



# ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA

## EURÓPAIZÁCIÓ GLOBALIZÁCIÓ REFORMOK

**ANTAL JÁNOS:**

Illeszkedés a bolognai folyamathoz  
– a magyar felsőoktatás  
modernizációjáról

**Miniszeri csúcstalálkozó az  
Európai Felsőoktatási Térségről**

**SZAKÁCS FERENC és munkatársai:**  
a vállalkozói személyiségről

**PAPP FERENC:**  
az e-kereskedelemről

**BÖCSKEI ELVIRA: a magyar  
számvitel eurokonform  
szabályozásáról**

**KOVÁCS EDITH és LIPÉCZ GYÖRGY**  
tanulmányai matematikai  
módszerekről

**BILECZ ENDRE: a közigazgatási  
reformról**

**FRANKE ORSOLYA: egy sikeres  
vállalati stratégiáról**

# TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK

**9.**

**2003 NOVEMBER**

# **EURÓPAIZÁCIÓ, GLOBALIZÁCIÓ, REFORMOK**

**ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA**

Budapest, 2003 november

SZERKESZTETTE:

G. Márkus György főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

LEKTORÁLTÁK:

Szegedi Zoltán, dr. habil., kandidátus, tanszékvezető főiskolai tanár, Általános Vállalkozási főiskola

G. Márkus György, kandidátus, főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

Szakács Ferenc, kandidátus, tanszékvezető főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

KIADJA AZ ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA

Felelős kiadó: Antal János mb. főigazgató

Felelős szerkesztő: dr. G.Márkus György

Kiadványszerkesztő: Németh Zsuzsa

Nyomdai előkészítés: Somogyvári Gyuláné

ISSN: 1585-8960

# TARTALOM

<i>Antal János: „A mi bolonyánk”</i>	7
<i>Az Európai Felsőoktatási Térség megvalósítása. A bolognai folyamat</i>	9
<i>Szakács Ferenc, Bánfalvi Mária, Nagy István, Veres Nóra, Karcsics Éva: A vállalkozói személyiség</i>	15
<i>Papp Ferenc: Az e-business gyakorlata</i>	71
<i>Böcskei Elvira: A globalizáció és az EU-csatlakozás hatásai a hazai számvitelre</i>	85
<i>Kovács Edith: Speciális típusú biztosítások matematikai modellje. Két kedvezményezettnek örökbehagyott életjáradék</i>	91
<i>Lipécz György: Egyszerűsített algoritmus az elemi báziscsere elvégzésére</i>	99
<i>Bilecz Endre: A regionalizmus-koncepció érvényesítésének társadalompolitikai összefüggései</i>	107
<b>SZAKDOLGOZATOK</b>	
<i>Franke Orsolya: A jó stratégia a győzelemmel is felérhet</i>	123
<i>Szakedolgozati összefoglalók</i>	142
<b>ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓK</b>	167



# ELŐSZÓ

Az ÁVF Tudományos Közleményeinek ebben a számában a tanulmányok többsége reformokról szól. S a szerkesztő egy kulisszatitkot árul el. Ez a profil spontán alakult ki, előzetes egyeztetések nélkül. Talán nem ideologikus magyarázat, ha arra gondolunk: nem csoda, hiszen a reformok – reformelképzelések és reformpolitikák – itt vannak a „levegőben”. Itt vannak társadalmunk, gazdaságunk, az oktatás mindennapjaiban és persze az ÁVF oktatóinak-kutatóinak a „fejében”. Ez az ami megnyilvánult abban, hogy ez a folyóiratszám tematikusan – szinte önmagától – összeállt.

Egyrészt – belülről – társadalmi-gazdasági-közigazgatási viszonyaink, oktatásunk gyakorlata (az óvodai neveléstől a posztgraduális képzésig és a felnőttoktatásig) teszik elodázhatatlanná a reformlépéseket. Másrészt kívülről az oly sokat említett globalizáció, valamint az 'EU ante portas' kifejezéssel jellemezhető helyzetünk komoly intézményes és mentalitásbeli átalakulásokat követel meg.

Folyóiratunk a házunk táján igen hamar bekövetkező változások felvázolásával indul. Antal János főigazgató azt mutatja be, milyen reformok koncepcionális előkészítése kezdődött meg a magyar felsőoktatásban s jelesül a közgazdászképzésben azzal az un.bolognai folyamattal kapcsolatban, amelynek Magyarország is részese. Cikkéhez kapcsolódik az a dokumentum, amelyből e folyamat célját ismerhetjük meg: az Európai Felsőoktatási Térség kialakítását. Az ide vezető pályát és annak állomásait kijelölő úttervet a felsőoktatásáért felelős európai miniszterek 2003 szeptemberében határozták meg s tették közzé a találkozójukról kiadott kommunikációban.

Az európai csatlakozás teszi különlegesen aktuálissá a közigazgatás regionalizását célzó reformot. A reformot előkészítő szakértői csoport tagjaként írta tanulmányát Bilecz Endre a magyar regionalizmus társadalompolitikai vonatkozásairól.

A globalizáció és az IT-„forradalom” révén került előtérbe az e-kereskedelem, ami ugyancsak a hagyományos vállalati és vállalatközi kapcsolatok átalakítását indukálja. Papp Ferenc tanulmánya az e-businessről a nemzetközi folyamatokat és a ma még viszonylag elmaradott magyar gyakorlatot elemzi.

Ugyancsak a globalizáció és az európai integráció kihívásaiból és követelményeiből kiindulva mutatja be Böcskei Elvira a számviteli standardok nemzetközi szintű egységesülését, aminek – a számvitelt és a pénzügyi beszámolókat érintő törvényi szabályozás eurokonform reformjának nyomán – Magyarország is részesévé vált.

A gazdaság szereplőinek maguknak szubjektíve is, mentalitásuk, képességeik és magatartásuk tökéletesítésével – alkalmazkodva a változó hazai és környezeti keretfeltételekhez – változniuk kell... Ehhez nyújthat fogódzót az a nagyszabású munka, amelyet egy főiskolai kutatási projekt zárótanulmányként bocsát közre a vállalkozói személyiségről a Szakács Ferenc vezette, az AMT Tanszék oktatóiból álló team.

Nincsenek hatékony módszerek mikro- és makrogazdasági reformok kidolgozására, megvalósítására innovatív matematikai eljárások alkalmazása nélkül. Ilyeneket kínál fel egy-egy tanulmányban Kovács Edith és Lipécz György is.

Számunkban egy vörös diplomát szerzett hallgatónak, Franke Orsolyának a szakdolgozatát publikáljuk, amely egy hazai vállalat sikertörténetének bemutatása kapcsán a vállalati stratégiai tervezés kérdéskörét tárgyalja, s voltaképpen a mikroszintű reformok pozitív mintáját tárja elénk.

Végzett hallgatóink szakdolgozati annotációiból azokat választottuk ki, amelyeket a vizsgabizottságok dicséretben részesítettek.

Budapest, 2003. október

G. Márkus György



## „A MI BOLONYÁNK”

Jelentős átalakulás előtt áll az európai, s így módon a magyar felsőoktatás is, hiszen a jövő évtől Európai Unió tagállam leszünk. 1999-ben hazánk csatlakozott az Európai Felsőoktatási Térséghez. Így részesei lettünk a *bolognai folyamatnak*, melynek részletes prioritásait a *Berlini Miniszteri Konferenciának* a következő oldalakon közölt kommunikéje tartalmazza.

### A bolognai-folyamat fő céljai:

kölcsönösen elismert és összehasonlítható diplomák kiadása Európában;  
kompatibilis kreditrendszer létrehozása;  
intenzív nemzetközi mobilitás biztosítása;  
egységes minőségbiztosítás megteremtése;  
az oktatás európai dimenziójának elmélyítése;  
az élethosszig tartó tanulás lehetőségeinek kiterjesztése;  
partneri viszony kialakítása a hallgatókkal;  
az európai felsőoktatás vonzerejének növelése a világban;  
az Európai Felsőoktatási és a Kutatási Térség összekapcsolása.

Megannyi fontos dolog, mely a hazai viszonyok között – elsősorban a versenyképesség, illetve a hatékonyság szempontjából – felveti, többek között, az intézményi irányítás és a finanszírozás átalakításának szükségességét is. Ennek jegyében készül: „*A magyar felsőoktatás modernizációját, az Európai Felsőoktatási Térséghez történő csatlakozását célzó felsőoktatás-fejlesztés koncepció*” – röviden a CSEFT. Ez jelenleg szakmai vitaanyag, melynek változtatás alatt álló munkanyaga (3. változat) megtalálható az Oktatási Minisztérium honlapján. A koncepció-alkotás még nem fejeződött be. Az érdemi munka a szakcsoportokban, illetve különböző más szakmai bizottságokban csak most kezdődik.

### A közgazdászképzés – összhangban a teljes magyar felsőoktatással – jelentős változások előtt áll

1. A fő cél egy világos és átjárható új képzési szerkezet létrehozása. Ezen belül a lineáris képzési szerkezet egymásra épülő, alaphelyzetben 3 éves (180 kredites) *alapképzési*, 2 éves (120 kredites) *mestereképzési* és 3 éves (180 kredites) *doktori ciklusokból* áll.

2. Mind az alapképzési, mind a mestereképzési alaphelyzettől eltérő időtartamú (adott esetekben eltérő kredit tartalmú) programok akkreditálása, illetve indítása egyrészt intézményi szintű döntéseket, másrészt további egyeztetéseket igényel. Ebbe a körbe tartozik, pl. a szakirányú továbbképzések rendszeren kívül kezelésének problémája vagy az újabb diplomásképzés esetében a szakcsoportok közötti átjárhatóság ügye is.

---

\* Antal János a Felsőoktatási és Tudományos Tanács tagja, a Magán-, illetve Alapítványi Főiskolák Vezetői Kollégiumának soros ügyvivője, az Általános Vállalkozási Főiskola mb. főigazgatója.



3. Az új képzési szerkezetben az alapképzésre sikeres érettségi, illetve képesítési vizsga birtokában, a mesterképzésre az alapképzés keretében egy időben letett sikeres záróvizsga, illetve megvédett szakdolgozat, valamint legalább egy államilag elismert szaknyelvi vizsga megléte esetén lehet pályázni. A doktori képzésbe a mesterfokozat megszerzéséhez szükséges sikeres záróvizsga, illetve az előírt nyelvi követelmény teljesítése teszi lehetővé a jelentkezést. A bemeneti pontokon a mérés elsősorban a korábbi teljesítményekhez kötődik.

4. A mobilitás és a beszámíthatóság megkönnyítése szempontjából valóban célszerű lenne, ha a tantervileg szétválasztott szakképzettséget és a végzettséget nyújtó képzési modulokat a hallgató párhuzamosan végezhetné. Csakhogy a fokozattal egy időben a munkaerőpiac által elismert szakképzettség megszerzését nem csak a modulrendszerű képzés tudja biztosítani. Sőt! Főleg az alapképzésben, de e tekintetben a mesterképzés területén is találunk erre követhető példát (lásd: kiegészítő egyetemi alapképzés), a mostani főiskolai szintű képzés éppen azzal szerzett elismerést a munkaerő-piaci szereplők körében, hogy az ún. *gyakorlatorientált képzés* alapozása már a tanulmányok kezdetén megkezdődik, vagyis semmilyen értelemben nem különül el az ún. *elméleti jellegű ismeretek* átadásától. Ennek a hagyománynak a megtartása nem mond ellent kompatibilis kreditrendszer létrehozásával, illetve intenzív nemzetközi mobilitás biztosításával kapcsolatos törekvéseknek.

5. Nyilvánvaló, hogy az ECTS-sel és a most kialakuló európai akkumulációs kredit rendszerrel összhangolt, a mobilitást a nemzetközi összehasonlításban is minden tekintetben biztosítani képes hazai kreditrendszer kialakítása alapvető követelmény. Olyan megoldásokra van szükség, amelyek a képzés minden szintjén és területén, minden képzési formában képesek kezelni az előzetesen megszerzett ismeretek beszámítását is. Csakhogy a hazai – *„még az intézmények falai között sem konzisztens”* – kreditrendszer teljes átvizsgálása és helyenként totális korrekciója nélkül nem hogy a nemzetközi porondon, de még *úgymond nemzeti keretek* között sem tudunk hatékonyak lenni.

6. Az alapképzés keretében gazdálkodási-közgazdasági, illetve üzleti-menedzsment típusú, valamint interdiszciplináris jellegű szakon lehet diplomát szerezni. Az interdiszciplináris szakokon megszerzett végzettség és képzettség lehetőséget teremt a szakcsoporton belüli mesterképzésben való továbbhaladásra, de lehetnek olyan szakok, melyek mesterképzése – bizonyos esetben – más szakcsoportban – esetleg (?) az *Európai Felsőoktatási Térség* más tagállamaiban – került akkreditálásra.

