhányad (operating profit margin). Az alkalmazott feltételek mellett ez az eredményhányad határozza meg a növekedés felső határát a tőke, a források oldaláról. (A számviteli elszámolásokban ezek után már csak a finanszírozási és a rendkívüli tételek következnek. Ez utóbbiak csak egyedi esetekben, adott évben módosíthatnak, hosszabb távon azonban csak az alaptevékenységgel indokolt számolni.)

$$\frac{\text{Árbevétel}}{\text{IC}} * \frac{\text{EBIT}}{\text{Árbevétel}} = \text{ROI} = g^*$$

A  $g^*$  növekedési ütem akkor valósítható meg, ha nincsenek adók és nincsenek terhei (kamat) a tőkének (például hitelmentes a működés, azaz  $IC=E$ ). Adók hiányában változatlan teljesítmény és hitelmentes finanszírozás mellett, osztalék nélkül az árbevétel, az EBIT és a saját tőke (E) növekedése is azonos ( $g^* = \text{ROI} = \text{ROE}$ ). Ha adókkal is számolunk, akkor a fenntartható növekedési lehetőség szükségszerűen csökken ( $g^* > g'$ ).

$$\frac{\text{Árbevétel}}{\text{IC}} * \frac{\text{EBIT}}{\text{Árbevétel}} * \frac{\text{EBIT}*(1-t)}{\text{EBIT}} = \text{ROI} = g'$$

A  $g'$  nemcsak a feltételeink szerint elérhető növekedési ütem, hanem a befektetett tőke megtérülését is mutatja. Az  $r$  hozam kitüntetett jelentőséggel bír, hisz a vállalatnak a tőke költségét ( $r^*$ ) a piac határozza meg, annak hasonló kockázatú alternatív befektetések hozamát el kell érnie. A tőke költség (elvárt hozam)  $r^*$  függ a cég specifikus kockázatától, a kockázatmentes hozamok nagyságától és a tőkepiaci hozamoktól és a tőkeáttételtől (Lásd erről Brealey – Myers, 2005).

$$\frac{\text{EBIT}*(1-t)}{\text{IC}} = \text{ROI} = r$$

A vállalati cél az, hogy az  $r$  az  $r^*$ -nál nagyobb legyen, mert ilyenkor a befektetett tőkéhez képest többletérték keletkezik. Ez az alapja a növekedési stratégiának: ha a vállalat nem tud többletértéket teremteni, akkor nem vállal pótlólagos befektetést és érdemes a szabad pénzeszközöket kivonni a vállalatból.

Azt, hogy egy-egy vállalat esetében az  $r^*$  mekkora, a pénzügyi kimutatások alapján nem állapítható meg. Ugyanakkor bizonyos, hogy annak értéke meghaladja az idegen források költségét, azok elvárt hozama pedig biztosan felette van a visszafizetési kockázattól mentes állampapír-hozamoknak. Ezért az adott időszak állampapír-hozamai adhatnak némi tájékoztató pontot.

A növekedési lehetőségeket mindenképpen befolyásolja az osztalék, a tőkeemelés és a tőke kivonás. Ezzel a számításoknál vállalatunként módosítottuk az értékét, az így kapott  $g$  már a szándékolt növekedést fejezi ki a korábban jelzett feltételrendszerünkben.

A kapott képhez hozzátartozik az, hogy a növekedési lehetőséget csak pozitív saját tőke esetén érdemes becsülni, ezért ki kell hagyni az elemzésből a negatív saját tőkés cégeket, azoknál egyékként is nehéz fenntartható működésről beszélni. Az is árnyalja a képet, hogy nem számolunk azzal, hogy a növekedési lehetőség egy-egy új termékkel, innovációval, termelékenységemelkedést hozó szervezéssel, új stratégiával javulhat, el lehet érni a korábbinál jobb hozamokat. Így a növekedési lehetőség egyrészt kisebb, másrészt nagyobb is lehet a fundamentumok alapján kimutatottaknál.

## A vállalati minta legfontosabb jellemzői

Vállalati mintánkba olyan nem pénzügyi tevékenységet végző magánvállalkozások kerültek be, amelyek 2013-ban legalább 20 főt foglalkoztattak és minden vizsgált évre teljes (nem egyszerűsített) pénzügyi kimutatást készítettek. Kihagytuk az állami tulajdonban lévő és a legalább egy évben negatív saját tőkével működő társaságokat is.

Ugyancsak kikerültek azok a cégek, amelyek a vizsgált 2010-2014 időszakban átalakultak, vagyis szétváltak vagy egyesültek, esetleg a felszámolás, vagy a végelszámolás sorsára jutottak. Mintánk tehát nem reprezentatív a teljes gazdaságra nézve, mivel csak a versenyszektor élvonalát tartalmazza, amelyet a folytonosan működő, átlagnál nagyobb méretű (egyszerűsített kimutatás benyújtására nem jogosult) és pozitív tőkés, vagyis tartósan eredményes cégek jelenléte biztosít.

### 4. táblázat

#### A minta súlya a nem pénzügyi vállalatok makrodadataihoz viszonyítva (2013)

	Nemzetgazd. nem pü. váll.	Minta * 4166 vállalat	Minta/ nemzetg. (%)
GDP hozzájárulás 1. (KSH, MFt)	15 747 465	8 567 118	54,4
GDP hozzájárulás 2. (KSH, MFt)	15 747 465	6 186 173	39,3
Állóeszközök (KSH, MFt)	48 146 000	12 223 733	25,4
Létszám a versenyszférában (KSH, fő)	1 819 100	703 500	38,7
Külföldiek bef. tőkéje (KSH, MFt)	18 572 900	9 748 582	52,5
Amortizáció (KSH, MFt)	3 772 271	1 347 789	35,7
Nettó műk. eredmény (KSH, MFt)	4 238 601	1 476 193	34,8
Társasági adóbefizetés (KSH, MFt)	301 553	131 757	43,7
Export (KSH, teljes gazd, M euró)	89 064	58 167	65,3
Bruttó hozzáadott é./ Bruttó kibocsátás % (OECD: 38,9)	34,6	32,0	92,5
Bruttó műk. eredmény/ Állóeszközök % (OECD: 18,5)	13,0	23,0	176,9
Nettó műk. eredmény/ állóeszköz % (OECD: 10,1)	6,5	12,1	186,2

\*OECD (2014 és 2016a) és KSH (2016c és d) adatok. A vállalati adatok a 2013-as pénzügyi kimutatásokból származnak, amelyek nem teljesen kompatibilisek a makroszámvitellel, a GDP-hozzájárulásban 39,6 és 54,9 százalék között van a tényleges súlya a mintának (zárójelben az adatok forrása).

A Bisnode adatszolgáltató cégtől kapott adatbázisunkban rendelkezésre állnak a hivatalos létszámadatok is minden egyes évre. A cégnyilvántartási adatok alapján ismert a

minta vállalatának a végső tulajdonosa is, így a 4.166 vállalatból 2.597 többségi magyar tulajdonban van, míg 1.569 többségi külföldi tulajdonú (a megismerhetetlen háttérű, offshore tulajdonosú cégeket töröltük). Így mód van arra, hogy a tulajdonosi háttér alapján is vizsgáljuk az eltéréseket.

A minta jelentőségét, gazdasági súlyát (4. táblázat) az adatok alátámasztják. A vizsgált vállalatok befektetett tőkében, GDP-hozzájárulásban és exportban is kiemelkedő részesedéssel rendelkeznek. Külön ki kell emelni a bruttó és nettó működési eredmény/állászköz mutatókat, amelyekben a magyar gazdaság egésze jelentősen le van maradva az OECD-átlaghoz képest, de mintánk mind a magyar átlagot, mind az OECD-átlagot jelentősen felülmúlja.

A minta a tőke szerkezetében, a D s az E arányában nem mutatott érdemi változást 2010 és 2014 között. Miközben az IC, (D+E) 12,7 százalékkal, vagyis az inflációs érték alatt nőtt, addig a finanszírozási szerkezetnél a saját tőke aránya lényegében nem változott, 74,1-ről 74 százalékra csökkent. Így a modellünk feltételei közül a legfontosabb a tőkeszerkezet állandósága lényegében teljesült. Gyakorlatilag nem változott érdemben a technikai felszereltség sem, ha azt egy főre jutó tárgyi eszköz állományban mérjük, az szintén infláció (19,96 százalék) alatt, 11,1%-kal nőtt, de ez az eszközök hosszabb amortizációja miatt természetes is lehet. Ugyanakkor a technikai felszereltségben a szórás csökkent, így nem valószínűsíthető alapvető, a növekedési lehetőségeket lényegesen befolyásoló hatás a használt eszközök, gépek oldaláról. A cégek árbevétele összességében 23,3 százalékkal nőtt folyó áron, s ez nem zárja azt ki, hogy 2010-ben voltak kapacitástartalékok, hisz az árbevétel kétszer akkora mértékben nőtt, mint a működést szolgáló tőke (IC). Ez azonban inkább pozitív irányba befolyásolja a növekedési lehetőségeket, mintsem mérsékelné. Összességében a működési jellemzők tehát nem változtak úgy, hogy azok a növekedési lehetőségek elemzését, modellünk alkalmazhatóságát, vagy a kapott eredmények relevanciáját mérsékelné.

Egy országban a gazdasági növekedést alapvetően a nagyobb, sikeres vállalatoktól lehet várni. Mintánk ugyan statisztikailag nem reprezentatív, de minden vállalat benne van, amelyik a korábban jelzett feltételeknek megfelel. A minta alapvetően a jobb, stabilan működő vállalatokat tartalmazza. A minta nagysága, a foglalkoztatásban, a külföldi befektetésekben és az exportban elfoglalt súlya megengedi azt a következtetést, hogy e vállalati körnek a magatartása döntően hat a magyar gazdaság teljesítményére. Mintánk inkább felülbecsüli a növekedési lehetőségeket, mivel nehéz elképzelni azt, hogy az alacsonyabb hatékonyságú kisebb, a veszteséges vagy az állami tulajdonú vállalatok inkább rendelkeznek növekedési potenciállal. Így a magyar gazdaság növekedését leginkább ez a vállalati kör határozza meg. Ha e körben elégtelen a növekedési potenciál vagy a szándék, akkor az az országban a GDP növekedését is mérsékli, azt csak a pénzügyi vállalatoknak vagy a kormányzati, az állami szektornak a nagyobb növekedése ellensúlyozhatná.

## Az elemzés legfontosabb eredményei

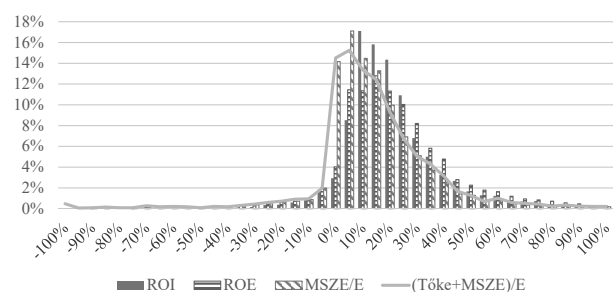
Az elemzés során külön vizsgáltuk a ROI, a ROE, az osztalék utáni mérleg szerinti eredménynek (MSZE) és a tőkeemelések és -kivonások utáni saját tőkeváltozást (+/-Tőke+MSZE). Ezeknek a mutatóknak az értéke feltételeink között kifejezi a saját tőke növekedését, amely a forrása lehet a fenntartható, azonos tőkestruktúra mellett bekövetkező növekedésnek.

A növekedési potenciált alapvetően a vállalat teljesítménye, az EBIT/IC határozza meg. A tényleges növekedési potenciált módosítja a profitadó. A hazai gyakorlatban azonban az EBIT értékét is befolyásolják adók, illetékek, egyéb kormányzati és önkormányzati terhek. A pénzügyi kimutatásokból azok a „láthatatlan adók”, terhek, amelyeket már az üzemi eredmény (EBIT) előtt elszámolnak, nem határozhatók meg. Magyarországon ilyen az iparűzési adó vagy az ingatlanadó, de számos más, kisebb adó, a tranzakciós illeték, a kötelező kamarai tagdíj és az innovációs járulék is. Egyes ágazatokban a különadóval is kiegészülve, ezek összességükben többszörösen, akár nagyságrendileg is felülmúlják a profitadót. Így a ROI a kimutatások sajátosságai miatt adóval részben már csökkentett növekedési lehetőséget jelent.

A mérleg szerinti eredmény, illetve a tőkeemelések, kivonások utáni saját tőkeváltozás és a ROE eltérése nem a lehetőségekről, hanem inkább a növekedési szándékokról szól. Kifejezetten a tulajdonosi döntések miatt mutatkozik eltérés a megtermelt tulajdonosi hozamot kifejező ROE és a tényleges tulajdonosi tőkeváltozás között.

Azt, hogy a szándékokat milyen tényezők mozgatják, a pénzügyi kimutatásokból nem lehet megítélni. Lehetnek gazdasági, ágazati vagy specifikus vállalati okai is, de a döntés szólhat a hazai szabályozási környezetről, valamint a gazdaságpolitikába vetett bizalomról is. A teljesítmények és az elvárható racionális magatartás összevetése alapján csak becsléseket adhatunk a mozgó rugókra. A 3. ábra a vállalatok növekedésének eloszlását mutatja a legfontosabb növekedést meghatározó mutatók alapján azon cégekre, amelyek mutatóértéke a -100 százalék és a +100 százalék közötti sávba esett.

3. ábra  
A (Tőkeemelés+Mérleg szerinti eredmény)/Saját tőke mutató mintabeli eloszlása (2014)



A növekedés szempontjából van egy kritikus hozamszint, amely alatt nem, vagy csak igen jelentős teljesítménynövekedés alapján célszerű növekedni. Ez a szint az adott

időszakban saját tanácsadási és kutatási tapasztalataink szerint legalább 10 százalék lehetett.

A vállalatok eloszlását az 5 százalékos szintre is megadjuk. Ennek oka az, hogy 2010-2014 között a hozamelvárásra első becslést adó, visszafizetési kockázattól mentes állampapírok hozama nagyjából ezen a szinten állt. Így szinte biztos, hogy az ezt az értéket el nem érő cégek értékromból voltak, ha számvitelileg nem is veszítettek vagyonukból.

5. táblázat

**A cégek jövedelmezőség szerinti megoszlása 2014 (%)**

	10 % alatti cégek aránya	5 % alatti cégek aránya
ROI	33,6	16,5
ROE	33,4	22,1
MSZE/E	52,2	37,7
(+/-Tőke+MSZE)/E	51,4	38,1

A kép igen differenciált (5. táblázat). A ROI és a ROE sorainak eltérése kifejezi a társasági adó miatti növekedési potenciálvesztést, valamint a tőkeáttétel pozitív növekedési hatását is. Ha valamennyi vállalati közteher teljes nagyságát ismernénk, a két sor még inkább eltérne, mutatva ezzel az újraelosztás növekedési potenciált csökkentő hatását.

A növekedési képesség azonban még tovább csökken, amikor a mérleg szerinti és a tőkeváltozásokkal korrigált mutatót vizsgáljuk. Ez mindenütt, még a 30-40 százalékos megtérülést mutató cégeknél is (!), a növekedési szándék csökkentését jelzi. Nincs vagy kevés a tőkeemelés, viszont van tőke kivonás akár osztalék, akár tőkeleszállítás formájában. Az erőteljesebb növekedési szándékot tehát kevesebb, mint a cégek felénél lehet feltételezni.

Önmagában a teljesítmények alapján (ROE és ROI) csak a cégek egyharmada az, amelynek hozama mellett már igencsak megfontolandó a további befektetés vagy a tőke megtartása. Mégis a cégek több mint fele kevesebb pénzt hagy bent a cégben, vagyis közel húsz százalék a kritikus szint feletti jövedelmet termel, de azt kiveszi, esetleg még tőkét is leszállít.

Az 5 százalék alatti ROE-t a cégek ötöde éri el, viszont a társaságok 38,1 százalékánál 5 százalék alatti a tőke változása az osztalék, a tőkeemelés és tőkecsökkentés hatására. A képhez hozzátartozik, hogy a mintából kimaradt még 375 cég (8,2%) azért, mert negatív saját tőkével rendelkeztek. Így összességében stratégiaváltás és jelentős teljesítménynövelés nélkül gyakorlatilag a cégek 45 százaléka növekedésre képtelen vagy nincs ilyen szándéka.

6. táblázat

**A ROI értékei a tulajdonos szerint**

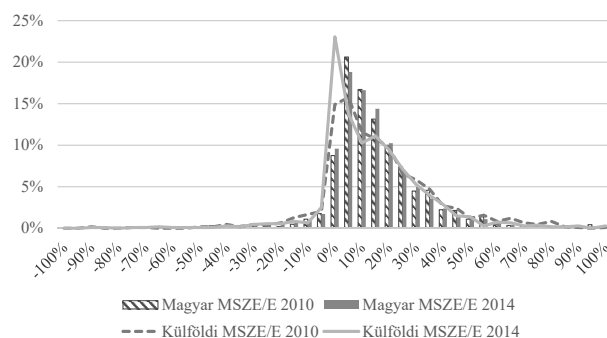
	2010		2014	
	Magyar	Külföldi	Magyar	Külföldi
Medián	14,58%	18,16%	13,72%	18,22%
Átlag	17,70%	21,17%	16,26%	20,88%

A kép csak kicsit differenciáltabb akkor, amikor a hazai és a külföldi tulajdonúak teljesítményét és magatartását külön vizsgáljuk. Ezt mutatják a ROI átlagos és medián értékei 2010-re és 2014-re. (6. táblázat)

A külföldiek hatékonyabbak voltak már 2010-ben is, de a magyarok lemaradása 2014-re növekedett. A növekedés szempontjából fontos ROE kritikus értéke alapján 2014-ben csak tizedszázalékos eltérés van (33,5, illetve 33,3) a 10 százalék alattiak arányában. A nagyobb különbség az osztalékok után, a mérleg szerinti eredmények alapján (MSZE) alakult ki. (4. ábra)

4. ábra

**A Mérleg szerinti eredmény/Saját tőke mutató megoszlása tulajdonos szerint 2010 és 2014**



A magasabb hatékonyság ellenére, a külföldi tulajdonú cégek kevésbé növekedésorientáltak, a magasabb megtermelt jövedelemből kevesebbet hagynak a vállalatban, kevesebbet fordítanak bővítésre. Sokan és növekvő számban vannak a kritikus 10, illetve az 5 százalék alatt. Az utóbbiaknál már a szinttartás is veszélybe kerülhet. (7. táblázat)

7. táblázat

**Különbség a hazaiak és a külföldi tulajdonúak között (%)**

	Magyar		Külföldi	
	2010	2014	2010	2014
	10 százalékos érték alatt lévők aránya			
MSZE/E	51,2	50,1	51,2	54,1
5 százalékos érték alatt lévők aránya				
MSZE/E	13,9	15,7	26,8	30,0

Figyelemre méltó, hogy a külföldi tulajdonú cégeknél 2014 rosszabb helyzetet mutat, mint 2010. Ugyanakkor érdemi különbség a növekedési lehetőségek és szándékokban a tulajdon alapján nem mutatható ki. Miután a külföldiek még hatékonyabbak is, érdemes megvizsgálni az osztalékpolitikát a két csoportra elkülönítetten is. (8. táblázat)

Az osztalékot fizetők aránya mindenütt nőtt és igen magas a kifizetési ráta is. Ráadásul a ténylegesen osztalékot fizetők a hatékonyabb cégek. A magyar tulajdonúaknál a saját tőke hozama 20,9 (2010) és 15,2 (2014) százalék volt, aminek a 65, illetve 60 százalékát fizették ki, vagyis

a vállalatban maradó sajáttőke-növekmény átlagban kevesebb volt 10 százaléknál. A magyar tulajdonúaknál az osztalékot nem fizetők az alacsony hozam (5,0, illetve 0,7 százalék) miatt nem is voltak abban a helyzetben, hogy fizessenek, hisz ezt az infláció és vélhetően a banki hitelek miatt sem nagyon teheték meg.

Az osztalékot fizető külföldi tulajdonúaknál a 27-30 százalékos sajáttőke-megtérülés ellenére nem fejlesztenek, helyette közel 100 százalékat kivettek az adózott eredményből. A kevésbé hatékonyak 4,1, illetve 10,3 százalékos ROE-átlaggal nem vettek ki osztalékot, a megtermelt eredmény mértéke azonban nem kecsesget dinamikus növekedési lehetőséggel, legalábbis a pénzügyi források oldaláról.

8. táblázat  
Az osztalékfizetés jellemzői a tulajdon szerint

	Külföldi: 1569 cég		Magyar: 2597 cég	
	2010	2014	2010	2014
ROE (%)	13,1	16,2	9,4	12,5
Adózott eredmény (Mrd Ft)	1151	1487	378	556
Kifizetett osztalék (Mrd Ft)	912	846	152	275
Osztalék/adózott eredm. (%)	79,2	56,9	40,2	49,4
Az osztalékot fizetők jellemzői				
Osztalékot fizetők száma	459	597	993	1185
Osztalékot fizetők aránya (%)	29,3	38,0	38,7	46,1
ROE (%)	30,9	27,0	20,9	15,2
Adózott eredmény (Mrd Ft)	911,6	876,7	234,2	454,8
Osztalék/adózott eredm. (%)	100	96	65	60
ROE, osztalékot nem fizetők (%)	4,1	10,3	5,0	0,7

A kép nem jobb, sőt inkább aggasztó, ha azokat a tőke mozgásokat, tőkeemeléseket és leszállításokat vizsgáljuk, amit ez a folyamatosan működő és az átlagnál nagyobb teljesítményű vállalati kör végrehajtott a vizsgált időszakban. (9. táblázat)

9. táblázat  
A tőkeemelés és a tőke kivonás a vállalatoknál

	2010	2011	2012	2013	2014
Tőke kivonás (Mrd Ft)	604	729	1336	539	406
Első 10 aránya (%)	0,81	0,84	0,84	0,51	0,53
Tőke kivonók száma	589	563	783	610	612
Tőkeemelés (Mrd Ft)	503	641	284	453	568
Első 10 aránya (%)	0,5	0,57	0,64	0,66	0,47
Tőkeemelők száma	758	605	412	668	717
Nettó hatás (Mrd Ft)	-101	-88	-1052	-86	162

Gyakorlatilag abban a vállalati körben, amely a magyarországi nem pénzügyi vállalkozások között a külföldiek befektetéseknek 52,5 százalékát (2013) birtokolták, nettó tőke kivonás történt, azon túl, hogy a megtermelt jövede-

lem nagy részét is osztalékként kiosztották. Ugyanakkor az első tíz vállalat aránya mindkét területen rendkívül nagy, ami mögött akár egyedi kormányzati megállapodások, illetve a kivonásnál egyedi vállalati problémák (például Nokia) is állhatnak.

Összességében a négy év alatt osztalékként és a tőkeemelések és leszállítások szaldójaként mai árfolyamon számolva a teljes vállalati körből 23-24 milliárd eurós tőkekivonás történt. A külföldiek abszolút összegben, részben a nagyobb részarányukból is következően több pénzt vontak ki, viszont a magyar tulajdonúak nagyobb és növekvő arányban vettek ki osztalékot, elérve az adózott eredmény 60-65 százalékát. A szokatlan vállalati magatartás magyarázatát keresve megvizsgáltunk más lehetséges differenciáló tényezőket is. (10. táblázat)

10. táblázat  
A 10 százalék alatti cégek aránya néhány vállalati jellemző alapján

	ROI	ROE	MSZE/E	(Tőke+MSZE)/E
Alacsony bér	37,8	36,6	51,9	51,2
Magas bér	27,7	28,9	52,6	51,7
Belföldi fókusz	38,0	36,8	56,4	56,0
Export fókusz	24,6	26,4	43,5	42,0
50 fő alatt	42,3	41,8	60,6	59,6
50 fő felett	28,3	28,4	47,1	46,5

Az iparági átlagbérhez viszonyított vállalati bérszint alapján a magasabb bérűek jobb teljesítményt (ROI és ROE) nyújtanak, ugyanakkor e cégek még inkább tőkekivonók, ezért rendre többen vannak a saját tőke változása alapján a 10 százalékos szint alatt. Az alacsony bérűeknél a tőkekivonás a vállalatoknak csak a 14,6 (51,2-36,6), míg a magas bérűeknél 22,8 (51,7-28,9) százalékát juttatta a 10 százalékos határ alá. Összességében azonban a bérek szintje alapján nem látszik érdemi differencia a növekedési szándékban.

Az exportfókuszú cégek hatékonyabbak és kevesebben kerülnek közülük az osztalék és tőkeműveletek után a 10 százalékos szint alá. Ugyanakkor itt is van 15,6 százalék (42,0-26,4) gyarapodás a növekedést kevésbé preferálók számában. Mégis összességében ez az a vállalati kör, amelyik a tulajdonosi döntések után is a legnagyobb növekedési potenciállal – és vélhetően szándékkal is – rendelkezik.

Ennek az ellenkezője igaz az 50 fő alatti foglalkoztatottal rendelkezők csoportjára. Náluk már a ROI alapján is a legmagasabb a 10 százalék alattiak aránya, vagyis legkevésbé termelik ki a növekedés forrásait, amit az osztalékfizetések még tovább mérsékelnek. Ebben a vállalati méretben van a legnagyobb lehetőség az adóelkerülésre, így nem lehet azt egyértelműen megállapítani, hogy e cégek kevésbé hatékonyak, de ez a tulajdonosi szándékok irányát nem változtatja meg. Közel 60 százalékuk növekedési potenciálja igen alacsony.

## Együttes hatások vizsgálata

Miután a különféle változók növekedési ütemre gyakorolt egyedi hatását azonosítottuk, megvizsgáltuk azt is, hogy az egyes tényezők befolyása egyidejűleg is fennáll-e. Azt ellenőriztük, hogy az egyedi hatások egyes esetekben nemcsak látszólagosak-e, vagyis csupán a magyarázó változók közötti kapcsolatnak volnának betudhatóak.

Ehhez minden vizsgált évre lineáris regressziókat becsültünk úgy, hogy valamennyi felmerült változót bevontuk, majd a nem szignifikáns együtthatók közül a leggyengébbet elhagytuk és a regressziót újrabecsültük (backward eljárás). Az eljárást addig folytattuk, amíg csak szignifikáns együtthatójú változók maradtak a becsült regresszióban.

A kapott modellek adatait a 11. táblázat mutatja. A magyarázott változót minden esetben a mérleg szerinti eredmény és az év eleji saját tőke hányadosa volt (g), azaz a regressziók a tőkeemelés és leszállítás hatásait meg sem kísérelték megragadni, hiszen az elmélet alapján az ilyen döntések mögött inkább egyedi (fejlesztési igény, likviditási gond), illetve makrogazdasági vagy iparági hatások (ágazati fellendülés, politikai kockázat növekedése) állhatnak, amelyeket a bevont magyarázóváltozók nem fedhetnek le.

Az egyes változók mindig az adott évben felvett értékekkel szerepeltek a regresszióban, kivéve a létszámot. A cégeket eredetileg a 2010-es állományadatokat alapján soroltuk be méretkategóriába, ám ez a változó a többi tényezővel egyidejűleg vizsgálva már nem mutatkozott szignifikánsnak a 2010-2013 időszakban. Szignifikáns lett azonban 2014-re, ami azért volt meglepő, mert ez az esztendő volt a legtávolabb a besoroláshoz alapul vett létszámértéktől. Tekintettel arra, hogy a cégek létszáma az évek során nagyot változhatott, a besorolást a 2014-es létszámok alapján ismételt elvégeztük és e változóval is újrafutattuk a 2014-re vonatkozó regressziós becslést (2014b oszlop). Az eredmények robusztusságát mutatja, hogy az együtthatók és a teljes magyarázó erő így sem változott érdemben.

11. táblázat

### A becsült lineáris regressziók együtthatói\*

	2010	2011	2012	2013	2014a	2014b
Konstans	-0,019	-0,032	-0,012	-0,006	-0,006	-0,004
ROI	0,644	0,631	0,621	0,591	0,556	0,552
Magyar	2,86%	3,14%	2,72%	2,53%	4,22%	4,23%
Magas bér				-1,71%	-1,66%	-1,64%
Export fókusz	3,12%	3,09%	2,69%	2,99%	3,16%	3,07%
50 fő alatti*					-1,50%	-1,78%
R <sup>2</sup>	38,40%	31,20%	31,50%	33,10%	32,30%	32,30%

\* Magyarázott változó: MSZE/Saját tőke év elején

A modellek magyarázó ereje (R<sup>2</sup>) ugyan nem túl magas (11. táblázat), de igen stabil: a bevont változók együttesen a variancia 31-38 százalékát magyarázzák, azaz a megragadott hatások semmiképpen sem elhanyagolhatóak, mi-

közben bőven hagynak helyet a direkt vállalati teljesítményen kívüli egyéb makrogazdasági, iparági vagy egyedi vállalati hatásoknak. Az együtthatókból kiolvasható legfontosabb következtetéseink a következők.

(1a) A magasabb tőkearányos hozam (ROI) az elmélet alapján kialakított várakozásoknak megfelelően nagyobb lehetőséget biztosít a növekedésnek, azonban (1b) a vizsgált időszakban e változó szerepe csökkent: 2014-re kevésebbé volt igaz, hogy a jobban teljesítő cégek gyorsabban is növekednek (az együttható abszolút értéke csökkent). Míg 2010-ben egy százalékkal magasabb tőkearányos hozam 0,64 százalékkal magasabb belső forrású növekedést eredményezett, 2014-re ugyanaz már csak 0,56 (vagy 0,55) százalék volt.

(2) A magyar vállalatok inkább kívánnak növekedni, mint a külföldi kézben lévők. A hazai cégek 2010-ben azonos körülmények között 2,8 százalékkal gyorsabban növekedtek, mint a külföldiek, s ez a különbség némi visszaesés után 2014-re már 4,2 százalékra kapaszkodott. Megfordítva: azonos tőkearányos hozamból a külföldi tulajdonosok magasabb osztalékot vonnak ki, mint a magyarok, vagy a magyarok kevésbé optimalizálnak globálisan, így inkább fektetnek be itthon.

(3) Az ágazati átlagnál magasabb bért fizető, vagyis a feltehetőleg képzetesebb dolgozókkal magasabb hozzáadott értékű tevékenységet végző társaságok 2013-tól 1,7 százalékkal kisebb visszaforgatást hajtottak végre, mint a kevésbé képzett munkaerőt alkalmazók. Ez azt jelenti, hogy az utóbbi években a gazdaságon belül emelkedett a kisebb hozzáadott értékű (jellemzően élesebb versenynek kitett és kevésbé jövedelmező) tevékenységek aránya.

(4) Az exportfókuszú (folyamatos kivitellel bíró, 2013-ban bevételük legalább 25 százalékát exportból elérő) cégek változatlan körülmények között a teljes vizsgált időszakban mintegy 3,1 százalékkal gyorsabban nőttek belső forrásból, mint a belpiacra koncentrálók. Úgy tűnik az exportpiacokon sokkal nagyobb növekedési lehetőségek kínálkoznak és több jó projektet sikerül találni, mint a hazai gazdaságban.

(5) Az 50 főnél kevesebbet foglalkoztató cégek semmilyen többletnövekedési hajlandóságot sem mutattak a 2010-2013 időszakban. Sőt, a várakozásokkal ellentétben 2014-ben éppen a legkisebb cégek forgattak vissza kevesebbet: minden egyéb tényező változatlansága esetén a többi céghez képest 1,5-1,8 százalékkal lassabban gyarapodott belső forrásból a saját tőkéjük.

Összegezve az adatok alapján a hazai gazdaság hajtóerejét az utóbbi években a hazai tulajdonú cégek, a kisebb hozzáadott értékű tevékenységet végző társaságok, a kivitellel koncentráló vállalatok és egyben a nagyobb vállalkozások adták. A belső piacok fejlesztésére, a KKV-k helyzetbe hozására és a külföldi társaságokra építő gazdaságpolitika sikeressége ezek alapján igen korlátozott volt.

## Miért szerény a hazai növekedés?

A nemzetközi összevetésben gyengébb hazai növekedést indokolhatja a nagyobb GDP-centralizáció is. A magas

elvonás elveszi a külföldi befektetők kedvét és jócskán csökkenti a már működő társaságok mozgásterét. Nem zárható ki az, hogy a hazai vállalatok állami és önkormányzati terhei magasak, ezért alacsonyabb jelentős részüknél a megtérülés.