7. A szakokon a képzés a teljes kreditmennyiség meghatározott százalékában – a szakcsoport által közösen kialakított – egységes tantervi tartalommal (esetleg tárgystruktúrával) folyik. Ez ügyben logikus, hogy az egyes képzési ciklusokra vonatkozó nemzeti felsőoktatási standardot a felsőoktatási törvény rögzíti, de az nehezen képzelhető el, hogy az egyes képzési területek és ágak stallumaira elsődlegesen ne a szélesebb értelemben vett *„szakma”* tegyen javaslatot. (*„Suszter maradjon a kaptafánál!”*)

8. A felsőfokú szakképzés kétéves képzési ideje alatt 120 kredit pont megszerzésére van lehetőség. A felsőfokú szakképzésre történő jelentkezéshez ugyancsak sikeres érettségi, illetve képesítési vizsga szükséges. A képzés keretében megszerzett szakképzettség, illetve végzettség lehetőséget ad az alapképzésre történő jelentkezésre. A négy félév tanulmányi átlagától függően többletpontok szerezhetők a felvételi eljárás során.

9. A felsőfokú szakképzésben a kreditpontok egy meghatározott része vehető figyelembe az alapképzés során, de csak úgy, hogy az alapképzés követelményeinek teljesítéséhez szükséges további kreditpontok megszerzése legalább 6 aktív félév alatt történik.

10. Az ún. *duális rendszer* intézményei (főiskola, egyetem) – Európa sok országához hasonlóan – továbbélnek, oly módon, hogy *mindenki azt csinál, amire képes és alkalmas*. Ezt – az akkreditációs eljárás eredményei alapján – a mindenkori oktatás-közigazgatásnak kell hitelesítenie. Az önálló főiskoláknak lehetőségük van egyrészt saját mesterképzés akkreditáltatására, másrészt felsőoktatási szövetségek létrehozására, vagy azokhoz való csatlakozásra. Mind az egyetemek, mind a főiskolák – nemzetközi kapcsolataik révén – részt vehetnek közös, ún. *európai diploma* kiadásában.

11. Az új alapképzési, illetve mesterképzési szakok alapítását a szakcsoport nyújtja be az Oktatási Minisztériumnak. Az intézmények egyszerűsített intézményi akkreditáció során kérhetik azoknak a szakoknak az indítását, amelyekre képeseknek, illetve alkalmasoknak tartják magukat.

12. Várhatóan 2005-2006-tól már csak új szak indítására kerülhet sor, s így az átmenet végül is, úgy tűnik, a 2009/2010-es tanévig tart.

# Az Európai Felsőoktatási Térség megvalósítása

## A BOLOGNAI FOLYAMAT

### Kommuniké a felsőoktatásért felelős miniszterek 2003 szeptemberi berlini konferenciájáról\*

#### Bevezetés

1999 júniusában, egy évvel a *Sorbonne-i Nyilatkozatot* követően, 29 európai ország oktatási minisztere aláírta a *Bolognai Nyilatkozatot*. A miniszterek egyetértettek azokban a fontos közös célkitűzésekben, amelyek egy következetes és összefüggő *Európai Felsőoktatási Térség* 2010-ig történő megvalósítását tűzték ki célul. Az első ezt követő miniszteri találkozóra 2001 májusában, Prágában került sor. Ekkor megnövelték a kitűzött célok számát, és ismételten megerősítették az *Európai Felsőoktatási Térség* 2010-ig történő létrehozására irányuló elkötelezettségüket. 2003. szeptember 19-én Berlinben 33 európai ország felsőoktatásért felelős minisztere találkozott, hogy áttekintse az eddig elért eredményeket, s a következő évekre prioritásokat és új célokat tűzzön ki. Szándékuk az volt, hogy meggyorsítsák az *Európai Felsőoktatási Térség* megvalósítását.

A miniszterek a következő elvekben és prioritásokban állapodtak meg

■ Ismételten megerősítették a *bolognai folyamat* szociális dimenziójának a fontosságát. Leszögezték, hogy a versenyképesség növelése egyensúlyban kell hogy legyen az *Európai Felsőoktatási Térség* szociális jellegének erősítésével. Arra törekednek, hogy erősítsék a szociális kohéziót és csökkentsék mind nemzeti, mind európai szinten a szociális és a nemek szerinti egyenlőtlenségeket. A miniszterek megerősítették: a felsőoktatás közjó, és közös felelősség. Kiemelték, hogy a nemzetközi akadémiai, azaz felsőoktatási együttműködésben és csereprogramokban az akadémiai értékek döntő szerepet játszanak.

■ A miniszterek, figyelembe véve az *Európai Tanács Lisszabonban* (2000) és *Barcelonában* (2002) közzétett következtetéseit, arra törekednek, hogy Európa „a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává váljék, amely több és jobb munkalehetőség, szorosabb szociális kohézió megteremtésével képes a fenntartható gazdasági növekedés biztosítására”. A miniszterek a *bolognai folyamattal* kapcsolatban további cselekvésre és szorosabb kooperációra hívják fel a résztvevőket.

■ A miniszterek megvitatták a *Nemzetközi Bologna Csoport Jelentését* a *bolognai folyamat* korábbi szakaszában elért eredményekről. Ugyancsak megvitatták az *Európai Egyetemi Társulás* (EUA – European University Association) által készített „*Trendek-III*” című dokumentumot, valamint azoknak a különböző szemináriumoknak az eredményeit, amelyeket a *bolognai folyamat* munkaprogramjának keretében az egyes tagországokban és felsőoktatási intézményekben rendeztek. Tudomásul vették a 25 ország által készített országjelentéseket, amelyek a *bolognai folyamat* elveinek az alkalmazása terén jelentős fejlődésről tettek tanúbizonyságot. Végezetül megtárgyalták az Európai Bizottság és az Európa Tanács üzeneteit és elismeréssel nyugtázták segítségüket.

■ A miniszterek egyetértettek abban, hogy az érintett országokban erőfeszítéseket kell tenni a felsőoktatási és a kutatási rendszerek közötti kapcsolatok szorosabbá tétele érdekében. A kibontakozó *Európai Felsőoktatási Térség* számára előnyt jelent az *Európai Kutatási Térséggel* történő szinergikus együttműködés, ami erősítené a tudás Európájának megalapozását. A cél az, hogy őrizzük meg a sokféle tradíció különbözőségén alapuló európai kultúra gazdagságát és nyelvi sokszínűségét, továbbá, hogy az eu-

\* Forrás: Európai Unió honlapja. A magyar nyelvű változatot a Felsőoktatási Konferenciák Szövetsége Titkárságának anyaga alapján, dr. G. Márkus György készítette

rópai felsőoktatási intézmények közötti kooperáció fokozásával támogassuk ezek innovációs potenciálját, szociális és gazdasági fejlesztését.

■ A miniszterek elismerték a felsőoktatási intézményeknek és a hallgatói szervezeteknek az *Európai Felsőoktatási Térség* kialakításában játszott alapvető szerepét. Megvitatták továbbá az Európai Egyetemi Társulás által Grazban szervezett konvenció üzenetét, az EURASHE (*Felsőoktatási Intézmények Európai Társulása*) és az ESIB (*Európai Hallgatók Nemzeti Uniói*) állásfoglalásait.

■ A miniszterek üdvözölték az *Európai Felsőoktatási Térség* iránt a világ más régióiból érkező érdeklődést és üdvözölték a *bolognai folyamatban* és a *Nemzetközi Bologna Csoport* munkájában eddig részt nem vett európai országok képviselőinek a jelenlétét, valamint a *Latin-Amerika és Karib-régió Felsőoktatási Térsége* képviselőinek a részvételét.

## Az előrehaladásról

A miniszterek üdvözölték a *Prágai Miniszteri Konferencia* óta napvilágot látott különféle kezdeményezéseket, amelyek a jobb összehasonlíthatóság, versenyképesség, a felsőoktatási rendszerek jobb átláthatósága, és – az egyes országok és az intézmények szintjein – az európai felsőoktatás minőségének a fejlesztése irányába mutatnak. A miniszterek méltányolták minden partner – felsőoktatási intézmények, hallgatók és egyéb érdekelték – kompetenciáját és elkötelezettségét e cél érdekében.

A miniszterek hangsúlyozták a *bolognai folyamat* minden, az *Európai Felsőoktatási Térség* megalapozását szolgáló elemének a fontosságát és aláhúzták az e célok érdekében megtett erőfeszítések fokozásának a szükségességét intézményi, nemzeti és európai szinten. Kifejezték elkötelezettségüket a következő két év prioritásai iránt. Kijelentették, hogy erősíteni fogják azon törekvéseiket, amelyek hatékony minőségbiztosítási rendszerek kialakítását célozzák, hogy fokozzák a két cikluson alapuló képzési rendszer hatékonyságát, továbbá azt hogy, kifejlesztik a diplomák és a képzési idők kölcsönös elismerésének a rendszerét.

## Minőségbiztosításról

A felsőoktatás minősége az *Európai Felsőoktatási Térség* létrehozásának központi tényezője. A miniszterek kötelezettséget vállaltak arra, hogy támogatják a minőségbiztosítás továbbfejlesztését intézményi, nemzeti és európai szinten. Hangsúlyozták a közösen alkalmazott kritériumrendszer és módszertan kifejlesztésének a szükségességét a minőségbiztosítás folyamatában.

Ugyancsak hangsúlyozták, hogy – összhangban az intézményi autonómia elveivel – a felsőoktatásban az elsődleges felelősséget a minőségbiztosításért maguk az intézmények hordozzák. Ez a nemzeti minőségbiztosítás keretein belül megteremtheti az akadémiai (felsőoktatási) rendszer reális elszámoltathatóságának az alapját.

Egyetértettek abban, hogy a 2005-ig kialakításra kerülő nemzeti minőségbiztosítási rendszereknek magukban kell foglalniuk a következő alapelveket:

- a minőségbiztosítással kapcsolatos testületek és intézmények felelősségének a meghatározását;
- a programok és intézmények értékelését, ami magában foglalja az önértékelést, a külső értékelést, a hallgatók részvételét valamint az eredmények közzétételét is;
- egy akkreditációs rendszert, az értékelési vagy összehasonlítási eljárásokat;
- a nemzetközi részvételt, kooperációt és hálózati tevékenységet.

Európai szinten a miniszterek az *ENQA*-tagokon keresztül felkérték a szervezetet, hogy az *EUA*, az *EURASHE* és az *ESIB* közreműködésével dolgozzon ki és egyeztessen egy, a minőségbiztosításra vonatkozó egységes szabványrendszert, eljárásokat és irányelveket annak érdekében, hogy feltárja a minőségbiztosítási és/vagy akkreditációs szervezetek, illetve testületek megfelelő ellenőrzésének a lehetőségeit. Az *ENQA* erről a *Nemzetközi Bologna Csoport* közvetítésével készítsen jelentést a miniszterek 2005-ös találkozájára. Természetesen más minőségbiztosítási szervezetek és hálózatok szakértői is bekapcsolódhatnak ebbe a tevékenységbe.

## A diplomák szerkezete: két fő cikluson alapuló rendszer bevezetése

A kétciklusú képzési rendszert magában foglaló *Bolognai Nyilatkozattal* való elkötelezettségüket követően a miniszterek örömmel nyugtázták az *Európai Felsőoktatási Térség* szerkezetének jelenleg folyó átfogó átalakítását. Valamennyi miniszter egyetértett abban, hogy a kétciklusú rendszer bevezetését legkésőbb 2005-ig meg fogják kezdeni.

A miniszterek aláhúzták az eddig megtett fejlődés konszolidálásának a fontosságát, egymás megértésének a javítását és az intézményeken belüli, valamint – az intézmények és a munkáltatók közötti párbeszéd ösztönzése révén – az új minősítések elfogadását.

A miniszterek ösztönzik a tagállamokat, hogy felsőoktatási rendszerükben törekedjenek egy összehasonlítható és versenyképes minősítési hálózat kimunkálására, amelynek törekednie kell a végzettségek leírására a ráfordított munka, az elért szint, a megszerzett tudás, a kompetenciák és azok jellege szerint. Elkezdték továbbá egy átfogó minősítési keretrendszer kialakítását az *Európai Felsőoktatási Térség* számára.

Egy ilyen keretrendszerben az egyes fokozatok (diplomák) eltérő definíciókkal kell, hogy rendelkezzenek. Az első és második ciklusú diplomák orientációi és profiljai egymástól eltérnek majd; így tudnak eleget tenni a sokfajta egyéni, felsőoktatási és munkaerő-piaci szükségletnek. Az első ciklusú diplomák a *Lisszaboni Konvenció* értelmében a második ciklusba történő bejutást szolgálják, a második ciklusú diplomák pedig a doktori képzéshez vezethetnek el.

A miniszterek felhívták a *Nemzetközi Bologna Bizottságot* annak a megvizsgálására, hogy a rövidebb ciklusú képzések miként kapcsolódhatnak az első ciklusú diplomákhoz az *Európai Felsőoktatási Térség* minősítési keretrendszerében.

A miniszterek elkötelezettek az iránt, hogy a rendelkezésre álló kapacitás alapján minden rendelkezésre álló eszközzel, mindenki számára biztosítják a felsőoktatásba történő bejutás esélyét.

## A mobilitás támogatása

A hallgatók, az oktatók és az ügyintézők mobilitása az *Európai Felsőoktatási Térség* létrehozásának az alapfeltétele. A miniszterek hangsúlyozták a mobilitás fontosságát a felsőoktatási, a kulturális, valamint a politikai, a szociális és a gazdasági szférák szempontjából is. Megelégedéssel nyugtázták, hogy legutóbbi prágai találkozásuk óta a mobilitás, az Európai Unió támogató programjainak köszönhetően is, jelentősen növekedett. Meggyeztek, hogy megteszik a szükséges lépéseket a hallgatói mobilitás statisztikai adatainak minőségi és mennyiségi javítása érdekében.

Megerősítették, hogy az *Európai Felsőoktatási Térségben* mindent megtesznek a mobilitás előtt álló összes akadály elhárítása érdekében. A hallgatói mobilitást elősegítendő megteszik a szükséges lépéseket a „hordozható” nemzeti hitelek és ösztöndíjak kialakítása érdekében.

## Az egységes Európai Kreditátviteli Rendszer (ECTS) megalapozása

A miniszterek hangsúlyozták az ECTS által játszott azon szerep fontosságát, amellyel elősegítette a hallgatói mobilitást és a nemzetközi curriculumok kifejlesztését. Rámutattak arra, hogy az ECTS egyre inkább a nemzeti kreditrendszerek általános bázisává válik. Kiemelték annak a további fejlesztésnek a fontosságát, amelynek fő célja, hogy a kreditrendszer ne csak a kreditátvitel eszköze legyen, hanem a kredit-akkumulációs rendszeré is, amely következetesen alkalmazásra kerül majd a kialakuló *Európai Felsőoktatási Térségben*.

## A diplomák elismerése: a könnyen ért(elmez)hető és összehasonlítható diplomák rendszerének a bevezetése

A miniszterek aláhúzták a *Lisszaboni Diploma-elismerési Konvenció* által elfogadott ajánlásokat, amelyet valamennyi, a *bolognai folyamatban* résztvevő országnak el kell majd fogadnia. Egyúttal felkérték az ENIC és NARIC hálózatokat, hogy az illetékes nemzeti hatóságokkal karöltve szorgalmazzák a Konvenció alkalmazását.

Célul tűzték ki, hogy minden hallgatónak, aki 2005-től bármilyen fokozatot szerez, automatikusan és díjmentesen egy diplomamellékletet (Diploma Supplement) kell kapnia, amely egy általánosan használt európai nyelven is elkészül.

A miniszterek egyúttal felhívták az intézményeket és a munkáltatókat e diplomamelléklet nyújtotta lehetőség teljes kihasználására. Éljenek a felsőoktatási diplomák áttekinthetőbb és rugalmasabb rendszerével. Hiszen ezáltal könnyebbé válik az elhelyezkedés, illetve a korábbi tanulmányok beszámítása a továbbtanulás feltételeibe.

## Felsőoktatási intézmények és hallgatók

A miniszterek örömmel üdvözölték a felsőoktatási intézmények és a hallgatók elkötelezettségét a *bolognai folyamat* iránt, megállapítva, hogy a folyamat hosszú távú sikere csak az összes partner aktív közreműködésével érhető el.

A gazdasági és társadalmi fejlődés előmozdításához erős intézményekre van szükség. Ebből a felismerésből kiindulva a miniszterek támogatják, hogy széles hatáskörrel bíró autonóm intézmények döntsenek a maguk szervezetéről és adminisztrációjáról. A miniszterek az intézményeket arra is felszólítják, hogy a reformokat teljes mértékben integrálják az alapvető intézményi funkciókba és folyamatokba.

A miniszterek elismerték a hallgatói szervezetek konstruktív részvételét a *bolognai folyamatban* és aláhúzták annak szükségességét, hogy a hallgatókat folyamatosan vonják be a tevékenységeknek már a kezdeti fázisába.

A hallgatók teljes értékű partnerek a felsőoktatás alakításában. A miniszterek rámutattak, hogy az *Európai Felsőoktatási Térség* egészében a diákok részvételére vonatkozó nemzeti rendelkezések általában megfelelőek. Egyúttal felhívták az intézmények és a hallgatói szervezetek figyelmét arra, hogy határozzák meg azokat a területeket, ahol még bővíthető a hallgatók bevonása az intézményirányítás rendszerébe.

A miniszterek aláhúzták a hallgatók tanulási és életkörülményei további figyelemmel kísérésének a szükségességét, azon célból, hogy a diákok sikeresen és elfogadható időn belül, lehetőleg a szociális és a gazdasági helyzetükből adódó akadályok nélkül fejezhessék be a tanulmányaikat. Kinyilvánították továbbá annak szükségességét, hogy a hallgatók szociális és gazdasági helyzetéről több összehasonlítható adat álljon rendelkezésre.

## A felsőoktatás európai dimenziójának elmélyítése

A miniszterek megállapították, hogy Prágában tett nyilatkozatukat követően, újabb európai tartalmú, irányultságú vagy szervezésű modulok, kurzusok és curriculumok kerültek kifejlesztésre.

Említést tettek azokról a különböző európai országok felsőoktatási intézményei által megtett kezdeményezésekről, amelyekben akadémiai erőforrásaikat és kulturális hagyományaikat egyesítve elősegítették az integrált tanulmányi programok, az első, a második és a harmadik szintű közös diplomák („joint degree”) kialakítását.

A miniszterek hangsúlyozták a „közös diplomák” programmal kapcsolatban a tartósabb ideig külföldön végzett tanulmányok biztosítását, valamint a többnyelvűség, illetve a nyelvtanulás megfelelő garانتálását, annak érdekében, hogy a hallgatók teljes mértékben élhessenek európai identitásukkal, európai állampolgárságukkal, illetve jó munkaerő-piaci eséllyel rendelkezzenek.

A miniszterek egyetértettek abban, hogy nemzeti szinten vállalják az ezen közös diplomák létrehozásának és elismerésének útjában álló jogi akadályok eltávolítását. Aktívan támogatják a közös diplomákhoz vezető integrált curriculumok megfelelő minőségbiztosításának a kifejlesztését.

## Az Európai Felsőoktatási Térség vonzerejének a növelése

A miniszterek egyetértettek abban, hogy az európai felsőoktatás vonzerejét és nyitottságát meg kell erősíteni. Kinyilvánították készségüket harmadik országból jövő hallgatók ösztöndíj-programjainak továbbfejlesztésére.

Rámutattak arra, hogy a nemzetközi csereprogramok alapját a felsőoktatási minőség és a felsőoktatási értékek jelentik. Megegyeztek abban, hogy kialakítják azokat a fórumokat, amelyeken a szociális és a gazdasági partnerek is helyet kapnak.

A miniszterek Bologna-szemináriumokkal és -konferenciákkal támogatják az együttműködést a világ más részeivel. Biztosítják e régiók képviselőinek a részvételét ezen rendezvényeken.

## Az élethosszig tartó tanulás

A miniszterek kiemelték a felsőoktatás fontos hozzájárulását az élethosszig tartó tanulás ("life long learning") realizálásának a megteremtésében. Nemzeti politikájukat alkalmassá teszik e cél eléréséhez. Sürgetik az egyetemeket és főiskolákat, valamint minden érintettet, hogy a korábbi tanulmányokat is figyelembe véve növeljék, az élethosszig tartó tanulás lehetőségeit a felsőoktatásban. Hangsúlyozták, hogy ezek az akciók a felsőoktatási tevékenység integráns részét képezik.

Felhívták mindazokat, akik az *Európai Felsőoktatási Térség* minőségbiztosítási hálózatán munkálkodnak: vegyék tekintetbe a tanulmányi irányok széles skáláját, a rugalmasságot, a lehetőségeket és a technikákat, hogy kialakíthassák az ECTS-kreditek megfelelő alkalmazását.

Aláhúzták a szükségességét, hogy minden polgár számára megteremtsék a lehetőséget – természetesen képességeikkel és céljaikkal összhangban – hogy részt vegyenek az élethosszig tartó tanulás egy pályáján, akár egy olyanon, amely a felsőoktatáshoz vezet el, akár egy másikon, amely a felsőoktatás keretein belül visz tovább.

## További tevékenységek

Az Európai Felsőoktatási Térség és az Európai Kutatási Térség  
– a tudásalapú társadalom két pillére

A Tudás Európája megköveteli az *Európai Felsőoktatási Térség és az Európai Kutatási Térség* szoros összekapcsolását. A miniszterek – az európai tudomány és a felsőoktatás egységéből kiindulva – fontolóra veszik annak szükségességét, hogy a jelenleg középpontban lévő két fő felsőoktatási képzési cikluson kívül harmadikként a doktori képzést is felvegyék a *bolognai folyamat* hatáskörébe. Hangsúlyozták a kutatás és a tudósképzés, valamint az interdiszciplinaritás jelentőségét a felsőoktatás minőségének fenntartásában és fejlesztésében, az európai felsőoktatás versenyképességének növelésében. A miniszterek szükségesnek tartják a doktori és posztdoktori szinteken a mobilitás jelentős növelését. Ösztönzik a doktori képzésben és a fiatal kutatók továbbképzésében az intézmények együttműködését. Ezért azt kéri a felsőoktatási intézményektől, hogy növeljék a kutatás szerepét és fontosságát a technológiai, a szociális és kulturális fejlődésben, a társadalom szükségleteinek a kielégítésében.

A miniszterek tudatában vannak: léteznek még akadályok, amelyek nehezítik e kitűzött célok elérését. Ezeket az egyetemek és főiskolák magukban nem háríthatják el. Erőteljes támogatásra van szükség, amely magában foglalja a pénzügyeket is, valamint mind a nemzeti kormányok, mind az európai szervek megfelelő döntéseit.

Végezetül a miniszterek hangsúlyozták: támogatni kell a doktori képzés hálózatát, hogy elősegítsék a kiváló teljesítményeket mint az *Európai Felsőoktatási Térség* egyik fő jellemzőjét. Ez a hálózat válhat az Európai Felsőoktatási Térség egyik döntő erősségévé.

## Összegezés

A *bolognai folyamatban* elért haladás felmérése szükséges ahhoz, hogy felkészülhessünk a 2010-re kitűzött célok teljesítésére. Egy középtávú értékelés reális információt adhat arról, hogy a folyamat miként alakul és megadja, ha szükséges, a menet közbeni korrekciós intézkedések lehetőségét is.

A miniszterek felkéri a *Nemzetközi Bologna Csoportot*, hogy a 2005-ben esedékes újabb csúcstalálkozóig szervezze meg az összegezés folyamatát. Készítsen részletes jelentést az elért fejlődésről és az alábbi, a következő két évre kitűzött köztes prioritások teljesítéséről:

- minőségbiztosítás;
- kétciklusú képzési rendszer;
- a diplomák és a képzési idők elismerése.

A résztvevő országok készek arra, hogy a *bolognai folyamathoz* kapcsolódó felsőoktatási kutatásokhoz rendelkezésre bocsássák a szükséges információkat, hozzáférést teremtve a folyamatban lévő kutatások és kutatási eredmények adatbázisaihoz.

## Perspektívák

### Új tagok

A tagsági kérelmekre vonatkozóan a miniszterek a *Prágai Kommuniké* záradékát alkalmazzák:

■ Az *Európai Kulturális Konvencióhoz* tartozó országok alkalmasak arra, hogy tagjai legyenek az *Európai Felsőoktatási Térségnek*, feltéve, hogy vállalják: saját felsőoktatási rendszerükben elfogadják és megvalósítják a *bolognai folyamat* célkitűzéseit. Felvételi kérelmükben nyilatkozniuk kell arról, milyen módon kívánják ezeket megvalósítani.

■ A miniszterek határoztak arról, hogy elfogadják Albánia, Andorra, Bosznia-Hercegovina, a Szent-szék, Oroszország, Szerbia és Montenegró, Macedónia, felvételi kérelmét. Üdvözlük ezeket az országokat. Így jelenleg az *Európai Felsőoktatási Térség* már 40 országot foglal magában.

■ A miniszterek felismerték, hogy az aláíró országokban a *bolognai folyamathoz* való csatlakozás a felsőoktatási rendszer jelentős átalakításával és reformjával jár együtt. Támogatni fogják az újonnan belépett országokat a szükséges változásoknak és reformoknak a végrehajtásában, bevonva őket a *bolognai folyamattal* kapcsolatos vitákba és kölcsönös segítségnyújtásba.

### Új struktúra

A miniszterek megbízták a *Nemzetközi Bologna Csoportot*, amelynek tagjai a résztvevő államok képviselői, az Európai Bizottság, továbbá tanácskozási joggal az Európa Tanács, az Európai Egyetemi Társulás, az Európai Felsőoktatási Intézmények Társulása (EURASHE), az ESIB és az UNESCO/CEPES, hogy minden, a jelen kommunikében foglalt célkitűzést valósítson meg, mindenre kiterjedően irányítsa a *bolognai folyamatot*, továbbá, hogy készítse elő a következő miniszteri találkozót. Az évente kétszer ülésező *Nemzetközi Bologna Csoportot* az EU Elnöksége fogja vezetni. Alelnök a következő Miniszteri Konferenciának helyet adó ország képviselője lesz.