A vállalatok több, mint 40 százaléka 10 százalék alatti hozamot produkál még a könyv szerinti érték alapján is. A hitelek tőkeköltéséget figyelembe véve ez az elvárton felül aligha eredményez többlet tulajdonosi hozamot vagy csupán minimálisat, ami megjelenhet a beruházási aktivitásban is. A többség esetében ez azonban nem áll, hisz a mintánk átlagban is magasabb teljesítményt mutat mind a bruttó, mind a nettó működési eredmény/állóeszköz mutatóban, mint az OECD-országok átlaga.

A beruházási aktivitás mégis rosszabb, mint ami a vállalat által megtermelt jövedelem alapján finanszírozható lenne. Amikor a beruházás/saját tőke mutatót vizsgáltuk, akkor a medián és még a harmadik kvartilis vállalatánál is kisebb volt a beruházás, mint a saját tőke növekedése. Vagyis még további beruházásokat tudtak volna hitel nélkül is megvalósítani. Nyilván ez nem racionális az alacsony hozamú vállalatokra, de a többiek számára ez lehetőség lenne, különösen akkor, ha azt is figyelembe vesszük, hogy az új beruházások jó eséllyel magasabb technikai színvonalat valósítanak meg, ami többlet eredmény forrása lehet.

A beruházások elmaradása különösen a hatékonyabb külföldi tulajdonú cégeknél jelentős, ami független az elért, akár magas jövedelmezőségtől. E cégek globálisan optimalizálnak, ami magyarázhatja a külföldiek oszlatékszintjét, vagyis a kisebb növekedési szándékot.

Emellett lehet erre a magatartásra olyan magyarázat is, amely pénzügyi mutatókkal nem támasztható alá. Ok lehet az üzleti környezet, a bizalomvesztés, az ország romló versenyképessége. Ok lehet a piaci verseny háttérbe szorulása, de okozhatják a kedvezőtlen belső piaci kilátások is, hisz még mindig nem értük el fogyasztásban a válság előtti szintet.

Ok lehet a gazdaságpolitika, illetve annak kiszámíthatósága, vagy a gazdasági működést szabályozó jogszabályok gyakori változása. Mindezek nem várt pozícióváltozásokat, átrendeződéseket okoznak, amelyet az üzleti világ kockázatként ítél meg, ami akár a korábbi hozamemlékeztetést is megemlítheti. Ilyen kockázatot jelent a tulajdonjogokkal kapcsolatos növekvő bizonytalanság is, amelyet számos gyors, akár teljes iparágakat (trafik, szerencsejáték, föld, kereskedelem) is átrendező kormányzati intézkedések táplálnak.

## Gazdaságpolitikai megfontolások

Nem kerülhető el a magyar növekedési modell felülvizsgálata. Ha nem sikerül az elsődleges jövedelmek centralizációját csökkenteni (ezt javasolja Eftimoski, Josifovska és Josheski (2015) is), azt néhány százalékkal a vállalatok javára átrendezni, akkor a magyar gazdaság növekedési pályája tartósan alacsonyabb lesz, mint a környező országoké.

A hazai szabályozási környezetben vissza kellene szerezni a versenyképességünket. Ez kiszámíthatóságot, a

túlszabályozás egyszerűsítését, a közbeszerzések átláthatóságát és a korrupció csökkentését egyaránt jelenti. Ezek nélkül nincs meg a tőkevonzó képesség, vagy azt csak egyedi kormányzati intézkedésekkel, támogatásokkal lehet fenntartani, ami ellentmond a centralizáció csökkentésének.

Ahogy vizsgálatában Halpern és Oblath (2014) is rámutat, a hazai magánszektor nettó beruházásainak alacsony szintjét kellene emelni ahhoz, hogy tartósan gyorsítani lehessen a gazdasági növekedést. Elemzéseink azonban azt mutatják, hogy a jobb és stabil vállalatok még a lehetőségeiket sem használják ki, tehát nem tőke, nem forrás oldalon van akadálya a beruházások növekedésének.

Bayar (2015) szerint az FDI-beáramlás és a külföldön dolgozók hazautalásainak bátorítása és könnyítése lehet a regionális növekedés gyorsításának egyik módja. Balatoni és Pitz (2012) ennek kapcsán megjegyzik: a működőtőke-beáramlásból származó előnyök az emberi tőke rendelkezésre álló mennyiségének, a fizikai és pénzügyi infrastruktúrának, a makrogazdasági stabilitásnak, valamint az intézményrendszernek a függvényében volnának jobban kiaknázhatók. Másképpen megfogalmazva: erősíteni kellene a piaci mechanizmusokat, egy kis, nyitott gazdaság nem mondhat le erről, és nem is zárhatja ki ennek a hatását.

Egyetértve Halpern és Oblath (2014) felvetésével, vissza kellene szerezni a politikának a bizalmat, részben a tulajdon biztonságának biztosításával, mert e nélkül még a magyar tulajdonú vállalatok is növekvő tőke kivonást hajtanak végre azért, hogy a tulajdonosok tartalékokat képezzenek maguknak.

Jasiński és Mielcarz (2013) alapján ugyanakkor nem csupán a vállalkozások és befektetők, de a lakosság gazdaságba vetett bizalmának erősítése ugyancsak kulcsfontosságú a válságtűrő képesség javításában. Eftimoski, Josifovska és Josheski (2015) ehhez kapcsolódva a szabadságjogok megerősítését javasolják a gazdasági aktivitás és így a foglalkoztatás tartós fellendítéséhez.

## Felhasznált irodalom

- Afonso, A. – Schuknecht, L. – Tanzi, V. (2006): Public sector efficiency: evidence from new EU member states and emerging markets. ECB Working Paper, Series No. 581, January, <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp581.pdf> Letöltés: 2015. június 18.
- Báger G. (2015): Investment Ebb and Flow in the Hungarian Economy. Public Finance Quarterly, (0031-496X), 60, 2, p. 147-170.
- Balatoni A. – Pitz M. (2012): A működő tőke hatása a bruttó nemzeti jövedelemre Magyarországon. Közgazdasági Szemle, 59, p. 1-30.
- Bayar, Y. (2015): Impact of Remittances on the Economic Growth in the Transitional Economies of the European Union. Petroleum – Gas University Of Ploiesti Bulletin, Technical Series, 67, 3, p. 1-10.
- Brealey, R. A. – Myers, S. C. (2005): Modern vállalati pénzügyek. Budapest: Panem Kiadó
- Eftimoski, D. – Josifovska, A. – Josheski, D. (2015): Does democracy and government policy affect labor market

- outcomes in CEE countries? *Journal of Sustainable Development* (1857-8519), 5, 12, p. 4-22.
- Halpern, L. – Oblath, G.* (2014): A gazdasági stagnálás „színe” és fonákja. *Közgazdasági Szemle*, 6, p. 757-800.
- Higgins, R. C.* (2012): *Analysis for Financial management*. New York: McGraw-Hill
- Jasiński, T. – Mielcarz, P.* (2013): Consumption as a Factor of Polish Economic Growth During the Global Recession of 2008/2009: A Comparison with Spain and Hungary. *Contemporary Economics*, 7, 2, p. 5-16.
- Kaitila, V.* (2014): Transnational Income Convergence and National Income Disparity: Europe, 1960-2012. *Journal of Economic Integration*, 29, 2, p. 343-371.
- Kónya I.* (2015): Több gép vagy nagyobb hatékonyság? *Közgazdasági Szemle*, 62, p. 1117-1222.
- KSH* (2016a): 3.1.3. Az egy főre jutó bruttó hazai termék (GDP) értéke (1995-). [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qpt016.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpt016.html), Letöltés: 2016. május 9.
- KSH* (2016b): Egy főre jutó GDP (1995-2015). [https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat\\_tablak/tabl/tsdec100.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tsdec100.html), Letöltés: 2016. május 9.
- KSH* (2016c): 3.1.16. A nemzetgazdaság integrált számlái, 2013 – ESA2010. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/int2013a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/int2013a.html), Letöltés: 2016. június 19.
- KSH* (2016d): 3.1.9. A bruttó hazai termék (GDP) végső felhasználása folyó áron. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_qpf001a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qpf001a.html), Letöltés: 2016. június 19.
- Muraközy L.* (2015): *Államok kora: Az európai modell*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- OECD* (2014): *OECD Economic Surveys: Hungary 2014*. Paris: OECD Publishing, DOI: [http://dx.doi.org/10.1787/eco\\_surveys-hun-2014-en](http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-hun-2014-en), Letöltés: 2016. június 5.
- OECD* (2016a): Non-financial accounts by sectors, [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SNA\\_TABLE14A](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SNA_TABLE14A), Letöltés: 2016. június 5.
- OECD* (2016b): Revenue Statistics – Comparative tables, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=REV>, Letöltés: 2016. június 5.
- Plaschinsky, G.* (2016): Why Poland outperformed its Visegrad counterparts in 2009-2012? [http://www.academia.edu/7861471/Why\\_Poland\\_outperformed\\_its\\_Visegrad\\_counterparts\\_in\\_2009-2012](http://www.academia.edu/7861471/Why_Poland_outperformed_its_Visegrad_counterparts_in_2009-2012), Letöltés: 2016. június 5.
- Reszegi L. – Juhász P.* (2014): *A vállalati teljesítmény nyomában*. Budapest: Alinea Kiadó
- Witte, K. – Moesen, W.* (2010): Sizing the government. *Public Choice*, Springer, vol. 145, 1, October, p. 39-55.

## A VEZETÉSI TANÁCSADÓK KIVÁLASZTÁSÁNAK SZEMPONTJAI

A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete 2001-ben, 2005-06-ban, 2011-12-ben, majd 2015-16-ban kérdőíves felmérést végzett tanácsadó cégek, valamint ügyfelek körében. A felmérések célja az üzleti tanácsadási piac feltérképezése, valamint a tanácsadók és ügyfelek tanácsadási értékrendjének összehasonlítása volt. A tanulmányban a szerző a vezetési tanácsadás és a tanácsadók kiválasztási szempontjainak szakirodalmi összefoglalását követően bemutatja, hogy az ügyfelek milyen szempontok alapján választanak tanácsadót, a tanácsadók véleménye mennyiben tér el ettől, hogyan változtak a kiválasztási szempontok a vizsgált időszakban, az ügyfelek milyen módon léptek kapcsolatba tanácsadóikkal, hogyan változott a vizsgált tanácsadó cégek ügyfeleinek aránya a kapcsolatba lépési módok szerint, a tanácsadók hogyan tudnának jobban megfelelni ügyfelek elvárásainak.

**Kulcsszavak:** vezetési tanácsadó, kiválasztási szempont, kapcsolatba lépési mód, ügyfelek elvárásai, változás 2001-2016, kérdőíves felmérés, Északkelet-Magyarország

A tanácsadási szakma elnevezése a hazai és nemzetközi szakirodalomban nem egységes, számos megközelítési mód létezik (Tokár-Szadai, 2012). Jelen cikkben, és az alapjául szolgáló felmérésekben Kubr (2002, p. 10.) megközelítését alkalmazom, aki a következőképpen határozza meg a tanácsadás fogalmát: „A vezetési tanácsadás egy olyan független, szakértői szolgáltatás, melyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában, megoldásában, új lehetőségek felkutatásában és azok megoldásában, a szükséges tudás elsajátításában és a változások megvalósításában.” Kiemeli a tanácsadók szerepét az információ és szaktudás nyújtásában, a döntéshozatalban és megvalósításban jelentkező bizonytalanság csökkentésében. Ugyanakkor a szakirodalom olyan tanácsadókat is említ, akik fokozzák a bizonytalanságot (Sturdy, 1997). Perner és Werr (2013) tanulmányukban az üzleti tanácsadók megszerzésére és a velük való együttműködésre koncentrálnak, kiemelik az ügyfél tanácsadói szolgáltatással kapcsolatos bizonytalanságát, és azt, hogy ezek a bizonytalanságok milyen kapcsolatban állnak a tanácsadók igénybevételével és a tanácsadó-ügyfél kapcsolatával. A korábbi kutatások (Glückler – Armbrüster, 2003; Mitchell – Moutinho – Lewis, 2003) alapján a bizonytalanságoknak három típusa merül fel a tanácsadók kiválasztásánál és igénybevételekor (Perner – Werr, 2013). A teljesítménnyel kapcsolatos bizonytalanság: a tanácsadói ipar alacsony szintű intézményesítettsége alacsony belépési küszöbhez vezet, ami jelentős információs aszimmetriát jelent a tanácsadók és ügyfelek között. Az ügyfél számára problémás, hogy mit is várhat a tanácsadótól, hogyan tudja megkülönböztetni a képzett tanácsadót a képzetlentől, hogyan tudja megjósolni a tanácsadó cég szakmai hátterét és a fenntarthatóságot (Glückler – Armbrüster, 2003). A kapcsolati bizonytalanság: több tudós (Maister, 2003; Sturdy, 1997) is rámutatott, hogy az ügyfelek hajlamosak elbizonytalanodni, hogy megbízhatnak-e abban, hogy a tanácsadók az ő érde-

küket tartják szem előtt, vagy elsősorban a saját érdekeik határozzák meg cselekedeteiket. Habár a tudástranzfer az iparágon belül és kívül is fontos tanácsadói funkció (Bessant – Rush, 1995), az ügyfelek attól félnek, hogy érzékeny információk kerülhetnek a versenytársakhoz (Glückler – Armbrüster, 2003; Kipping – Armbrüster, 2002). Pszichoszociális bizonytalanság: az ügyfél saját (pszichológiai) és kollégáinak (szociális) az üzleti tanácsadó igénybevételével kapcsolatos reakciójából ered. A menedzserek egy ismeretlen kívülállóval kötnek szerződést annak érdekében, hogy szervezetük eredményeket érjen el, és ez a szerződés aggodalmat és szkepticizmust eredményezhet a szervezeten belül (Bergholz, 1999). A munkavállalók visszautasíthatják az együttműködést, információkat rejthetnek el, és cinikusak lehetnek, ami veszélyeztetheti a projektet (Mitchell, 1994). E bizonytalanságok kezelésében a menedzsereknek el kell fogadniuk és fogadtatniuk a tanácsadók igénybevételét saját magukkal és munkatársaikkal (Bäcklund – Werr, 2008). Ezek a bizonytalanságok befolyásolják az ügyfél viselkedését: a menedzserek a tanácsadó kiválasztásánál csak a korábbi személyes bizalomra épült pozitív tapasztalatokra, valamint a tanácsadói hálózat hírnevére tudnak építeni (Glückler – Armbrüster, 2003). Ezek a feltételek a kompetencia, a lojalitás és a támogatás garanciái, a menedzserek ezeket tekintik kulcsfaktornak a tanácsadók kiválasztásánál és a sikeres tanácsadói megbízás kialakításánál (Perner – Werr, 2013; Kubr, 2002; Schein, 1999).

A tanácsadói siker eléréséhez a tárgyi tudás mellett (melynek része a módszertani ismereten kívül a szakmai gyakorlat és az innovatív gondolkodás, a testreszabott, újszerű megoldások keresésének képessége is) ugyanolyan mértékben szükséges a meggyőzés képessége, melyhez az adaptációs készség és szakmai hitel mellett empátiára is szükség van, hogy az ügyfél megértse, alkalmazni tudja, tehát magáénak érezze a javaslatot. A tanácsadói kompetenciamodel szerint, mely Frank Höselbarth (2000) kritériumrendszere alapján készült, a tanácsadóknak a sikeres

együttműködés érdekében a következő kompetenciákkal kell rendelkezniük (Tokár-Szadai, 2013):

1. *innovatív javaslat, meggyőző prezentálás*: vállalkozó szellem, kommunikációs készség, változtatási készség, nyitottság az információtechnológiára, alkalmazkodási készség, bátorság, kiállás,
2. *megfelelő légkörteremtési készség*: kiegyensúlyozott családi légkör biztosítása, szociális kompetencia, csapatszellem, függetlenség, konfliktuskezelési képesség,
3. *jövőorientált szemlélet*: vízió, jövőkép, stratégiai szemléletmód, projektszemlélet, költség-haszon szemlélet,
4. *együttműködési készségek*: részvételen, együttműködésen alapuló irányítás (folyamat-tanácsadói szerep), etika, lojalitás,
5. *tapasztalat*: aszkézis (az ügyfél érdeke az első, minden más ennek alárendel), kor és tapasztaltság,
6. *tanácsadói tekintély*: az ügyfelek fel tudjanak nézni tanácsadójukra (szakértői szerepben van jelen), meg tudjanak bízni benne.

A tanácsot igénybe vevő célja és alapvető érdeke, hogy azt a tanácsadót kérje fel, aki a konkrét feladatot legjobban képes ellátni, és a cég munkatársaival és vezetőivel leghatékonyabban képes együttműködni. Az ügyfeleket ritkán kérdezik meg arról, hogyan értelmezik magukat, mint vevők, milyen az ügyfél-tanácsadó kapcsolat, vagy milyen bizonytalanságok merülnek fel bennük a tanácsadó alkalmazásakor (Pemer – Werr, 2013). A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete 2001-ben, 2005-06-ban, 2011-12-ben, majd 2015-16-ban kérdőíves felmérést végzett tanácsadó cégek, valamint ügyfelek körében. Magyarország 2004. május 1-én csatlakozott az Európai Unióhoz. A csatlakozási tárgyalások már több, mint egy évtizede tartottak, és egyre több pályázati forrás nyílt meg a vállalatok számára, az átmenet folyamatosnak tekinthető. A 2001-es és 2005-06-os adatok összehasonlításával vizsgálható, hogy az EU-csatlakozás hatása kimutatható-e a magyar tanácsadási piac változására. A két vizsgált időpont között számos nemzetközi tendencia is érzékelhető. Az informatika robbanásszerű fejlődése és az euró 2002-es bevezetése pozitívan hatott a tanácsadási piac fejlődésére, a 2000-es évek elején kirobbant vállalati botrányok (pl. Enron, Tyco, WorldCom stb.) (Szász, 2010) és az Andersen multinacionális tanácsadó cég bukása alapján rengette meg a tanácsadási piac addig töretlen növekedését, csökkenést és több éves stagnálást eredményezve. A tanácsadási piac a botrányok után alig talált magára, újabb katasztrófa rázta meg a világot: a 2008-as pénzügyi világválság. A 2005-06-os és 2011-12-es adatok összehasonlításával vizsgálható, hogy a válság milyen hatást gyakorolt a magyar tanácsadási piacra. A 2015-16-os felmérés célja a legfrissebb tendenciák vizsgálata. A felmérésben 2001-ben 362, 2005-06-ban 294, 2011-12-ben 77, 2015-16-ban 48 vállalkozás, és 2001-ben 83, 2005-06-ban 88, 2011-12-ben 58, 2015-16-ban 34 tanácsadó vett részt. Jelen tanulmányban céloom, hogy értékeljem a tanácsadó cégek

kiválasztási szempontjainak változását a vizsgált másfél évtizedben a tanácsadók és ügyfelek értékítélete alapján.

## A tanácsadók legfontosabb kiválasztási szempontjainak szakirodalmi áttekintése

A siker érdekében még a konkrét tanácsadó kiválasztása előtt célszerű alaposan előkészíteni a projektet, ebben segíthet a tanácsadó-választás és foglalkoztatás „tízparancsolatának” megfogadása (Kubr, 1996):

1. Szerezzünk információt a tanácsadóról!
2. A problémát minél jobban határoljuk le!
3. Határozzuk meg céljainkat!
4. A legmegfelelőbb tanácsadót válasszuk ki!
5. Alaposan tervezzük meg és készítsük elő a projektet!
6. Aktívan vegyünk részt a projekt munkájában!
7. Vonjuk be a tanácsadót az implementálásba!
8. Folyamatosan kövessük nyomon a tanácsadó munkáját!
9. Értékeljük az eredményeket és a tanácsadó munkáját!
10. Őrizzük meg függetlenségünket a tanácsadótól!

A projekt előkészítése és a tanácsadási együttműködés során elérendő célok meghatározását követően kerülhet sor a szóba jöhető tanácsadók listájának összeállítására. Az 1. táblázat a tanácsadók kiválasztásának legfontosabb információforrásait foglalja össze egy 2003-as budapesti felmérés alapján. A felmérés alátámasztja, hogy a tanácsadási szakmában a személyes kapcsolatok és a szakmai ismertség sokkal fontosabbak, mint a hagyományos marketingkiadványok (Poór, 2005).

### 1. táblázat

#### A tanácsadó kiválasztásának első információforrásai

Sorend	Információk forrása	Gyakoriság
1.	ismerősök, kollégák	41%
2.	üzleti partnerek	36%
3.	tenderek	36%
4.	szaksajtó	25%
5.	internet	14%
6.	direct mail levelek	5%
7.	más tanácsadók, kamarák és szakmai szövetségek	4%

Forrás: Tanácsadói és oktatási piac aktuális helyzetének felmérése (2003): Ave-New-BKIK-TANOSZT, Budapest

A megfelelő tanácsadó kiválasztásához több kritérium egymással összefüggő, összetett vizsgálatára és mérlegelésére van szükség. A világbanki értékelési rendszer szerint első lépésben az ajánlatban szereplő módszereket és a javasolt közelítésmódot, a tanácsadó szervezetet és a projekt megvalósítására kijelöltek alkalmasságát, referenciáit kell vizsgálni. Ezt követően kerülhet sor arra, hogy a szakmai szempontból megfelelő cégek ajánlatainak pénzügyi részét kiértékeljük. A két értékelési eljárás szerint a

legkedvezőbb pontszámot kapott cég nyeri meg a megbízást (Poór, 1989).

A Világbank (World Bank, 2011, p. 19.) azt javasolja hitelezőinek, hogy a súlyozás során:

- 0-10%-ot tulajdonítsanak a tanácsadó cég sajátos tapasztalatainak,
- 20-50%-ot a módszertannak,
- 30-60%-ot a megbízásra javasolt kulcs szakértőknek,
- 0-10%-ot a tudás átvételének (tudástranszfer),
- 0-10%-ot a nemzeti szakértők részvételének.

Így a magasan képzett tanácsadói cégnek is kevés esélye van egy választási eljárásban, ha nem a megfelelő kaliberű tanácsadókat ajánlják az adott projektben.

Néhány ügyfél e kritériumokat alkritériumokra bontja. Az alkritériumok részletezett listáját azonban nem könnyű igazolni és használni, emellett a választási folyamatot a komplex szakértői döntés helyett egy egyszerű számtani feladattá alakítja. Ezt a nézetet a Világbank is vallja: „... az alkritériumok számát a lényeges mennyiségre korlátozni kell. A Bank azon rendkívül részletes listák mellőzését javasolja, melyek a kiértékelést inkább egy mechanikus feladattá alakítják ahelyett, hogy a javaslat szakmai értékelését elősegítsék” (World Bank, 2011, p. 19.).

A konkrét tanácsadó kiválasztása és a szerződés megkötése előtt a megbízó mérlegeli (Stryker, 1984):

- az ajánlat versenyképességét és komolyságát,
- a javasolt közelítésmódot: a módszer gyakorlatban való alkalmazhatóságát,
- a tanácsadó emberi és szakmai alkalmasságát:
  - tudás: a projektvezető és a munkában résztvevők iskolai végzettsége – rendelkezik-e a tanácsadó jó problémamegoldó képességgel?
  - tapasztalat: végzett-e már hasonló feladatot a tanácsadó? A munkában részt vevő munkatársak milyen gyakorlattal rendelkeznek? Milyen referenciákkal rendelkezik a tanácsadó? – célszerű a felsorolt referenciákat ellenőrizni,
  - alkalmasság: alkalmas-e a tanácsadó arra a munkára, amit el kell végeznie? Helyi cégre van-e szükség, (az azonnali elérhetőség és költségek miatt), vagy az internet (e-mail), illetve egy telefon és egy fax is elég a folyamatos kommunikációhoz?
  - kommunikáció: rendelkezik-e a tanácsadó jó beszéd- és íráskészséggel? Erélyesnek tűnik inkább vagy segítőkésznek?
  - rugalmasság: tud-e alkalmazkodni a tanácsadó a változó igényekhez? (Pelczné Gáll – Szadai, 2006).

A szakmai szempontból megfelelő cégek kerülnek be a második fordulóba: ezután következhet az ajánlat pénzügyi részének kiértékelése – a két értékelési eljárás alapján a legkedvezőbb pontszámot kapott cég nyeri meg a megbízást (Poór, 2000).

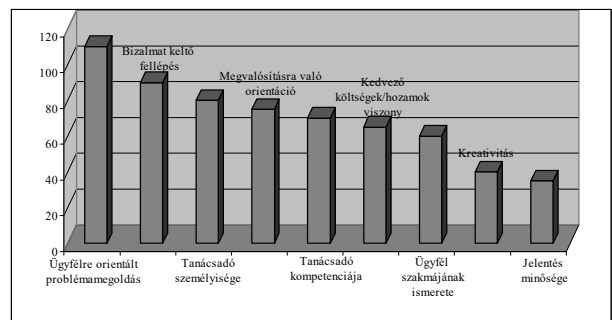
Fontos az alapos mérlegelés és több szempont figyelem-

bevétele, mert az ügyfél csak így tudja kiválasztani a számára legmegfelelőbb tanácsadót. A British Telecom pl. hat hónapon át vizsgálta és vizsgáltatta az általa kiszemelt 16 tanácsadó céget. A rostán fennmaradó McKinseyt, a Geminit és az Andersent ezek után referencialistáik és referenciamunkáik bemutatására kérte fel, s végül a megrendelést a Gemini kapta (Gonda, 1995).

Az 1. ábra a vállalati tanácsadással szembeni követelményeket foglalja össze 120 svájci középvállalat megkérdezése (Woog – Rüeger, 1997) alapján, öt említés volt lehetséges.

1. ábra

**A legfontosabb követelmények a vállalati tanácsadással szemben**



Forrás: Woog, M. A. – Rüeger, B. (1997)

Az 1997-es svájci felmérés alapján az ügyfélre és a megoldásra orientált problémamegoldás, tehát a tanácsadó gyakorlatorientált, technikai tudása mellett, a szociális kompetencia, pl. a tanácsadó személyisége és bizalmat keltő fellépése is kiemelten fontos. Hasonló eredményt hozott a 2003-ban az ASCO közreműködésével készült felmérés is (Bergmann, 2003), mely az 55 legnagyobb svájci menedzsment-tanácsadóval készített interjú alapján. A felmérés nem reprezentatív, de a tendenciákra, elvárásokra, attitűdökre következtethetünk. Az ügyfelek 10 legfontosabb elvárása a tanácsadóval szemben, fontossági sorrendben:

1. problémamegoldási ismeret,
2. projektmenedzsment-tapasztalat,
3. coach, segítő, rávezető képesség,
4. becsület, tisztesség,
5. hitelesség, megbízhatóság,
6. gyakorlati hasznosság és változásorientáltság,
7. beleérző-képesség,
8. magas szociális kompetencia,
9. funkcionális/működési ismeretek,
10. ágazati ismeret.

A tanácsadóknak – a piac elvárása szerint – mára már nemcsak éles eszű elemzőknek kell lenniük koncepcionális képességekkel, hanem mindenekelőtt „pragmatikus coach-oknak” és problémamegoldásra orientált szakembereknek. A vezetési és tanácsadási gyakorlat mellett a megoldások kifejlesztésénél gyakorlati hasznosságra kell törekedniük, magas szociális kompetenciával kell rendelkezniük az ügyfélkapcsolatok kezelésénél.

Az ügyfelek elvárják a tanácsadóktól a világosan strukturált tudásátvitelt és a magas beleérző-képességet, hogy a megoldásokat gyorsan megismerhessék és implementálhassák.

Az ASCO (2003) felmérés szerint a döntéshozók a következő elvárásokat fogalmazzák meg a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatban:

- gyors eredmények rövid idő alatt,
- a változások konkrét segítése, gyors tempó biztosítása a bevezetésben,
- tapasztalt tanácsadó magas szociális kompetenciával,
- egyedi ajánlások, vállalkozásorientált megoldások,
- magas minőség, csökkenő áron.

A 2003-as felmérés szerint a svájci piac gyors, magas színvonalú, megoldásorientált teljesítményt vár el a bevezetésben nyújtott szakszerű és gyors segítségnyújtással, csökkenő áron.

Nádori Éva (2005) kutatásában 25 tanácsadói, 150 kis- és középvállalati, valamint 25 nagyvállalati minta alapján vizsgálta, hogy az ügyfelek milyen szempontok alapján választanak tanácsadó céget. Az értékelés 7 fokozatú Likert-skálán történt. Az eredményeket a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat

**A tanácsadó választás szempontjainak értékelése**

	Tanácsadói minta n=25	KKV minta n=150	Nagyvállalati minta n=25
Bizalom	6,5	6,0	6,0
Cégreferencia	5,9	5,4	5,4
Ajánlat szakmai tartalma	5,5	6,3	6,1
Vállalási díj	5,3	5,2	5,7
Cégimázs	4,8	4,6	4,6
Tanácsadó személye	4,8	5,7	5,3
Határidő	4,1	5,1	5,5

Forrás: Nádori, 2005

Nádori (2005) kutatása alapján a tanácsadó-választás ügyfelek által alkalmazott szempontjai több esetben eltérnek a tanácsadók véleményétől. Az ajánlat szakmai tartalmát, a tanácsadó személyét és a vállalási határidőt az ügyfelek mérettől függetlenül fontosabbnak tartják, mint tanácsadóik. A tanácsadók ezzel szemben a bizalom, a cégreferencia, valamint a cég imázs szerepét felülértékelték ügyfeleik értékrendjéhez képest. Az ügyfelek az ajánlat szakmai tartalmát, a bizalom szerepét, valamint – különösen a kisebbek – a tanácsadó személyét, a nagyobbak a vállalási díj mértékét tartják a legfontosabb tanácsadó-választási kritériumoknak.

Manapság már nem elegendő, hogy az ügyfél elégedett legyen a tanácsadójával munkájával vagy lojális a szolgáltatáshoz. David Maister és szerzőtársai (2000) úgy vélik, hogy az igazán sikeres tanácsadó cégek megpróbálják az

ügynevezett megbízható tanácsadó (trusted advisor) státust elérni (Poór, 2010).

A másik oldal, a tanácsadók (KIBS cégek: Knowledge-Intensive Business Service Firms – tudásintenzív szolgáltatást nyújtó cégek) ügyfél-választásának fontosságára hívja fel a figyelmet Skjolsvik et al. (2007) tanulmányában. A piac sok KIBS-cég számára egyre jobban telítette válik. Ahogy az ügyfelek egyre professzionálisabbá válnak a vásárlásaikkal kapcsolatban és minél több KIBS-cég érhető el, az ügyfelek alkudozási ereje annál jobban növekszik, és ezáltal csökken a KIBS-cégeknek az a lehetősége, hogy válasszanak a feladatok és ügyfelek közül. Azonban, ha egy KIBS-cégnek magasabb szintű a problémamegoldó képessége a versenytársakéhoz képest egy adott területen, lehetősége van választani. Ha a portfóliójában túlsúlyban vannak azok a megbízások, amelyek széles körű tanulási lehetőséget kínálnak a tanácsadó számára, akkor elvállalhat egy pár magas profitot hozó rutin megbízást is, ez nagyon kevés hatással lesz a társaság versenyhelyzetére. Azonban ha a cég belesik a rövid távú profitra való törekvés „csapdjába”, egyszerűen kihasználja a meglévő ismereteit a rutin projektek során, akkor komolyan sérülhet a cég hosszú távú versenyképessége. Bettencourt et al. (2002) tanulmányukban rámutattak, hogy az ügyfelek óvatos kiválasztása segítheti a KIBS-céget, hogy növeljék a sikeres együttműködési folyamatok valószínűségét, ami teljes mértékben elégedett ügyfelekhez vezet, és így hozzájárul a cég versenyképességének fejlesztéséhez. Véleményük szerint a potenciális ügyfelek hét különböző jellemzőjét kellene a KIBS-cégeknek átgondolniuk, még mielőtt döntenek a megbízás elfogadásáról:

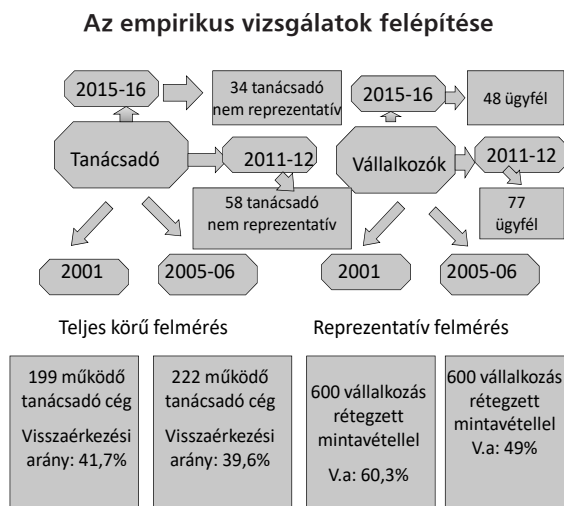
- az ügyfél a projekt sikerességéhez szükséges információkat megosztja (kommunikációs nyitottság),
- egyénileg kezdeményez és megosztja a felelősséget a probléma megoldásának fejlesztéséhez (megosztott problémamegoldás),
- megértően és türelmesen cselekszik a fellépő problémák megoldásánál (tolerancia),
- tiszteletben tartja a szolgáltató ítéleteit és javaslatait (alkalmazkodás),
- belülről támogatja a projektet (támogatás),
- ellenőrzi a projekt előrehaladását (részvétel a projekt vezetésében),
- személyes elkötelezettséget mutat a projekt sikerességének érdekében, és egyéni felelősséget vállal érte (személyes dedikáció).

Skjolsvik et al. (2007) kutatásukban rámutatnak arra, hogy a legjobb ügyfelek felkutatásán és a sikeres együttműködési folyamatok irányításán kívül a KIBS-cégeknek olyan megbízásokat kell keresniük, amelyek magas arányú újdonságot és személyre szabott feladatokat tartalmaznak, amelyek lehetőséget adnak multidiszciplináris tanácsadói csapatok bevonására, amelyek relatíve hosszú idő periódus alatt zajlanak. Azt javasolják, hogy több társaság szerezhetne hasznot, ha a jelenleginél gyakrabban lennének „válogatósak”.

## Az empirikus felmérések módszertani háttere

Az empirikus vizsgálat alapját jelentő kérdőív a korábbi, külföldi kutatások során alkalmazott kérdőívek figyelembevételével állt össze. A kérdőív szerkesztésénél lényeges szempont volt, hogy egy-egy témát több oldalról is megvilágítsanak a kérdések, növelve ezzel a válaszokból levonható következtetések megbízhatóságát. Az empirikus vizsgálat két részből tevődött össze (2. ábra).

2. ábra



A kutatás kiterjedt egyrészt a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások megkérdezésére a tanácsadási szolgáltatás igénybevételére vonatkozóan. Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások körében 300 tagú, értékelhető minta összeállítása volt a cél. Korábbi felméréseink tapasztalatai alapján személyes megkereséssel és rábeszéléssel 50% körüli visszaérkezési arány érhető el. Ezért 600 vállalkozást választottunk ki (az összes működő B-A-Z megyei társas vállalkozás 3,5%-a) a Cégtár 2000/12-es, illetve 2005-ös számaiból (a Cégbíróságon bejegyzett, B-A-Z megyében székhellyel rendelkező, működő cégek közül), és személyesen kerestünk fel. A cégek kiválasztása a tevékenységi kör alapján részletezett vállalkozások közül történt, a területi elhelyezkedés arányait figyelembe véve, egyszerű véletlen mintavétellel. Így 2001-ben 362 db, 2005-06-ban 294 db értékelhető kérdőívet sikerült kitölteni. A visszaérkezési arány 2001-ben 60,3%, 2005-06-ban 49% volt. A vissza nem érkezett kérdőívek miatt – a szolgáltatás egy kicsit alul, az ipar és kereskedelem egy kicsit felülreprezentált volt 2005-ben, az eltérés nem volt számottevő, jól követte a megyei arányokat.

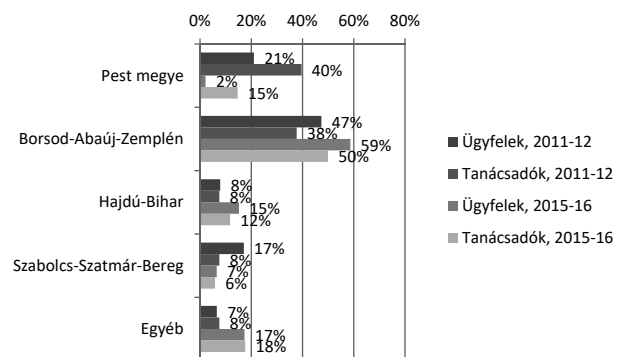
A kutatás másik része a tanácsadó vállalatok megkérdezésére épült. 2001-ben és 2005-ben teljes körű felmérést végeztünk a 7414 „üzletviteli tanácsadás” TEÁOR számú, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cég körében. 2000 decemberében 199 tanácsadó cég működött megyénkben, 2005-ben 222, valamennyit felkerestük. A kérdőív kitöltését 2001-ben 83, 2005-06-ban 88 tanácsadó vállalta. A visszaérkezési arány kisebb volt, mint a vállalkozások körében, 40% körüli (2001-ben 41,7%, 2005-06-ban 39,6%) (Pelczné – Szadai, 2003 a, b) (Szadai, 2006).

2001-ben és 2005-ben teljes körű felmérést végeztünk a 7414 „üzletviteli tanácsadás” TEÁOR számú, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cég körében. 2000 decemberében 199 tanácsadó cég működött megyénkben, 2005-ben 222, valamennyit felkerestük. A kérdőív kitöltését 2001-ben 83, 2005-06-ban 88 tanácsadó vállalta. A visszaérkezési arány kisebb volt, mint a vállalkozások körében, 40% körüli (2001-ben 41,7%, 2005-06-ban 39,6%) (Pelczné – Szadai, 2003 a, b) (Szadai, 2006).

A rendelkezésre álló korábbi kérdőíves felmérések, valamint a saját korábbi kutatási eredményeim a későbbi empirikus felmérések alapjául szolgáltak. A kérdőívek összeállítására a 2011. szeptember-november közötti időszakban, az adatfelvétellel 2011 decembere és 2012 májusa, majd 2015 szeptembere és 2016 áprilisa között került sor. A tanácsadói kérdőívet 58 vállalkozás töltötte ki 2011-12-ben, és 34 2015-16-ban. (Tanácsadónak tekintettem azon vállalkozókat, akik tevékenységeik között megjelölték az „üzletviteli tanácsadást”. A tanácsadói kérdőívet a tanácsadási tevékenységre vonatkozóan töltötte ki egy tanácsadást folytató kolléga.) A megvizsgált tanácsadók 1-2 ügyfele pedig kitöltötte a „tanácsot igénybe vevő vállalatok tanácsadási tapasztalataira” vonatkozó kérdőívet (77 kitöltött kérdőív érkezett vissza 2011-12-ben és 48 2015-16-ban): így összehasonlíthatóvá vált, hogy a tanácsadók hogyan látják saját magukat, kompetenciáikat, tevékenységük eredményét, hogyan látják őket ügyfeleik, vannak-e eltérések, miből adódnak ezek. A szolgáltatást igénybe vett vállalkozók valamennyi iparágat képviseltek. A kérdőíveket úgy állítottam össze, hogy összehasonlítható legyen a korábbi (2001-es és 2005-06-os) felmérések eredményeivel. Az összehasonlíthatóság nem biztosítható teljes körűen, mivel eltér a felmérés köre: a korábbi felmérések csak Borsod-Abaúj-Zemplén megyére irányultak, a mostaniak több régióra (3. ábra). A korábbiak két részből álltak: tanácsadók és vállalkozások. A mostaniak a tanácsadókra vonatkoznak, és a megkérdezettek ügyfeleire. Az összehasonlíthatóság így nem biztosítható teljes mértékben, de a tendenciákra következtetni lehet.

3. ábra

### A vizsgált tanácsadók és ügyfeleik székhely szerinti megoszlása, 2011-12, 2015-16 (%)

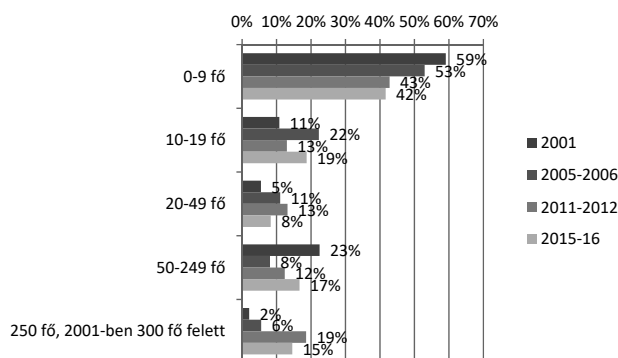


2011-12-ben és 2015-16-ban a tanácsadók és ügyfelek kiválasztása nem reprezentatív mintavétellel, hanem úgynevezett hólabdamódszerrel történt: a kiválasztott tanácsadók ügyfeleiket, az ügyfelek más vállalkozásokat és tanácsadóikat vonták be a felmérésbe. Területi vonatkozást illetően egyetlen kritériumot állítottunk: vagy a tanácsadónak, vagy ügyfelének északkelet-magyarországi (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Nógrád, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Hajdú-Bihar megyei) székhellyel kellett rendelkeznie. A kérdőívet kitöltő vállalkozók főként Bor-

sod-Abaúj-Zemplén, tanácsadók pedig főként Pest és Borsod-Abaúj-Zemplén megyéből kerültek ki. A minták összetételét szemlélteti a 4. ábra a vizsgált vállalkozások (ügyfelek) mérete szerint.

4. ábra

A minta összetétele a vizsgált vállalkozások (ügyfelek) mérete szerint 2001-ben, 2005-06-ban, 2011-12-ben és 2015-16-ban (%)



A kérdőív kitöltési hajlandóság a nagyobbak esetében lényegesen magasabb volt, így valamennyi mintában felülreprezentáltak. Létszám-kategória szerinti reprezentativitásra az értékelhetőség növelése érdekében 2001-ben és 2005-06-ban sem törekedtünk, mivel a nagyobb vállalkozások jobban megengedhették maguknak, és szívesebben vették igénybe a szolgáltatást, így indokolt volt a felülreprezentálásuk, mivel többen rendelkeznek tapasztalattal a területen. 2011-12-ben és 2015-16-ban csak a kiválasztott tanácsadók ügyfeleit vizsgáltuk, így, mint ahogy várható volt, a nagyobb létszámú vállalkozások jelentősen felülreprezentáltak. A vizsgált vállalkozások valamennyi létszám-kategóriát képviselnek, de mint ahogy a 4. ábra mutatja, főként mikrovállalkozások vettek részt mind a négy felmérésben.

A kérdőívvel nyert adatok feldolgozásához az SPSS 14.0 programcsomagot alkalmaztam. Az elemzés keresztábra-elemzéssel (függetlenségvizsgálattal), varianciaanalízissel, valamint korrelációelemzéssel történt, a társadalomtudományi kutatásokban szokásos 5%-os szignifikancia mellett.

### A tanácsadó cégek kiválasztásának szempontjai a tanácsadók és ügyfelek értékítélete alapján

A tanácsadó cégek, valamint ügyfelek körében is megvizsgáltuk, hogy véleményük szerint az ügyfelek milyen kritériumok alapján választanak tanácsadót. A válaszadók egy 1-5-ig terjedő skálán értékelték a különböző szempontokat, ahol az „5” jelentése: a választás csak e kritérium alapján történik, „1”: a választásban egyáltalán nem játszik szerepet (5. ábra).

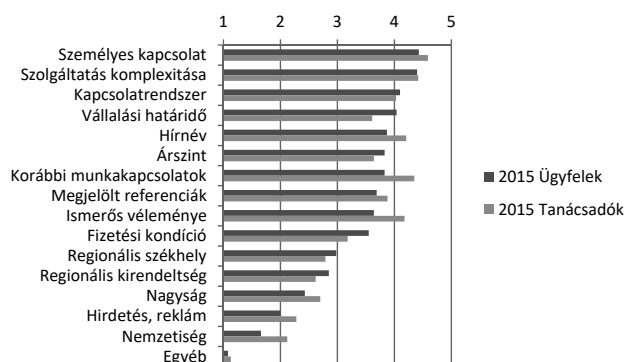
A tanácsadók alapvetően helyesen ítélik meg az egyes tényezők fontosságát vagy éppen elhanyagolhatóságát cégük kiválasztásában: a vizsgált 15 szempont közül 5%-os

szignifikanciaszinten mindössze 2-nél mutatható ki kisebb eltérés:

- A tanácsadók a korábbi munkakapcsolataik, valamint az ismerős véleményének jelentőségét cégük kiválasztásában kis mértékben felülértékelték. Az eltérés nem jelentős, 5 fokozatú Likert-skálán 1 alatti.

5. ábra

A tanácsadó cégek kiválasztásának szempontjai a tanácsadók és ügyfelek értékítélete alapján, 2015-2016



A többi tényező esetén (a tanácsadó cég hírneve, személyes kapcsolat, megjelölt referenciái és hirdetése, nemzetisége, nagysága, regionális székhelye, kirendeltsége, kapcsolatrendszere, a kínált szolgáltatás komplexitása és árszintje, fizetési kondíciók, valamint a tanácsadó vállalási határideje) a szokásos 5%-os szignifikanciaszinten nem mutatható ki szignifikáns eltérés a tanácsadók és ügyfelek értékrendjében. A tanácsadók jól felmérték az egyes tényezők fontosságát. A tanácsadó cég kiválasztásában az ügyfelek véleménye szerint a legfontosabb szempontok:

- a *kínált szolgáltatás komplexitása*, valamint a tanácsadó cég *kapcsolatrendszere*: az ügyfelek szeretnek valamennyi szükségessé vált szolgáltatást ugyanattól a tanácsadótól igénybe venni,
- a *személyes kapcsolat* a tanácsadóval: a tanácsadó és ügyfele közötti hatékony együttműködés alapvető feltétele,
- a *vállalási határidő*: az ügyfelek minden eddiginél szűkebb időkereten belül szeretnék eredményt kapni,
- az *árszint*: nagyon fontos az ár-érték arány, különösen a gazdasági világválságot követő nehéz időkből felértékelődött ennek a jelentősége,
- az *ismerős véleménye* és a *korábbi munkakapcsolatok*: a tanácsadók a személyes kapcsolataik mellett ezeknek tulajdonítanak legfontosabb szerepet a cégük kiválasztásában, ügyfelei véleményétől eltérően, akik szerint ezek közepesnél csak kicsit fontosabbak.

Az ügyfelek értékrendje szerint a tanácsadó kiválasztásában közepesen fontos szempontok:

- a *fizetési kondíciók*: 5%-os szignifikanciaszinten nincs különbség a tanácsadók és ügyfelek véleménye között, közepes fontosságúnak ítélték,

– a tanácsadó regionális székhelye és kirendeltsége: a tanácsadók és a vállalkozások szerint is közepes fontosságú, a tanácsadó gyors elérése, szükség esetén a gyors, akár személyes segítségnyújtás lehetősége biztonságérzetet ad.

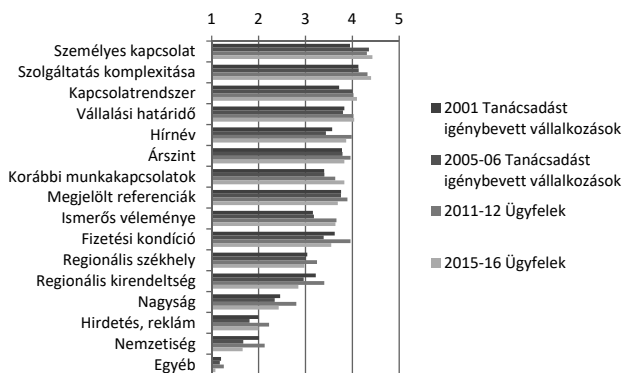
Az ügyfelek értékrendje szerint a tanácsadó kiválasztásában közepesnél kisebb jelentőségű tényezők:

- a tanácsadó nagysága és nemzetisége nem fontos döntési kritérium, a vállalkozások sokkal inkább a kínált szolgáltatás minősége, a vállalási határidő és az ár-teljesítmény viszony alapján ítélik meg a tanácsadót, nem előítélettel (pl. „a nagy, külföldi tanácsadó cég biztosan jobb tanácsot ad” típusú gondolkodás nem jellemző a vállalkozásokra),
- a tanácsadó cég hirdetése: nem a legjellemzőbb kapcsolatba lépési mód, sokkal fontosabb ennél a személyes kapcsolat szerepe.

A tanácsadó cégek kiválasztási szempontjainak változását szemlélteti a 6. ábra az ügyfelek értékítélete alapján 2001 és 2016 között.

6. ábra

**A tanácsadó cégek kiválasztási szempontjainak változása a tanácsadást igénybevevett vállalkozók értékítélete alapján, 2001-2016**



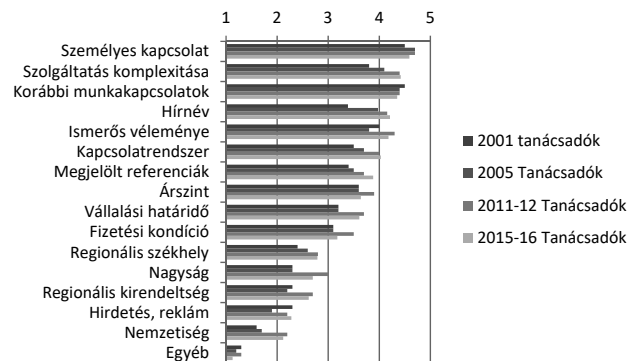
5%-os szignifikanciaszinten a vállalkozók értékítélete szerint a tanácsadó-választási kritérium fontosságának megítélése és a felvétel időpontja között a vizsgált 15 szempont közül 5-nél mutatható ki közepesnél gyengébb kapcsolat. Kismértékben növekedett a tanácsadóval való személyes kapcsolatnak, a tanácsadó cég hírnevének, valamint az ismerős véleményének a szerepe a választásban. A tanácsadó cég nemzetiségének és a kedvező fizetési kondícióknak a jelentősége nem nőtt 2001-óta, 2011-től csökkenés figyelhető meg. A változás valamennyi kritérium esetén kismértékű (5 fokozatú Likert-skálán 0,6 alatti) volt.

5%-os szignifikanciaszinten a felvétel időpontja nincs hatással a többi választási szempontra a vállalkozók értékítélete szerint: nem változtak a vizsgált 15 évben.

A tanácsadó cégek kiválasztási szempontjainak változását szemlélteti a 7. ábra a tanácsadók értékítélete alapján 2001 és 2016 között.

7. ábra

**A tanácsadó cégek kiválasztási szempontjainak változása a tanácsadók értékítélete alapján, 2001-2016**



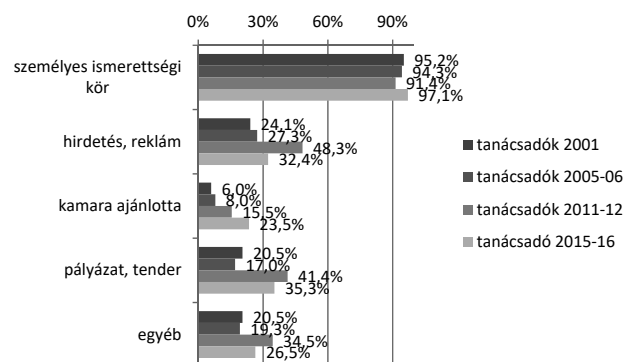
A tanácsadók a személyes kapcsolatuk, a korábbi munkakapcsolatuk szerepét, a kínált szolgáltatásuk komplexitását, valamint az ismerősök véleményét tartják legfontosabb szempontoknak cégük kiválasztásában. A korábbi munkakapcsolatuk szerepét, valamint az ismerősök véleményét felülértékelték ügyfeleik értékrendjéhez képest. Helyesen ítélik meg, hogy növekedett a hírnevük, valamint az ismerősök véleményének szerepe cégük kiválasztásánál. Helyesen látják, hogy elsősorban nem a nemzetiségük, valamint a hirdetésük és reklámjaik alapján választják őket ügyfeleik.

**A kapcsolatfelvétel módja**

A tanácsadó cégek megoszlását az alkalmazott kapcsolatba lépési módok szerint és ennek változását szemlélteti a 8. ábra a vizsgált másfél évtizedben.

8. ábra

**A tanácsadó cégek megoszlása az alkalmazott kapcsolatba lépési módok szerint, 2001-2016 (%)**

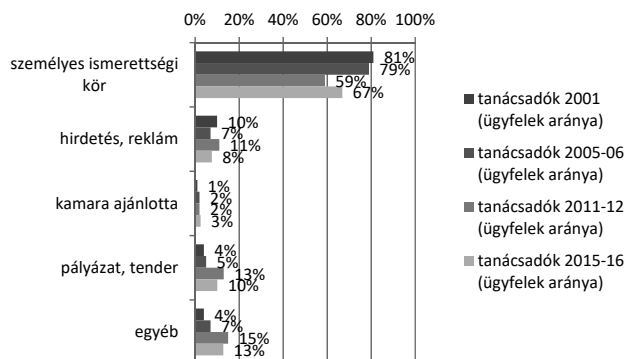


Egyértelműen a személyes ismeretségi kör a legfontosabb kapcsolatba lépési mód, 2016-ban a tanácsadó cégek 97%-a jelölte meg, hogy vannak ebből a körből ügyfelei. A tanácsadó cégek több, mint harmada (35%) említette a pályázatot, 32% alkalmaz reklámot, 23%-ának a kamara segített az ügyfelek megtalálásában. A vizsgált tanácsadó

cégek ügyfeleinek megoszlását és ennek változását szemlélteti a 9. ábra a vizsgált másfél évtizedben.

9. ábra

**A tanácsadó cégek ügyfeleinek aránya a kapcsolatba lépés módja szerint 2001-2016 (%)**



A vizsgált tanácsadó cégeknek ügyfelei 2015-16-ban 67%-ban személyes ismerettségi körükből kerülnek ki. A vizsgált másfél évtizedben jelentősen csökkent az ilyen körből kikerült ügyfelek aránya (2001-ben még 81% volt). Ügyfeleiknek átlagosan 8%-ával (2001-ben 10%) lépett kapcsolatba reklám, 10%-ával pályázat útján. A pályázat szerepe nőtt a vizsgált másfél évtizedben 4%-ról 10%-ra. Célszerű volna a tanácsadóknak még jobban kihasználniuk a pályázatokban és a tenderekben rejlő lehetőségeket: mivel így nagyobb lehetőségük volna olyan megbízásokhoz jutni, amelyek relatíve hosszú idő periódus alatt zajlanak, amelyek innovatívabb feladatokat tartalmaznak, amelyek lehetőséget adnak multidiszciplináris tanácsadói csapatok bevonására, a tudásbázisuk, ezáltal a versenyképességük növelésére. Mind a négy vizsgált időpontban a kamara ajánlása játszott a legkisebb szerepet a kapcsolatba lépési módok között, az így megtalált ügyfelek aránya mindössze 1-3% volt. A kamarák inkább közvetett módon játszhatnak nagyobb szerepet a tanácsadók és az ügyfelek egymásra találásában: például konferenciák és szakmai találkozók szervezésével, tanácsadói piacra vonatkozó kutatások finanszírozásával, képzések és tanácsadások szervezésével, ahol ráirányíthatnák a potenciális ügyfelek figyelmét arra, hogy miben tudnának a tanácsadók segítségükre lenni, és hogyan kellene hatékonyan együttműködniük a siker érdekében.

Figyelemre méltó az egyéb tényezők szerepének növekedése (4%-ról 13%-ra) a vizsgált másfél évtizedben. Itt az internetet, a potenciális ügyfelek telefonos megkeresését, a direkt marketinget, ajánlást és bíróságot említették. Célszerű volna a tanácsadóknak még jobban kihasználniuk az internetes megjelenésben (Sasvári, 2014) és megkeresésben rejlő lehetőségeket: pl. folyamatosan aktualizált honlap működtetése, ahol van lehetőség például időpont foglalására és szakmai kérdések feltételére és tapasztalatok megosztására is. A felmerült kérdésekre folyamatosan és röviden, tömören, figyelemfelkeltő módon válaszolni kell. A potenciális ügyfelek figyelmének felkeltésében a hagyományos módszereken kívül (pl. konferencia részvétel,

figyelemfelkeltő publikációk írása) a modern eszközöket is jobban és célirányosabban lehetne használni (pl. Facebook, LinkedIn stb.).

**Összefoglalás**

A tanácsadó cég kiválasztásánál fontos az alapos mérlegelés és több szempont figyelembevétele, mert az ügyfél csak így tudja kiválasztani a számára legmegfelelőbb tanácsadót. A tanácsadók és ügyfelek értékrendje között nem túl sok eltérést tapasztalunk, és nem is változott jelentősen a vizsgált másfél évtizedben 2001 és 2016 között: a tanácsadók jól felismerték az egyes tényezők fontosságát vagy éppen elhanyagolhatóságát. A tanácsadó választásban a különböző szempontok fontosságát (2015-16-ban), és változását (2001 és 2016 között, 5%-os szignifikanciaszinten) foglalja össze a 3. táblázat az ügyfelek és a tanácsadók értékrendje szerint.

3. táblázat

**A tanácsadó választásban a különböző szempontok fontossága (2015-16-ban), és változása (2001 és 2016 között) az ügyfelek és a tanácsadók értékrendje szerint**

Növekszik	Nemzetiség (t)	Nagyság (t)	Személyes kapcsolat (ü) Hírnév (ü, t) Ismerős véleménye (ü, t) Szolgáltatás komplexitása (t)
Stagnál	Nagyság (ü) Hirdetés (ü, t)	Regionális székhely (ü, t) Regionális kirendeltség (ü, t) Fizetési kondíció (t)	Szolgáltatás komplexitása (ü) Kapcsolatrendszer (ü, t) Vállalási határidő (ü, t) Árszint (ü, t) Korábbi munkakapcsolatok (ü, t) Megjelölt referenciák (ü, t) Személyes kapcsolat (t)
Csökken	Nemzetiség (ü)	Fizetési kondíció (ü)	
	<b>Kevésbé fontos</b> 1,5-2,49	<b>Közepesen fontos</b> 2,5-3,59	<b>Fontos</b> 3,6-4,6

A menedzserek a tanácsadó kiválasztásánál, a nemzetközi megfigyeléseknek megfelelően (Glückler – Armbrüster, 2003) nálunk is a korábbi személyes bizalomra épült pozitív tapasztalatokra valamint a tanácsadói hálózat hírnevére tudnak építeni. A vizsgált másfél évtizedben az ügyfelek véleménye szerint a tanácsadó választásánál három fontos szempont jelentősége növekedett (szignifikánsan): a tanácsadóval való személyes kapcsolatuk, a tanácsadó cég hírnevének és az ismerősök véleményének a szerepe. További fontos szempontok a tanácsadó választásában a kínált szolgáltatás komplexitása, a tanácsadó cég kapcsolatrendszere és a vállalási határidő, az árszint, a korábbi munkakapcsolatok, valamint a megjelölt referenciák. Közepesen fontos tényezők a regionális székhely és kiren-

deltség szerepe a választásban, melynek szerepe nem változott a vizsgált időszakban. A tanácsadó gyors elérése, szükség esetén a gyors, akár személyes segítségnyújtás lehetősége az ügyfeleknek biztonságérzetet ad, bár helyesen látják, hogy nem ezek a legfontosabb választási szempontok.

Az alkalmazott fizetési kondíció is közepesen fontos szerepet játszik a választásban az ügyfelek szerint, különösen a 2008-as gazdasági világválságot követő nehéz időkben növekedett ennek a jelentősége 2005-06 és 2011-12 között, a válság lecsengését követően, 2015-16-ban csökkent a szerepe.

Felméréseink szerint a tanácsadók – a legtöbb választási kritérium esetén – ügyfeleikhez hasonlóan látják az egyes kritériumok fontosságát, és hasonlóan érzékelik azok változását is. A tanácsadók rugalmasabb, az ügyfelek egyedi igényeihez jobban igazodó komplex, megoldásra orientált szolgáltatással jobban meg tudnának felelni ügyfelek igényeinek.

Célszerű volna a tanácsadóknak a hagyományos módszereken kívül még jobban és célirányosabban kihasználni a modern eszközökben rejlő lehetőségeket: tudatosabban részt venni a pályázatokban és a tenderekben valamint élni az internetes megjelenésben és megkeresésben rejlő lehetőségekkel.

## Felhasznált irodalom

- Bäcklund, J. – Werr, A.* (2008): Constructing the Legitimate Buyer of Management Consulting Services. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 6, p. 758-772.
- Bergholz, H.* (1999): Do More Than Fix My Company. *Journal of Management Consulting*, 10, 4, p. 29-33.
- Bergmann, T.* (2003): ASCO CEO-Umfrage: Trotz sehr zufriedener Kunden rückläufiger Trend bei Berater-einsatz. ASCO-Studie Fakten und Trends zum Management Consulting Schweiz 2002/2003, ASCO
- Bessant, J. – Rush, H.* (1995): Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *Research Policy*, 24, 1, p. 97-114.
- Bettencourt, L. A. – Ostrom, A. L. – Brown, S. W. – Roundtree, R. I.* (2002): Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. *California Management Review*, 44/4, Summer, p. 100-128.
- Glückler, J. – Armbrüster, T.* (2003): Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*, 24, 2, p. 269-297.
- Gonda Gy.* (1995): Amit kívülről jobban látni. *Figyelő*, dec. 21.
- Höselbarth, F.* (2000): Veränderungsbereitschaft als Methode. *Managementberater*, 2000. március
- Kipping, M. – Armbrüster, T.* (2002): The Burden of Otherness: Limits of Consultancy Interventions in Historical Case Studies. in: *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, ed.. M. Kipping and L. Engwall. Oxford: Oxford University Press, p. 203-221.
- Kubr, M.* (ed.) (1996): *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva: ILO
- Kubr, M.* (ed.) (2002): *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva: ILO *Maister, D. H. – Green, Ch. H. – Galford, R. M.* (2000): *The Trusted Advisor*. New York: Free Press
- Maister, D.* (2003): *Managing the Professional Service Firm*. London: Simon & Schuster
- Mitchell, V.W.* (1994): Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services. *Service Industries Journal*, 14, 3, p. 315-339.
- Mitchell, V. W. – Moutinho, L. – Lewis, B. R.* (2003): Risk Reduction in Purchasing Organizational Professional Services. *Service Industries Journal*, 23, 5, p. 1-19.
- Pelczné G. I. – Szadai Á.* (2003 a): Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében. 1. rész. *Vezetéstudomány*, 6. szám
- Pelczné G. I. – Szadai Á.* (2003 b): Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek jellemzői, fejlődési lehetőségeik. 2. rész. *Vezetéstudomány*, 7-8. szám
- Pelczné Gáll I. – Szadai Á.* (2006): *Üzleti tanácsadás alapjai*. Miskolc: Bíbor Kiadó
- Pemer, F. – Werr, A.* (2013): The Uncertain Management Consulting Services Client. *International Studies of Management & Organization*, vol. 43, no. 3, p. 22-40.
- Poór J.* (1989): *Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak*. Budapest: Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár
- Poór J.* (2000): *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Budapest: KJK
- Poór J.* (2005): *A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Poór J.* (2010): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Sasvári P.* (2014): A magyarországi vállalkozások üzleti intelligencia használatának vizsgálata. in: *Karlovitz János Tibor (szerk.) (2014): Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben: 2. IRI Társadalomtudományi Konferencia*. Komárno: International Research Institute, p. 173-183.
- Schein, E. H.* (1999): *Process Consultation Revisited*. Reading, M.A: Addison-Wesley
- Skjolsvik, T. – Lowendahl, B. R. – Kvalschaugen, R. – Fosstenlokken, S. M.* (2007): Choosing to Learn and Learning to Choose: Strategies fog Client Co-Production and Knowledge Development. *California Management Review*, vol. 49, no. 3 Spring, p. 110-128.
- Stryker, R. – Stryker, S. C.* (1984): *Guide to Successful Consulting With Forms, Letters, Checklists*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall Inc.
- Sturdy, A.* (1997): The Consultancy Process – An Insecure Business? *Journal of Management Studies*, 34 (3), p. 389-413.
- Szadai Á.* (2006): Borsod-Abaúj-Zemplén megyei üzleti tanácsadási piac változása 2001 és 2005 között. VI. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, október 12. ISBN 978-963-661-737-0)
- Szász E.* (2010): *Vállalatértékelés, befektetői döntés –hiteles vagy félrevezető számviteli információk alapján.*

www.econ.unideb.hu/oktatas\_es\_kutatas (Letöltve: 2010. január)

*Tokár-Szadai Á. (2012):* Az üzleti tanácsadási rendszer modellje. *Vezetéstudomány*, XLIII. évfolyam, különszám

*Tokár-Szadai Á. (2013):* Tanácsadói szerepek, kompetenciák. *Vezetéstudomány*, XLIV. évf. 3. szám, p. 26-36.