A Választmány, amelyet szintén az EU-Elnökség fog irányítani, a *Nemzetközi Bologna Csoport* ülései közötti időben áttekinti a folyó tevékenységet. A Választmány egy elnökből, a következő ülésnek helyet adó országot képviselő alelnökből, az előző és a következő EU-Elnökségekből, valamint három, a *Nemzetközi Bologna Csoport* által egy évre választott ország és az Európai Bizottság küldötteiből áll. Tanácskozási joggal részt vesznek az üléseken az Európa Tanács, az EUA, az EURASHE és az ESIB képviselői. A *Nemzetközi Bologna Csoport* és a *Választmány* szükség szerint *ad hoc* munkacsoportokat hoz létre. Az előttünk álló munkát Titkárság segíti, amelyet a következő Miniszteri Konferenciának helyet adó ország bocsát rendelkezésre.

A *Nemzetközi Bologna Csoport* a *Berlini Miniszteri Konferenciát* követő első ülésén meghatározza a Választmány és a Titkárság feladatait.

### 2003-2005-ös munkaprogram

A miniszterek felkérték a *Nemzetközi Bologna Csoportot*, hogy a jelen Kommunikében foglaltaknak megfelelően koordinálja a *bolognai folyamat* továbbvitele érdekében végzendő tevékenységet; a következő, 2005-ben megtartásra kerülő Miniszteri Konferenciáig időben készítse el jelentését.

### A következő Miniszteri Konferencia

Úgy döntöttek, hogy a következő Konferencia 2005. májusában a norvégiai Bergenben kerül megrendezésre.

*Berlin, 2003. szeptember 19.*

# Szakács Ferenc, Bánfalvi Mária, Nagy István, Veres Nóra, Karcsics Éva\*

## A VÁLLALKOZÓI SZEMÉLYISÉG\*\*

### 1. A vállalkozói személyiség (magatartás) fogalma

Az ÁVF Vállalkozásszervezői Szakán az 1999/2000-es tanévben bevezetett „Vállalkozás- és szervezetpszichológia” c. új tantárgy oktatási céljaként és speciális célkitűzéseként a következőket fogalmaztuk meg: „A vállalkozásszervezői tevékenységhez szükséges pszichológiai ismeretek elsajátítása és a vállalkozói magatartás kifejlesztése az egyén, a csoport és a szervezet szintjén”. De mit is jelentenek valójában ezek a fogalmak: *vállalkozói magatartás, vállalkozói személyiség és vállalkozásszervezői tevékenység*? Hogyan viszonyulnak egymáshoz és milyen elvi-módszertani problémákkal kapcsolatosak?

A pszichológiai szóhasználatban – amint azt másutt (Bánfalvi Mária és munkatársai, 2002) már kifejtettük – a *cselekvés, tevékenység, magatartás, személyiség* fogalmak alulról felfelé haladó hierarchikus szintkülönbségeket fejeznek ki. A legmagasabb szintű fogalom a *személyiség*, amely tehát több, mint *magatartás*, a *magatartás* pedig több, mint *tevékenység* vagy *cselekvés*. A *cselekvés* (pl. beszélek) akkor válik (pl. oktatói) *tevékenységgé*, ha szokásos, szervezett, rendszeres, szabályozott, foglalkozásszerű stb. A *magatartás* pedig *önreflektált, megideologizált, önvezérelt, tipikus viselkedés, olyan tevékenység tehát, amelyet jóváhagytunk a magunk számára, felelősséget vállalunk érte, vagyis erkölcsileg minősülő cselekvés, tevékenység*. A *személyiség* az ember pszichikus sajátosságainak legmagasabb szerveződési szintje. Olyan *tulajdonságokat* (vonásokat) határoz meg, amelyek *részlegesen vagy egészlegesen, de tartósan és tipikusan jellemzik az egyént*.

Anélkül, hogy itt most ezt az egyáltalán nem problémamentes témát részletesen tárgyalnánk (vonatkozó szakirodalom áttekintése: Szakács Ferenc, Kulcsár Zsuzsanna, 2001), annyit kívánunk leszögezni, hogy a továbbiak során kizárólag a *vállalkozói magatartásra és személyiségre (személyiségvonásokra, tulajdonságokra) vonatkozó (pszichológiai) vizsgálódásainkról számolunk be*. Magának a vállalkozói (és vállalkozásszervezői) tevékenységnek az ismeretanyagával, jelenségvilágával részletesen nem foglalkozunk, ezt más szaktárgyak kompetenciájába tartozónak tekintjük. (Pálincás Jenő, 1998; Vecsenyi János, 1999; Ambrus Tibor, 1998; Dr. Auer Katalin és munkatársai, 1997; Dr. Barta Tamás, Tóth Tihamér, 1994; Czakó Ágnes, Vajda Ágnes, 1993; Hisrich, R.D., Peters, M.P., 1991; Tóth-Szabó Anna, 1998).

A *vállalkozó* és a *vállalkozásszervező* fogalmak korántsem azonos tevékenységre utalnak, tehát nem lehet azonos jelentésű fogalmakként kezelni őket. Ami a *vállalkozó* fogalmát illeti, egy igen tekintélyes szakíró így vélekedik: „Amióta csak Say úgy kétszáz évvel ezelőtt felvetette ezt a szót, teljes zűrzavar uralkodik a «vállalkozó», illetve «vállalkozás» meghatározása körül.” (Drucker, P.F., 1993) A *vállalkozás-szervező* szónak szinonimaként használt megfelelője a *menedzser* kifejezés, amely foglalkozás funkció-többlete a vállalkozóhoz mérten a *szervezésben, vezetésben* ragadható meg. A későbbiek során részletesen ismertetésre kerülő szakirodalomban természetesen felmerült a kérdés, hogy a *vállalkozó* és a *menedzser* (vállalkozásszervező) megkülönböztethető-e egymástól személyiségük alapján, vagy ugyanarról a

---

\* Szakács Ferenc kandidátus, tanszékvezető, főiskolai tanár,  
Bánfalvi Mária főiskolai adjunktus,  
Nagy István tanársegéd,  
Veres Nóra tudományos segédmunkatárs,  
Karcsics Éva főiskolai adjunktus

\*\*A „Vállalkozói személyiség” c. ÁVF kutatás (témavezető: dr. Szakács Ferenc) zárójelentése alapján



típusról van-e szó. Egy igen meggyőző vizsgálat (Knutson, D.J., 1998) azt látszik igazolni, hogy ebben a vonatkozásban nincs jelentős különbség a sikeres vállalkozók és menedzserek között (és személyiségvizsgáló módszerekkel sem különíthetők el), ugyanis a *sikeres vállalkozók egyben jó menedzserek is*. Vagyis csak „*vállalkozó-menedzserekről*” illetve „*menedzser-vállalkozókról*” érdemes beszélni. A sok megbukott vállalkozásnak éppen az a leggyakoribb oka, hogy szép számmal akadnak szervezéshez nem értő, tehát alkalmatlan vállalkozók is (Gerber, M.E., 1995). Az ÁVF „vállalkozásszervező” fogalma ezek szerint a „vállalkozó-menedzser”, „menedzser-vállalkozó”, vagyis (legalábbis elvben) a „sikeres vállalkozó” szinonimájaként kezelhető. *A továbbiak során tehát a „vállalkozó” kifejezéssel (pszichológiailag) azonos jelentésben használjuk a „vállalkozásszervező” fogalmat*. Elismerjük azonban a létjogosultságát annak a nézetnek is, amely szerint a vállalkozói hatékonyság a *vezetői tevékenység* hatékonyságán áll, vagy bukik, ezért a *vállalkozó*, mint *vezető* külön tárgyalást érdemel (Salamonné Huszty Anna, 2000; Bogel György, Salamonné Huszty Anna, 1998; Stevenson, H.H., Sahlman, W.A., 1986).

Belátható, hogy az oktatási célokban megfogalmazott feladatok teljesítéséhez fontos lenne tudnunk: *milyen az ideális vállalkozói magatartás (amelyet szeretnénk kifejleszteni hallgatóinkban) és milyen személyiségjegyek tesznek valakit alkalmassá erre a magatartásra?* Feltett kérdésünk messzebbre tekintő választ igényel. A kérdés első része ugyanis *empirikus* (tehát adatgyűjtő munkát feltételez), a második azonban *teoretikus* jellegű, így állásfoglalásra kényszerít. Lényegében azt kell eldöntenünk, hogy a tapasztalati úton megállapítható vállalkozói tulajdonságok olyan *személyiségjegyek-e*, amelyek (*prediszpozícióként*) *előre* meghatározzák, mintegy „okozzák” az egyén vállalkozóvá válását (vagyis a személyiség az „ok”, a vállalkozóvá válás az „okozat”), vagy éppen fordítva: a környezet és a vállalkozói tevékenység (mint „ok”) alakítja-e ki az egyénben a sajátos vállalkozói magatartást (mint „okozatot”). A kérdést (a „*Poeta non fit sed nascitur*” analógiájára) így is teszi fel a szakirodalom: „Születik, vagy lesz a vállalkozó?” (Faris, S., 1999) A személyiség-lélektanban mára az „interakcionista” nézetek váltak uralkodóvá, amelyek a személyiségvonások *hajlamosító* erejének és a környezeti hatások *módosító* erejének kölcsönhatását feltételezik. Mi is ehhez az irányzathoz tartjuk magunkat, amikor *azt feltételezzük, hogy léteznek olyan személyiségvonások, amelyek hajlamosítanak, alkalmassá tesznek (tehát bizonyos mértékig prediszponálnak) valakit a vállalkozásra* (éppen ezeket keressük), *de nem a környezeti feltételektől teljesen függetlenül*. A „hajlamosítás” (prediszpozíció) azt jelenti, hogy a környezettel való kölcsönhatásban ugyan, de mégis valamelyest a szituációktól függetlenül ezeknek a személyiség-vonásainknak mintegy „engedelmeskedve”, *konzisztens, tipikus módon viselkedünk*. (Az agresszív-kötekedő személyiségű ember, pl. hajlamos arra, hogy mindig mindenkivel konfliktusba keveredjék, a toleráns, béketűrő ember pedig szinte mindig mindenkivel szót tud érteni.)

Ha sikerülne megállapítanunk a vállalkozóvá válásra hajlamosító személyiségvonásokat, akkor (legalábbis elvben) lehetővé válna egy *vállalkozói alkalmasságot prognosztizáló eljárás* kimunkálása is. Jelen tanulmányunkat egy ez irányban haladó kutatás első fázisának tekintjük, amelyben célunk a vállalkozói tulajdonságok és személyiségjegyek kapcsolatának feltárása volt. (A „megjósolhatóság” és az alkalmasság-vizsgálatok elvi-módszertani problémáira a későbbiek során még visszatérünk.)

A *vállalkozói magatartásra*, viselkedésre, tulajdonságokra, személyiségjegyekre vonatkozó szórványos tapasztalataink akadtak ugyan már a kutatás kezdetén is, de ezek korántsem voltak kielégítőek és egybehangzók. Tudtuk, hogy a „vállalkozó” fogalma is igen különböző jelentéseket hordoz, hisz mindnyájan ismertük a mai magyar valóságot, amelyben a „valódi” (szabad akaratukból) vállalkozók mellett bizony sok „*kényszervállalkozó*” tevékenykedik, akiket csak jogi-gazdasági értelemben lehet ebbe a kategóriába sorolni, pszichológiailag semmiképpen sem.

A vállalkozói tevékenységgel, vállalkozókkal foglalkozó közgazdász-szociológusok többsége pszichológiai tényezők szerepét – természetesen – nem tárgyalja. A vállalkozóvá válás meghatározó tényezőinek a *munkanélküliséget*, a rendelkezésre álló *tőkét*, a *pénzügyi helyzetet*, a *kapcsolatrendszert*, az *informatikai lehetőségeket*, stb tekintik (Tóth Lilla, 1997; Székács Anna, 2002; Lányi Pál, 2002; Papanek Gábor, Benyó Balázs, Petz Raymund, 2002; Papp Ferenc, 2002). Van, aki kerek-perec tagadja, hogy a vállalkozó személyiségének bármilyen szerepe is lenne a vállalkozásban: „A vállalkozás... nem személyiség, hanem magatartás, koncepció és gyakorlati megoldások kérdése...” (Drucker, P.F., 1993). Igaz, a „magatartás” és a „koncepció”, valamint a „személyiség” egymástól nem független jelentésű fogalmak.