*Tokár-Szadai Á. (2014):* A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai. in: Karlovitz János Tibor (szerk.) (2014): *Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben*. Komárno: International Research Institute. p. 165-172. (ISBN:978-80-89691-10-4)

*Tokár-Szadai Á. (2015):* A tanácsadó cég kiválasztási szempontjainak változása 2001-2012. in: Csehné Papp Imola – Budavári-Takács Ildikó – Mészáros Aranka

– Iliás Anikó – Poór József (szerk.): *Innováció – növekedés – fenntarthatóság: VII. Országos Tanácsadói Konferencia tanulmánykötete*. Budapest, 2014. 10. 30. Budapest: Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, p. 158-165. (ISBN:978-963-89734-1-2)

*Woog, M. A. – Rüeger, B. (1997):* Die Unternehmensberatung im Umbruch. *IO Management* 11)

*World Bank (2011):* Guidelines: Selection and Employment of Consultants under IBRD Loans and IDS Credits&Grants by World Bank Borrowers. January, 2011. Washington, D.C.: Worldbank. ([http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/278019-1308067833011/Consultant\\_GLs\\_English\\_Final\\_Jan2011.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/278019-1308067833011/Consultant_GLs_English_Final_Jan2011.pdf))

ÁRVÁNÉ VÁNYI GEORGINA – KATONÁNÉ KOVÁCS JUDIT – GÁL TÍMEA

## A VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS OKTATÁSÁNAK VIZSGÁLATA A MAGYAR FELSŐOKTATÁSBAN

A vállalkozásoktatásra, a vállalkozói készségek fejlesztésére valamennyi szektor irányából nő a kereslet. A gazdaság egésze és maguk a hallgatók is egyre inkább igénylik a vállalkozások irányításával összefüggő ismeretek és készségek elsajátításának lehetőségeit. Közben a vállalkozói kurzusok száma folyamatosan nő az Egyesült Államokban – Fayolle és Gailly (2008) 2200 kurzust azonosított 1600 különböző intézményben – és Európában is, a felsőoktatásban a vállalkozóképzés jellemzően az üzleti tervezés hangsúlyozásából áll leginkább. Azonban azon készségek és képességek fejlesztése, amelyek valójában a vállalkozóvá váláshoz vezetnek, háttérbe szorulnak.

Számos tanulmány vizsgálja azt, hogy a vállalkozással kapcsolatos tevékenységek hogyan, milyen módszerekkel taníthatók a hagyományos keretek között, illetve, hogy azok egyáltalán taníthatók-e. A vállalkozás oktathatóságának egyik dilemmája és egyben kihívása Haase és Lautenschläger (2011) szerint a hagyományos oktatási módszerek eredményessége a készségfejlesztésben. A kutatások egyértelműen bizonyítják a pozitív korrelációt a vállalkozásalapítás, mint karrierlehetőség számbavétele és a felsőoktatási vállalkozásoktatás között.

A tanulmány célja annak bemutatása, hogy hogyan tanítják ma a vállalkozásfejlesztést Magyarországon az üzleti felsőoktatásban. A szerzők azt is felmérték, hogy milyen módszereket alkalmaznak, és milyen készségeket fejlesztenek, milyen a megoszlása az elmélet-átadásnak és a gyakorlatnak, illetve a készségfejlesztésnek az oktatásban. Jelen kutatás megerősíti azt, hogy a hatékony és sikeres vállalkozásoktatásban részt vevő intézmények törekednek arra, hogy az oktatás gyakorlatorientáltságát növeljék.

**Kulcsszavak:** vállalkozói készségek fejlesztése, felsőoktatás, oktatási innováció, coaching, az oktató szerepe

Az elmúlt évtizedekben tanúi lehettünk a vállalkozás amint tudományos diszciplína létrejöttének, intenzív növekedésének, fejlődésének, valamint valamennyi oktatási szinten az ezzel kapcsolatos kurzusok és programok alapításának (Hisrich, 2003; Solomon, 2007). A vállalkozásoktatás és -fejlesztés úttörőinek számít a Kobe University Japánban, amely 1938-ban már ilyen témájú kurzust indított, valamint a St. Louis University az Amerikai Egyesült Államokban az 1940-es évek végétől, továbbá a Harvard Business School, amely ott indította el az első Master of Business Administration (MBA) képzését (McMullan – Long, 1987).

Az elmúlt húsz évben Nyugat-Európa egyetemei jelentős előrelépést tettek a vállalkozásoktatás területén, különös tekintettel a skandináv (Johannisson, 1991; Rasmussen – Sorheim, 2006) és a német nyelvű országokra (Klandt et al., 2008). Az utóbbi években Kelet-Európa (Mitra – Matlay, 2004; Boyle, 2007), Ázsia (Dana, 2001; Rae, 1997) és Latin-Amerika (Tiffin, 2004) is egyre inkább elköteleződött a terület iránt.

A sikeres vállalkozásoktatás kulcsa megtalálni a leghatékonyabb és legeredményesebb készségfejlesztési módszert, amely találkozik a hallgatók igényeivel is (Katz – Raths, 1991 in: Imreh-Tóth et al., 2012).

Ez azt jelenti, hogy a tanárok állnak a folyamat középpontjában és meghatározó szerepük van abban, hogy a vállalkozás ötletét és koncepcióját a diákokon keresztül eljuttassák a társadalom számára. Ez azonban nem könnyű feladat, hiszen a tanárok számtalan kihívással állnak szemben a vállalkozásoktatásban. Pihkala és munkatársai (2009) is rávilágítanak arra, hogy a tanároknak központi

szerepük van a vállalkozásoktatás kivitelezésében, és ők lehetnek a legeredményesebbek abban, hogy megtalálják a legjobb gyakorlatokat.

A vállalkozástudomány egy multidiszciplináris terület. Napjainkban a munkáltatók egyre nagyobb mértékben várják el a különböző tudományterületek tudásanyagát kombinálni, szintetizálni tudó, azonnal alkalmazható tudással rendelkező pályakezdő végzeteket a felsőoktatástól. Tehát miközben a vállalkozói képzések folyamatosan küzdenek az akadémiai legitimitációjukért, egyre egyértelműbbé válik az eredményességük a végzetek alkalmazhatóságában (Pugalis et al., 2015).

Az oktatási módszereknek általánosságban és a vállalkozásoktatás területén is számos megközelítése létezik. Ennek egyik lehetséges módja az *induktív* és a *deduktív* oktatásra való felbontás (Prince – Felder, 2006). Hagyományosnak tekinthető a *deduktív* oktatási mód, mely során az oktató ismerteti a téma elméleti háttérét, alapelveit, ezt követően példákat mutat be az alkalmazásra. A diákok megtanulják az elméletet, begyakorolják a feladatokat, majd a vizsgán tesztelik azt a képességüket, hogy meg tudják-e oldani a hasonló feladatokat és a módszert alkalmazni tudják-e a gyakorlatban. Ezzel szemben az *induktív* oktatás és tanulás esetében a diákoknak először valamilyen esetet, valódi problémát, alkalmazást kell elemezniük vagy megoldaniuk. Amikor a diákok elkezdik értelmezni, megérteni a problémát vagy esetet, feltámad bennük az igény a tényekre, szabályokra, alapelvekre, eljárásokra. Ez az a pont, amikor vagy ismertetik velük az elméleti háttérrel, vagy segítenek nekik az oktatók felfedezni önmaguktól (Prince – Felder, 2006). Az induktív oktatás és tanulás

egy ernyőfogalom, amely számos oktatási módszert foglal magába: a kutatásalapú tanulás, a problémaalapú tanulás, a projektalapú tanulás, az esetalapú tanítás, felfedező tanulás, just-in-time (éppen időben) oktatás (Maloney et al., 2013).

Hannon (2005) ajánlása szerint a vállalkozásoktatást az oktatás alapelvei mentén lehetne kategorizálni:

1. vállalkozás – a vállalkozói jellemzők és tulajdonságok kontextusának alkalmazása,
2. vállalkozóság – a vállalkozói lét maga,
3. vállalkozói szemlélet – a vállalkozói légkör, támogató környezet kialakítása.

Bechard és Toulouse (1998) a vállalkozásoktatást a következőképpen definiálta: különböző oktatási technikák összessége, amely informál, képez és tanít bárkit, aki projektben keresztül szeretne részt venni a társadalmi-gazdasági fejlődésben, hogy népszerűsítse a vállalkozói kedvet, az üzleti tevékenységeket és a kisvállalkozások fejlesztését. Könnyen elfogadható, hogy mindezen feltételeknek való megfelelés igényli a vállalkozásoktatástól a hagyományostól eltérő eszközök, konkrétan a különböző induktív tanítási módszerek alkalmazását az oktatás módszereiben.

Solomon (2007) szerint a vállalkozásoktatás feladata, hogy azt a képességet tanítsa meg, hogyan szintetizálja és alkalmazza a hallgató a kapcsolódó szakterületek tudásanyagát, a külső környezet információit kombinálva képes legyen egy új vállalkozást és annak fejlődését elképzelni, mindazon jelentős bizonytalanságok közepette, amelyekkel egy új cég szembesül. Vállalkozóként kreatív stratégiákra, innovatív lépésekre, a trendek és a kereslet hozzávetőlegesen helyes jóslására, a nem triviális (mert nem egyértelműen prognosztizálható hatású), de bátor vezetői lépésekre stb. van szükség – a fő feladat pedig mindezek oktatása.

Pardo (2013) kvalitatív módszerrel vizsgálta a vállalkozóképzés tanítási céljait, amelynek során a következő eredményre jutott:

- magasabb rendű gondolkodás (szintézis, integrálás, problémamegoldás),
- alapvető készségek elsajátítása az egyetem sikeres elvégzéséhez,
- szakmaterületi tudás és készségek fejlesztése,
- bölcsészettudományi és felsőoktatási értékek fejlesztése,
- a munkára és a karrierre felkészülés (menedzsment-készségek),
- személyes fejlődés.

Pardo (2013) eredményei jelentősen eltérnek más kutatók megállapításaitól, alapvetően jóval tágabb kontextusban vizsgálják a vállalkozói képzések céljait.

Lukovszki (2011) megvizsgálta, hogy melyek azok a tulajdonságok, képességek, készségek, amelyek szükségesek ahhoz, hogy egy vállalkozó sikeres legyen. A legfontosabb tulajdonságokat 6 csoportba sorolta: kockázatvállalási hajlandóság, döntéshozatali képesség, lehetőségfelismerés, innovációs képességek, csapatépítési képességek és kommunikációs képességek (*1. táblázat*). Ezzel valamelyest összhangban több publikáció metaanalízise alapján Boyles (2012) a XXI. századi vállalkozói kulcskompetenciák közé sorolja az elemző problémamegoldást, az innovációs és kreatív készségeket, az öngazgatást és kezdeményezőkézséget, a rugalmasságot és az adaptációs készséget, a kritikai gondolkodást, a kommunikációs és együttműködési készségeket.

Mihalkovné (2014) szerint kompetencia címén a személyes fejlődés, az üzleti fejlődés, valamint a vállalkozói képességek, készségek fejlődése kell, hogy előtérbe kerüljön. Tanulmányában hazai és külföldi szakértők munkájára alapozva, összegyűjti a vállalkozói kompetencia címén azonosított tulajdonságokat és készségeket. Az *1. táblázatban* bemutatott kompetenciákon túl, Mihalkovné (2014) gyűjtésében többször megjelenik a vezetői készség is.

1. táblázat

Vállalkozói kompetenciák

Lukovszki (2011)	Boyles (2012)	KKK (18/2016. EMMI rendelet)
kockázatvállalási hajlandóság	kezdeményezőkézség	
döntéshozatali képesség		döntéshozatali képesség
lehetőségek felismerése		
	elemző problémamegoldást	problémamegoldó képesség
innovációs képesség	kreativitás és innovativitás	kreativitás és innovativitás
csapatépítési képesség	együttműködési készség	együttműködési készség
kommunikációs képesség	kommunikációs készség	kommunikációs készségek
		tárgyalási készség
	öngazgatás	elköteleződés folyamatos fejlődés iránt
	rugalmasság és adaptációs készség	
	kritikai gondolkodás	
		szociális és társadalmi készségek
		globális szemlélet, rendszerben gondolkodás
		projektszemlélet
		stratégiai szemlélet

Forrás: Lukovszki (2011), Boyles (2012) és a 18/2016. (VIII. 5.) EMMI rendelet alapján saját szerkesztés

Rae és Carswell (2001) elismeri, hogy az üzleti menedzsment funkcionális tudás, az üzleti tervezés viszonylag könnyen tanítható, azonban például a kreativitás és az innovativitás nem.

Haase és Lautenschläger (2011) empirikus kutatásai a vállalkozói oktatás pedagógiai hatékonyságánál elsősorban a “Miért” komponensek mérésére irányultak, és csak nagyon kis mértékben vizsgálták a “Hogyan?” elemeket, leginkább annak kivitelezhetősége miatt (Haase – Lautenschläger, 2011). Következtetésként megállapították, hogy szinte nincs is biztosítva, hogy olyan személyiség-alapú jellemzők, mint a proaktivitás, vezetői készségek, kockázatvállalási hajlandóság, óvatosság és a teljesítménnyel szembeni elvárások fejlődjenek. Ezzel magyarázzák a vállalkozásoktatás kapcsán felmerülő “Oktathatósági Dilemmát”. Egyrészt a vállalkozói “know-how” elengedhetetlen a sikeres vállalkozásalapításhoz, és ennek pontos átadása az, ami leginkább megkülönbözteti a vállalkozásoktatást a hagyományos üzleti menedzsment oktatásától. Másrészt a vállalkozói “know-how” nagyon nehezen tanítható, sokkal inkább tapasztalható.

Blenker és munkatársai (2008) vitatják, hogy a jelenlegi felsőoktatási rendszer képes a diákok vállalkozással kapcsolatos motivációit, kompetenciáit és készségeit fejleszteni. Egyetértenek abban, hogy jelenleg az egyetemek nem rendelkeznek az eredményes vállalkozásoktatáshoz szükséges módszertanokkal, pedagógiai folyamatokkal és keretrendszerrel.

A cselekvő és a tapasztalati tanulás során azonban megfelelően biztosítják a vállalkozói “know-how” átadását a hallgatónak. E módszertanok fokozzák a pedagógiai hatást, eredményességet azáltal, hogy növelik a motivációt és megtapasztaltatják a vállalkozás érzelmi és intuitív dimenzióit is. Mindezek alapján a cél olyan vállalkozásoktatási rendszer kialakítása, amely a lehető legközelebb van a valósághoz, szinte utánozva azt a környezetet, amiben a vállalkozók tevékenykednek (Carayannis et al., 2003; Hindle, 2002).

Smith és munkatársai (2006) egyetértenek a vállalkozókkal együttműködő oktatási környezettel. David Birch szintén megállapítja, hogy a vállalkozás elősegítéséhez nagyon fontos lenne valamilyen gyakorlati tapasztalat (Aronsson, 2004).

Haase és Lautenschläger (2011) mindezekkel összefüggésben javasolja a vállalkozásoktatásban a tanár szerepének változtatását, változását. Feladatai alapján sokkal inkább hasznos, ha facilitátorként, vezetőként vagy támogatóként viselkedik, mintsem tanárként. Többek között a szervezői tapasztalatai alapján feladatai között szerepel a gyakorlatok szervezése és kapcsolatok keresése vállalkozókkal, sokkal inkább, mint üzleti tervezés órát tartani, vagy bármilyen elméletet átadni.

Rideout és Gray (2013) a felsőfokú tanulmányokban két domináns oktatási modellt említ: az egyik a kisvállalat-irányítást, a másik pedig a vállalkozásindítást helyezi a középpontba.

Annyi ma már bizonyos, Fayolle és Gailly (2008) is emellett érvel, hogy a vállalkozók oktatásában a passzív befogadás és a hagyományos tanárszerep nem megfelelő:

komoly oktatómunka végzéséhez a tanár/oktató oktatás-felfogását is tisztázni szükséges. A korszerűbb oktatási módszerek között Solomon (2007) a szakirodalom alapján megkülönböztet régebbi és újabb vállalkozóképzést: mindkettő akció- és gyakorlatorientált, a különbséget az újabb irányzatok esetében a külső környezet hangsúlyosabb figyelembevétele jelenti. Wang és Chugh (2013) szerint is elmozdulás történt a vállalkozóképzés vállalkozó-felfogásában a statikustól a dinamikus, tanulásközpontú megközelítés felé.

Ezek alapján a vállalkozásoktatás fejlesztési céljai között szerepelnie kell a megszokott tanítási és oktatási módszerek megváltoztatásának, és az élményszerű oktatási formák alkalmazásának, amely elengedhetetlen formája a vállalkozói “know-how” átadásának.

## A kutatás anyaga és módszere

A kutatás célja annak a vizsgálata, hogy jelenleg a magyarországi felsőoktatásban, hogyan vélekednek a vállalkozásfejlesztési mesterszakok szakfelelősei az általuk vezetett szakok eredményességéről, hatékonyságáról. A kutatási kérdés megválaszolásához a mesterszakok szakfelelőseivel készítettünk szakértői mélyinterjúkat.

A szakértői mélyinterjú kérdései három csoportba sorolhatók. Egyrészt általános kérdéseket tartalmaztak, másrészt kitértek az alkalmazott módszerekre és végül a fejlesztett kompetenciákra. A válaszokon keresztül a kutatók elsősorban a kompetenciafejlesztés szemszögéből vizsgálták a vállalkozásfejlesztési mesterszakok jellemzőit. Hannon (2005), valamint Gilley és munkatársainak (2001) osztályozására építve, a kvalitatív kutatási eredmények segítségével megkíséreltük meghatározni, hogy napjainkban a vállalkozás mesterszintű oktatása milyen oktatási filozófia mentén működik Magyarországon.

A kutatásunkkal nem csupán számszerű adatokra voltunk kíváncsiak, így a kvalitatív módszert találtuk erre a legalkalmasabbnak. A kvalitatív kutatást, mint módszertant sokan nem tartják elég tudományosnak vagy megbízhatónak, azonban Kvale (1992) ezt cáfolja. Véleménye szerint nincs pontos határvonal arra vonatkozóan, hogy mi számít tudományosnak vagy megbízhatónak.

A szakértői mélyinterjúk alanyait úgy választottuk ki, hogy a felvi.hu oldalon megkerestük, mely egyetemek nyújtanak Vállalkozásfejlesztő MSc képzést, majd az egyetemek honlapjain feltüntetett szakvezetőket vontuk be a kutatásba, mint legalkalmasabb alanyokat. Ez alapján 8 ilyen egyetemen folyó képzést találtunk, vagyis 8 szakvezetővel vettük fel a kapcsolatot. A megkeresésünkre 5 szakvezető válaszolt és vállalta a mélyinterjúban való részvételt. A szakértői mélyinterjúkra 2016 szeptembere és októbere között került sor.

A mélyinterjúk során először a képzésről gyűjtöttünk általános információkat, úgy mint, mióta fut a képzés, hogyan alakult az indulás óta a résztvevők száma, vizsgálják-e az alumni körében a vállalkozóvá válást. Bár az elmélet és a gyakorlat aránya törvényileg szabályozott a felsőoktatásban, de vizsgáltuk azt is, mi a szakvezetők véleménye ezen arányokkal kapcsolatban, esetleg el tud-

nák-e képzelné más arányok alkalmazását. Megkérdeztük, hogy van-e konkrétan megfogalmazott elvárás az oktatási módszerekben az előadások és a gyakorlatok vezetőivel szemben, és a törvényben meghatározott Képzési és Kimeneti Követelményekben (KKK) (18/2016. (VIII. 5.) EMMI rendelet) megfogalmazott kompetenciák fejlesztése érdekében milyen módszereket alkalmaznak a képzésben. Amennyiben használnak valamilyen alternatív módszertant a hagyományosnak mondható mellett, akkor pontosan mit. Arra is kíváncsiak voltunk, hogy van-e arra vonatkozóan valamiféle törekvésük, hogy „vállalkozóbarát”, inspiráló környezetet hozzanak létre a vállalkozásfejlesztés mesterszakosok oktatásánál. Emellett azt is meg szeretnénk tudni, hogy alkalmaznak-e coaching, tréning, mentoring módszereket a hallgatók fejlesztése érdekében, valamint megvizsgáltuk, hogyan vonják be az üzleti élet szereplőit az oktatásba. A szakvezetők véleményét kérdeztük azzal kapcsolatban, hogy a több irányból is érkező gyakorlatorientáltságra vonatkozó igényt, milyen módon látják biztosítottnak a képzésben, valamint fontosság és relevancia szerint értékeltettük velük. Az értékeléshez 1-5-ös Likert-skálát használtunk, ahol az 1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos volt.

## A szakértői mélyinterjúk tartalomelemzése

### Általános információk a képzések kapcsán

A kutatásban vizsgált egyetemek közül legrégebb óta az *Eszterházy Károly Egyetemen* működik Vállalkozásfejlesztés mesterszak (2008), az indítás sorrendjében követi a *Debreceni Egyetem* (2009), a *Szegedi Tudományegyetem* (2014), a *Budapesti Gazdasági Egyetem* (2015) és a *Pécsi Tudományegyetem* (2016). Jelenleg kizárólag levelező tagozatot működtet az *Eszterházy Károly Egyetem*, a *Budapesti Gazdasági Egyetem* és a *Pécsi Tudományegyetem*. Ezek közül a *Pécsi Tudományegyetem* tervezi nappali tagozat beindítását is (2018), de a másik két egyetem nem. Ennek a *Budapesti Gazdasági Egyetem* esetében az első sorban már dolgozó, saját vállalkozást működtető vezető, generációváltó családi vállalkozó célcsoport megcélzása az oka. Az *Eszterházy Károly Egyetem* esetében pedig a

folyamatosan csökkenő hallgatói létszám miatt döntöttek úgy, hogy látva azt, hogy a képzésnek csak levelező tagozaton van létjogosultsága, ennél a megoldásnál maradnak, viszont a képzés fejlesztését tüzték ki célul.

A *Szegedi Egyetem* és a *Debreceni Egyetem* esetében is azt láttuk, hogy nappali tagozaton 20-25 fővel, míg levelező tagozaton 10-15 fővel tudnak indulni a képzések évek óta. Utóbbi két egyetem esetében a szakvezető hallgatói létszámcsökkenéssel számol a közeljövőben, egyéb mesterszakok indulása miatt.

A szakvezetők elmondása alapján a végzetek körében nem végeznek felmérést a vállalkozásindítással kapcsolatban.

### A módszertan

Valamennyi szakvezető egyetértett abban, hogy a jelenlegi törvényi szabályozás és megállapítás, miszerint az elmélet és a gyakorlat aránya a képzésben 75-25% nem jó, hosszú távon éppen a fordított arány lenne a megfelelő, figyelembe véve a munkaerőpiac és a hallgatók igényeit. A *Budapesti Gazdasági Egyetem* szakvezetője elmondta, hogy minden félév elején van egy megbeszélés, ahol tudatosítják az oktatói elvárásokat mind az előadásoknál, mind a szemináriumoknál, azok minél erőteljesebb gyakorlatorientáltsága érdekében.

Az üzleti szféra szereplőinek bevonására igen változatos példákat láthatunk. A vendégelőadók meghívása változó rendszerességgel valamennyi megkérdezett egyetemen jellemző volt. A *Budapesti Gazdasági Egyetemen* a kurzusokon 50%-ban külsős szakértő, üzleti szereplő tartja az órákat, egyetemi oktató tantárgyfelelőssége mellett, azzal szoros együttműködésben. A *Debreceni Egyetem* szakvezetője szerint nagyon hasznos lenne, ha „élő” vállalkozói gyakorlattal, működéssel rendelkező szakemberek vezetnék a kurzusokat. Úgy próbálják meg a kapcsolatot minél szorosabbra fűzni az üzleti élet szereplőivel, hogy céglátogatókat is szervezzenek, valamint többéves hagyománya van az európai uniós tanulmányútnak, amely során több országban látogatnak kisebb-nagyobb vállalkozásokat, vállalatokat. Az *Eszterházy Károly Egyetemen* és a *Szegedi Tudományegyetemen* szintén a vendégelőadóként való integrálás a

2. táblázat

Alkalmazott oktatási módszerek előfordulása a vizsgált egyetemek Vállalkozásfejlesztés mesterszakain

Alkalmazott oktatási módszerek	Budapesti Gazdasági Egyetem	Debreceni Egyetem	Eszterházy Károly Egyetem	Szegedi Tudományegyetem	Pécsi Tudományegyetem
frontális oktatás	x	x	x	x	x
prezentációk	x	x	x	x	x
csapatmunka	x	x	x	x	x
egyéni feladatok	x	x	x	x	x
több tantárgyon átívelő komplex feladatok	x	-	-	-	-
más egyetemekkel közös kurzusok	x	-	-	-	-
mentoring	x	x	-	-	-
coaching	x	x	-	x	-
tréning	x	x	-	-	-
esettanulmány feldolgozások	x	x	x	x	x
cselekvő tanulási módszerek	x	x	-	-	x

Forrás: saját kutatás, 2016

jellemző. A *Pécsi Tudományegyetem* speciális vállalkozói programjában a külsős vállalkozók többféle szerepben is részesei lehetnek a képzésnek: projektgazda, ötletgazda, mentor, szakértő vagy vendégelőadó személyében.

A vállalkozói képzésekre kialakított speciális *vállalkozói tér* létrehozása a *Budapesti Gazdasági Egyetemen* folyamatban van: egy úgynevezett Vállalkozói Központ alakítanak ki, ahol vállalkozói és hallgatói rendezvényeket terveznek tartani a vállalkozások témájában. A *Pécsi Tudományegyetem* komoly infrastruktúra áll rendelkezésre a vállalkozásfejlesztés fókuszú Simonyi Inkubációs Programban részt vevő hallgatók számára. Használhatnak egy közösségi szobát, egy úgynevezett „keltető”-teret, valamint három irodát. A megkérdezett többi egyetem esetében nincs kimondottan a vállalkozói képzések számára fenntartott speciális fizikális tér.

3. táblázat

A szakvezetők által legfontosabbnak ítélt kompetenciák a KKK alapján

	Budapesti Gazdasági Egyetem	Debreceni Egyetem	Eszterházy Károly Egyetem	Szegedi Tudományegyetem	Pécsi Tudományegyetem
Legfontosabbnak tartott kompetenciák	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektszemlélet,</li> <li>• globális látásmód,</li> <li>• döntésképeség,</li> <li>• együttműködési készségek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai látásmód,</li> <li>• kommunikációs készségek,</li> <li>• folyamatos fejlődés iránti elkötelezettség,</li> <li>• delegálás</li> </ul>	valamennyi kompetenciát nagyon fontosnak (5) értékelte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai látásmód,</li> <li>• projektszemlélet,</li> <li>• kreativitás és innováció,</li> <li>• döntésképeség,</li> <li>• <b>az új tudás iránti vágy képessége</b></li> </ul>	a projektszemléleten (4 – fontos) kívül valamennyi kompetenciát nagyon fontosnak ítélte

Forrás: saját kutatás, 2016

A *Budapesti Gazdasági Egyetem* esetében jelent meg a több tantárgyon átívelő komplex csapatmunkában megoldandó feladatok, valamint a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem Design Intézetével közös Innovációmenedzsment kurzus. A mentoring, coaching, tréning eszközök alkalmazását a szakvezetők esetlegesnek és kezdetlegesnek nevezték meg. A *Debreceni Egyetemen* a DEVIK – Üzleti Innovációs Klubhoz csatlakozó hallgatók kaphatnak mentori támogatást. A Team Academy keretein belül coaching szemléletű csapatvállalkozó képzés folyik, mely coaching, tréning és mentoring eszközöket is alkalmaz. A módszeren a cselekvő tanulásra épül. A Vállalkozói készségek fejlesztése nevű szabadon választható tantárgy keretein belül a hallgatók a legfontosabb vállalkozói készségeiket fejleszthetik egy féléven keresztül coaching és tréning módszertant alkalmazó oktatók vezetésével. A *Szegedi Tudományegyetemen* a Vállalkozás a gyakorlatban elnevezésű tantárgy keretein belül egy szemeszteren keresztül dolgozhatnak a hallgatók vállalkozókkal közösen ötletek kidolgozásán akár a megvalósításig. Coaching, mentoring eszközök alkalmazása e kurzus keretei között történik. A *Pécsi Tudományegyetemen* a mesterszak 3-4. félévében csatlakozhatnak a hallgatók a Simonyi Inkubációs Programba, ahol a Start-up vállalkozások fejlesztése és az Üzletfejlesztés kurzusok keretében kapnak mentoring, coaching és tréning támogatást a tanulási folyamatukhoz. Cselekvő tanulási módszerre épülnek ezen kívül a mester-

szakon az Alkalmazott statisztika és ökonometria, valamint az Üzleti intelligencia tantárgyak.

A kompetenciák értékelése

A végzetektől elvárt és fejlesztett kompetenciákat a szakvezetők által értékeltettük a mesterszakoknál. A kompetenciákat a szakok akkreditációs anyagaiból, valamint a 18/2016. EMMI rendeletből gyűjtöttük ki, illetve a szakvezetőknek lehetőségük volt akár kiegészíteni is a listát, ha számukra az hiányos volt.

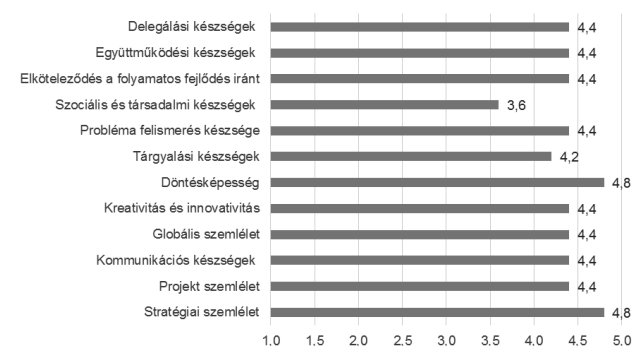
Egyetlen esetben tettek hozzá a listához, a Szegedi Tudományegyetem szakértője az „új tudás iránti vágy” képességével gazdagította a felsorolást, ahogyan az a 3. táblázatban látható.

Természetesen a szakvezetők mindannyian tisztában voltak a kompetencia fogalmával. A kompetenciákat a

szakvezetők 1-5-ös skálán értékelték, ahol az 1-es “Egáltalán nem fontos”, az 5-ös pedig “Nagyon fontos” értékelést jelentett. Az eredményeket az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra

A megkérdezett egyetemek szakvezetőinek a kompetenciák fontosságára adott válaszainak átlaga (1=nem fontos, 5=nagyon fontos)



Forrás: saját kutatás, 2016.

A szakvezetők véleménye alapján a legfontosabb készségek a Vállalkozásfejlesztés mesterszakon a stratégiai látásmód és a döntésképeség (átlagértékelés 4,8). Ezt követik átlagosan 4,4 értékkel a projektszemlélet, a kommunikációs készségek, a globális látásmód, a kreativitás

és innovativitás, a problémafelismerés, az együttműködés és a delegálási készségek. Számos szakvezető hangsúlyozta, hogy az egyetem elhagyása után nagyon fontos lenne, hogy a végzettek rendelkezzenek a folyamatos személyes fejlődés iránti elkötelezettséggel, valamint legyenek tisztában vele, hogy ez a siker egyik kulcsa. A tárgyalási és a szociális és társadalmi készségek kissé alulértékelték lettek (4,2 és 3,6) a többi készséghez képest, egy szakvezető emelte csak ki a szociális készségek fontosságát.

## Következtetések

Számos kutató megállapítása alapján ma már nem kétséges, hogy a vállalkozásoktatás sikere a készség- és kompetenciafejlesztésen, vagy annak hiányán múlik.

A vállalkozásfejlesztési mesterszakkal kapcsolatban általánosságban elmondható, hogy az egyetemek a levelező kurzusok indítását preferálják. A kínálatban olyan levelező képzés is szerepel, amely a családi vállalkozásokra, valamint azok következő generációira és az ő speciális igényeire fókuszál.