A kisvállalkozók kudarcát kutató szerzők azonban a gazdasági-szociológiai tényezők mellett igen gyakran megemlítik, hogy a vállalkozók többsége bizonyos *iskolai végzettséggel* rendelkezik, e nélkül ugyanis nem képesek a vállalkozói tevékenységre, el sem indítják azt, vagy igen hamar csődbe mennek (Kuczi Tibor, 2002). Számos vizsgálat mutatta ki, hogy a vállalkozók iskolai végzettsége magasabb, mint az átlagnépességé (de alacsonyabb, mint a vezetőké), különösen a női vállalkozók esetében (az erre vonatkozó kutatásokat áttekinti: Hisrich, R.D., Peters, M.P., 1991). Az iskolai végzettség a *mentális színvonal* (többé-kevésbé megbízható) mutatója, amelyet számos pszichológiai szakkönyv a *személyiségjegyek* között tárgyal (Atkinson, R.L. és munkatársai, 1999). Van olyan szociológus-közgazdász szerző is, aki kifejezetten

hangsúlyozza a „*pszichológiai tényezők*” fontosságát a kis- és középvállalkozások problémáinak tárgyalása során (Farkas J. György, 2002). A „Vállalkozás” c. tankönyv a vállalkozás történetét áttekintve a vállalkozókról így ír: „*Erejük kereskedelmi érzékből, hatalmas ambícióból, kockázatvállalási készségből, a piaci lehetőségek felismeréséből, józan észből és a megfelelő ember kiválasztásának tehetségéből* táplálkozt. Született vezetők voltak, de a vállalatnál akaratum törvény volt. Ezt azonban ellensúlyozta, hogy általában kiváló munkaadók voltak, jobbak, mint ahogyan az irodalom lefesti őket. Jellemző volt rájuk, hogy keményen dolgozó, *józan üzletemberek* voltak. Erre szükségük is volt, hiszen csak józan ember képes a helyes döntésekre, amelyekkel egy szerény vállalkozásból hatalmas üzemet hoztak létre.”. (Auer Katalin és mtsai, 1999).

Továbbmenve: ugyanez a (nem pszichológiai) tankönyv a vállalkozói *személyiség-tulajdonságokat* oly mértékben fontosnak tartja, hogy: „A vállalkozás előkészítése” és „A vállalkozás sikerének legfontosabb tényezői” c. fejezetekben részletesen tárgyalja a sikeres vállalkozóvá váláshoz szükséges képességeket, készségeket és tulajdonságokat. A szociológus-közgazdász szerzők között is szép számmal vannak tehát, akiknek véleménye szerint a vállalkozási ismereteknek nélkülözhetetlen része a *vállalkozói tulajdonságokra, a vállalkozói tevékenységre vonatkozó pszichológiai ismeretanyag*. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint az a tény, hogy ez az ismeretanyag ma már önálló tankönyvben is rendelkezésre áll (Kristály Máttyás, 1997).

Fel sem merült tehát bennünk az a kétely, hogy *van-e egyáltalán valamilyen pszichológiai, személyiségbeli sajátossága a vállalkozónak*, érdemes-e, kell-e a pszichológia szemszögéből vizsgálni e területen. Mindennapi emberismeretünk, tapasztalataink sem hagytak bennünket kétségben afelől, hogy az emberek igen különbözőképpen reagálnak saját gazdasági krízis-helyzeteikre, jellegzetesen *eltérő módon igyekeznek létfenntartási, életvezetési kompetenciájukat, gazdasági potenciáljukat növelni*. Tudtuk: van, aki *munkatevékenységének intenzifikálásával* teszi ezt (túlórázik, másod- harmadállást vállal, vagyis „látástól vakulásig dolgozik”), van, aki munkaképességének *fejlesztésével (tanulással), vagy újításokkal, alkotásokkal* („Nehéz emberek”), mások *adnak - vesznek* („csencselnek”), stb. (Vannak természetesen negatív variánsok is, mint pl. a szerencsejáték, az uzsora, a korrupció, a csalás és a kriminalitás más formái, stb.) Később megbizonyosodtunk afelől, hogy a szakirodalomban egyöntetű vélemény szerint a vállalkozóra jellemző tulajdonságok közül éppen ez a *reszponzivitás* (válaszadási képesség) a legáthatóbb tényező, vagyis *ahogyan a vállalkozó reagál a szükséghelyzetben* (Philips, B.K., 1991). Természetesen mi sem gondoljuk azt, hogy az ember (a vállalkozó) gazdasági viselkedése teljesen kiszámítható, racionális séma szerint pontosan értelmezhető lenne, de azért azt sem hisszük, hogy megfejthetetlen, kaotikus, titokzatos, minden sajátosságtól mentes „kitaláció” volna a fogalom. (A kérdés igen elmélyült, sok szempontú elemzése: Garai László, 1997).

Abból indultunk ki tehát, hogy kétségkívül léteznek olyan emberek, akik „önfejük”, *önálló vállalkozásban*, intézményes kötöttségektől mentesen keresik boldogulásukat. Olyan emberek, akik saját indíttatásból, saját „szakállukra”, a maguk uraként, saját felelősségükre igyekeznek valamit megvalósítani, amit „megálmodtak”, amiről azt hiszik, sikerhez vezet majd. „Szerencsét próbálnak”. Valójában ők azok, akikre ráillik a „vállalkozó” fogalma, amelyet a szakirodalom sokféleképpen határoz meg, de legáltalában így: „Vállalkozó az, aki *felismer valamely gazdasági lehetőséget, annak hasznosítására tőkét és munkát investál, szervezetet hoz létre és azt (várhatóan nyereséges módon) működteti*.” (Bygrave, 1994) A magyarban (de általában más nyelvekben is) a *vállalkozás* szónak pozitív konnotációja van. Minden jelentésváltozatában és összefüggésében lényegében azt fejezi ki, hogy valaki valamit (feladatot, következményeket, felelősséget, munkát, stb.) a „*vállára vesz*”, tehát saját erőből, saját felelősségére csinálja. Hasonló jelentésű a német *Unternehmer* kifejezés: az a személy – ti. a vállalkozó –, aki valamit valami alá még *felvesz, magára vesz*, stb., míg a francia eredetű, angolban is használatos *entrepreneur* szó inkább a „*közvetítést*” fejezi ki alapjelentésként. (A vállalkozó fogalmának és a vállalkozás elméletének történeti áttekintését l: Hisrich, R.D., Peters, M.P., 1991). Ennek a pozitív, etikai „színezetű” jelentésnek szöges ellentéte a mindennapi szóhasználatban viszont néha szinonimaként használt *kalandor* szó. Még a szótárakban is szerepel, mintegy ajánlott jelentésváltozat a „vállalkozó” mellett. Valószínűleg a mindig kissé bizonytalan kimenetelű *utazással, kalandozással*, átmeneti alkalmi kapcsolatokkal, *kalandokkal* társult ez a jelentésváltozat, hisz az, aki a kalandozást, kalandokat (önszántából) vállalja, az lényegében valóban kalandor.

Korántsem bizonyos tehát, hogy a vállalkozó személyiségjegyeit keresve csak pozitív („glóriás”) jelentésű tulajdonságra kell gondolnunk. Lehetséges, hogy a sikeres vállalkozónak (legalább kis mértékben) rendelkeznie kell bizonyos negatív (vagy legalább is nem makulátlanul pozitív) tulajdonságokkal is, mint pl. „*agyafürtség*”, „*rafináltság*” (dr. Imre János, 1994), „*dörzsöltség*”, „*rámenősség*” (Szakács Ferenc és munkatársai, 2002).

Az sem bizonyos, hogy a *vállalkozó* fogalma pszichológiailag épp úgy *kategorikus* jelentéssel bír, mint jogilag. Nem mondhatjuk tehát azt, hogy valaki *vagy* vállalkozói típus, *vagy nem*. Könnyen lehet-

séges, hogy pszichológiai értelemben véve ez éppoly *dimenzionális* fogalom, mint pl. az ügyesség, értelmesség, stb., vagyis, van, akiben a vállalkozói tulajdonság nagymértékben megvan („*nagymértékben vállalkozói típus*”) és van, akiből szinte teljesen hiányzik („*egyáltalán nem vállalkozói típus*”), természetesen a két véglet közötti folytonos átmeneti különbségekkel. Ez esetben azt feltételezhetjük, hogy *a sikeres vállalkozói magatartás annál valószínűbb, mennél nagyobb mértékben jellemzőek rá a vállalkozói tulajdonságok.*

De hát végül is *milyen tulajdonságok jellemzik valójában a vállalkozót?* Megfontolás alapján annyit bizonyosan állíthatunk, hogy *gazdasági, jogi és pszichológiai* sajátosságokat egyaránt figyelembe *kell* vennünk ahhoz, hogy kielégítő tulajdonság-listát állítsunk össze. Tudjuk ugyanis, hogy a vállalkozás *sikerességének feltételei* közé tartozik *a változó gazdasági környezetbe való alkalmazkodás, a szervezet gazdasági ereje, tapasztalata, stb.*, vagyis nem lehet a vállalkozó személy sikerességéről pusztán pszichológiai jellemzői alapján véleményt alkotni.

A szakirodalom egyetért abban, hogy *a vállalkozás sikeressége a személyektől* (szaktudás, tapasztalat, egyéniség jó kiválasztása), *a környezettől* (a nem megváltoztatható tényezők előrelátása és hozzájuk való rugalmas alkalmazkodás), *az időzítéstől* (a kedvező piaci helyzet felismerése és kihasználása) és *a hozzáférhető erőforrásoktól* (beleértve a kapcsolati tőkét is) függ (Vecsenyi János, 1999). Bizonyos tehát, hogy megalapozott, *értelmes feladat a vállalkozói tulajdonságok összegyűjtése*, tágabb értelemben a vállalkozás pszichológiai vonatkozásainak vizsgálata.

Az is nyilvánvaló azonban, hogy a vállalkozói tulajdonságok listáját valójában csak akkor tudnánk összeállítani, ha magukat a *vállalkozókat* vizsgálnánk e célból. Ez esetben azonban csak a gazdasági-jogi kritériumok szerint járhatnánk el, vagyis a vizsgálati mintánkban ellenőrizetlen számú kényszervállalkozó lenne, akik kérdésfeltevésünk szempontjából nem releváns személyek, kiszűrésük pedig jelentős többletfeladat lenne. Mégis, a szakirodalmi tapasztalatok igen kedvezők, pl. a vállalkozók önéletrajzainak elemzésében (Philips, B.K., 1991), vagy egyéb kérdőíves vizsgálatok terén. (Sajnos azonban a vállalkozókkal való ilyen együttműködésre egyáltalán nem kerülhetett sor, mivel a Vállalkozók Országos Szövetségének elnökéhez írt, erre irányuló levélbeli megkeresésünk válasz nélkül maradt.)

## 2. Kutatásunk

Végül is azt vizsgáltuk, amire lehetőségünk volt és olyan módszerekkel, amelyeket eddigi ismereteink alapján alkalmasnak ítéltünk céljaink megvalósításához. Vagyis: *nem vállalkozókat, hanem vállalkozás-szervező szakos főiskolai hallgatókat vizsgáltunk.* Feltehető természetesen, hogy azoknak az ereiben, akik ide jelentkeztek, „vállalkozói vér folyik” (legalábbis csörgedez), mégsem az volt a célunk, hogy megtudjuk: *milyenek (mennyire vállalkozók), hanem az, hogy a vállalkozói jellemzők és a személyiségjegyek közötti kapcsolatot feltárjuk.*

### 2.1 MÓDSZEREINK

- Utánanéztünk a *szakirodalomban*, ki mit gondol a vállalkozói tulajdonságokról (2.1.1.)
- Összeállítottuk a „*Vállalkozói tulajdonságok*” listáját, és megvizsgáltuk, milyennek gondolják hallgatóink a sikeres vállalkozót és magukat (2.1.2.)
- „*Vállalkozói alkalmasság*” mérésére szolgáló eljárásokkal megállapítottuk a hallgatók „vállalkozói paramétereit” (2.1.3.)
- E célra összeválogatott eljárásokkal megállapítottuk a hallgatók *személyiség-jellemzőit* (2.1.4.)
- Összefüggéseket kerestünk a *vállalkozói jellemzők és személyiség-tulajdonságok* között (2.2.)

#### 2.1.1. A vállalkozói tulajdonságok a szakirodalomban

Amikor ötletünket kutatási szándékká érleltük, nem gondoltuk, hogy a kérdésnek ekkora szakirodalma van már. Azt feltételeztük ugyan, hogy a bennünket foglalkoztató téma van annyira releváns és fontos, hogy már más szakembereknek is eszébe jutott, de nem számítottunk ilyen könyvtárnyi közleményözönre. Saját addigi olvasmányaink (főként könyvek) száma alig haladta meg a tucatot, így aztán hatalmas meglepetés volt számunkra az ÁVF és az MTA Pszichológiai Intézetének könyvtárai révén (Somoskői Jánosné és Gerő Ágnes szíves segítségével) megkapott sok száz egységet tartalmazó (pedig csak német és angol nyelvterületre, és az utóbbi kb. 10-15 évre vonatkozó) címlistája, amelyben a rövidebb-hosszabb

szakcikk mellett bőven voltak vaskos kézikönyvek és doktori disszertációk is. A beszerzett munkák irodalomjegyzékéből is sokat meghozattunk, így a két nyelvterületen az utóbbi években megjelent több, mint félezer közleményt ismertünk meg. Az irodalmi áttekintés során a másodhivatkozásokat is felhasználtuk: az éppen olvasott tanulmányban hivatkozott munkákat beszereztük, de csak akkor ismertettük őket, ha magunk is használható információt találtunk bennük.