Kutatásunk alapján megállapítható, hogy valamennyi egyetem törekszik arra, hogy valami újdonságot vigyen a képzésbe, ezáltal is növelve a hatékonyságát és a versenyképességét, bár e módszerek alkalmazása sok esetben még nem következetes és tudatos. Az üzleti élet szereplőinek bevonása is nagyon változatos módon történik: a szemeszterenkénti 1-2 vendéglátó meghívásától egészen a teljes kurzust menedzselő vállalati szakemberekig, vállalkozókig.

A megkérdezett szakvezetők egyetértettek abban, hogy a Vállalkozásfejlesztés mesterszakok esetében az elmélet-gyakorlat aránya jelenleg nem megfelelő, mivel az elmélet aránya sokkal magasabb (kb. 75%), így kívánatos lenne a gyakorlat arányát megnövelni egyidejűleg az elméleti arány lényeges csökkentésével. Habár ez az arány törvényileg szabályozott, mindegyik egyetem törekszik gyakorlatiasabbá tenni a képzést egyéni, csapat- és csoportos feladatokkal, komplex feladatokkal és esettanulmányokkal, illetve másik egyetem hallgatóival közös együttműködésére is találtunk példát. Ennek az együttműködésnek a megjelenése a felsőoktatásban nagyon üdvözlendő, hiszen ez valóban gyakorlatorientált, az üzleti élet a maga valójában is ilyen, a különböző területek szakemberei gyakran együtt dolgoznak. Emellett igyekeznek minél több vállalkozó szakembert meghívni az előadásokra, hogy a gyakorlati megvalósítást és működést is megismerjék a hallgatók.

Jelen kutatás rámutat arra, hogy az interdiszciplinaritás növelése, valamint a minél diverzebb csapatok együttműködése nagyon fontos, fejlesztendő terület a Vállalkozásfejlesztés mesterszakokon. A diverz ebben az esetben azt jelenti, hogy minél eltérőbb háttérrel rendelkező és különböző személyiségű emberek dolgoznak együtt csapatokban (például más egyetemek vagy karok hallgatóival közös csoportmunka).

A szakvezetők véleménye alapján a legfontosabb készségek a Vállalkozásfejlesztés mesterszakon a stratégiai látásmód és a döntésképeség. Ezeket követi a projektszemlélet, a kommunikációs készségek, a globális látásmód,

a kreativitás és innovativitás, a problémafelismerés, az együttműködés és a delegálási készségek. Számos szakvezető hangsúlyozta, hogy az egyetem elhagyása után nagyon fontos lenne, hogy a végzettek rendelkezzenek a folyamatos személyes fejlődés iránti elkötelezettséggel, valamint legyenek tisztában vele, hogy ez a siker egyik kulcsa. A tárgyalási és a szociális és társadalmi készségek kissé alulértékelték lettek a többi készséghez képest, egy szakvezető emelte csak ki a szociális készségek fontosságát.

Vállalkozásfejlesztés alapszak jelenleg nincs Magyarországon, ebből kifolyólag is, különböző alapszakokról érkeznek a hallgatók, nagyon vegyes elméleti háttérrel. Az egyetemek az alapszakosok számára meghirdetett vállalkozói készségfejlesztő programokkal, kurzusokkal próbálják ezt a hiányt pótolni. Ennek egyik pozitív példája a Vállalkozói készségek fejlesztése szabadon választható kurzus megléte a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán. Azonban véleményünk szerint hiánypótló lenne egy ilyen alapszak létesítése, így a Debreceni Egyetem kidolgozott egy vállalkozásfejlesztési alapszak tervezetet, amely jelenleg elbírálás alatt van.

Mindemellett igényt látunk arra is, hogy olyan vállalkozói képzéseket indítsunk, ezáltal szélesítve a képzési palettát is, amelyek megfelelnek egy korszerű, gyakorlatias képzéssel kapcsolatos elvárásoknak és alternatívát jelenthetnek a mesterszak mellett. Ennek eredményeként dolgoztuk ki és engedélyeztettük a Debreceni Egyetem Üzleti innovációs szakközgazdász/szakmenedzser szakirányú továbbképzéseket. A képzések célja valós üzleti tevékenységen (vállalkozás, projektek) keresztül elsősorban az egyéni vagy társas vállalkozások alapításához, működtetéséhez szükséges kompetenciákkal rendelkező szakemberek képzése, akik megfelelő önismerettel rendelkeznek és képesek projektszemlélettel rendszerben gondolkodni. A képzés újszerűségét adja, hogy a képzésben résztvevők csapatban tanulnak, és team coach segíti a munkájukat, tanulásukat. A képzés előfeltétele a szakközgazdász végzettség megszerzéséhez gazdasági alapszakos diploma megléte, míg a szakmenedzser oklevél megszerzéséhez bármilyen alapszakos diplomával lehet jelentkezni. A képzések során elsajátítható kompetenciák a következők:

- *menedzsmentkompetenciák*: a végzettek saját karrierjük menedzselésére, valamint általános menedzsmentfeladatok elvégzésre egyaránt magas színvonalon alkalmasak. A végzettek a képzés során folyamatosan hozzászoknak a személyes és csapaton/csoporton belüli felelősségvállaláshoz, képesek megtervezni és irányítani projekteket. Képesek kialakítani vállalkozási stratégiájukat különböző időtávokban. A projektek megvalósításában gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek vezetőként és csapattagként egyaránt. Képesek termékek és szolgáltatások keresletvezérelt kialakítására, rendszerben gondolkodásra.
- *együttműködési készségek, képességek, kompetenciák*: képesek saját munkájukat megszervezni önállóan és csapatban is az eredményes vállalkozás érdekében. A vállalkozásukat meghatározott értékrend szerint irányítják, mely minden tevékenységüket áthatja.

Képesek társas vállalkozások, csapatok tevékenységében részt venni, azt megszervezni és irányítani. A vállalkozás vezetése közben a felmerülő problémákat, kihívásokat felismerik, megértik és megoldják, majd abból a jövőre vonatkozó konzekvenciákat levonják. Képesek csapatok irányítására, ismerik a különböző vezetési stílusokat, eszköztárakat, módszereket. A munkatársaik folyamatos fejlesztésére törekednek, melyhez a coaching eszköztárát alkalmazzák.

- *pénzügyi kompetenciák*: a végzettek a vállalkozások pénzügyi, finanszírozási folyamait megértik, átlátják, képesek önálló finanszírozási döntések meghozatalára, pénzügyi tervezésre. Képesek meghatározni a gazdasági folyamatok, szervezeti események komplex pénzügyi következményeit. A vállalkozásaik működtetése révén tudnak megalapozott pénzügyi, beruházási, finanszírozási terveket készíteni.
- *folyamatos tanulási kompetenciák/képességek*: dialógus alkalmazásával képesek az egymástól való tanulás módszertanának gyakorlati alkalmazására és a megszerzett elméleti tudásukat képesek az üzleti életben hasznosítani. A végzettek ismerik az erősségeiket és képesek magukat folyamatosan fejleszteni a munkavégzésük révén, amit már a tanulmányaikkal párhuzamosan folyamatosan végeznek. Problémáik megoldása során kreatív és innovatív módszereket alkalmaznak.
- *kommunikációs készségek, képességek*: a végzettek nyíltan kommunikálnak, jó prezentációs képességgel bírnak, együttműködési készséggel, kritikai érzékkel, felelősségtudattal és lojalitással, a társadalmi értékek iránti elkötelezettséggel és empátiával rendelkeznek. Saját érdekeiket úgy tudják érvényesíteni, hogy mások érdekeit ne sértsék kommunikációjukkal, vagyis asszertíven.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a vállalkozásfejlesztési mesterszakokon még mindig a deduktív (frontális) oktatási módszerek dominálnak, azonban vannak jó példák már az induktív oktatási módszerek alkalmazására is. Javasoljuk az ebben a képzésben oktatóknak, hogy fordítsanak arra figyelmet a tárgyak oktatása során, hogy minél gyakorlatorientáltabbak legyenek az órák és még több induktív oktatási módszert próbáljanak meg beépíteni az oktatás módjába. Emellett arra is szükség lenne az egyetemek részéről is, hogy a megfelelő fórumokon és hatóságoknál kezdeményezzék az elmélet-gyakorlat arányának megváltoztatását a Vállalkozásfejlesztés mesterszakokon a gyakorlat javára törvényi szinten is. Azonban a pontosabb javaslatok megfogalmazására és kidolgozására még mélyebb kutatások elvégzése szükséges.

## Összefoglalás

Tanulmányunkban egy országos kutatás eredményeit mutattuk be. Kutatásunk központi kérdése az volt, hogy a felsőoktatás keretei között, hogyan vélekednek a vállalkozásfejlesztési mesterszakok szakfelelősei az általuk vezetett szakok eredményességéről, hatékonyságáról. A

kutatási kérdés megválaszolásához a mesterszakok szakfelelőseivel készítettünk szakértői mélyinterjúkat. A téma alaposabb megismeréséhez megvizsgáltuk a rendelkezésre álló szakirodalmat a vállalkozásoktatás típusaira, tartalmára vonatkozóan. A teljesség igénye nélkül néhány kutatás eredményei alapján áttekintettük, hogy melyek a legfontosabb vállalkozói kompetenciák, ezeket az aktuális törvényi szabályozás szerinti KKK-val összevetettük. Számos kutatásban felmerül annak az igénye is, hogy a vállalkozásoktatásban nem a hagyományos tanárszerep a leghatékonyabb, ezt a témát is érintettük. Saját kutatásunk központi kérdése az volt, hogyan vélekednek a vállalkozásfejlesztési mesterszakok szakfelelősei az általuk vezetett szakok eredményességéről, hatékonyságáról. A kutatási kérdés megválaszolásához a mesterszakok szakfelelőseivel készítettünk szakértői mélyinterjúkat. A mélyinterjúkat tartalomelemzéssel dolgoztuk fel. A kutatás további lehetséges irányaként a Magyarországon működő kislétszámú kísérletinek mondható vállalkozásfejlesztési fókuszú különleges képzések felmérését, valamint a hagyományostól eltérő, de a vállalkozásoktatásban hatékony tanári szerep, feladatok kutatását tűzzük ki célul.

## Felhasznált irodalom

- 18/2016. (VIII. 5.) EMMI rendelet: a felsőoktatási szakképzések, az alap- és mesterképzések képzési és kimeneti követelményeiről, valamint a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendelet módosításáról. 14. Vállalkozásfejlesztés mesterképzési szak.
- Aronsson, M. (2004): Education matters — but does entrepreneurship education? An interview with David Birch. *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), p. 289–292.
- Bechard, J. P. – Toulouse, J. M. (1998): Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, No. 4, p. 317–332.
- Blenker, P. – Dreisler, P. – Faergemann, H. M. – Kjeldsen, J. (2008): A framework for developing entrepreneurship education in university context. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 5(1), p. 45–63.
- Boyle, T. J. (2007): A new model of entrepreneurship education: implications for Central and Eastern European universities. *Industry and Higher Education*, 21, p. 9–19.
- Boyles, T. (2012): 21st century knowledge, skills, and abilities and entrepreneurial competencies: a model for undergraduate entrepreneurship education. *Journal of Entrepreneurship Education*, 15, p. 41–55.
- Carayannis, E. G. – Evans, D. – Hanson, M. (2003): A cross-cultural learning strategy for entrepreneurship education: outline of key concepts and lessons learned from a comparative study of entrepreneurship students in France and the US. *Technovation*, 23(9), p. 757–771.

- Dana, L. P. (2001): The education and training of entrepreneurs in Asia. *Education + Training*, 43(8/9), p. 405–416.
- Európai Bizottság (2011): Entrepreneurship Education: Enabling Teachers as a Critical Success Factor “A report on Teacher Education and Training to prepare teachers for the challenge of entrepreneurship education”. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/teacher\\_education\\_for\\_entrepreneurship\\_final\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/teacher_education_for_entrepreneurship_final_report_en.pdf). Letöltve: 2016. június 4.
- Fayolle, A. – Gailly, B. (2008): From craft to science. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 32. No. 7., p. 569–593.
- Gilley, J. W. – Dean, P. – Bierema, L. (2001): *Philosophy and Practice of Organizational Learning, Performance, and Change*. Cambridge, MA.: Perseus Publishing
- Haase, H. – Lautenschläger, A. (2011): The ‘Teachability Dilemma’ of entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 7, p. 145–162.
- Hannon, P. D. (2005): Philosophies of enterprise and entrepreneurship education and challenges for higher education in the UK. Conceptual paper. *Entrepreneurship and Innovation*, May, p. 105-114.
- Hindle, K. (2002): A grounded theory for teaching entrepreneurship using simulation games. *Simulation & Gaming*, 33(2), p. 236–241. doi:10.1177/1046878102332012.
- Hisrich, R. D. (2003): A model for effective entrepreneurship education and research. in: K. Walterscheid (ed.) (2003): *Entrepreneurship in Forschung und Lehre: Festschrift für Klaus Anderseck*. Frankfurt/Main: Peter Lang, p. 241–253.
- Holm, E. – Holte, M. – Pedersen, H. – Hansen, P. D. (2013): Teaching geriatrics using evidence based educational methods – a Danish case study. *European Geriatric Medicine*, 4, p. 95–98.
- Imreh-Tóth, M. – Imreh-Tóth, Sz. – Prónay, Sz. – Vilmányi, M. – Lukovics, M. – Kovács, P. (2012): Vállalkozásoktatás a felsőoktatásban: lehetőségek és remények. in: Bajmócy, Z. – Lengyel, I. – Málóvics, Gy. (ed.) (2012): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. Szeged: JATEPress, p. 239-250.
- Johannisson, B. (1991): University training for entrepreneurship: Swedish approaches. *Entrepreneurship & Regional Development*, 3(1), p. 67–82.
- Katz, L. G. – Raths, J. D. (1991): *Advances in Teacher Education*. Volume 4. ISBN- 89391-564-5 ISSN- 0748-0067.
- Klandt, H. – Koch, L. T. – Schmude, J. – Knaup, U. (2008): FGF-report 2008-entrepreneurship.
- Kvale, S. (1992): Ten Standard Responses to Qualitative Research Interviews. *Journal of Phenomenological Psychology*, p. 1-31.
- Maloney, S. – Storr, M. – Paynter, S. – Morgan, P. – Ilic, D. (2013): Investigating the efficacy of practical skill teaching: a pilot-study comparing three educational methods. *Advances in Health Sciences Education*, 18:1, p. 71-80.
- McMullan, W. E. – Long, W. A. (1987): Entrepreneurship education in the nineties. *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, No. 3.
- Mitra, J. – Matlay, H. (2004): Entrepreneurial and vocational education and training: lessons from Eastern and Central Europe. *Industry and Higher Education*, 18(1), p. 53–61.
- Pardo, C. A. (2013): Is Business Creation the Mean or the End of Entrepreneurship Education? A Multiple Case Study Exploring Teaching Goals in Entrepreneurship Education. *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 8. No. 1., p. 1–10.
- Pihkala, T. – Ruskovaara, E. – Seikkula-Leino, J. – Pihkala, J. (2009): Entrepreneurship education as a multilayered phenomenon – a steering system for entrepreneurship education. [https://developmentcentre.lut.fi/files/muut/ESU2009\\_Italia\\_steering.pdf](https://developmentcentre.lut.fi/files/muut/ESU2009_Italia_steering.pdf) Letöltés: 2016. szeptember 24.
- Prince, M. J. – Felder, R. M. (2006): Inductive Teaching and Learning Methods: Definitions, Comparisons, and Research Bases. *Journal of Engineering Education*, p. 123-138.
- Pugalis, L. – Round, A. – Blackwood, T. – Hatt, L. (2015): The entrepreneurial middle ground: Higher education entry decisions of aspiring entrepreneurs. *Local Economy*, August 2015 vol. 30, no. 5, p. 503-519.
- Rae, D. – Carswell, M. (2001): Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(2), p. 150-158.
- Rae, D. (1997): Teaching entrepreneurship in Asia: impact of a pedagogical innovation. *Entrepreneurship, Innovation, and Change*, 6(3), p. 193–227.
- Rasmussen, E. A. – Sørheim, R. (2006): Action-based entrepreneurship education. *Technovation*, 26 (2), p. 185–194.
- Rideout, E. C. – Gray, D. O. (2013): Does Entrepreneurship Education Really Work? A Review and Methodological Critique of the Empirical Literature on the Effects of University-Based Entrepreneurship Education. *Journal of Small Business Management*, Vol. 51. No. 3., p. 329–351.
- Smith, A. J. – Collins, L. A. – Hannon, P. D. (2006): Embedding new entrepreneurship programmes in UK higher education institutions: challenges and considerations. *Education + Training*, 48, p. 555–567.
- Solomon, G. (2007): An examination of entrepreneurship education in the United States. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14, p. 168-182.
- Tiffin, S. (2004): *Entrepreneurship in Latin America: Perspectives on education and innovation*. New York: Praeger
- Wang, C. L.– Chugh, H. (2014): Entrepreneurial Learning: Past Research and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16. No. 1., p. 24–61.

## A VÁLLALATI FORESIGHT HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A tanulmány célja az, hogy bemutassa a vállalati foresight helyzetét Magyarországon egyrészt az előzményei és a létrejötte függvényében, másrészt a szélesebb környezete és a felsőoktatásban elfoglalt helyzete kapcsolatában. Áttekinti a hazai vállalati foresight feltárására irányuló kutatásokat és néhány jó vállalati gyakorlatot is megmutat, valamint azok eredményei alapján foglalja össze a hazai vállalati foresight jelenlegi jellemzőit.

**Kulcsszavak:** vállalati foresight, előrejelzés, jövőkutatás

Magyarországon az első foresight esettanulmány 1994-1995-ben készült a hazai szakképzés lehetséges jövőjének feltárására vonatkozóan. Ez egy pilot projekt volt, amely kapcsolódott és hozzájárult ahhoz az új magyar szakképzési modell kidolgozásához, amely az ún. világbanki iskolák szaktanárainak részvételével folyt. Ez a projekt része volt annak a világbanki programnak, amelyet a Munkaügyi Minisztérium menedzsel (Hideg (szerk.), 1995). Az esettanulmány új eleme az volt, hogy a szaktanárok, a munkaadók és az aktív korú felnőtt lakosság is részese volt a szakképzési víziók kialakításának, visszacsatolós módon.

A pilot project eredményessége után a Nemzeti Szakképzési Intézet is fantáziát látott a projekt országos kiterjesztésében, amely 1997-ben és 1998-ban realizálódott. A vízióalkotásba és a pilot program eredményének tesztelésébe a magyarországi szakképző iskolák szakmacsoportok szerinti reprezentatív mintája, továbbá a szakképző középiskolákba járó diákok és szülei, valamint a munkaadók reprezentatív mintája került be (Hideg – Nováky, 1998). A foresight projektekből a jövőre vonatkozó elképzelések a hazai szakképzés reformjának alapját képezték, hiszen ezek a stakeholderek széles körének és a kormányzati szervek részvételével és egyetértésével készültek.

A folyamat utolsó fázisaként, 2006-ban, a rendszerhez illeszkedő szakmai vizsgarendszer-hálózat koncepcióját is kidolgozták, melynek kivitelezését a szakképző iskolák, a gazdasági kamarák és a Munkaügyi Minisztérium mint stakeholderek bevonásával és a Nemzeti Szakképzési Intézet támogatásával tervezték meg (Bartus – Hideg (szerk.), 2007; Bartus – Hideg et al., 2007; Hideg, 2008). A Hideg Éva vezette *szektorális szintű foresight sorozatnak a megvalósításával európai szinten Magyarország első volt a foresight tevékenység megtervezésében, kivitelezésében és gyakorlati hasznosításának biztosításában* (Hideg – Nováky – Kristóf, 2013).

Az új típusú előrejelzési tevékenység kezdeti sikerén felbuzdulva az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság is hozzákezdett 1999-ben egy ún. *technológiai foresight* megtervezéséhez és megvalósításához. Ez a nemzeti szintű foresight a német és a japán gyakorlatot alapul véve a Delphi-módszert és a hazai szakértők széles körének bevonását részesítette előnyben, és öt komplex témakörre

vonatkozóan készített jövővíziókat a lehetséges új technológiák hazai elterjedéséről. A kutatást Havas Attila vezette (Technológiai Előrettekintési Program, 2000; Havas, 2003).

*Nemzeti szintű, átfogó jövőkép a foresight felfogás és metodológia alapján 2007 és 2010 között készült Magyarországon.* Ez a Magyarország – 2025 című jövőkép az MTA Jövőkutató Bizottságon belül Nováky Erzsébet irányításával készült az MTA elnökségének megbízásából. A jövőkép készítésének új eleme annak kipróbálása volt, hogy miként lehet kapcsolatot teremteni a szakértők jövőelgondolásai és a jövő generációk jövővárakozásai között. Ennek érdekében készültek egyrészt koncepcionális szakértői jövőtanulmányok a jövő legkülönbözőbb területeiről, másrészt sor került egy visszacsatolás nélküli kérdőíves megkérdezésre a középiskolás diákok és az egyetemi hallgatók reprezentatív mintájára vonatkozóan. E kétoldalú közelítésből az ún. steering committee – az MTA Jövőkutató Bizottságának tagjai – négy lehetséges forgatókönyvbe sűrítette a feltárt jövőinformációkat (Nováky (szerk.), 2010).

*Regionális szintű foresight 2011 és 2012-ben készült az országos szintű TÁMOP-4.2.1/B-09/1KMR-2010-0005 program részeként nyert pályázat keretében.* A kutatást Hideg Éva vezette. A regionális foresight esettanulmány a Közép-magyarországi régió kis- és középvállalatainak lehetséges jövőjét kívánta feltárni és bemutatni az érintettek aktív és visszacsatolós részvételével (Hideg – Nováky (szerk.), 2012). Ebben az esettanulmányban egyrészt szakértők működtek közre, másrészt a régió KKV-i, akik saját elhatározásuk alapján és önkéntesen vettek részt a jövőjükéről folyó diskurzusban. A jövőkutató szakértők módszertanilag fejlesztették tovább az érintettek bevonását, egy online használható kutatási honlap létrehozásával, ahol egy online kitölthető kérdőívet, egy úgynevezett „mind map” játékot és egy vitafórumot működtettek azzal a céllal, hogy a KKV-k közvetlenül és bármikor elérhessék a honlapot és véleményüket nyilváníthassák a jövőjüket befolyásoló kérdésekben (Future SME – Futures ME: <http://futuresme.uni-corvinus.hu/>).

A honlap mellett önként részt vevő fiatal vállalkozók élő workshopokban is részt vettek és forgatókönyveket készítettek a régiós KKV-k lehetséges jövőjéről. A forgatókönyv-

vek értékelése és rangsorolása után a jövőkutatók még azt is kutatták, hogy a KKV-k forgatókönyvei miként kapcsolhatók össze a Magyarország – 2025 forgatókönyveivel. Ennek eredményét végül négy lehetséges forgatókönyvben foglalták össze (Hideg – Nováky – Alács, 2013, 2014).

*A gyakorlati foresight háttérben rendszeresen folyt foresightot megalapozó és továbbfejlesztő elméleti és módszertani kutatás is.* A foresight műfaját elhelyezték a jövőkutatás új irányzatába, az ún. kritikai jövőkutatásba, és a hazai gyakorlat foresight fejlesztő tevékenységét hozzákapcsolták a foresight elméletéhez (Hideg, 2002; Hideg, 2006, 2007). A hazai foresight készítési gyakorlat tapasztalatait összegyűjtötték, és felhasználták mind a jövőkutatási elmélet, mind pedig a foresight gyakorlat továbbfejlesztéséhez (Hideg, 2009; Nováky – Hideg, 2011; Havas, 2011; Gáspár, 2016, 2015a,b,c,d). A foresight terén elért eredmények elismerése 2003 és 2007 közötti részvétel a *COST A22: Foresight Methodologies – Exploring new ways to explore the future* című programban volt, ahol Hideg Éva és Havas Attila a Management Committee hazai képviselői és a hazai kutatócsoportok vezetői voltak.

## A magyar foresight projektek és a foresight oktatása

Jelenleg két témakörben folynak foresight kutatások Magyarországon. Az egyik terület a 2025-re vonatkozó hazai jövőképekből kitekintés készítése 2050-re, a másik pedig a Közép-magyarországi régió KKV-inek lehetséges gazdasági jövőjét gondolja újra.

*A kitekintés a hazai jövőképekből 2050-re az MTA Jövőkutatási Tudományos Albizottságának szervezésében folyik.* Ennek érdekessége az, hogy az Y és a Z generáció jövőhöz való viszonyának a feltárására és összehasonlító elemzésére koncentrálnak. Ebben az alapjában véve utókövető (follow-up) aktivitásban foresight menedzserek, jövőkutatók, szakterületi szakértők, valamint középiskolás és egyetemi hallgatók vesznek részt. Az utóbbiak részvétele reprezentatív mintájuk egyfordulós kérdőíves megkérdezésével történik.

*A Közép-magyarországi régió KKV-inek lehetséges gazdasági jövőjét újragondoló* kutatás a felsőoktatás egyik kurzusa keretében történik minden szemeszterben. Felfrissítik a régió KKV-ire vonatkozó tényadatokat, azok elemzését, a környezetükben várható különféle változások listáját, majd pedig azokat értékelve kiválasztják a forgatókönyvek tengelyeit és kidolgozzák a lehetséges régiós jövőket. Azok megvalósíthatóságának komplex értékelése után a csoport a kívánatos forgatókönyv megvalósításához szükséges tevékenységeket is megfogalmazza. Minthogy ez a Társadalmi és gazdasági előrejelzés nevű kurzus kötelező tárgya a Vállalkozásfejlesztés szak mesterképzésében, ezért lehetőség van arra, hogy az ide járó fiatal vállalkozók csoportja is részt vegyen ebben a follow-up tevékenységben.

*Magyarországon a jövőkutatás oktatásának több, mint 45 éves múltja van a felsőoktatásban* (Hideg, 2014). Az első és az élenjáró oktatási központ a jelenlegi Budapesti Corvinus Egyetem (BCE), ami a Marx Károly Közgaz-

daságtudományi Egyetem jogutódja. A különböző közgazdasági és társadalomtudományi képzésben részt vevő hallgatók sokféle kurzus közül válogathatnak. Vannak fakultatív jövőkutatás és foresight kurzusok mind a BA, mind az MA képzési szinteken. Ezek a kurzusok a jövővel foglalkozás tárgyával, területeivel és alapszereivel ismertetik meg a hallgatókat. Kötelező kurzusként fut a Társadalmi és gazdasági előrejelzés, amit már említettük az kis- és középvállalkozások régiós jövőjének utókövetése kapcsán. Emellett a BCE Gazdaságinformatikai Doktori Iskolája keretében választható egy Jövőkutatás specializáció. Az oktatás módszertanilag az interaktivitást, a gyakorlati alkalmazást, valamint az egymástól és az együtt tanulást részesíti előnyben (Hideg – Nováky, 2014).

Ezek mellett az örvendetes tények mellett mindenképpen szóvá kell tenni azt, hogy a jövőkutatást más hazai felsőoktatási intézményben csak elvétve oktatják, pedig nagy szükség lenne arra, hogy minden felsőfokú szakemberben kialakuljon egy jövőorientált gondolkodásmód, és képes legyen használni az előrejelzési és a foresight eljárásokat saját szakmai munkájában, valamint érintettként, stakeholderként részt venni közös jövővíziók formálásában.

Mind a jelenlegi utókövetés, mind pedig oktatási tevékenységek mellett tovább folytatják a hazai jövőkutatók a foresight módszerek honosítását, a módszerfejlesztést és a jövőkutatási területek elméleti-módszertani továbbfejlesztését, valamint a foresight esettanulmányok révén szerzett gyakorlati tapasztalatok megfogalmazását (pl. Kristóf, 2013; Hideg, 2013; Alács, 2014; Hideg – Nováky, 2014; Hideg, 2015; Gáspár, 2015a.).

## A vállalati foresight Magyarországon

*Magyarországon az ún. corporate foresight területén az első lépések az 1990-es évek végén történtek.* A szakképzési foresight esetek készítése kapcsán szerzett gyakorlati tapasztalatok érlelték meg azt az új jövőfelfogást, hogy minden egyes embernek van valamiféle fogalma a jövőről, vannak várakozásai, amelyeket meg lehet ismerni, és fel lehet használni a közösségi jövőformálásban. Először a hétköznapi emberek jövőhöz való viszonyának kutatása kezdődött el kérdőíves megkérdezés formájában (Nováky – Hideg – Kappéter, 1994). Ezeket a vizsgálatokat megismételték országos reprezentatív mintákon 1996-ban és 2007-ben. Minthogy a felmérések hasznosítható eredményeket hoztak, ezért *1997-ben és 1998-ban a hazai vállalatok jövőorientáltságának megismerésére egy kérdőíves vizsgálatot fejlesztettek ki és valósítottak meg, amit 2008-ban megismételtek* (Hideg – Nováky, 2010).

A gazdasági egységek jövőhöz való viszonyának vizsgálatában kiindulópont, hogy a kérdéscsoportoknak arra kell irányulniuk, hogy

- érdeklődnek-e és gondolkodnak-e a vállalatok a jövőjükéről,
- mit tesznek a jövőjükért közvetlenül előrejelzések vagy foresightok készítése útján, vagy közvetetten, stratégiaformálás és jövőépítő tevékenységek tervezése révén,

- milyen jövőre vonatkozó várakozások és félelmek élnek bennük a jövővel kapcsolatban a rendszerváltás folyamatában,
- mit gondolnak arról, hogy mi jellemzi a jövőre orientált vállalatot?

A hipotézis az volt, hogy másként viszonyulnak a jövőhöz a nagyvállalatok és a kisebb, szolgáltatóvállalkozások, ezért azokat külön-külön vizsgálták; 1997-ben a hazai top-listát vezető 200 nagyvállalatra, majd 1998-ban a kisebb és szolgáltatóvállalatokra irányult a vizsgálat.

*A nagyvállalatok felméréséből* az derült ki, hogy nagyon érdekli őket a jövő, de az leginkább 1-3 éves távlatban fontos számukra. Rendszeresen vesznek és készítenek is előrejelzéseket, amelyeket figyelembe vesznek stratégiájuk és terveik kidolgozásában. A felső vezetés foglalkozik a vállalat jövőjével, mert ő képes azt alakítani. A nagyvállalatok félelme csak a multinacionális vállalatok hazai megjelenésére irányult. Nagy reményeket fűztek viszont a majdani EU-tagsághoz és az új piacok megszerzéséhez. A nagyvállalatok szerint a jövőorientált vállalatnak van stratégiája, krédója, víziója és missziója, továbbá rugalmas, munkatársait folyamatosan továbbképzzi, és figyel a jövő új igényeinek, az anyag-, energia- és környezetkíméletnek a helyi kielégítésére, technológiafejlesztésére is ennek és versenyképessége javításának rendeli alá (Nováky – Hideg, 1998).

*A szolgáltatóvállalatok felméréséből* az derült ki, hogy a rövid és a hosszabb – 3-7 éves – időtávra egyaránt figyelnek, a nagyobb vállalatoknál a felső vezetés foglalkozik a jövővel, ő készít és vesz előrejelzéseket. A kisebb, anyagi és humán szolgáltatásokat nyújtó vállalatok viszont nem készítenek előrejelzéseket, és a jövővel sem foglalkoznak szisztematikusan, mert csak túlélésre törekszenek. Az EU-belépés lehetőségét és a piacbővülést kedvező várakozással fogadták, de egyben félték is a külföldi konkurencia hazai megjelenésétől. A szolgáltatóvállalatok szerint a jövőorientált vállalatnak van jövőképe és stratégiája, munkatársait folyamatosan továbbképzzi, képes az alkalmazkodásra, az informatika széles körű alkalmazására törekszik, vevőorientált és rugalmas. Profilját is képes változtatni és akár a szakképzés területére is belép, ha új technológiát vagy eljárást fejleszt ki a maga számára (Hideg – Nováky, 2000).