A közlemények kérdésfeltevései két csoportba oszthatók:

- Milyennek kell lennie a vállalkozónak? (vállalkozói alkalmasság)
- Milyen személyiség jellemző a vállalkozókra? (prediszpozíció)

Az alábbiak során természetesen csak a szűkebb témánk szempontjából fontosabbnak ítélt közleményeket tekintjük át. Először azokat a munkákat ismertettük, amelyek teoretikus kiindulásúak, vagyis azt elemezték, milyennek *kell*(-ene) lennie a sikeres vállalkozónak (ezek a munkák az alapjai az alkalmasság-vizsgálatoknak), azután térünk rá azokra az empirikus kutatásokra, amelyek azt vizsgálták, *milyen* személyiségűek a vállalkozók.

### 2.1.1.1. Milyennek kell(ene) lennie a sikeres vállalkozónak?

Egy vállalkozás indítása nagymértékben *egyéni döntés*, amely bizonyos *egyéni tulajdonságokat, kvalitásokat* feltételez, amely tulajdonságok a *vállalkozói magatartásnak is feltételei* (Littunen, H., 2000; Gibb, A., Ritchie, J., 1982). Van olyan szerző (aki egyébként a vállalkozói magatartást a pszichológiai elméletek nézőpontjából igen magas színvonalon elemzi), aki szerint a vállalkozási magatartás pszichológiájának alapvetően a döntési folyamatokra kell összpontosítania: „A vállalkozási magatartás tanulmányozása ennél fogva abból áll, hogy gondosan összhangba hozzuk valamennyi társadalomtudomány legfontosabb fogalmait és elveit, annak érdekében, hogy megérthessük a döntési folyamat vállalkozáselméleti összefüggéseit.” (McGuire, J.W., 1971)

A fejezetcímben feltett kérdésre választ kereső szerzők többsége a „vállalkozó” és „vállalkozás” fogalmak implikált jellemzőit fejtik ki. Gondolatmenetük szerint, ha pl. azt állítjuk, hogy a vállalkozó az a személy, aki *felismer* (észrevesz, kitalál) egy lehetőséget, akkor ebben implikáltan azt is állítjuk, hogy a sikeres vállalkozó *értelmes, kreatív, tájékozott, stb.*, hisz ezek nélkül a tulajdonságok nélkül nem lenne erre képes. Tovább menve, ha a vállalkozó elég értelmes, akkor azt is tudnia kell, hogy jövőendő vállalkozásának sikere nem garantált (legalábbis nem száz százalékos), tehát *kockázatvállalónak, kudarctűrőnek, stb.* is kell lennie, másként nem lenne képes elviselni a bizonytalanság okozta feszültséget. És ha a vállalkozó létrehoz és működtet egy szervezetet, akkor *vezetői, szervezési készségek* is jellemzik őt. Természetesen a kritériumok közül nem szabad kihagyni a tevékenység gyakorlásához szükséges *sajátos képességeket és készségeket* sem, mint pl. *a szakismereteket, a menedzseri készségeket, az üzleti életben való tájékozottságot, az üzleti lehetőségek felismerését, a profit felhasználását, a tévedések hatékony és gyors korrekcióját, marketing ismereteket, pénzügyi és számviteli ismereteket, stb.* (Casson, M., 1982; Caird, S., 1988). Mindeközben nem vonva kétségbe az olyan (részben már említett) személyiségjegyek fontosságát, mint *innováció, kockázatvállalás, intelligencia, kreativitás stb.* Ez a fajta megközelítés tehát „per definitionem” (a vállalkozó fogalmának definíciója szerint) írja le a tulajdonságokat. Logikai levezetés, következtetés eredményeként *normatív tulajdonságokat, kritériumokat* fogalmaz meg a szerző, tekintet nélkül arra, hogy a valóságos vállalkozók milyenek (ha nem így van, akkor „annál rosszabb a valóságnak”).

Éppen ellenkező gondolatmenetet követnek, de eredményét tekintve hasonlóan járnak el azok a szerzők, akik „megnézik”, milyenek a sikeres vállalkozók. Jellemzésüket saját mindennapi emberismeretükre, józan ítélőképességükre alapozzák, így „állapítják” meg a vállalkozói tulajdonságokat. Ezek a tulajdonságok szintén normatív jellegűek, a szerzők ugyanis (kimondva - kimondatlanul) így gondolkodnak: „Saját szememmel látom, hogy *milyenek* a sikeres vállalkozók, tehát tudom, hogy milyennek *kell lennie* a sikeres vállalkozónak. A gondot az jelenti ezekben a közleményekben, hogy a tulajdonságok kiválasztása és megfogalmazása sok esetben erősen egyéni, nem szakszerű, tehát szinte csak adott minta -adott szakember viszonylatban értékelhetők. (Egy szakember, pl. azt mondta, hogy a vállalkozók *”tüchtig”* emberek. Kérdésemre, hogy ez mit jelent, azt mondta: *barátságosak, kedvesek*. Meglepődött, amikor közöltem vele a német szó valódi jelentését: *„rátermett, ügyes, alkalmas”*.) Mindkét eljárás előnye az, hogy *valóságos, konkrét és áttétel nélküli, értelmezést nem igénylő* „life data” tulajdonságokkal operál, de közös hátrányuk az, hogy *nem mérésen alapuló* állításokat fogalmaznak meg, vagyis *megbízhatóságuk* kétséges. Mégis, ezek a gondolati vagy tapasztalati úton előállított tevékenység- és tulajdonságlisták képezik az alapját az összes *alkalmasság-vizsgáló* mérőeszköznek.

Arra vonatkozóan azonban, hogy mi a vállalkozás, mit csinál és milyen személyiségű a vállalkozó, koránt sincs megegyezés (Milton, D.G., 1989; Burch, J.G., 1986). Egy irodalmi áttekintés (Cunningham, J.B., Lischeron, J., 1991) a vonatkozó nagyobb elméleteket hat csoportban tárgyalja, amelyek között menedzser-szemléletű (arra irányul, amit a vállalkozó csinál), vezetői szemléletű (a vállalkozó vezetői tevékenységére összpontosító), szervezeti beállítottságú, pszichológiai szemléletű stb. iskolákat különít el. Az egyes iskolák azután saját koncepcióik köré rendezik az elvárt tulajdonságokat. Így pl. a „személyiségközpontú” iskola szerint a vállalkozók *intuitívek, energikusak, stabilak és magabiztosak*; a klasszikus iskolák szerint *innovatívak, kreatívak és feltalálók*; a menedzser-iskola *szervezőnek, kockázatvállalónak, egyéniségnek* tartja őket; a vezető szemléletűek pedig azt feltételezik, hogy a vállalkozók fő jellemzői a *motiválás, irányítás, és vezetés*; végül az „intrapreneurship” szemléletben a vállalkozó *szervezeten belüli menedzseri kvalitásain* van a hangsúly. (Hian Chye Koh, 1996)

Nem véletlen tehát, hogy nem találtunk általánosan használható alkalmasság-vizsgáló eljárást. Egy ilyen módszer megalkotásához ugyanis először magának a vállalkozói tevékenységnek (mégpedig mindennek, ami vállalkozói tevékenység) és a vállalkozói magatartásnak (személyiségnek), tulajdonságoknak az operacionalizálására lenne szükség. Ismerni kellene tehát a *vállalkozói tevékenység (foglalkozás) pályaprofilját, továbbá az ehhez szükséges összes humán kompetenciát (képességeket, készségeket, viselkedési és magatartási mintákat, stb.)*. A vállalkozói tevékenység és magatartás fogalmának ilyen szintű és jelleghű kimunkálását azonban eddig még senki sem végezte el. (Kutatásunk következő szakaszában éppen ezt tekintjük egyik alapfeladatunknak.)

Ez azonban csak az egyik (igaz, alapvető) probléma. A másik abból az ismert pszichometriai nehézségből fakad, ami a *képesség és alkalmasság viszonyában* rejlik. A humán kompetenciákat vizsgáló eljárások során produkált teljesítmény a vizsgált személynek az alkalmasságát csak *valószínűsíti, de nem tanúsítja*. Alkalmasságot csak a konkrét munkavégzésben lehet bizonyítani. Azok a teljesítmények (tesztekben, kérdőívekben, stb.), amelyek alapján a képességek, készségek, stb. (humán kompetenciák) megítélésére vállalkozunk, a valós munkateljesítménnyel még akkor is csak távoli kapcsolatban vannak, ha az illeszkedés a kompetencia és a vizsgáló eljárás között tökéletes (ami sajnos távolról sem így van, rengeteg ad hoc jellegű, szakszerűtlen, „botcsinálta” módszer van forgalomban, amelyeknek mind érvényessége, mind megbízhatósága erősen kétséges). A távoli kapcsolat úgy értendő, hogy maga a képesség is csak sokszoros áttétel révén, többszörös meghatározottságban valósul meg bármely valós teljesítményként, másrészt úgy, hogy a mostani (itt és most) teljesítmény alapján csak korlátozott mértékben következtethetünk majdani (munkahelyi) teljesítményre, vagy – különösen – alkalmasságra. (A probléma részletes tárgyalását lásd: Mérei Ferenc, Szakács Ferenc, 1974; Zakar András, 1988; Kecskés Tünde, 2002.)

A vonatkozó szakirodalomban egyetértés van abban, hogy a vállalkozói tevékenység lényeges tényezői a *kezdeményezés*, a társadalmi-gazdasági mechanizmusok területén végzett valamilyen *szervezés, újjászervezés* és az erőforrások felhasználása során elengedhetetlenül adódó *kockázat, kudarc* elfogadása (Hisrich, R.D., Peters, M.P., 1991). A pszichológiai vonatkozásokat részletesen tárgyaló szakirodalmi vélekedéseket (pl. McGuire, J.W., 1971; Schein, E.H., 1978) csak egészen kis mértékben eltulozva azt állíthatjuk, hogy a vállalkozás lényegében alig más, mint valamilyen *sajátos viselkedés, magatartás, tevékenység (kezdeményezés, szervezés, vezetés, stb.)*, s a sikeres vállalkozóra *azok a készségek jellemzők, amelyek e tevékenység ellátásához szükségesek*. Egy igen híres *nem pszichológiai szakkönyv* így ír erről: „A vállalkozás szinte minden megfogalmazása megegyezik abban, hogy egyfajta viselkedésről beszélünk, amely magában foglalja: 1) a *kezdeményezést*, 2) a társadalmi-gazdasági mechanizmusok *szervezését és újjászervezését* az erőforrások és helyzetek előnyös gyakorlati felhasználása érdekében, és 3) a *kockázat vagy a kudarc elfogadását*”. (Shapero, A., 1975, hivatkozás: Hisrich, R.D., Peters, M.P., 1991.)

Általánosan elfogadott feltevés az is, hogy ezekhez a tevékenységekhez bizonyos *képességekre, készségekre, tulajdonságokra* van szükség (*rátermettség, hozzáértés, munkaképesség, kockázatvállalás, kudarc-tűrés, stb.*) Kiemelten fontosnak tartja a szakirodalom a *vállalkozói önismeret* kérdését is (Kristály Máttyás, 1997).

A vállalkozóképzés során megszerzendő legfontosabb *készségeket* a szakirodalom (Ronstadt, R.C., 1985, hivatkozik rá: Hisrich, R.D., Peters, M.P., 1991) az alábbiakban fogalmazza meg:

*a vállalkozásról alkotott vélemények, és a tények megkülönböztetése,*  
*realitásérzék,*  
*kreativitás,*  
*a bizonytalanság tűrése,*  
*a lehetőség felismerésének készsége,*  
*vállalkozásindító készség,*  
*vállalkozás-stratégiai készségek,*  
*az életpálya megítélésének készsége,*  
*a környezet értékelésének készsége,*  
*az etikai értékelés készsége,*  
*üzletkötési készség,*  
*kapcsolatháló kialakítási készsége,*  
*nyereségfölfölözési készség.*

(Attól eltekintve, hogy a felsorolt tételek nem mindegyike készség, beláthatóan hasznos tulajdonságokról van szó.)