*A rendszerváltás után a hazai vállalati struktúra teljesen átalakult.* A néhány hazai és transznacionális nagyvállalat mellett számos kis- és közepes vállalkozás, KKV, jött létre, amelyek élettartama és száma erősen ingadozik. Ebben az új helyzetben már nehezebb felméréseket készíteni a vállalatok jövőhöz való viszonyáról, és arról, hogy miként foglalkoznak a jövőjükkel. A transznacionális vállalatok általában a saját vállalati prognózisukat és foresightjeiket alkalmazzák a magyarországi részlegükénél is. A piaci verseny erősödése miatt a hazai tulajdonú nagyvállalatok többsége titkolja, bizalmas üzleti információra hivatkozva, hogy mit gondol a jövőről és milyen módon foglalkozik a jövőjével. A kis- és középvállalkozások viszont nemcsak titkolóznak, hanem bizalmatlanok is, így szinte lehetetlen a jövőhöz való viszonyukat megismerni. Amelyek közlékenyebbek, azok meglehetősen pesszimis-

ták a tekintetben, hogy teljesen ki vannak szolgáltatva az állami szabályozásnak, a bankoknak, a versenytársaknak, így szinte felesleges is gondolniuk a jövőre, önálló jövőalkotásra. Számukra a legfontosabb a holnap megélése. A 2009-es válság csak tovább rontotta ezt a helyzetet.

Gáspár Judit kvalitatív, esettanulmányra épülő kutatásában (Gáspár, 2015a) az általa vizsgált közép- és nagyvállalatok stratégiaalkotási gyakorlatát tárta fel, és arra a következtetésre jutott, hogy a vállalat növekedésével egyre tudatosabbá vált jövőalkotó tevékenysége, amely rokonítható a vállalati foresight tevékenységgel.

A vállalati foresight irodalmának (elméletének és gyakorlatának) egyik irányzata (Rohrbeck et al., 2015), mely a jövőkutatás oldaláról a versenyelőny forrásának megteremtőjeként, „integratív szervezeti gyakorlat”-ként („corporate foresight as an integrative organizational practice”) jellemzi a vállalati előretételeket (Gáspár, 2015a, p. 57-61.). Értelmezése részben összeeszengetéssel az irányzattal, bár a vizsgált vállalat esetében nincs önálló, szervezeti keretekkel és eljárásokkal rendelkező és művelt szervezeti/vállalati foresight, hanem az szerves része a vállalati stratégiaalkotás gyakorlatának, mely felismerés és megközelítés általánosabb szinteken is értelmezhető. A kutatás eredményeképp tovább finomodott, illetve erősödött a vállalati foresight egyéni és csoportos szinten történő értelmezése is, melyet az a felismerés is támogatott, hogy a jövőorientáltság és az előretételek a tulajdonosok esetében alapkompétencia (Major et al., 2001).

Napjainkban egyre inkább elkülöníthetők az irányzatok a vállalati foresight-ról szóló diskurzusban: (1) Az első domináns irányzat egyszeri/időnkénti beavatkozásnak tekint a vállalati foresight tevékenységet, melynek meghatározott eszköztára és módszertana van, és gyakran külső szakértők bevonásával történik az alkalmazás (pl.: Rohrbeck és szerzőtársai 2015). (2) A másik megközelítés szerint a stratégiai foresight a vállalatok közösségi gyakorlatként értelmeződik, melyben a mindennapi rutinok és tevékenységek megtestesülnek (foresight as a social practice) (Sarpong et al., 2013a, b; Cunha et al., 2004). Gáspár megközelítése hangsúlyosabban ez utóbbihoz sorolandó.

A hazai vállalatok foresight tevékenységének vizsgálatakor követve Gáspár Judit kutatási eredményeit (2015a) érdemes megvizsgálni a foresight tevékenység intézményesülési fokát a vállalatok működésében, azt például, hogy mit is jelent ez az „intézményesülés”, miképp jelenik meg a részvétel, a bevonás a jövőalkotási folyamatokban – vállalaton belül, illetve az ellátási lánc mentén – és az mely belső és külső érintettek bevonásával történik. Megjelenhet a tulajdonosi, döntéshozói csoport jövőorientált működése, időtudatossága, mikor is a jelenben hozott döntések és akciók jövőbeli hatásai is tudatosodnak az „itt és most”-ban.

*A Közép-magyarországi régió kis- és középvállalatainak lehetséges jövőit feltáró* regionális foresight kutatás keretében egyrészt górcső alá került a régió kis- és középvállalatainak jövőorientáltsága, másrészt részt vettek a régió lehetséges jövőinek megformálásában. Mindkét esetben igen kevés KKV-t lehetett a részvételre mozgósítani annak ellenére, hogy a kutatási honlap és az internet is rendelkezésre állt a részvételhez.

A foresight kutatás keretében 2010-ben és 2011-ben folyt jövőorientáltság-vizsgálat egy kérdőív segítségével a KKV-k jövőhöz való viszonyáról is. A válság szorításában élő KKV-k arról számoltak be, hogy a haszonért és a megélhetésükért vállalkoznak. Ennek biztosítása érdekében igyekeznek rugalmasan alkalmazkodni a körülményekhez.

A vállalkozók egy kisebb része azt nyilatkozta, hogy őt vagy a 2-3 főből álló menedzsmentjét foglalkoztatja a jövő, viszont ők csak szubjektív módszereket (pl. kreatív üzleti ötletek kitalálását) alkalmaznak, és igyekeznek mindenfelé informálódni. A jövőért úgy tesznek, hogy igyekeznek kooperálni, új piacokat szerezni, hatékonyabb marketinget alkalmazni, és esetleg új vállalkozási célokat is kitalálni. A válaszadók többsége viszont azt nyilatkozta, hogy *nem érnek rá a jövővel foglalkozni, mert túlélnek*. A jövőt egyébként sem lehet előre tudni, de annak tudása nem is hiányzik nekik. Ők alapvetően csak túlélni akarnak, és abban reménykednek, hogy majd az állam megvédi őket a multinacionális vállalatoktól, és különféle kedvezményekkel, pályázati lehetőségekkel segíti őket. Az innováció fokozására nem gondoltak, és azt sem gondolták, hogy a jövővel való foglalkozás segítené vállalkozásuk innovációját és üzleti sikerességét. A válaszoló vállalkozók igen nagy aránya vallotta azt, hogy erősen fél a jövőtől.

E válaszok alapján teljesen érthető volt az, hogy Magyarország legfejlettebb régiójában működő KKV-szektor nagyon vonakodott részt venni a régió gazdasági jövőképe formálásában. Leginkább a Vállalkozásfejlesztési MA szak képzésében tanulókat sikerült bevonni. Ők viszont jövőorientáltak és nyitottak voltak a részvételiség elvét követő foresight és forgatókönyv-építő tevékenység interaktív formában történő megtanulására. Remélhető ezért, hogy az oktatásban a foresightot interaktív és partícipatív módon tanulók majd vállalkozói életük során maguk is alkalmazzzák a foresightot vállalkozásuk jövőjének formálására.

## Néhány hazai jó gyakorlat

A vállalati foresight hazai előzményei és aktuális helyzete alapján nyilvánvaló, hogy Magyarországon még nincs a vállalati foresight tevékenységeknek úgynevezett jó gyakorlata (best practice), de már fellelhetők különféle, jól működő foresighthoz közelítő jövőformáló vállalati tevékenységek. Ezek közül három vállalat, három eltérő iparág képviselőinek ilyen irányú tevékenységét mutatjuk be röviden, a bankszektor, a telekommunikáció és az autópár területéről.

### OTP Bank Nyrt.

Az OTP Banknál a foresight tevékenységek többé-kevésbé a stratégiai tervezéshez kapcsolódnak. A bankcsoport szintjén egy külön szervezeti egység foglalkozik az előrettekintő tevékenység vezetésével, meghatározásával és koordinálásával. Az előrettekintő tevékenységben a bank minden tevékenységi területe részt vesz.

A stratégiai tervezés sok olyan területet magában foglal, ami a foresight tevékenységekben is alapvető. Ilyenek

a víziók készítése, a célok és irányok megfogalmazása és rangsorolása, a bankcsoport és az egyes egységek pénzügyi szereplésének előrejelzése, az akciótervek, projektek elindítása a célok realizálása érdekében, annak mérése, hogy a szervezet jó pályán halad-e. A víziók és a stratégiai tervek időtávja általában öt év éves frissítéssel, ami az előző évek tevékenységeinek értékelésén, a trendváltozások, a környezet és az ipar változásainak felmérésén alapszik. Gyakori a stratégiai terv időtávjának három évre rövidítése, hogy egyszerűbb legyen a folyamat nyomon követése.

A víziókról és a célokról a csúcsmenedzsment dönt. A felülről lefelé irányuló szemléletmód mind a stratégiai tervezésben, mind pedig a stratégiai gondolkodásban jellemző. Egy szervezeti egység is létezik azzal a céllal, hogy koordinálja a részleteket operációs szinten. Ebben is részt vesznek a bankcsoport egységei és az egyes társaságok egységei, hogy a tudás és az elgondolások eljussanak a döntéshozókhoz a szervezet alacsonyabb szintjeiről. Ebben a folyamatban szakértőket is alkalmaznak azért, hogy a fő irányokat, döntéseket és elvárásokat kommunikálják a csúcsmenedzsment szintjéről az operatív egységekhez.

Annak érdekében, hogy erős és jól megalapozott stratégiai tervek készüljenek, a környezetben bekövetkező változásokat mélységében és szélességében elemezni kell, és annak eredményeit is figyelembe kell venni. A stratégiai gondolkodás és tervezés fő módszerei elsősorban a másodlagos gazdasági kutatások, a makroökonómiai elemzések és modellezés, amelyek szektorális és piackutatásokat is magában foglalnak. Emellett belső banki elemzéseket, külső konzulensi tevékenységeket és független kutatási tanulmányokat is elemeznek és figyelembe vesznek a banknál.

Annak érdekében, hogy a szervezet foglalkozzék a bizonytalanságokkal, sokszor alternatívákat készítenek. Ezekre főként akkor van szükség, ha a fő bizonytalanságok a környezetben találhatóak. Az alternatívák általában nem komplett forgatókönyvek, de főként az ún. "back-in-the envelope" kalkulációk arról informálnak, hogy milyen lehetséges konzekvenciák állhatnak elő különféle üzleti döntések következtében. *A bank előrettekintő gondolkodása és stratégiai szemlélete nem tiszta foresight elemekből tevődik össze, de azokat is tartalmazza, ha a stratégialkoltás körülményei megkívánják.*

### Magyar Telekom Nyrt.

A Magyar Telekom a Deutsche Telekom Csoport tagja, de tőzsdére vezetett céggént is számtalan előírásnak kell megfelelnie; elsősorban azért, hogy a nemzetközi és csoportbeli szokványokhoz igazodó üzleti jelentési és számviteli rendszer szerint kell működni. A közép- és hosszútávra tervezés az egyik legalapvetőbb kötelezettsége a cégnek, de ez üzleti szempontból sem kerülhető meg. Egy korrekt tervezési módszertan nem képzelhető el anélkül, hogy a vállalatot meghatározó körülmények jövőbeli alakulását ne becsüljék fel valamilyen, de mindenképpen az érintettek számára elfogadható hitelességgel. A vállalati előrejelzés tehát legalább évente, de a valóságban ennél jóval gyakrabban ismétlődő tevékenység.

Az előrejelzés kiindulópontja a vállalat üzleti erőterének, azaz makro- és mikrogazdasági környezetének részletes megrajzolása, amelynek során minden tényező releváns, ami az ötéves előrejelzési időszakban befolyásolhatja az üzleti eredményt. A makrokörnyezet feltárásának főbb elemei:

- a globális-regionális-lokális gazdasági szituáció, folyamatok és hatásai,
- a politikai-jogi-szabályozási környezet, folyamatok és hatások,
- a társadalmi helyzet, folyamatok, mozgások, hatások,
- a globális-regionális-lokális technológiai adottságok, folyamatok, különös tekintettel a diszruptív technológiák megjelenésének valószínűségére.

A mikrokörnyezet feltárásáé pedig:

- a versenytársak, piaci részesedéseik, stratégiáik, tulajdonosi rendszer, viselkedés, működés, mozgatórugók, SWOT-elemzés, képességek, tendenciák,
- a piaci szereplők beszállítóinak kitettsége és annak változásai,
- a piaci szereplők ügyfeleinek ereje, alkupozíciója és annak változásai,
- új szereplők belépésének esélyei, lehetőségei és lehetséges pozícióik a vizsgált időszakban,
- helyettesítők diszruptív hatása, lehetőségei, lehetséges pozícióik a vizsgált időszakban (megjegyzendő, hogy jelenleg, a digitális ipari forradalom közepette ez utóbbiak a legféltretehetőbb kockázatok, nehezen becsülhetők és kiszámíthatatlanok).

A Magyar Telekom a magyar infokommunikációs iparág legnagyobb piac- és marketingkutatói megrendelője, és így éves viszonylatban felmérhetetlen információ- és tudásanyag kerül a szakemberek asztalára. Fontos, hogy a megszerzett ismereteket a lehető legkörültekintőbben, azok intuitív értelmezésével együtt dolgozzuk fel.

*Bár a jövő mindenképpen a jelen folytatása, de a múlt gyakorlatai jelenleg kevés támpontot nyújtanak a gyorsan változó technológiai/gazdasági környezetben, ezért az előrejelzést a jövőre ható tényezők változását befolyásoló objektív és szubjektív erők és hatások megismerésével és szakértői becslésével készítjük gördülő jelleggel, mert a diszrupciók nehezen láthatók előre és természetüknél fogva váratlan irányból támadnak.*

Az ismeretek és becslések segítségével felrajzolt forgatókönyveket a vállalati szakértői fórumok validálják. A legvalószínűbb változat kialakítása/kiválasztása a felső menedzsment szavazásával történik meg. A vállalati előrejelzésnek ezen túl a tulajdonos kijelölt szakembereinek kritikáját is ki kell állnia ahhoz, hogy a csoportstratégiai tervezés alapjává váljon.

#### **Knorr-Bremse Vasúti Járműrendszerek Hungária Kft.**

A vállalati stratégia meghatározása és kidolgozása más multinacionális vállalatokhoz hasonlóan ennél a hazai

tagvállalatnál is felülről lefelé történik, ezáltal a vállalati jövőképet is a menedzsment határozza meg. A stratégia kidolgozásába viszont bevonják az alsóbb szintű vezetőket is, akik a napi operatív munka során gyűjtött tapasztalataikat be tudják építeni a jövő formálásába.

Ennél a vállalathoz a tervezett és tudatos foresight tevékenység csak elszigetelten jelenik meg, és az nem kifejezetten a jövő kutatását célozza, hanem a *jövőkutatói módszertant mint eszközt állítja a vállalat aktuálisan felmerült feladatainak szolgálatába.*

*A rendszermérnökség határai és jövőbeli orientációs lehetőségei* című esettanulmány (Demus, 2014) egy hazai és a multinacionális cégen belüli vállalati csoport kialakítását, szerepének meghatározását és öndefiníciós folyamatát mutatta be a vállalati intézményi jövőformálás szemszögéből. Felvázolta azokat a lehetséges scenáriókat, amelyeket a leendő új csoporttal napi szinten együtt dolgozó más csoportok határoztak meg.

Az esettanulmány során fő feladat volt a vevői projektek kezelését leíró folyamatnak a rendszerszerű feltárása, hogy kirajolja az érdekelt felek közötti kapcsolati hálót, s ezzel megadva a vizsgálandó környezetet. Ily módon láthatóvá vált, hogy a kapcsolatban álló csoportok kihívásai hatással vannak az egyes csoportok munkájára, és arra, hogy ennek hogyan szeretnének megfelelni. Ez a bonyolult projektfolyamatok miatt további elvárásokat támaszt a kapcsolódó osztályokkal szemben. Egy csoportot a közép-pontba helyezve azonban ezen elvárások meghatározhatók lettek, és így a csoport számára kedvező, a nagyvállalat szempontjából pedig eredményes jövőkép állt elő. A kutatás az érintett felek visszacsatolásos mélyinterjújával történt, amely lefedte a kapcsolati hálót, és mind a beosztotti, mind a vezetői szintet érintette, továbbá kiterjedt a hazai és a nemzetközi nagyvállalaton belüli csoportokra is.

Ez a jövőformáló esettanulmány egyértelműen megadta a rendszermérnökség mint csoport számára kedvező jövőképet, és felvázolta az ettől való eltérés lehetséges módjait, valamint meghatározta azokat a jeleket, amelyek arra utalhatnak majd, hogy a csoport nem a kulcskompetenciák mentén működik. Az öndefiníciót követően a csoport hatékonysága és stabilitása nagymértékben megnőtt, az esettanulmány eredményei és az abban való részvétel a tagok számára egyértelmű fejlődési irányt adott meg. A csoport nemzetközi vállalatstruktúrában elfoglalt helye megerősödött, és nagyfokú önállóságot ért el. *A szervezeti feladatmegoldás foresightből is merítő megközelítése, a „vállalat a vállalatban” szemlélete, egy újabb dimenziót adott a vállalati jövő kutatása és formálása értelmezésének.*

#### **Konklúzió**

Hazai viszonylatban igen korán, az 1990-es évek elején megjelent a foresight mint egy új típusú jövőfeltáró és jövőalakító tevékenység, először iparági, makro- és régiós szinten.

A vállalati jövővel foglalkozás megismerését szolgáló kutatások az 1990-es végén indultak el. Ezekből kiderült, hogy a hazai vállalkozások inkább az előrejelzések készí-

tésében jeleskednek, mint a foresightban, melyről akkor még nem is hallottak.

A vállalati foresight helyzete később sem javult, hiszen a hazai KKV-k számának ugrásszerű növekedése miatt ezek a cégek nem tudnak keretet biztosítani az önálló foresight tevékenység intézményesítésére. Az egyszemélyes és a néhány főt foglalkoztató vállalkozások esetében a jövővel foglalkozás jelen van a vezető gondolkodásában, de nem tudatosul számára, hogy adott esetben akár foresight tevékenységet végez. Beosztottjainak bevonásával, vagy más, hasonló profilú vállalkozás vezetőivel a kutatások látókörébe került KKV-k általában nem terveznek együttgondolkodást a jövőről, amely stratégiaalkotás szempontjából is megvalósítható és jövedelmező vállalati foresight forma lehetne.

A hazai nagyvállalatok helyzete annyiban sajátos, hogy ők rendszeresen készítenek vállalati előrejelzést, de foresightot még nem. Ez akkor is igaz, ha már rájöttek arra, hogy az előrejelzések a gyorsan változó és turbulens környezet miatt nemigen válnak be. Viszont ösztönösen fordultak a foresight felé még akkor is, ha tudatosan nem mindig nevezik annak a vállalati stratégia alternatívákban történő elképzelését. Ezek a foresightszerű tevékenységek szinte minden hazai nagyvállalatnál fellelhetők valamilyen mértékben.

A multinacionális cégek hazai egységeinél inkább a cég központjában kidolgozott foresightokat és előrejelzéseket alkalmazzák, és vesznek részt azok megvalósításában. Néhány multinacionális cég hazai üzemegeységénél tapasztalható már az, hogy a fiatal és ambíciózus menedzserek elkezdtek a foresight vállalatukon belüli alkalmazását. Ha a kezdetek sikerrel jártak, akkor a vállalatközpon is támogató a helyi foresightok használatában.

Jelenleg a hazai vállalati foresightra a kezdetekkel együtt járó sokszínűség a jellemző, ezért kijelenthető, hogy a jó és a működőképes foresight gyakorlatokat kell megismerni és terjeszteni először a vállalatok között. Várakozások szerint majd azokból a kipróbálás, a továbbfejlesztés és a belőlük leszűrhető tapasztalatok útján fog kialakulni valamiféle „jó gyakorlat”. Ehhez a felfogáshoz jól illeszkedik egyrészt a más országok, főként a V4-ek vállalati foresight gyakorlatának és tapasztalatainak megismerése, valamint hazai megismertetése, másrészt a vállalati (corporate) foresight felsőfokú oktatásban történő erőteljesebb jelenléte.

## Felhasznált irodalom

*Alács, P.* (2014): Micro-Meso-Macro: From the Heritage of the Oracle to Foresight. in: Giaoutzi, M. – Sapio, B. (eds.) (2014): Recent Developments in Foresight methodologies. London: Springer, p. 109-121.

*Bartus, Zs. – Hideg, É. – Szabóné Berki, É. – Szilágyi, A. – Szilágyi, J.* (2007): Proposal for the Establishment of a Regional Vocational Examination Center Network in Hungary. Budapest: National Institute of Vocational and Adult Education

*Bartus, Zs. – Hideg, É.* (szerk.) (2007): Regionális szakmai vizsgaközpont hálózat létrehozhatósága Magyar-

országon. Budapest: Nemzeti Szakképzési és Felnőttoktatási Intézet

*Cunha, M. P. E.* (2004): Time Travelling, Organisational Foresight as Temporal Reflexivity. in: Tsoukas, Shepherd (eds) (2014): Managing the Future Foresight in the Knowledge Economy. Oxford: Blackwell Publishing, p. 133-150.

*Demus T.* (2014): A rendszermérnökség határai és jövőbeni orientációs lehetőségei. Mérnök-közgazdász szakdolgozat. Konzulens: Hideg Éva. Budapest: BCE

*Future SME – Futures ME:* <http://futuresme.uni-corvinus.hu/>

*Gáspár, J.* (2016): Foresight – deliberate management of the future in the present. in: Włodzimierz S. – Hittmar, S. – Kurowska-Pysz, J. (szerk.) (2016): New Trends in Management and Production Engineering: Regional, Cross-Border and Global Perspectives. Aachen: Shaker Verlag, p. 13-22. (ISBN:978-3-8440-4203-0)

*Gáspár, J.* (2015a): A jövő alakítása a vállalati stratégiaalkotási gyakorlatban. Ph.D-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/889/2/Gaspar\\_Judit\\_den.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/889/2/Gaspar_Judit_den.pdf)

*Gáspár, J.* (2015b): Idő- és jövőértelmezés a stratégiakutatásban és a tudatos jövőalkotás (előretekintés – foresight) vállalati gyakorlata. *Vezetéstudomány*, 46: (7), p. 63-74.

*Gáspár, J.* (2015c): Interpretation of time and future in strategy research. *Society and Economy*, 37: (4), p. 493-511.

*Gáspár J.* (2015d): Interpretation of time and future by strategy scholars and practitioners. *Forum Scientiae Oeconomia*, Volume 3, No 1., p. 105-126. ISSN 2300-5947 <http://www.wsb.edu.pl/index.php?p=new&idg=f,2040,3232&id=7799&action=show>

*Havas, A.* (2003): Evolving Foresight in a Small Transition Economy. *Journal of Forecasting*, 22., p. 179-201.

*Havas, A.* (2011): Governing Policy Process and Foresight. Potential Contributions and Inherent Tensions. in: Banse, G. – Grunwald, A. – Hronszky, I. – Nelson, G. (eds.) (2011): On Prospective Technology Studies. Karlsruhe: Karlsruhe Institut für Technologie (KIT) Scientific Publishing, p.1-18.

*Hideg, É.* (szerk.) (1995): Válaszúton a szakképzés. Budapest: Munkaügyi Minisztérium, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Honfoglalás Betéti Társaság

*Hideg, É.* (2002): Implication of Two New Paradigms for Futures Studies. *Futures*, 34. 3-4., p. 283-294.

*Hideg É.* (2006): Foresight a gyakorlatban. (Foresight in the Practice). in: Kristóf T. – Tóth A-né (szerk.) (2006): „Globális és hazai problémák tegnaptól holnapig”. VI. Magyar (Jubileumi) Jövőkutatási Konferencia. Konferenciakötet. Budapest: Arisztotelész Stúdium Bt., p. 281-289.

*Hideg, É.* (2007): Theory and practice in the fields of foresight. *Foresight*, Vol. 9, No. 6, p. 36-46.

*Hideg, É.* (2008): Network of Regional Vocational Examination Centres in Hungary and Related New Foresight Concepts. e-book, WFSF XXth World conference. Transitions: Encouraging Emerging Worlds, June 30 – July 3. 2008, Trollhattan, Sveden, p.17.

- Hideg, É.* (2009): Technology Foresight and Its Contribution to Advancing Participatory Democracy. in: *Hideg É.* (ed.) (2009): *Futures Studies in the Interactive Society*. Budapest: CUB, p. 143-156. <http://real.mtak.hu/2118/1/interactivekonyv.pdf>
- Hideg, É.* (2014): A jövő kutatás oktatása Magyarországon. in: *Hideg É.* – *Nováky E.* – *Tóthné Szita K.* (2014): *A magyar jövő kutatás történeti alapjai. Jövőelméletek 20.* Budapest: BCE Gazdaságföldrajz és Jövő kutatás Tanszék, p. 34-50.
- Hideg, É.* (2013): Integral Futures Based on Paradigm Approach. *Futures*, 45, January, p. 6-15. IF: 1.287, ZDB-ID 21386, BCE repozitórium: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1259/>
- Hideg, É.* (2015): Paradigms in Futures Field. *Futures Theories 21.* Budapest: Economic Geographic and Futures Studies Department, CUB, p. 172. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1900/>
- Hideg É.* – *Nováky E.* (1998): Szakképzés és jövő (Vocational Education and Future). Budapest: Aula Kiadó
- Hideg É.* – *Nováky E.* (2000): Hazai szolgáltató vállalatok/vállalkozások jövőorientáltsága (Future Orientation of Service Enterprises in Hungary). *Jövőtanulmányok 16.* Budapest: BKÁE, Jövő kutatás Tanszék
- Hideg, É.* – *Nováky, E.* (2010): Changing Attitudes to the Future in Hungary. *Futures*, 42, 3, p. 230-236.
- Hideg É.* – *Nováky E.* (szerk.) (2012): *Jövő kutatás – interaktívan.* Budapest: Aula Kiadó
- Hideg É.* – *Nováky E.* – *Alács P.* (2013): Interaktív előretekintés a Közép-magyarországi régió KKV-inak jövőjéről. *Társadalomkutatás*, 31 (2013) 3, p. 239-254. DOI: 10.1556/Tarskut.31.2013.3.3, <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2287/>
- Hideg, É.* – *Nováky, E.* – *Kristóf, T.* (2013): Hungarian Educational Foresight: ‘Vocational Training and Future’. in: *Borch, K.* – *Dingli, S.* – *Jørgensen, M. S.* (eds.) (2013): *Participation and Interaction in Foresight. Dialogue, Dissemination and Visions.* Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, p. 223-237.
- Hideg, É.* – *Nováky, E.* – *Alács, P.* (2014): Interactive Foresight on the Hungarian SMEs. *Foresight*, 16, 4., p. 344-359. DOI: 10.1108/FS-12-2012-0091, <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2286/>
- Hideg É.* – *Nováky E.* (2014): Előretekintés a Közép-magyarországi régió jövőjéről – módszertani tapasztalatok és továbbfejlesztési irányok. in: *Jeney L.* – *Hideg É.* – *Tózsai I.* (szerk.) (2014): *Jövőföldrajz. A hazai gazdasági fejlődés területi és települési aspektusai a jelenben és a jövőben.* Budapest: BCE Gazdaságföldrajz és Jövő kutatás Tanszék, BM Önkormányzati Államtitkárság, p.263, p. 245-263.
- Kristóf, T.* (2013): Learning Theory in Foresight. in: *Borch, K.* – *Dingli, S.* – *Jørgensen, M. S.* (eds.) (2013): *Participation and Interaction in Foresight. Dialogue, Dissemination and Visions.* Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, p. 97-117.
- Major, E.* – *Asch, D.* – *Cordey-Hayes, M.* (2001): Foresight as a Core Competence. *Futures*, 33, p. 91-107.
- Nováky, E.* (szerk.) (2010): *Magyarország 2025.* (Hungary 2025). Budapest: Gazdasági és Szociális Tanács
- Nováky, E.* – *Hideg, É.* – *Kappéter, I.* (1994): Future Orientation in Hungarian Society. *Futures*, 7, p. 759-770.
- Nováky E.* – *Hideg É.* (1998): A hazai nagy vállalatok jövőorientáltsága (Future Orientation of Big Enterprises in Hungary). *Jövőtanulmányok 15.* Budapest: BKE, Jövő kutatás Tanszék
- Nováky, E.* – *Hideg, É.* (2011): Methodological Experiences in Hungarian Foresight Activities. in: *Banse, G.* – *Grunwald, A.* – *Hronszky, I.* – *Nelson G.* (eds.) (2011): *On Prospective Technology Studies.* Karlsruhe: Karlsruhe Institut für Technologie (KIT) Scientific Publishing, p. 71-78.
- Rohrbeck, R.* – *Battistella, C.* – *Huizingh, E.* (2015): Corporate Foresight: An Emerging Field with a Rich Tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101., p. 1-9.
- Sarpong, D.* – *Maclean, M.* – *Davies, C.* (2013a): A matter of foresight: How practices enable (or impede) organizational foresightfulness. *European Management Journal*, 31, 6., p. 613-625.
- Sarpong, D.* – *Maclean, M.* – *Alexander, E.* (2013b): Organizing strategic foresight: A contextual practice of ‘way finding’. *Futures*, 53., p. 33-41.
- Technológiai Előretekintési Program* (Technology Foresight Project) (2000): *Oktatási Minisztérium Kutatás-fejlesztési Helyettes Államtitkárság*, Budapest

## TAPASZTALATOK A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ÁTÖRÖKÍTÉSÉNEK DILEMMÁI KAPCSÁN

A European Commission (2009) szerint a családi vállalkozásoknak számos kritériuma van; méret nagyságtól függetlenül ebbe a kategóriába tartoznak a családi tulajdonú, illetve a családok által irányított vállalkozások. A fejlett piacgazdaságok országaiban valamennyi vállalkozás 75-95%-át adják és a világ GDP-jének kb. 65%-át termelik meg, és Magyarországon is egyre nagyobb a jelentőségük. A magyar gazdaság egészét tekintve – a mikro- és a nagyvállalati kört is beszámítva – kb. 50 százalékos lehet a családi vállalkozások részesedése a GDP-ből. Ez a szám is jelzésértékű, hogy ezzel a vállalkozói körrel – mint fontos nemzetgazdasági tényezővel – foglalkozni kell.

A családi cégeknek számos kérdése és dilemmája van, ami nem csoda, hiszen ebben a körben a családi viszonyoknak legalább akkora a szerepük, mint a gazdaságiaknak. A sok-sok dilemma közül meghatározóan a felelős átörökítés kérdéssel – tanácsadói tapasztalati vizsgálódások alapján – kíván foglalkozni a szerző – több családi cég izgalmas és leginkább tanulságos helyzeteinek elemzéseiből merítve.

**Kulcsszavak:** családi vállalkozások, átörökítés, generációváltás

A családi cégek igen jelentékeny szerepet töltenek be a piacgazdaságokban, úgy a foglalkoztatás, mint a GDP megtermelésében.

Az EU-ban a családi vállalkozások aránya 70-80% közöttire tehető, amelyek részesedése a GDP-ből 20-70%-os, a foglalkoztatásból pedig 40-50%-os (Filep, 2012, p. 1.).

Az USA-ban kissé más a helyzet, ahol is a GDP-ből való részesedésük kevesebb, mint az EU-ban (50 %) azonban foglalkoztatásban betöltött szerepük – jelentősebb 80% (Poza – Daugherty, 2014, p. 4.).

Magyarországon a HVG (2016) szerint a vállalatok 70 százaléka családi tulajdonban van, a GDP több, mint felét ők állítják elő, valamint a foglalkoztatottak felének biztosítanak munkahelyet<sup>1</sup>.

A családi cégek között a legkülönbözőbb méret nagyságok fordulnak elő. Így vannak nagyobb családi cégek is. Ezek egy részét Magyarországon a hosszú távon felelős magyar családi vállalatokat tömörítő szervezet, az FBN-H<sup>2</sup> fogja össze. Az FBN-H 2013-ban, saját tagjainak körében (jelenleg sajnos mindössze csak valamivel 50–nél több családi vállalkozás, cég a tagjuk, s így reprezentatív-nak nem tekinthető az összes hazai családi cég szempontjából) felmérést készített, amelynek főbb információit a napilapok is hírül adták<sup>3</sup>. Eszerint az egyesületbe tömörült családi vállalatok összesített árbevétele a 2013-ban meghaladta a 275 milliárd forintot, miközben a foglalkoztatottságuk is figyelemre méltó a magyar gazdaság számára. Tízezres nagyságrendben alkalmaznak munkavállalókat, és átlagosan négy családtag dolgozik a saját tulajdonú cégekben, vezető pozícióban, (2013-ban húszmilliárd forintos beruházást terveztek, s ezzel további, több, mint 200 új munkahely megteremtése vált lehetővé). Az exporttevékenységük a tagcégeknél átlagosan mintegy 25 százalékos volt 2013-ig.

Mindent egybevetve még ezen – országosan nem teljes körű – adatok alapján is állítható, hogy a családi cégeknek komoly súlyuk van a gazdaságunkban. De általában a tár-

sadalmi meghatározottságokban is, mivel többségükben sok olyan – a társadalmak számára fontos – értékeket képviselnek és hordoznak, mint pl. a munkavállalókért való felelősségérzet, az előállított termék szeretete és a függetlenség, hosszú távú szemléletmód, a sokoldalúság és az életre szóló elkötelezettség stb.

A fenti tényezők miatt sem „mindegy”, hogy mi történik a családi cégekkel, s azokon belül is. Pedig permanens veszélyben vannak, s nemcsak nálunk. Ugyanis még a fejlett piacgazdaságok átlagában is – a családi vállalkozások kb. 30-35 %-a nem éli túl az ún. generációváltást. A néhány éve alakult másik érdekszövetség, a Családi Vállalkozások Országos Egyesületének egyes szakértői szerint a hazai családi cégek esetében ez az arány még kedvezőtlenebb.

A családi vállalkozások átadása kapcsán keletkező hatalmas „elhullási” veszteségnek, mint jelenségnek, számos háttér oka és nehézsége van. Az egyik legnagyobb gondot az okozza, hogy több szinten történő (anyagi, érzelmi és családdinamikai) kezelést igényel(ne) a dolog. Az átadás nehézségei sokszor széthúzást eredményeznek az ellentmondásos logikák között, hiszen egyszerre kell úgy megerősíteni a céget, hogy az fokozza a családi összetartást, kialakítani és/vagy tudatosítani cégvezetési dinasztia értékrendjét, de vigyázni kell arra is, hogy a családi cég új „feje” képes legyen a céget úgy működtetni, hogy annak eddigi sikerei töretlenül maradjanak (Noszkay, 2011). Ezek, a veszélyt is hordozó, nehézségek gyakran a nyugdíjas korú cégtulajdonost arra készítetik, hogy tovább maradjon a cég élén, mint ahogy azt a kora és/vagy egészségi állapota megengedi.

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos átadási, átöröklési kérdésekkel – úgy tűnik – Magyarországon is egyre inkább fogunk találkozni – két tényező kapcsán – egyre nagyobb aktualitással:

– az egyik, hogy a hazai vállalkozások (s köztük többen az eddig legsikeresebbek is) nagy része már el-

jutott abba a helyzetbe, hogy a cégalapító „atyák” elérjék, sőt átlépjék a nyugdíjkorhatárt,

- a másik probléma, hogy Magyarországon az átörökítés kérdéskörével sem a családi cégek alapító atyái, de kutatói–oktatói szinten is csak néhányan (Noszkay, 1997, 2011, 2013, 2015, illetve újabban ld. pl. Csákné F. J., 2012 és a 2015-2016 BGE-kutatócsoportja) foglalkoznak. Sőt a tanácsadói szakmán belül is a KKV-körbe tartozó családi cégekkel kevesen<sup>4</sup>, így nem csoda, ha nincs meg hozzá a megfelelő hazai szakértelem, pedig a vonatkozó szakértelemben igen jól felkészült, tanácsadói hálózattal ellátott országokban is, még az „odafigyelő”, s az utódlásra készülő, azt megtervező családi cégek esetében is esélyes a bajba jutás, sőt a totális megsemmisülés.

Az átörökítés témájával foglalkoznunk kell (a magam részéről már 1997-ben igyekeztem erre a figyelmet felhívni), hisz minden családi cég, még a legkisebbek is, amelyek nem élnek túl a generációváltást, veszteség, nemcsak a családoknak, de a nemzetgazdaságoknak is.

Az is tény, hogy a családi cégekkel foglalkozni (akár kutató, akár tanácsadói szinten) egyáltalán nem könnyű, mivel a „cégügyeket” legtöbb tulajdonos igazi „családi ügyként” abszolút „belügyként” tartja, ami csak saját családi berkeikre tartozik. Ráadásul egy felelős átörökítési folyamat valóban több év, s a többségnek nincs elég pénze (vagy nem kíván erre áldozni), hogy ennyi időn át tanácsadó segítségét igénybe vegye. Az viszont már inkább a vonatkozó menedzsmentkultúra hiányosságainak tudható be, hogy sok tulajdonosnak semmilyen szükséges ismerete sincs az átörökítés veszélyeiről, nem hogy a – valós kimenetet biztosító – menedzsmentmegoldások szakmai módjairól.

A fenti probléma alól némiképp kivételnek számíthatnak a FBN-H tagjai, amelyek – épp az egyesület segítségével – rendszeresen foglalkoznak ezzel a kérdéssel, igénybe vesznek – ha szükséges – tanácsadói és jogi szakértelmet is, sőt képzést is indítottak. Ráadásul a nevezett hazai egyesület tagja a családi vállalatok európai (EFB) és nemzetközi egyesületének (FBN-I) is, így rendszeresen informálódhatnak és vehetik át 27 ország 4.000 családi cégtulajdonosának vonatkozó tapasztalatait.

Az Európai Unió – mielőtt megalkotta a saját family business meghatározását – 2009-ben felmérte a világszerte használatos családi cég meghatározásokat, s 90-féle megfogalmazást talált. Így a jelen munka szempontjából is szükségszerűnek tűnik, hogy tekintsük át, mit is tekintünk családi cégnek. (Erre annál is inkább szükség lehet, mivel a hazai közvélekedésben még mindig sokan a családi cégeket azonosítják a KKV-k bizonyos körével. Mi több vannak sokan – igaz jobbra nem szakemberek – akik egyenesen azonosnak tartják a kettőt!)

## Mit nevezünk családi vállalkozásnak: meghatározás és jellemzők

### A családi cég meghatározása

Az Európai Unió 2009-ben a világon használatos 90-féle megfogalmazásból a következőket határozta meg (ld.

European Commission, 2009, p. 10.), s fogadta el mérvadónak:

Családi vállalkozásnak<sup>5</sup> minősülnek, méretüktől függetlenül, azon gazdasági társaságok, amelyek irányításában a tulajdonos mellett legalább még egy családtag rész vesz, valamint a család tulajdoni hányada meghatározó szerepet (nyílt részvénytársaság esetén minimum 25+%; zárt részvénytársaság esetén minimum 50+%) biztosít a családnak a tulajdonosi döntésekben.

A vezetésre és a mindennapos munkavégzésre egyaránt jellemző, hogy a család több generációja vesz benne részt. A kérdés persze az is a cégben való részvétellel összefüggésben, hogy egyáltalán ki tekinthető a családi cég „családi” részének, ami – sajnos – szintén a családi vállalkozások kutatása és vizsgálatai, s elemzései kapcsán szintén mostohán kezelt témakör. Elterjedt és használt rendszerezés szerint (a rendszerezés megalkotójának Stein (2007) tekinthető) a strukturálás az egyes családtagok részvételének fokozatait alapul véve, az alábbi:

- azok a családok, ahol minden tag, de legalább két családtag informálisan vagy formálisan részt vesz a vállalkozásban, tagja a vállalkozó családnak is,
- csak azon családtagok tartoznak a vállalkozó családba, akik informálisan vagy formálisan részt vesznek a vállalkozásban.

Az előbbieket szerint a vállalkozó családnak csak azon családtagok a tagjai, akik formálisan vesznek részt a vállalkozás működésében. Ez a vállalkozásban való részvételre vonatkozik, s nem azonos a tulajdonlással. Hisz pl. dönthet úgy a vállalkozó család, hogy ad bizonyos tulajdonrész (így kaphat osztalékot, részesedhet a megtermelt haszonból), a cégben nem munkálkodó családtagnak is, de ez nem azonos az előbbieken meghatározott körrel. Az ilyen esetek jelentős részében e családtagok jogai nem különböznek (bár előfordulhat az is, hogy elsőbbségi jogok illetik meg őket), az esetleges egyéb, a céghez nem rokon szálakon kötődő, tulajdoni résszel rendelkező befektetőktől.

Mindent egybevetve, a családi cégek – s éppen ezért nem véletlen a sokféle meghatározás – jelentékeny mértékben különböznek a nem családi jellegű vállalkozásoktól. Jellegzetességeik egyik oldalról az erősségeik, de másfelől a gyengeségeik is. Ez utóbbiak különösen akkor válnak kritikussá, ha a családi cég valamilyen változás előtt áll, amely változások között is kiemelkedő jelentőségű a cég tulajdonviszonyaival is erősen összefüggő cégirányítás, vezetés átörökítése.

Napjainkra Magyarországon éppen az átörökítések kapcsán kerültek fókuszba a családi cégek! Ugyanis egyes becslések szerint hazánkban aktuálisan már több, mint 150-200 ezer családi vállalkozás esetében vált égetővé az átörökítés. Vannak azonban olyan számítások (ld. Csákné, 2012), amelyek szerint a következő öt évben a generációváltás (s csak a KKV-szektorra nézve!) hozzávetőlegesen 320.000 érintett céget jelent a 2014-2019 közötti időszakban Magyarországon. Ennek oka az, hogy a rendszerváltás után megalakuló cégek alapító „tulajdonosatyái”(s

köztük többen az eddigi sikeresebbek közül) zömében napjainkra jutottak el a nyugdíjkorhatárig.<sup>6</sup>

### A családi cég jellemzői

A családi cégeket több olyan markáns jellemző különbözteti meg a kizárólag üzleti alapon működőktől, amely eltérések:

- egyfelől nehézséget okozhatnak a családi cég menedzselésében és átörökítésében,
- másfelől épp erősségeiket képezhetik, és hosszú távon fennmaradásukat szolgálhatják.

Bizonyos szerzők (pl. Huybrechts – Voordeckers – Lybaert – Vandemaele, 2011) – s magam is ezek közé tartozom – a családi cégek hozzáadott értéket termelő erőforrásainak (erősségi tényezőinek) a szervezeti kultúrát, a hírnevet, az emberitőke-tényezőket és a hálózatokat tartják meghatározónak. Ezek olyan immateriális tőketényezők, stratégiai erőforrások, amelyek képesek a családi cégek versenyképességét a „legnagyobb” és a legeredményesebben működő – nem családi cégekével – azonos szintre emelni.

A legáltalánosabb családi cégjellemzőkként szokták kiemelni az alábbiakat:

a.) Egyikként szokás megjelölni általában a becsületességet, a megbízhatóságot, a törvények tiszteletét és a minőségi munkát. (Ezen a cégtulajdonságok különösen lényegesnek tekinthetők, ha arra gondolunk, hogy igen sok családi cég több éves fennállása alatt egy-egy család nevét viseli, tehát nem mindegy, hogy milyen fény vetül a vállalkozó tulajdonosra és generációira. Példaképp említhetnénk a legrégebben fennálló cégek<sup>7</sup> közül: a japán Hoshi Ryokan vendéglátással foglalkozó és szállodát üzemeltető céget (alapítva: 718-ban), amely 46-szor élt meg sikeres generációváltást, vagy az olasz Barone Ricasoli szőlő- és olajfaültetvényeket gondozó, bort és olívaolajat értékesítő vállalkozást (alapítva: 1141-ben).

b.) Szokás kiemelni még a családfői tekintélyt is jelképező, a tulajdonos-vezető (különösképp az első generációt képviselő alapító atyára), atyáskodó (paternalista) stílusát. Bizonyos szerzők – többek között Farh és Cheng (2000), Pellegrini és Scandura (2008), Aycan (2006), Sheer (2010), Rivers (2015), Heidrich Balázs et al. (2016) – akik árnyalják ezt a stílust, a tulajdonos-vezető személyiségjegyei és attitűdje szerint. Így megkülönböztetnek jóindulatú támogató, autoriter és erkölcsi elveken álló paternalista „atyát”. Bár ezek a típusok eltérő jellegzetességekkel bírnak, összességében a paternalista magatartás, az, amivel az apa (legalábbis törekvései szerint) családi cége tagjait (családtagokat, alkalmazottakat is) védelmezi, óvja. A családi cégek esetében a tulajdonos részéről gyakran tapasztalható így maximalista felelősségvállalás, a saját üzleti elképzelések kitüntetett hangsúlyú kezelése, sokszor ezzel a családtagokat távol tartva az önállóságtól és a választás és/vagy változtatás lehetőségétől (Leach, 2007; Mellerio, 2011). Ilyen körülmények között nehéz helytállni a potenciális örökösnek, tekintve, hogy szinte soha nem tapasztalhatja meg azt a felelősséget és a kockázattal járó terhet, amellyel egy-egy döntési helyzettel jár; s eközben kell

bebizonyítania az alapító atyának (mielőtt az átadja neki a céget) alkalmasságát, sőt tehetségét.

c.) Lényeges tényező még a családi vállalkozások hosszú távra való „berendezkedésére” vonatkozó (sokszor tudattalanul is megnyilvánuló) ösztönös törekvés. (Ez a fajta motiváció kvázi genetikai gyökerű, hisz, mint ahogy a családok többsége tervez gyermeket, gondoskodik az utódlásról, hasonlóan a családi cégekben is él ez a törekvés.) Azonban ez nem keverendő össze a családi cégek stratégiájával, s végképp nem a stratégia tervezési tevékenységgel<sup>8</sup>. (Sokszor inkább épp az a baj, hogy ha nagy nehezen megszületik is a hosszú távú cégstratégia, a mindennapos belső családi – sokszor egyéni – törekvések nem, vagy alig szolgálják az általuk kitűzött stratégiát.)

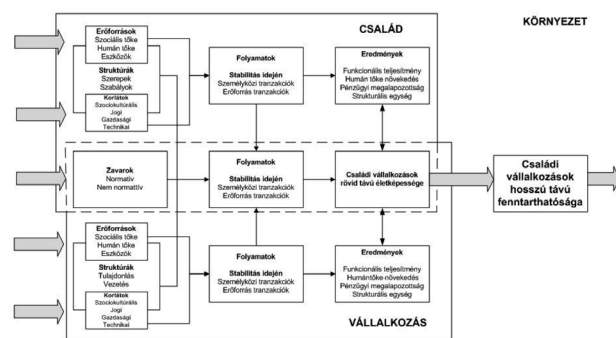
d.) Végül – és eddigi tapasztalataim szerint – a legmeghatározóbb, az értékrend. Ezek két szintet képezhetnek.

Ez a két szint – ami kizárólag csak a családi cégek sajátja – egy gyakorlati ellentmondásból következik, tekintve, hogy a család és a cég – mint rendszerek – immanens értékei eltérők. Vagyis a családi cég kettős természetű, „Janus arca” van!

- Egyfelől mint vállalkozás klasszikus jellegzetességekkel bír: árutermelő, profit- és vevőorientált, gazdaságkodási egység. Fejlettségétől és életciklusától, profiljától, technikai és technológiai munkamegosztási és együttműködési viszonyaitól függő szervezeti hierarchiája és kultúrája a szervezet működésének logikájából következik.
- Miközben létezik egy másik szint, amelynek immanens értékei ettől eltérők. A családnak, mint egyfajta „fogyasztási egység”-nek, meghatározó értéke a szeretet, kapcsolatai a családi szerepekkel függnek össze, amelyek a családi hierarchiában meghatározóak stb.

1. ábra

### A fenntartható családi vállalkozás elméleti modellje



Forrás: Danes et al. (2008, p. 244.)

A két eltérő értékszint között valamiféle egyensúlyt kell teremteni, különben a két szint akár egymás ellenében, ellentétesen is, elkezd(het) működni.

Némiképp hasonló dinamikát tételez az a fenntartható családi vállalkozási modell, amelyet Danes szerzőtársainval adott közre egyik munkájában (ld. 1. ábra).

Az integrálást szolgáló szint – amely azonban csak a hosszú távon fennmaradni képesek jellemzője – a család és a családi cég következetes, kvázi szakrális értékrendje (áldozatvállalás és a felelősség a családért, a munkatársakért, hűség stb.). A családi cégek közül azok tudnak következetesen fennmaradni, amelyeknek sikerül a család és a vállalkozás értékei között harmóniát létrehozniuk. Ez úgy teremthető meg, ha az üzleti stratégia meghatározása során a család és a vállalkozás érdekei között egyfajta összhangot tudnak képezni és fenntartani, azáltal, hogy a családi és a vállalkozási stratégiákat és terveket képes a családi cég vezetése összeegyeztetni.

Általában a szóban forgó, komplex értékrendet az alapító családtag(ok) alakítja ki, és ez az értékrend – amennyiben azt a családtagok értékrendjével is sikerül harmonizálni – képes a családi vállalkozás stabil, s a cég, mint rendszer számára megőrző, támogató, irányt szabó hagyomány<sup>9</sup> jellegű tényezőjévé „erlelődni” az évek folyamán.

## A családi cégek felelős átörökítéséről

Előjáróban fontos megjegyezni, hogy hazánkban az átörökítés problémája sokkal élesebben vetődik fel, mint a hagyományos piacgazdaságokban, hiszen a szocializmus fél évszázadnyi tőkés gazdálkodási rendszerének kihagyása, valamint a polgári osztály teljes felszámolása, gyakorlatilag a nulláról való építkezést tételez. Ebből a történelmi tényből következően az elkövetkezendő néhány évben fog eldőlni,

- egyáltalán újrateremtődik-e vagy sem a felelős átörökítés kultúrája<sup>10</sup>,
- a családi cégek többsége képes lesz-e olyan érett családi vállalkozássá válni, ahol több nemzedék dolgozik együtt, s képes lesz-e a vállalkozásukat generációról generációra örökítve cégdinasztiákat (cég-generációkat) felépíteni.

Van rá remény, hiszen igen sok minden szól a családi cégek generációkon át ívelő megtartására. Így:

- a családi vállalkozás által képviselt értékek (pl. a családtagok és a munkavállalókért vállalt felelősség-érzet, a bizalom, a függetlenség, az előállított termékek iránti elkötelezettség),
- a család nevének megőrzése (érzelmi és szimbolikus értelemben),
- megfelelően fenntartható családi cég esetében a biztonság (anyagi és erkölcsi értelemben egyaránt).

Kétségtelen, hogy a vállalkozás családon belül tartása, a következő generációnak való átadása, valódi és hosszú távon is reális előnyöket biztosít, amit egyetlen családnak, de a nemzetgazdaságnak sem szabad veszni hagyni. Azonban jellegzetes az az alapvető kérdés: vajon van-e akkora „felismerő képesség” (s nemcsak az alapító atyákban, de a családtagokban is), hogy mindezt átlássák, s megfelelő időben, s kellő energiát fordítva rá, a szükséges módszertani alapokra eljussanak<sup>11</sup> és foglalkozzanak az átörökítés folyamatával.

Persze ennek a dilemmának további sok más, további rész kérdése van. Így:

- van-e a családi cégen belül olyan, számításba jöhető utód, aki esélyes a cég átvételére,
- milyen az életkori inkompatibilitás (túl nagy a különbség az átadásra készülő atya és a gyermekei között),
- a gyermek más pályára készül és/vagy saját útját akarja járni (esetleg inkább alapítana egy saját céget),
- az előd nem akar, nem tud visszavonulni, nem tervezi az utódlást,
- a gyermekek nem becsülik a vállalkozást és/vagy nem képesek kockázatokat felvállalni,
- a vállalkozás nem igazán képes a fennmaradásra (pl. nem igazán piacképes a portfóliója, állandó tőkehiánnyal küszködik, nincs semmilyen stratégiája, a „pillanatnak él” stb.).

Nem kívánok a fenti dilemmák közül mindegyik – a szakirodalom által is – sokat és sokak által taglalt részleteire kitérni, mivel ez terjedelmi korlátok miatt úgy sem lehetséges. Megemlíteném azonban, hogy megfelelő átöröklési processzus híján minden élet- vagy versenyképes cég esetében – örökös utódlás híján – még a tulajdonos atya nyugdíjba vonulása előtt (de akár elhalálása esetén is), minden jobb megoldásnak tekinthető, mint megvárni a felszámolást. Hiszen számos megoldás inkább célszerű lehet úgy a család, mint a nemzetgazdaság érdekeinek szempontjából.

Felszámolás/végelszámolás helyett, például számításba jöhet:

- a vállalkozás teljes megosztása testvérek között – ha az üzletileg is reális (amennyiben az örökhagyó már aktív korában felismerte, hogy eleve esélytelen, hogy a következő generáció együttműködjön, s a céget sem szeretné eladni),
- a vállalkozás eladása, ha nincsenek örökösök vagy a potenciális átvevők más hivatást választottak,
- tanácsadó segítségével interim menedzsert megbízni, amennyiben az utód alkalmas, csak még kora és/vagy gyakorlata végett nem veheti át plusz kockázatok nélkül a céget,
- hivatásos menedzsmet kinevezése (megfelelő kontroll mellett, de a tulajdont meghagyva), ha nincs megfelelő utód a családon belül.

Nyilván egészen más a helyzet, ha van megfelelő potenciális utód(ok), s az átörökítőben is meg van az a hajlandóság, hogy az utód(ok) megfelelő felkészítése és az átadás kellő gondossággal végigvitt processzusa mentén, még „időben” átadja a céget.

Mindezek dacára így is, ilyen tudatos elhatározás és az utód(ok) megfelelő családi – és üzleti szocializálása esetén is, a családi vállalkozások életében az utódlás a konfliktusokkal leginkább terhelt időszak és folyamat. A családi vállalkozásokban felmerülő feszültségek, konfliktusok megoldását nehezíti, hogy a családi viszonyok azo-

kat minduntalan átszövik, keresztezik. A konfliktusok közül kiemelkednek és a legsúlyosabban esnek latba az apa-fiú(k) konfliktusai, illetve a testvérek rivalizálása, a lánytestvérek háttérbe szorítása. Ez utóbbiak, még megfelelő, az átadást indító „megegyezés” (átvevői szerepfelosztások, cégértékek és stratégiai irányok stb.) esetén is képesek akár, nemcsak megzavarni a családi vállalkozás operatív működését, de elmérgesedő, nem kezelt konfliktusok esetén, az átadási folyamatot is ellehetetleníteni.

## Tanácsadói és oktatói tapasztalatok – hazai családi cégek köréből

### Előzmények

Néhány éve mind gyakrabban találkozom – ahogy a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesületének (VOE) más szakértői, tanácsadói is – a hozzánk forduló kliensek között olyan családi cégekkel, amelyek nem vagy nem időben, illetve nem a megfelelő módon foglalkoztak az átörökítés kérdésével.

A magam részéről már igen hosszú ideje napirenden tartom tanácsadói, kutatási és oktatói témáim között a családi cégek problémáit (e munka során is a vonatkozó saját, illetve mások tanácsadói eseteiből is feldolgozásokat végeztem, tapasztalatokat összevettem, módszertani szempontból integráltam, az oktatásban is felhasználtam).

Tekintve azonban arra, hogy az utóbbi években ezek az érdekszövetségünk tagjai által jelzett tapasztalatok súlyosbodtak, arra készítettek, hogy ne csak – a gyakran már reménytelennek bizonyuló – esetek feldolgozásával jussak közelebb a hazai átörökítés kérdéseihez, hanem a látszólag kedvezőbb helyzetet mutató családi cégek átörökítés közeli helyzeteinek megismerése révén is.

Így néhány áldozatkész kolléga és tanítvány segítségével belefogtunk – egy olyan vizsgálatba, amely a KKV-szektorhoz tartozó családi cégek köréből<sup>12</sup> merített.

A vizsgálatnak kettős célja volt:

- egyfelől képet kapni arról, hogy vajon azok a családi cégek, amelyek kedvezőbb adottságokkal (növekedés és fejlődés, az erőforrások, piaci helyzetük stb.) bírnak, tehát az átlagosnál, cégvezetés szempontjából is, vélhetően felkészültebbek, foglalkoznak-e, és ha igen, milyen dimenziók mentén a náluk is potenciálisan veszélyt jelentő átörökítés kérdéseivel,
- másfelől ha igen, találhatók-e olyan – módszertani szempontból felhasználható – momentumok, amelyek a hazai családi cégek<sup>13</sup> átörökítési folyamatának, a cég, de tanácsadói szempontból is sikeres véghezvitele szempontjából figyelemreméltóak s hasznosíthatóak?

Mint erről már esett szó, a saját és a VOE eddigi tanácsadói és válságkezelési tapasztalataink igen lesújtóak voltak a KKV-körhöz tartozó családi cégek esetében. (Persze ez részben a szakma jellegzetességeinek is betudható, hisz a VOE a bajba és/vagy a növekedés és fejlődés útját járó KKV-cégek változáskezelésére spe-

cializálódott.) Azonban más cégekkel való összevetésben jóval nagyobb arányban találtak szakembereink olyan, KKV-körbe tartozó családi céggel, amelyet – az első felmérés után – etikai okokból nem vállalhattak el, mivel az nyilvánvalóan menthetetlen állapotban volt, s ezért egyértelműen egy másik szakma, a felszámolás, körébe kellett utalni. Hozzá kell tennem, hogy ez utóbbiak számossága kb. a duplája volt annak, amelyeket a VOE szakemberei egyáltalán felvállalhattak, s még ez utóbbiak közül is csak mindössze néhány családi cégről mondható el, hogy van/volt esélye az átörökítés sikerére, ugyanis a többségben voltak azok,

- amelyeken épp csak olyan szintig lehetett segíteni, hogy a cég eladható állapotba kerüljön,
- de nem kis számmal voltak olyanok is, akik – miután szembesültek azzal, hogy az átadási processzus milyen aktivitásokat követelne tőlük – megváltak a tanácsadó szakembertől.

Vagyis – megítélésem szerint és az eddigiek alapján, tapasztalati alapon leszűrhető – a KKV-körbe tartozó családi cégek átörökítésének kérdésében, hazánkban igen komoly gondok tapasztalhatók.

Az előbbi indítékok alapján került sor a napi praxison túlmutató felmérésre, amely nem tekinthető reprezentatívnak (inkább pilot-jellegű), azonban konklúziói mindenképp tanúságosnak ítélnétek.

### A vizsgálat megfontolásai, hipotetikus feltételezései

A vizsgálat módszereként félig strukturált interjúra esett a választás. Ez a módszer ugyanis – bár van egy előre megfogalmazott kérdéssora, amelyet a kérdezőnek érinteni kell – elég rugalmas ahhoz, hogy a kérdező ne akadjon el, ha egy adott témába az alany nem, vagy csak nagyon szűkszavúan akar belemenni. Esetleg, ha adódik olyasmi amit akár a kérdező, akár az alany menetközben fontosnak ítélt (pl. előre nem meghatározott irány, téma), legyen mód kitérni rá.

Vizsgánylag számos (hozzávetőleg 48 db) családi cég elérhetőségeit sikerült begyűjteni, de – az előzményekben vázolt célok alapján – ebből csak olyan cégekre esett a választás, amelyekre a következő kritériumok voltak a jellemzők:

- nem spekulációkra épült, profilja – alapítása óta – némi folytonosságot képez,
- a cég legalább 18–25 éves múlttal rendelkezik, a tulajdonos alapító és/vagy első generációs,
- a cég a fennállása óta mutatott növekedést, illetve némi fejlődést is.

Így végül a vizsgálatba 35 céget<sup>14</sup> sikerült bevonni. A vizsgálatot megelőző hipotéziseim az alábbiak:

- a cég fennállásának éveit napjainkra már kialakult a cég (a cég tulajdonos) által vallott értékrendje,

- van a cégnek valamilyen szinten megfogalmazott stratégiája,
- a vállalkozás működtetése viszonylag stabil (formalizált) rendben működik,
- viszonylagosan kedvezőbben állnak az átörökítési problémához, és léteznek megfelelő szempontok alapján alkalmasnak ítélt örökös(i), jelöltje(i) a tulajdonosnak (s az örökös kiszemelése valamilyen – a családi érzelmeken túlmutató – komolyabb szempontok alapján történik),
- az átörökítőnek vannak átadási tervei, hogy valami olyan fajta fokozatok mentén adja majd át a céget, amely időben is segíti az örökös jelöltet a felkészülésre, s nem fog hirtelen rázuhanni az „egész”.

Az előbbi feltételezésekben megfogalmazottak, interjúkérdésekké formálva képezték az interjúk strukturális vázát (az alkérdéseket terjedelmi okok miatt nem közöljük), az alábbiak szerint:

- a.) gondolkodtak-e már azon, hogy kidolgozzanak követendő értékrendet cégük számára, illetve ha már van ilyen, melyek azok,
- b.) van-e érvényes szervezeti- és működési szabályzatuk, s ha igen, vannak-e mellékletei és melyek ezek,
- c.) ha ön (a tulajdonos) nyugdíjba megy majd, szeretné-e, hogy a cége a család tulajdonában maradjon, vagy a céggel más tervei vannak (ha más tervei vannak miért és mi),
- d.) ha a családi tulajdonban gondolkodik, akkor ki lenne az örökös (s miért épp ő vagy ők),
- e.) hogyan és miképp készül a leendő örökös a cég vezetésére?

### Vizsgálati eredmények

Az interjúkból leszűrhető eredményeket, vonatkozó tapasztalatokat a hipotézisek sorrendjében foglaltam csokorba. Bár ezek az eredmények – a remélttel ellentétben – kedvezőtlenebb képet mutattak, mégis a vizsgálat szereplőinek sokkal jobbnak „jósolhatók” az átörökítési esélyei. Kétségtelen ugyanakkor, hogy igen sok, kezelésre szoruló probléma is tornyosul előttük.

### *Mennyire jellemző a családi cégekre a megfogalmazott és betartásra esélyes értékrend?*

Nagyon érdekes a megfigyelés és a tapasztalat, hogy az ún. nagyon élőlomunka-intenzív ágazatokhoz tartozó, tradicionális, illetve az ősi hagyományokkal is bíró technológiák (ebben meghatározó a szőlőtermelés, a borkultúra, a gyümölcsstermesztés, illetve a pálinkakészítés, a tejágazat egyes területei, a kenyér és száraztészta stb.), vagy az ipari jellegű, de szintén hagyományokra épülő technológiájú cégek (pl. pipakészítés, minőségi szabóságok, a népi hagyományokra is épülők: pl. szőttesek, szőnyegek, hímzések stb.) a többségükben rendelkeznek értékrenddel, sőt a család által is vallott és elfogadott, összehangolt értékrenddel.

Ezek közül is stabilak értékeik megfogalmazásában és őrzésében azok, ahol nemcsak a tulajdonos jelenléte,

elkötelezettsége és motivációja alapvető, de az adott cég és technológia tradicionális kvalifikációit biztosító specialitásai is (pl. bizonyos receptúrák, az íz és ízlés – igények stb., illetve a nagyformátumú előd örökségére, speciális tudására, szakértelmére épül). S hazánkban még mindez kiegészül azzal is, hogy azon családi cégekben – még ha ez a rendszerváltás után nem is volt olyan tudatosan kezelt, mint napjainkban –, ahol valahogy megőrizhető volt a technológia kultúrája (pl. a kis háztájiban, vagy az egyszemélyes „maszek” cégek üzemeltetésével stb.) ott viszonylag gyorsabban és jobban tetten érhető az „értékre-generálódás”, mint ahol a családban semmilyen előzménnyel sem bírt az adott termelés.

A minden hagyományt nélkülöző és abszolút „történelmi múlt” nélküli családi cégek esetében (pl. általában a gépipari és a többi cég) is tapasztalhatóak voltak eltérések: pl. a gépipari technológiák (vagy egyáltalán olyan technológiákat alkalmazó cégek) esetében, ahol a technológiai eljárásoknak nagyon kemény előírásoknak kell megfelelniük, azoknál kb. a 2/3 már elindult azon az úton, hogy foglalkozzon az értékrend kialakításával is.

### *A vállalati stratégia*

A vállalati stratégia kérdésében átlagosan sokkal kedvezőtlenebb a helyzet. Még a stabil értékrenddel bíró családi cégek esetében is kb. a felének nincs igazán értékelhető stratégiája. A többségük fejében valamiféle „ködbe vesző”, s csak nagyvonalakban körvonalazott stratégia (a tulajdonosok nevezik annak) létezik. Azonban olyan igényesen kialakított, majdani teljesüléseit is számon tartható/”mérhető” stratégia kidolgozásába nem fektetnek kellő energiát. E tekintetben sokkal jobban állnak a tudásigényes szolgáltatásokat produkáló cégek, náluk azonban az a baj, hogy szinte alig van köztük olyan, ahol szóba jöhető örökösrel bírnak/vagy számolnak. Többségüknél a számításba jöhető örökösök inkább saját cégben gondolkodnak, vagy épp a potenciális átadó gondolja azt, hogy nincs ahhoz kellő tehetsége a potenciális jelöltnek, hogy hosszú távon fennmaradni, növekedni tudjanak, ezért inkább a későbbi eladást tervezik. Azt azonban hozzá kell tennem, hogy e cégek köréből kerültek ki többségükben kb. 18 évnyi működésű cégek, s a tulajdonos atyáknak is van még a nyugdíj kor eléréséig kb. 8-10 évnyi idejük.