Egy tankönyvként is használt magyar szakkönyv szerzője amerikai forrásból (Bygrave, W., 1994) vette át *a sikeres vállalkozó jellemzőinek* alább idézett listáját (Vecsenyi János, 1999):

- **Álomépítő:** A vállalkozóknak van egy álruk arról, hogy milyen lesz a jövőjük és a cégük jövője. Ennél is fontosabb, hogy képesek álmaikat valóra váltani.
- **Döntéshozó:** Nem sokat hezitálnak. Gyorsan hoznak döntéseket. Ez a gyorsaság fontos szerepet játszik a sikerben.
- **Végrehajtó:** Amikor elhatározzák, hogy mit fognak csinálni, azonnal hozzálátanak a végrehajtáshoz.
- **Megszállott:** Teljes elkötelezettséget éreznek vállalkozásuk iránt. Még akkor sem adják fel, ha áthághatatlan akadállyal találkoznak.
- **Eltökélt:** Annyira elmerülnek a vállalkozásukban, hogy az gyakran a családi, baráti kapcsolatok megromlásához is vezethet. Szinte semmi másra nem figyelnek. A napi húsz órás, heti hét napos munka sem idegen tőlük, különösen a vállalkozás indításakor.
- **Szeretetteljes:** A vállalkozók szeretik azt, amit csinálnak. Szeretik termékeiket, szolgáltatásaikat. Ez a szeretet segíti őket túl a nehézségeken.
- **Részletekre is figyelő:** Az ördög a részletekben bújik el. A vállalkozó ügyel minden fontos részletre, különösen az induláskor és a növekedésnél.
- **Független:** A vállalkozó saját sorsának kovácsa és nem akar mások irányítása alatt dolgozni.
- **A pénzt jutalomnak tekintő:** A gazdagság iránti vágy nem az elsődleges szempont a vállalkozó életében. A pénz inkább a siker mércéje, mint célja. A vállalkozók azt feltételezik, hogy ha sikeresek, akkor ennek meglesz a jutalma.
- **Társ:** Sok vállalkozó megosztja a vállalkozás részvényeit a vállalkozás kulcsembereivel, akik fontos szerepet játszanak a vállalkozás sikerében.

Egy távoktatási tankönyv (Pálinkás Jenő, 1996) így ír:

„Megítélésünk szerint időben változók a vállalkozói jellemzők, a sikeres vállalkozóval szemben támasztott követelmények. Egy vállalkozás elindításához fontos, hogy a **vállalkozó adottságai** legyenek az önbizalom, a **leleményesség, a kezdeményezőképeség, jó ítélőképesség, előzetes kapcsolat, racionális kockázatvállalási készség.** Ahhoz azonban, hogy egy elindult vállalkozás **tartósan fennmaradjon, és dinamikusan növekedjék** szükséges, hogy a vállalkozó szakmai, szakterületi tudással rendelkezzen (vagy ezeket sürgősen meg kell szereznie), meghatározóak **üzleti ismeretei és ezek minősége, személyiségjegyei,** amelyeket az alábbiakban csupán felsorolásszerűen említünk meg:

- jó gyakorlati érzék, tudja, hogy mit, mikor kell tenni;
- önállóság és fejlődő-készség;
- kíváncsiság, fogékonyság az új iránt;
- állhatatosság, kitartó szívósság;

- kreativitás és intuitív készség, igyekszik alakítani, de legalábbis előre látni az eseményeket;
- kommunikációs készség, jó partnerkapcsolatok, képesség arra, hogy az emberekből a legjobb adottságokat hozza ki.”

Ezek az általános megfontolásokon, tapasztalatokon alapuló vélemények is igen jellegzetes képet festenek a vállalkozókról, igazolják, hogy: „Van valami a vállalkozóban, ami megkülönbözteti őt a népeség más tagjaitól.” (Hisrich, R.D., Peters, M.P., 1991)

### 2.1.1.2. Milyen személyiség-tulajdonságok jellemzik a vállalkozókat?

Számos szerző nem elégedett meg a „vállalkozó” és „vállalkozás” fogalmakban implikált tulajdonságok kibontásával, vagy eleve más oldalról közelítette a kérdést. Nem teoretikus alapon vizsgáldtak (tehát nem arról értekeztek, hogy milyennek *kell lennie* annak, aki a vállalkozói tevékenységben sikeres akar lenni), hanem empirikus alapú tudományos igényű vizsgálatokat végeztek, amelyek során pszichológiai módszereket (kérdőíveket, tesztek) alkalmaztak (tehát azt akarták megállapítani, hogy *valójában milyenek* a sikeres vállalkozók).

Ezek a vizsgálatok természetesen *pszichometriai* jellemzéssel szolgálhattak csupán, vagyis arról tájékoztattak, hogy bizonyos vizsgáló eljárások (tesztek, kérdőívek) mutatói milyen mértékben jellemzik a vállalkozói mintát (vagyis, hogy ezt a minta mennyire különbözik más, nem vállalkozói mintáktól). A *pszichometriai mutatóval* azonban az a nehézség, hogy a személyiségre vonatkozó jelentése csak értelmezéssel, áttételesen bontható ki (Fiske, D.W., 1963; Karczag Judit, Faragó Klára, 1974). Ha pl. arra vagyunk kíváncsiak, milyen a vállalkozók személyisége, akkor (mondjuk) a CPI kérdőívet alkalmazva azt találhatjuk, hogy a DO mutatójuk értéke szignifikánsan magasabb, mint az átlagnépességé. A DO mutató (a kérdőív konstruktőrei szerint) a *dominanciára való törekvést fejezi ki*, tehát példánk esetében azt mondhatjuk, hogy a vállalkozókra jellemző a dominanciára való törekvés. Ez az értelmezés akkor hiteles (valid), ha a kérdőívben szereplő kérdések valóban és közvetlenül a dominanciára való törekvéssre vonatkoznak (és másra nem). Valójában azonban ez csak ritkán van így, legtöbbször áttételesek a kérdések. Ez az áttételesség azonban csak az egyik problémája a pszichometriai mutatóknak. A másik nehézség abból adódik, hogy ezek a mutatók olyan konstrukciók, amelyek gyakran csak igen távoli kapcsolatban vannak a valóságos vállalkozói tulajdonságokkal, csak bonyolult értelmezéssel (nem egyszer a jelentés „csűrés-csavarásával”) hasznosíthatók (pl. Introvertált – Extrovertált). Az ismertetések során ezért a tesztmutatók jelentését „lefordítva” közöljük.

A pszichológiai sajátosságokat kutató szerzők többnyire abból az előfeltevésből indulnak ki, hogy az embert (cselekvésében, tevékenységében, viselkedésében, magatartásában) bizonyos *értékek, attitűdök, szükségletek* határozzák meg. Ha tehát megállapítjuk a vállalkozókra jellemző értékeket, attitűdöket, szükségleteket, akkor ezek segítségével megállapíthatjuk egy adott vizsgált személy vállalkozói hajlandóságát. A kérdés „pusztán” az, mely módszerek mérik ezeket a tulajdonságokat. A szerzők között nincs egyetértés e tekintetben (sem), sok az esetlegesség, ki-ki a saját módszerére „esküszik” (Amelang, M., Barkenau, P., 1986; Bem, D.J., Allen, A., 1974; Hull, D.L. et al., 1980a, 1980b).

Alábbiakban egy a szakirodalmat áttekintő szerző (Hian Chye Koh, 1996) nyomán (más szerzőkre való hivatkozásait is felhasználva) a leggyakrabban vizsgált pszichológiai jellemzőkkel nyert eredményeket tekintjük át.

■ **Teljesítményigény:** egy igen nagy hatású könyv szerzője (McClelland, D.C., 1961) nyomán elterjedt és többször igazolódott az a feltevés, hogy a vállalkozókra magas teljesítményigény jellemző. Ennek köszönhetően „ég a vágy” bennük arra, hogy eredményesek, sikeresek legyenek. Az is sokszorosan megerősített tapasztalat, hogy ez a teljesítmény-igény szinte minden más vállalkozói tulajdonsággal korrelál (Shaver, K.G., Scott, L.R., 1991). Azt is meggyőző eredmények tanúsítják, hogy a *teljesítményigény-szint pozitív korrelációban van magával a vállalkozói alkalmassággal is* (Johnson, B.R., 1990).

■ **Belső kontroll:** egy Magyarországon is nagy hatású pszichológiai elmélet szerint (Rotter, J.B., 1966) azok az emberek, akik úgy vélik, életvezetésük során legtöbbször saját belső nézeteik kontrollja szerint, saját felelősséggel cselekedtek és a külső tényezők meghatározó erejét kevesebbre becsülik (vagyis „önvezérlő, önkontrollos” rendszerként működnek), *magas szintű teljesítményigénnyel* jellemezhetők. Ők inkább hajlamosak vállalkozói magatartásra, mint azok, akik szerint az életben legtöbbször a külső tényezők hatalma (kontrollja) érvényesül. (A kérdés magyar nyelvű ismertetése és irodalmi áttekintése: Phares, E.J., 1983.) Sőt, olyan szerző is akadt, aki az eredményes és nem eredményes vállalkozók között is szignifikáns különbséget talált a kontrollhely vonatkozásában, előbbiekre találván jellemzőnek a belső kontrollhelyet (Mitton, D.G., 1989) Több szerző hívta fel a figyelmet arra, hogy a „kontrollhely” (és ezen

belül mind a „külső-kontroll”, mind a „belső kontroll”) fogalma több faktoros. Olyan véleményeket is megfogalmaztak, amelyek szerint a „külső” és „belső” kontrollt egymástól független dimenzióknak kell tekinteni (Wong, T.P., Sproule, C.F., 1984).

■ **Kockázatvállalás:** többen úgy találták, hogy a *bizonytalan döntéshelyzetekben esélyt kereső (tebát kockázatot vállaló)* személyek a vállalkozók között különösen gyakoriak, ezért feltételezték, hogy ez egy sajátos vállalkozói tulajdonság (Palmer, M., 1971; Sarachek, B., 1978)

■ **Bizonytalanság-tűrés:** Ha nincs elegendő információnk egy helyzet strukturálásához (megértéséhez), akkor ezt bizonytalanságként éljük meg. A vállalkozók számára (egyedül szerzők szerint) az ilyen helyzetek inkább kihívást jelentenek, amelyeket szívesen vállalnak, ezért a nagyfokú bizonytalanságtűrő képességet vállalkozói tulajdonságnak tekintik (Schere, J., 1982; Sexton, D.L., Bowman, N., 1985).

■ **Magabiztosság:** Egy vállalkozónak *hinnie kell önmagában*, abban, hogy képes megvalósítani céljait. Ehhez természetesen az szükséges, hogy saját *szakmai kompetenciájáról meg legyen győződve*. Több szerző azt találta, hogy ez a tulajdonság, számos más személyiségjellemzővel (mint pl. *belső kontrollhely, kockázatvállalás, bizonytalanság-tűrés*) együtt vállalkozói tulajdonságnak tekinthető (Robinson, P.B., et al., 1991.)

■ **Újítási, megújulási képesség (innovativitás):** Sokan és régóta gondolják úgy (pl. Schumpeter, J.A., 1934), hogy a vállalkozókra jellemző az üzleti tevékenységben *új és egyéni utak keresése, egyéni módszerek (termékek) ki- (fel-) találása*.

Egy igen alapos doktori disszertáció a Cattel-féle 16 faktoros személyiség-kérdőívet alkalmazta (a módszer magyar nyelvű ismertetése: Karczag Judit, 1994), 63 férfi vállalkozó esetében (Aldridge, J.H., 1997). Összehasonlítva a vállalkozók, az átlagnépesség és a középvezetők eredményeit azt találta, hogy a vállalkozókra az átlagnépességhez mérten fokozott méretű *absztrakt gondolkodás, érzelmi stabilitás, dominancia, szabálytudat, szociális bátorság, nyitottság és önbizalom* jellemző. Egy 225 kis- és közép-vállalkozóra valamint 113 vállalkozás indítását fontolgató személyre kiterjedő vizsgálat (Brandstatter, H., 1997) azt tanúsította, hogy az „alapítók” (akik maguk indították be, vagy szándékoztak beindítani vállalkozásukat) *érzelmileg stabilabbak, asszertívebbek, függetlenebbek és elégedettebbek*, mint azok, akik örökölték, vagy beházasodás révén nyerték vállalkozásukat. Hasonló célú vizsgálatokban más szerzők azt találták, az első generációs „alapító” vállalkozók *asszertívebbek, kontrolláltabbak, nagyobb képzelőerővel rendelkeznek, de gyanakvóbbak*, mint második generációs társaik, akikre inkább a *bizalom, alázatosság, gyakorlatiasság, fegyelmezetttség és barátságosság* jellemző (Fraboni, M., Saltstone, R., 1990). Egy vizsgálatban, amely 100 vállalkozót érintett, azt találták, hogy a *vállalkozói magatartást vizsgáló skálában magas pontértéket elért személyek, és bizonyos személyiségjegyekben (pl. fluencia, flexibilitás, originalitás, kreativitás) kiemelkedő személyek mindnyájan igen magas teljesítménymotivációval rendelkeztek* (Shukla, P., 1995).

Sokan kíséreltek meg olyan módszert kialakítani, amellyel megjósolható lenne a vállalkozói alkalmaság, sikeresség. Egy ilyen tanulmányban szerzők az USA 20 államára kiterjedő széleskörű felmérésben 767 kisvállalkozótól és vállalati vezetőtől nyert adatok alapján kimutatták, hogy a vállalkozók *magas teljesítménymotivációval, magas kockázatvállalási hajlandósággal és innovációs készséggel* jellemezhetők.