### *A családi cég működtetésének szabályozottsága*

Ez utóbbinak a léte azért alapvető, mert még ha örökösödési processzus nélkül is „szakad rá” és kell átvennie valamelyik utódnak hirtelen (betegség vagy haláleset okán) az örökséget, jóval könnyebb dolga adódhat, mint a családfő által „kézi vezérelt” (szinte mindent csak a „kockásfüzetből” nyomon követhető és rekonstruálható) vállalkozásnál. Sajnos ez a dolog a vizsgált cégek többségénél igen csak „hadilábon” áll. Viszonylagos s jó értelemben vett kivételt képeznek a gépipari, illetve „kemény” technológiai eljárásokra alapuló cégek, amelyek üzemeltetése – egy méretnagságon túl – másképp gyakorlatilag elképzelhetetlen. A megfelelő és áttekinthető szabályozottság egyébként a vizsgált cégek esetében kb. a 65 %-ra volt jellemző.

Szabályozottságban legkedvezőbb helyzetűnek a gépipari beszállító cégek bizonyultak, ami nem meglepő, hiszen működésüket a megrendelőjükhöz szükségszerű igazítaniuk.

### Az átörökösítési terv és az örökös kiválasztása

Sajnos épp ebben a kérdésben a legrosszabbak a tapasztalatok. A vizsgált cégek 2/3-ánál semmilyen átörökösítési elképzelés, terv sincs, nem hogy átörökítési folyamat. Azon családi cégek, amelyek technológiái hagyományokkal rendelkeznek, ebben a tekintetben a hazai átlagnál jobb helyzetben vannak. Ugyanis sokuknál egyfelől a családi értékek reneszánszukat élik, másfelől sokkal kedvezőbb az ún. természetes, szerves fejlődésű *családi szocializáció*, vagyis az a mozzanat, hogy az örökös(ök) szinte gyermekkoruk óta:

- megtanulják megbecsülni – hisz jobban „beleszövedik” a mindennapjaikba – a hagyományos technológiák kultúrájából fakadó tevékenységeket,
- ezen cégek többségénél – már kora gyermekortól – bevonják az utódokat a munkafolyamatokba, konkrétan is megismerik a ténylegesen a cégnél zajló technológiai munkafolyamatokat. (Bár ez néha kétélű, mivel vagy megszeretik azt, vagy egy életre elmegy tőle a kedvük. Egy biztosan mondható, hogy valamilyen kényszerhelyzetben – még ha átmenetileg is – de, jóval biztosabb kézzel képesek irányítani azt, mint olyan társaik, akiket – részben kíméletből, vagy a cégtevékenységnek valamilyen zárt, esetleg balesetveszélyes, technológiai rendszerének, részeiből, vagy egészéből rendre kívülről rekesztenek.)

Sokkal mostohábban működik az utód felkészítése kapcsán – szinte valamennyi cég esetében – az ún. üzleti szocializáció, vagyis az a nagyon fontos felkészítési folyamat, amely magába az üzleti – gazdálkodási – menedzsmenttevékenységbe vonná be az utódot. Ez ugyanis az a kényes terület, amit senkivel, sokszor még házastársával sem oszt meg a családi cég feje (különösképp pl. az üzleti adatok sarokszámait illetően). Ez nagyon nagy baj, nemcsak a bizalmatlanság légköre miatt, hanem azért is, mivel az örökös így nem szerezhethet rutint a menedzselés kérdéseiben. (Sokszor ott áll egy hirtelen tragédia után tanácstalanul, mivel nem csak, hogy nem ismeri a cég partnereit, a cég bankjában sem járt még érdemben el egyetlen komolyabb ügyben sem, de még a vállalkozás termékparamétereivel, aktuális megrendeléseivel sincs tisztába, így egyik percről a másikra egyetlen egy tárgyalást sem tud érdemben folytatni.)

Pedig az üzleti szocializáció nagyon hasznos lehet egyfelől a jelölt üzleti alkalmasságával is jobban van esélye az átörökítőnek és utódnak is szembesülnie, másfelől a jelölt is megszerezheti azt a fontos rutint, ami a vállalkozás mindennapjai kapcsán alapvető követelmény. Nem beszélve arról a bizalomról, sőt önbizalomról, ami nélkül semmi szín alatt nem lehet jól és tartósan együttműködni cégfőnek és utódnak.

Az utódkijelölés kérdésében szintén azon – jobbra hagyományokkal rendelkező, ősi termelési kulturális gyökerű – cégek állnak jobban, ahol és akiknél a jelölt(ek) már gyermekkoruk óta részt vesznek a munkafolyamatokban. Ez esetben ugyanis a jelölt valódi viszonyulása és motivációja a családi cég tevékenysége iránt az átörökítő számára nyilvánvalóbbá válik. (Az persze egy teljesen más kérdés, hogy előfordul ilyen cégfők esetében is, hogy az érzelmek „átírják” a józan megfontolásokat, de sokkal ritkábban.)

## ÖSSZEFOGLALÁS

Mindent egybevetve, bár a vizsgáltak köre nem reprezentatív, sikerült – nemcsak régebb óta működő, de fejlődő, az évek alatt növekedést is produkáló – olyan családi cégeket bevonni, amelyek lehet, hogy induláskor valamilyen gazdasági kényszer következtében kezdtek el vállalkozni, de napjainkra már jelentőséggel bíró szereplőivé váltak gazdaságunknak. Ha megnézzük gazdasági eredményeiket a többségük árbevétele már több milliárd forint, likviditásuk mérhetően stabil, s évről évre elfogadható nyereséget is realizálnak. Tehát minden ok meg van azt állítani, hogy akár egyetlen ilyen cég elvesztése, valóban nemcsak a család számára, de a nemzetgazdaság számára is, sajnálatos veszteség. Azonban, ha mindez egyszerre több vállalkozással is – hisz az átörökítési anomáliáival összefüggő kockázatok valódi fenyegetettségek – megtörténne a gazdaságban, az már komoly kiesést is jelenthetne. Pedig sok cég megmenthető volna az átörökítési folyamat felelősségteljes felvállalásával.

Számomra úgy tűnik, hogy az átörökösítési hiányosságok többsége mögött nem annyira a családi cég fejének, illetve a család tagjainak a nemtörődömsége áll, inkább a vonatkozó nem tudás, az ún. átörökítési kultúra teljes hiánya és a megfelelően elsajátítható modell és módszer az ok.

Igaz, s még az előbbiekre is nyilván belejárt, hogy sok tulajdonos családfő „halhatatlannak” hiszi magát, a családtagok meg ilyen felfogással szemben nem szívesen vállalják fel a valósággal való szembesítést, s az ezzel járó, esetleges és súlyos konfliktusokat, kellemetlen családi viszályokat.

Így jogos a feltételezés: hogy nagyon sokat segítené a hazai helyzeten, ha a felelős átörökítés kérdéseiben az oktatásban, képzésben, az elemi szintű tudnivalókban és a tanácsadásban kiemelten a kamarák és a felsőoktatás is megfelelő szerepeket vállalnának. Hasonlóan más, fejlettebb piacgazdaságokhoz, ahol is komolyan és időben foglalkoznak azzal, hogy a felelős átörökítés valamennyi szereplőjét időben felkészítsék.

*Epilógus:* A sok éves kutatói, tanácsadói és oktatómunka, valamint a jelen munkából származó, „nyomatékosító” eredmények nem voltak „hiábavalók”, integrálásukkal ugyanis közben megszületett a FABU – a felelős átörökítés módszerének kísérleti szakaszba jutott verziója -, amelynek többoldalú „tesztelésével” referenciák, azok révén pedig a módszertani oldal „kikristályosodása” is remélhető.

## Jegyzet

- 1 A családi cégeknek a gazdaságban betöltött szerepe és súlya dacára sajnos a hazai családi cégekről aránytalanul kevesebbet tudunk, mivel önállóan rájuk nézve nincsen KSH adatgyűjtés.
- 2 Pontos megnevezése: Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesületet
- 3 [http://www.napi.hu/magyar\\_vallalatok/erosodnek\\_a\\_csaladi\\_vallalkozasok.552232.html](http://www.napi.hu/magyar_vallalatok/erosodnek_a_csaladi_vallalkozasok.552232.html)
- 4 Akad néhány érdekes tanácsadási kezdemény ld. pl. <http://csaladivallalkozasokrol.hu/>, vagy a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete és azon belül több szakértő is, illetve a néhány éve alakult egyesület, Családi Vállalkozások Országos Egyesülete névvel – ld. [csvoe.hu](http://csvoe.hu) – is, amely szintén a családi cégeket egyesíteni és érdekeiket képviselni hivatott.
- 5 Érdekes, hogy az FBN-H, bár szintén elfogadja és használja a EU-s meghatározást, a hazai családi cégeket tovább bontja – a kelet-közép-európai gazdasági fejlődés által indokolva – a családi cégek elhatárolását, az alábbiak szerint:  
„Magyarország – Top 100 – Családi Vállalatok: 50+ főt foglalkoztató évi legalább egymilliárd forint hozzáadott érték típusú (árbevétel-ELABÉ) forgalmat legalább generáló vállalatok, amelyek tulajdonosi köre meghatározóan egy családból kerül ki és a cégvezetésben a tulajdonoson kívül legalább egy családtag részt vesz (ld. FBN-H\_info-HUN.pdf letöltve: <http://www.fbn-h.hu/> 2014.06.14.).  
Magyarország – Hot 500 – Családi Vállalkozások: 15-49 főt foglalkoztató évi 300-999 millió forint hozzáadott érték típusú (árbevétel-ELABÉ) forgalmat generáló vállalkozások, amelyek tulajdonosi köre meghatározóan egy családból kerül ki és a cégvezetésben a tulajdonoson kívül legalább egy családtag részt vesz., (FBN-H <http://www.fbn-h.hu/>).
- 6 A rendszerváltás nagy cégalapító „boom”-jának idején, az egyik szaklap megalkotta a tipikus magyar vállalkozó „profilját”, ami szerint az akkori évek *tipikus magyar vállalkozója*: férfi, mérnök s korát tekintve 40-45 közötti.
- 7 Hasonló cégeket még ld. *A világ legrégebbi családi vállalkozásai*: [www.grievity.com/resources/industryandissues/familybusiness/old-destinworld.html](http://www.grievity.com/resources/industryandissues/familybusiness/old-destinworld.html)  
<http://www.ugyvezeto.hu/cikk/60158/a-vilag-15-legregebbi-csaladi-vallalkozasa-a-tradicio-orzese-es-fejlodni-tudas-a-titok?area=166>
- 8 Ebben a kérdésben többen is igyekeznek rendet vágni (többek közt ld. Carlock – Ward, 2006).
- 9 Hamvas Béla szerint: „A hagyomány nem rendszer, hanem rend. A rend arról ismerhető fel, hogy önmagát állandóan javítja. A rendszer organizáció, a rend organizmus. A rendszer, ha valahol nem jó – márpedig mindig kiderül, hogy valahol nem jó – összeomlik. Ha a rend valahol nem jó, önmagát kijavítja. A hagyomány nem rendszer, hanem rend, minden számunkra ismert alakjában, a kínaiaknál, a hinduknál, a hébereknél, a görögöknél. A rend nem zárt és statikus épület, hanem nyílt irány és út” (Hamvas, 2008, p. 182).
- 10 A probléma az, hogy a felelős átörökítés kultúrája nemcsak „cégmenedzsment”, de még csak nem is kizárólag „vállalkozói kultúra” kérdése. Annál sokkal mélyebb társadalmi – pl. a család társadalmilag elfogadott és értékelt helye és szerepe, a családon belüli szocializáció a generációk közötti kölcsönös tisztelet és megértés, illetve a testvérek egymáshoz való viszonya stb. – kérdései is.
- 11 A fejlett piacgazdaságokban a kamarák a legkülönbözőbb módon (tanfolyamok, tanácsadói hálózatok, kiadványok segítségével – ld. pl. Les éditions des Chambres de Commerce et d’Industrie de Bretagne (2010–2011)) igyekeznek a családi cégek átörökítését segíteni.
- 12 E vizsgálatba nem kerültek be az FBN-H tagjai, tekintve, hogy a szövetség a felelős átörökítés kapcsán olyan szakmai támogatást ad tagjainak, aminek a hatására időben elkezdenek foglalkozni a felelős átörökítés folyamatával.
- 13 Nem véletlen, hogy hangsúlyt kap a „hazai” jelző. Ugyanis az erőszakos és a tulajdonosokat megbélyegző államosítás szocialista történelmi előzményeinek lenyomatai – megítélésem szerint – bár látensan és tudat alatt munkálva, de eléggé hatnak még ahhoz, hogy bármilyen módon és okon a család engedje, hogy bárki, pl. egy tanácsadó, a cég „belsejébe” (viszonyaiba, tőkehelyzetébe stb.) belélessen, „beleszóljon”. Noha, ez fontos érdeke lenne, az adott cégnek; „klasszikusan” épp ilyen az átörökítési folyamat, amely talán a legbizalmasabb és legbelsőbb helyzetek egyike. Így az esetlegesen felvetődő átörökítési nehézségek bemutatása (akár még a tények és ismeretek pusztán „tálalása”), s még annál fokozottabban, magát a folyamatot támogató segítségnek (legyen az képzési vagy tanácsadói) is erre tekintettel bizonyos, speciális vonásokkal kell bírnia.
- 14 A lehetséges családi cégek és interjúalanyainak „megtalálásába” bevontuk a BKIK TANOSZT szervezte gyakorlatokon tanácsadói szakirányos, levelező, mester, illetve posztgraduális változás- és válságmenedzser képzésben részt vevő hallgatóink közül, elsősorban az ilyen cégekben dolgozó és/vagy kapcsolati tőkájukön keresztül segíteni szándékozó hallgatókat. Tekintve, hogy a családi cégek nagyon zárkóztak, nehezen megközelíthetőek, különösképp „intim” kérdésekben, erre mindenképp szükségünk volt. Így lett kissé vegyes az interjúkban részt vett cégek köre, vagyis 12 gép- és autópári beszállító cég, 8 hagyományos, nagy részben kézi technológiákra épülő (manufaktúra jellegű) cég, 6 mezőgazdasági és/vagy élelmiszeripari cég, 2 kereskedelmi tevékenységet folytató s 7 tudásigényes szolgáltatásokkal foglalkozó vállalkozás.

## Felhasznált irodalom

- Aycan, Z. (2006): Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. in: Yang, K. S. – Hwang, K. K. – Kim, U. (eds.) (2006): Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions. London: Springer, p. 445-466.
- Aycan, Z. (2015): Paternalistic Leadership. *International Management*, vol.6. DOI: 10.1002/9781118785317
- Carlock, R. S. – Ward, J. L. (2006): A családi vállalkozás stratégiai tervezése. Budapest: Helikon Kiadó
- Csákné Filep Judit (2012): Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás. ([http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/csakne\\_filep\\_judit\\_dhu.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/csakne_filep_judit_dhu.pdf))
- Cheng, B. S. – Chou, L. F. – Farh, J. L. (2000): A triad model of paternalistic leadership: The constructs and measurement. *Indigenous psychological research in Chinese Societies*, 14, p. 3-64.
- Danes, S. M. et al. (2008): The Effects of Ethnicity, Families and Culture on Entrepreneurial Experience: an Extension of Sustainable Family Business Theory. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 13, No. 3, p. 229–268.
- European Commission (2009): Final report of the expert group. Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. ([http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family\\_business\\_expert\\_group\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf))
- Garai Katalin (2009): A világ 15 legrégebbi családi vállalkozása – A tradíció őrzése és fejlődni tudás a titok. Ügyvezető-, Menedzsment- és HR-portál <http://www.ugyvezeto.hu/cikk/60158/a-vilag-15-legregebbi-csaladi-vallalkozasa-a-tradicio-orzese-es-fejlodni-tudas-a-titok?area=166>
- Hamvas Béla (2008): Mirázs (Patmosz II.). Budapest: Meddio Kiadó
- Heidrich, B. – Németh, K. – Chandler, N. (2016): Running in the Family – Paternalism and Familiness in the Development of Family Businesses. *Vezetéstudomány*, 11. sz., p. 70-82.
- Huybrechts, J. – Voordeckers, W. – Lybaert, N. – Vandemaële, S. (2011): The Distinctiveness of Family Firm Intangibles: a Review and Suggestions for Future. *Research Journal of Management & Organization*, Vol. 17, No. 2, p. 268-287.
- Leach, P. (2007): Family businesses the essentials. London: Profile Books
- HVG (2016): [http://hvg.hu/kkv/20160913\\_A\\_csaladi\\_cegek\\_ketharmada\\_elverzik\\_a\\_generaciovaltásban](http://hvg.hu/kkv/20160913_A_csaladi_cegek_ketharmada_elverzik_a_generaciovaltásban)
- Les éditions des Chambres de Commerce et d’Industrie de Bretagne (2010 -2011): Transmettre son entreprise. [http://www.bretagne.cci.fr/files/crci\\_bretagne/publications/Transmettre-son-entreprise-2010-2011.pdf](http://www.bretagne.cci.fr/files/crci_bretagne/publications/Transmettre-son-entreprise-2010-2011.pdf)
- Mellerio, O. (2011): Transmettre une entreprise familiale: Des solutions concrètes pour réussir la transmission. Groupe Eyrolles ISBN 978 – 2 – 212- 54845 – 7

- Noszkay Erzsébet* (1997): Miért éppen az ezredfordulóra? – avagy hazai vállalkozások a férfikor küszöbén. in: Elméleti és gyakorlati kihívások az ezredforduló gazdaságában. Konferencia. Lillafüred: Miskolci Egyetem
- Noszkay Erzsébet* (2011): „Nincs királyi út!...” KKV-kihívások és lehetséges válaszok a mélyülő válság idején. in: AGTEDU tudományos konferencia kiadványa (lektorált, p. 22 – 28.)
- Noszkay Erzsébet* (2013): „Who will (or should) inherit the earth?” The new challenge of Hungarian change and crisis management: issues of responsible succession of family businesses Proceedings of the "Scientific Management" and Management Science Today International Scientific Conference, p. 348-358. ISBN 978-963-306-176-3
- Noszkay Erzsébet* (2015): A felelős családi vállalkozás átörökítésének dilemmái és hazai problémái. „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia “*Balance and Challenges*” 9th International Scientific Conference, Miskolc-Lillafüred ISBN 978-963-358-098-1

- Poza, E. J. – Daugherty, M. S.* (2014): Family Business. Mason, OH: South-Western Cengage Learning
- Pellegrini, E. K. – Scandura, T. A.* (2008): Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. Journal of Management, 34 (3), p. 566-593.
- Rivers, W.* (2015): Family Business Leadership Styles. The Family Business Institute, Inc. Available at: <http://www.familybusinessunited.com/family-business/management/family-business-leadership-styles/>
- Sheer, V. C.* (2010): Transformational and paternalistic leaderships in Chinese organizations: Construct, predictive, and ecological validities compared in a Hong Kong sample. Intercultural Communication Studies, 19.1, p. 121-140. ISSN (print) 10577769 <http://web.uri.edu/iaics/files/09VivianSheer.pdf>
- Sten, J.* (2007): What is a business family? Electronic Journal of Family Business Studies, EJFB Issue 2, Volume 1., p. 168-185.

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Prof. Dr. Szerb László**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Kocziszky György**, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem; **Veresné Dr. Somosi Mariann**, egyetemi tanár, dékán, Miskolci Egyetem; **Dr. Balaton Károly**, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem; **Dr. Borsi Balázs**, egyetemi docens, Eszterházy Károly Egyetem; **Dr. Reszegi László**, címzetes egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Juhász Péter**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Tokár-Szadai Ágnes PhD.**, egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **Árváné Dr. Ványi Georgina**, coach, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem; Team Academy, Debrecen; **Katonáné Dr. Kovács Judit**, coach, Team Academy, Debrecen; **Dr. Gál Tímea**, coach, Team Academy, Debrecen; **Dr. Hideg Éva**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Gáspár Judit**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Demus Tamás**, műszaki menedzser, Knorr Bremse Rail Systems, Budapest; **Sugár Mihály**, vezető tanácsadó, Bellresearch Kutatási és Tanácsadó Kft.; **Tyukodi Gergely**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Noszkay Erzsébet** professor emerita, Budapesti Metropolitan Egyetem; **Dr. Agárdi Irma**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

## CSINÁLJUK A FESZTIVÁLT!

Jászberényi Melinda – Zátori Anita – Ásványi Katalin  
Fesztiválturizmus; Budapest, Akadémiai Kiadó

Magyarországon az utóbbi években jelentősen megnőtt a fesztiválok száma, kevés olyan település van, ahol ne szerveznének valamilyen helyi kulturális értékhez kötődő eseménysorozatot. Persze az már más kérdés, hogy ezek a rendezvények mennyiben tekinthetők fesztiválnak, vagy milyen hatást gyakorolnak a helyi közösségre. Az Akadémiai Kiadó gondozásában megjelent Fesztiválturizmus könyv ezekre a kérdésekre ad választ és áttekintést a hazai és nemzetközi fesztiválpiaőről. A könyvet a Budapesti Corvinus Egyetem Turizmus Tanszékének munkatársai (Jászberényi Melinda, Zátori Anita és Ásványi Katalin) szerkesztették, mindhárman hosszú évek óta a turizmus területén publikálnak, oktatnak. A tudományos és gyakorlati aspektusok egyensúlyban tartása érdekében a szerkesztők a könyv elkészítésébe egyaránt bevontak turizmuselmélettel, illetve a fesztiválok szervezésével foglalkozó szerzőket is.

A könyv első része a fesztivál mint turisztikai esemény elméleti háttérének az ismertetésével kezdődik, amelynek során tisztázza a fesztivál mint turisztikai esemény fogalmát erőteljesen építve a Magyar Fesztiválszövetség ajánlásaira. Ez alapján fesztiválnak tekinthető minden olyan eseménysorozat, amely értékeket és ismereteket közvetít a közönség számára közösségi élmény formájában. A fogalmi elhatárolás után a szerzők a fesztiválok típusait, értékteremtő szerepét, keresleti és kínálati szempontjait, illetve a közösségre gyakorolt gazdasági, társadalmi és ökológiai hatásait tárgyalják részletesen.

A második részben hazai és nemzetközi fesztiválokról készített esettanulmányok szerepelnek, amelyek a fesztiválok funkciói köré szerveződnek. Így önálló fejezetet kaptak a zenei és művészeti fesztiválok, a kulturális örökségeket, a hagyományőrzést, a turizmust, illetve a társadalmi és környezeti fenntarthatóságot támogató eseménysorozatok. A felsorolásból jól látszik, hogy a fesztiválok többsége ún. specializált turisztikai termék (Rátz, 2014), ennek következtében a fesztiválok jelentősen képesek magukat differenciálni mind a célközönségükben, mind a programokban. A könyvben olyan

nagy múltú és sokak által ismert fesztiválok jelennek meg esettanulmányként, mint pl. a Művészetek Völgye, a Szegedi Szabadtéri Játékok, de kisebb hazai fesztiválok (pl. szennai hurkafesztivál) is képviselteti magát. Az az olvasó sem fog csalódnani, aki nemzetközi kitekintést szeretne kapni, mivel a szerzők feldolgozták a legnagyobb zenei fesztiválok (Glastonbury, Tomorrowland) példáit, illetve olyan hagyományörző eseménysorozatokat is, mint pl. az észak-olasz bajtársiassági fesztivált, vagy a török ArguvanTürkü népzenei eseményt.

Az esettanulmányok betekintést nyújtanak az egyes fesztiválok történetébe, bemutatják a célcsoportot és a programokat, az adott fesztivál társadalmi-gazdasági hatásait, finanszírozási háttérét, sőt több esetben kitérnek arra is, hogy a fesztivál milyen jövőbeni fejlődési célokat tűzött ki maga elé. Az egyes esetek bemutatásához a szerzők sokszínű módszertant (szekunder adatokat, szakértői interjúkat, kvalitatív és kvantitatív kutatást) használtak, amely viszonyítási pont lehet további kutatások számára. A könyv hasznos olvasmány elméleti szakemberek, felsőoktatási hallgatók számára, akik a fesztiválok témakörével behatóbban szeretnének foglalkozni. A gyakorlati szakemberek, fesztiválszervezők, és -szponzorok pedig jól hasznosíthatják az elméleti megközelítéseket, amelyek a fesztiválok szervezéséhez, megvalósításához adnak strukturált szempontrendszerrel. Ezen kívül a számos esettanulmány viszonyítási pontként is szolgálhat a vállalati szakemberek számára.

### Felhasznált irodalom

- Kundi, V.* (2013): A Győri Magyar Táncfesztivál gazdasági és társadalmi-kulturális hatásainak elemző bemutatása. *Területi Statisztika*, 53(3), p. 271–287.
- Rátz, T.* (2014): Az EKF-turizmus mint lehetséges niche termék. A kulturális turizmus egy különleges területének vizsgálata. *Turizmus Bulletin*, XVI. évf. 2. szám, p. 24–33.

# A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**Szerb, László**

*The Hungarian entrepreneurial ecosystem in the 2010's - situational awareness and policy proposals*

The primary aim of this study is to examine the Hungarian entrepreneurship development possibilities from the policy viewpoint. In the first part of the paper the author makes differences between entrepreneurship and small business policies. After evaluating the Hungarian small business and entrepreneurship policies he presents alternative entrepreneurship policy scenarios with the help of the Global Entrepreneurship Index (GEI). According to GEI, the primary aim of the entrepreneurship policy is to alleviate system failures. Unlike the siloed perspective, traditional entrepreneurship policy, GEI is based on a holistic view to take into account the different aspects of entrepreneurship development. The GEI methodology makes possible to identify the weak points of the Hungarian entrepreneurship ecosystem, that are Opportunity recognition, Product innovation, Financing and Competition.

**Kocziszky, György – Veresné Somosi, Mariann – Balaton, Károly**

*Experiences in the examination of social innovation and the development possibilities*

Innovation is one of the decisive factors of economic growth. Economic actors have long recognised that in regions where economic and natural science innovations are at a relatively low level, social innovation may be an advantageous supplementary factor. The paper introduces an approach for the methodology for improving social innovation potential. First, the paper characterises the present situation of social innovation. In the remaining part, the paper discusses what methodologies can be useful for generating social innovation.

**Borsi, Balázs**

*Companies in the innovation system*

In the 2002-2012 period, for which comparable data are available, two statistical figures, the share of companies implementing technological innovation and the business expenditures on R&D as a percent of GDP (BERD) show a diverging pattern in most European countries. Taking an innovation systems perspective, explanation is sought for this divergence. With the help of proxy data and an ext-

racted principal component that describes the innovation system functions, it is shown that the share of innovative companies is more in alignment with the variables describing the innovation system functions, while the BERD statistic is correlated less with the innovation system functions. The findings point to the increasing need of analysing the complex qualities of innovation systems instead of focusing on a few selected indicators only.

**Reszegi, László – Juhász, Péter**

*Obstacles to the Hungarian corporate growth*

The growth of the Hungarian economy was rather weak during the last years in international comparison. Based on a sample of more than 4.500 firms, authors state that the decreasing growth of businesses is not only explained by fading ability to grow but also by declining willingness to expand. During the recent years, those were rather the locally owned, export-oriented companies with more than 50 employees that showed significant growth. At the same time, the economic policy supported mainly the foreign owned enterprises (FDI), the SMEs and the local market development. For to boost GDP growth the stabilisation of local regulations, an increase in the confidence of the economic actors, a considerable reduction of centralisation, and a string improvement of business profitability would be required.

**Tokár-Szadai, Ágnes**

*The aspects of choosing a management consultant*

The Institute of Business Sciences of the University of Miskolc conducted a survey in 2001, 2005-06, 2011-12 and 2015-16 among consultants and their clients. In this study the author presents on the basis of which aspects the clients choose a consultant, what is the difference between the opinion of consultants and their clients, how did these aspects change in the examined period, and how would be able to meet the consultants their clients' requirements.

**Árváné Ványi, Georgina - Katonáné Kovács, Judit – Gál, Tímea**

*Examination of the teaching of entrepreneurship development in the Hungarian higher education*

The demand for teaching entrepreneurship and developing entrepreneurship skills appears both on the side of reg-

ulators (European Union, national governments), and on the side of labour market (employers, companies, entrepreneurs), and moreover from the side of students as well. While the number of the entrepreneurial programs is increasing in the United States – Fayolle-Gailly (2008) identified 2200 courses in 1600 institutions - and in Europe, entrepreneurship education is mostly about emphasizing the business plan in the higher education. However, developing skills and abilities which lead to become an entrepreneur is in the background.

Many studies deal with the issue of how the entrepreneurship can be taught under the conventional frames and methods, or if it is teachable at all. Concerning the teachability dilemma of entrepreneurship we already know from the research of Haase and Lautenschläger (2011) that the challenge of the conventional education is the development of skills, and the lack of it. So, it can be concluded that it can be developed through entrepreneurship education and training as well. During the studies examining the role, responsibility of higher education it turned out that the higher education and choosing entrepreneurship as a profession show positive correlation.

In this paper the authors are examining how the entrepreneurship development is taught in Hungary in the business higher education. We also assessed what kind of methods are used by the teachers and which skills are in focus for them, what is the rate of theoretical and practical education, the presentation of theory and skill development. This research confirmed that the institutions providing effective and successful entrepreneurship education are trying to make the education more practice-oriented.

**Hideg, Éva – Gáspár, Judit – Demus, Tamás – Sugár, Mihály – Tyukodi, Gergely**

*Status of the corporate foresight in Hungary*

The purpose of this paper is to present the corporate foresight status in Hungary. On the one hand in terms of its

antecedents and evolution; on the other hand with regard on its wider environment while referring also to its position taken in higher education. In Hungary already at the beginning of the 1990's had foresight activities appeared in domestic practice first at sectoral, macro and regional levels. This paper argues that at present, domestic corporate foresight is characterised by diversity – typical of initial efforts – first it is necessary to get to know good and operable foresight practices and spread them among companies. Therefore this paper introduces three cases of Hungarian companies in order to show the today's practices of foresight activities, and the accumulated experiences also serve as a good basis for further research.

**Noszkay, Erzsébet**

*The dilemmas of the transmission of family business*

According to the European Commission (2009) a family business has numerous criteria based on which – independently of their size – they belong to this category. Family owned or family controlled companies give the 75-95% of all companies in the developed market economies countries and they produce circa the 65% of the world's GDP.

They have increasingly bigger significance in Hungary also. Considering the whole Hungarian economy – including micro and large companies – family business' share of the GDP can be circa 50%. This number is also a signal that it's important to deal with this entrepreneurial circle, also as an important national economic factor.

Family businesses have numerous questions and dilemmas, which is not surprising, because in this type of business family relations are at least as important as economic facts and interests.

Based on advisory experimental inquiry – the author would like to deal with – family businesses most interesting and most edifying cases.

## CONTENTS

### **SZERB, LÁSZLÓ**

The Hungarian entrepreneurial ecosystem in the 2010's – situational awareness and policy proposals 2.

### **KOCZISZKY, GYÖRGY – VERESNÉ SOMOSI, MARIANN – BALATON, KÁROLY**

Experiences in the examination of social innovation and the development possibilities 15.

### **BORSI, BALÁZS**

Companies in the innovation system 20.

### **RESZEGI, LÁSZLÓ – JUHÁSZ, PÉTER**

Obstacles to the Hungarian corporate growth 27.

### **TOKÁR-SZADAI, ÁGNES**

The aspects of choosing a management consultant 39.

### **ÁRVÁNÉ VÁNYI, GEORGINA –**

### **KATONÁNÉ KOVÁCS, JUDIT – GÁL, TÍMEA**

Examination of the teaching of entrepreneurship development in the Hungarian higher education 49.

### **HIDEG, ÉVA – GÁSPÁR, JUDIT – DEMUS, TAMÁS – SUGÁR, MIHÁLY – TYUKODI, GERGELY**

Status of the corporate foresight in Hungary 57.

### **NOSZKAY, ERZSÉBET**

The dilemmas of the transmission of family business 64.