Egy szlovák szerző (Jurocova, M., 1993) a vállalkozók fontos jellemzőiként azonosította a következő tulajdonságokat: *hosszú és rövid távú célok kitűzésének készsége, munka iránti elkötelezettség, kockázatvállalási hajlandóság, elfogadható mértékű kockázat vállalása*. Egy igen érdekes és provokatív című („Ártalmas-e az egészségre a vállalkozói stressz?”) tanulmány (Buttner, E.H., 1992) kimutatta, hogy *a vállalkozói léttel kapcsolatos stresszt a vállalkozók sikeresebben tudják kezelni, mint a vezetők a saját munkahelyi feszültségeiket, de a magánélet és a vállalkozás közötti konfliktusokat nehezebben viselik*. Szerző kapcsolatot keresett az A-típusú magatartás és vállalkozói magatartás között és azt a meglepő eredményt közli, hogy a B-típus kevésbé stressztűrő, mint az A-típus (a kérdést korábbi tanulmányainkban részletesen tárgyaltuk: Bánfalvi Mária és munkatársai, 2002; Szakács Ferenc és munkatársai, 2002). Más irányú vizsgálódásai közben az előző szerzővel némiképpen hasonló eredményre jutott egy német szerző, aki kreatív német vállalkozókat vizsgált (akiket az átlagembernél bizonyára több stresszhatás ér) és azt találta, hogy bármilyen keményen dolgozzanak is, jobb egészségnek örvendenek mint az átlagos emberek (Goebel, P., 1991).

A pszichológiai vizsgálatok nemcsak a személyiség (valamilyen módszerrel mért) sajátosságaira (vonásaira) terjedtek ki. Számos tanulmány az *attitűdök, életrajzi adatok, üzleti viselkedés, demográfiai tényezők*, stb. jelenségeit is vizsgálódása körébe vonta (Fraboni, M., Saltstone, R., 1990). A „szociális fejlődés” és az „interakcionalizmus” modelljében gondolkodó szerzők (Gibb, A., Ritchie, J., 1982; Winfield, I., 1984) szerint ezek a tulajdonságok a környezeti tényezők (különösképpen a szocio-ökonomiai kultúra,



és a saját vállalkozás helyzetének változása) hatására nagy mértékben változhatnak (Gilad, B., Levine, P., 1986 E feltevést a „cross-cultural” tanulmányok nem egységesen válaszolják meg, bár a már tárgyalt alapvonások tekintetében meglehetősen hasonlóan látszanak a keleti és nyugati kultúrák: mindenütt jellemző a vállalkozókra pl. *a fokozott teljesítményigény* (McGrath, R., Macmillan, I., 1992) és a *kockázatvállalás*. Ez utóbbi tulajdonságot azonban a szakirodalom (Bird, B., 1989) nem tekinti egységes attitűdnek, hanem *gazdasági, kapcsolati, érvényesülési (karrier), továbbá pszichológiai és egészségügyi* kockázatot különböztetnek meg, megjegyezve, hogy a vállalkozói tevékenységgel szervesen csak a gazdasági kockázat vállalása függ össze, míg a többi ettől független egyéni jellemző (Brockhaus, R.H., 1976).

Egy meglehetősen tanulságos tanulmány (Green, R. et al., 1996), azt feszegeti, hogy vannak-e az orosz vállalkozóknak olyan tulajdonságai, amelyek megkülönböztetik őket a nyugati gazdasági körülmények között működő vállalkozóktól. Egy korábbi teoretikus jellegű munka szerzője (Radaev, V., 1993) szerint az orosz vállalkozóknak három típusa különböztethető meg: a) azok, akik „magas helyekről” jöttek és a privatizáció révén tettek szert hatalmas vagyonra és ennek megfelelő kapcsolati tőkével is rendelkeznek (szerző „nomenklátúra-rekrutáknak” nevezi őket); b) a „független vállalkozók”, akik „sehonnaniak” (akárhonnan jöttek) és saját erőből küzdöttek fel magukat, végül c) az „árnyék-gazdaság” résztvevői, akik „feketén” kívánnak érvényesülni. A fentebb hivatkozott vizsgálat a b) csoportba tartozó („független”) vállalkozók négy személyiség-tulajdonságára terjedt ki: *a teljesítményigényre* (Smith J.M., 1973 módszerével), *a kontrollhelyre* (Furnham, A., 1986 módszerével), *a „munkaerkölcsre”* (Mirels, H., Garrett, J., 1971 módszerével) és *az „intrinsic” (azaz belső, immanens) munkamotivációra* (Warr, P. et al., 1979 módszerével). Eredményeik azt tanúsítják, hogy *nincs szignifikáns különbség* az orosz és a nyugati vállalkozók között *a kontrollhely, a teljesítményigény és a munkaerkölcs tekintetében*. (Szerzők megjegyzik, hogy az immanens munkamotiváció viszonylag alacsonyabb értéke talán az inséges gazdasági környezettel magyarázható, ahol az anyagi javak megszerzése életszükséglet.) Egy Indiában készült vizsgálatban a szerző gyors ütemben fejlődő és nem fejlődő vállalkozásokat (vállalkozókat) hasonlított össze 22 pszichoszociális változó mentén (Singh, S., 1988). Más szerzőkhöz (Cortes, J.B., 1961) és saját korábbi munkáihoz (Sing, S., 1978; Singh, S., 1979) hasonlóan azt találta, hogy a „fejlődő” vállalkozók *teljesítménymotivációja magasabb, mint a „nem fejlődőké”*. Hasonlóképpen elkülöníti a „fejlődőket” a „nem fejlődőktől” a következő tulajdonságok magas értéke: *érzelmi stabilitás, magabiztosság, felfelé törekvés, változtatásra és fejlődésre való képesség, kompetitivitás, pontosság, kemény munka, munkakényszer elviselése, képzettség*. A „nem fejlődőkre” a következőket találta jellemzőnek: *szelídség, büntudat, szorongás, felhalmozás (gyűjtés), magas kockázatvállalás, hagyományos beállítottság*.

Egy tanulmány szerzője azt a kérdést tette fel, hogy vajon a körülmények hatalma, vagy a személyes tulajdonságok eredményezik-e, hogy ugyanazt a tevékenységet valaki alkalmazottként, vagy vállalkozóként végzi. Azonos foglalkozású (klinikai szociális munkás) személyek közül külön csoportba gyűjtötték azokat, akik magánpraxisként művelték szakmájukat és összehasonlították azokkal, akik alkalmazottként dolgoztak. Szándékuk az volt, hogy megállapítsák a „vállalkozói személyiségvonásokat”, hisz a privát praxis lényegében üzleti vállalkozásnak tekinthető (Seiz, R.C., Schwab, A.J., 1992). Eredményeik részben eltérnek a szakirodalomtól (pl. nem találtak különbséget sem *a kontrollhelyben, sem a teljesítményigényben*), nagyrészt azonban kongruensek azzal (pl. a vállalkozókra jellemzően magas értéke *a frusztrációs toleranciának, az autonómia-igénynek és a standard feladatokkal szembeni averzióknak*).

Egy másik munka azt a szempontot veti fel, hogy a vállalkozói tevékenység, a különféle fejlesztő tréningek, a vállalkozás sikere, a vállalkozók közötti eredményes együttműködés fejlesztően hatnak a vállalkozó személyiségére: *növekszik a teljesítmény-motiváció, és kooperációs készség*. (Változatlan marad azonban a *dominanciára való törekvés*.) Szerző felhívja a figyelmet arra, hogy a személyiségvizsgáló kérdőívek bizonyos mértékig „állapotfüggők” (azaz a válaszok függenek attól, hogy a megkérdezett éppen milyen élethelyzetben, „passzban” van), ezért a vállalkozói személyiségtulajdonságok mérésekor figyelembe kell venni, hogy a vállalkozás milyen stádiumában történt a vizsgálat (Littunen, H., 2000). Ennek a szempontnak a relevanciáját régebbi szerzők is alátámasztják, akik a szociális tanulásemélet felől fogalmazták meg a személyiség kialakulásának folyamatát (Rotter, J., Chance, J., Phares, J., 1972). Azt az általános tapasztalatot, hogy a vállalkozókra szinte kivétel nélkül *magas fokú teljesítményigény* jellemző, egy szerző úgy próbálta meg hasznosítani, hogy ennek az egy tulajdonságnak a mérésével igyekezett megjósolni a későbbi vállalkozói alkalmasságot (Hansemark, O.C., 2000). Korábbi tapasztalatai (Hansemark, O.C., 1997) és szakirodalmi adatok (Durand, D., Shea, D., 1974; Fineman, S., 1977) alapján kétféle módszert alkalmazott. Az egyik egy kérdőív volt (Cesarec, Z.M., 1973), a másik egy projektív teszt (TAT). Ennek során a vizsgált személynek történetet kell kitalálnia képeken levő helyzetek szereplőiről (Murray, H.A., 1938.; Murray, H.A., 1943). A „projekció” lényege: az ember hajlamos arra, hogy a benne munkáló érzelmek, szükségletek, stb. szerint értelmezze helyzetét, ezeket „kivetítve”, szubjektíven viselkedjék. Ha ez igaz, akkor az várható, hogy azok a személyek, akikre erős teljesítményszükséglet jellemző, ezt kivetítik a képeken levő helyzetekre és a teljesítményigényt beleszővik a kitalált történetekbe.

Szerző feltevése nem vált be, a TAT-képek alapján nem volt megjósolható a későbbi vállalkozói teljesítmény, míg a kérdőív adatai szerint igen. Végül, hogy negatív tulajdonságokról is essék szó: egy tanulmány a vállalkozókra jellemző *enybe szociopata* viselkedésről számol be (Wilson, E.K., Solomon, G.T., 1989).

Korántsem gondoljuk, hogy a vonatkozó szakirodalomról tökéletes áttekintést tudtunk adni. Lehet, hogy annak a szerzőnek van igaza, aki (ugyancsak a szakirodalom áttekintése alapján) ezt a kérdést tette fel egyik munkájának címében: „*Miről beszélünk tulajdonképpen akkor, amikor vállalkozásról beszélünk?*” (Gartner, W.B., 1990) Az is lehet, abban is igaza van ennek a szerzőnek, és másoknak, hogy az a kérdés: „*Mi a vállalkozó?*”, rossz kérdés, nem biztos, hogy egyáltalán érdemes rá válaszolni (Gartner, W.B., 1989; Carland, J.W., Hoy, F. Carland, J.A.C., 1988). Bízunk abban, hogy az eddig leírtakkal is segítettünk valamelyest a téma iránt érdeklődőknél. A még át nem nézett, de már megrendelt szakirodalmi adatok (pl. Begley, T.M., Boyd, D.P., 1987; Caird, S.P., 1993; Carsrud, A.L., Olm, K.W., Eddy, G.G., 1986 és különösképpen Miner, J.B., 1997), valamint mindazok a közlemények, amelyek a vállalkozói alkalmasság megjölésének lehetőségeivel foglalkoznak, már következő kutatási témánk irodalomjegyzékében fognak szerepelni.

## 2.1.2. Vállalkozói tulajdonságok vizsgálata

*(azoknál a módszereknél, amelyek számszerűsíthető eredményt adtak, az egyes mutatók után zárójelben közöljük azt a sorszámot, amellyel az „Adatbázisban” szerepel)*

A „*Vállalkozói tulajdonságlista*” összeállításához, az áttekintett szakirodalomban fellelhető tulajdonságok mellett figyelembe kívántuk venni az ÁVF oktatóinak szakvéleményét is. Arra kértük őket, hogy válaszoljanak arra a kérdésre: „Milyen a jó vállalkozó?” és soroljanak fel válogatás nélkül mindent, ami eszükbe jut. A végül összeállított listába a leggyakrabban szereplő 46 tulajdonság került.

Vizsgálatainkban ezt a tulajdonságlistát egyrészt önértékelésként alkalmaztuk (2a változat), amelynek során azt tudakoltuk, hogy a hallgatók ezeket a tulajdonságokat milyen mértékben tartják magukra jellemzőnek, másrészt azt, hogy a hallgatók szerint ezek a tulajdonságok milyen mértékben jellemzők a sikeres vállalkozókra (2b változat). A módszert egy korábbi közleményünkben (Szakács Ferenc és munkatársai, 2001) ismertettük.

## 2.1.3. Hallgatók vállalkozói alkalmasságának vizsgálata

### 2.1.3.1. Vállalkozási ötletek

Összeállítottunk egy kérdőívet, amelynek segítségével hallgatóink vállalkozói rátermettségét kívántuk megismerni oly módon, hogy vállalkozási ötleteket kértünk tőlük. Tájékoztattuk őket arról, hogy egy amerikai folyóirat milyen ötleteket gyűjtött össze. Kérdéseink nemcsak az ötleteikre vonatkoztak, hanem azt is tudakoltuk, mennyiben és hogyan látják megvalósíthatónak azokat. Sajnos ez a kísérletünk kudarcba fulladt: a kiosztott 400 kérdőívből (amelyet hazavihettek és név nélkül is leadhattak volna) mindössze 15-öt kaptunk vissza. A kudarc okát keresve, a hallgatóktól kapott visszajelzések alapján a következő magyarázatokat találtuk:

- A feladat nem volt érdekes, nem látták át a fontosságát, nem volt „jegy-értéke” tehát nem voltak hajlandók foglalkozni vele a túlterheltségük miatt.
- Elfelejtette, nem volt rá ideje.
- Nem értette meg a feladatot, nem tudta, mit kell írnia.
- Nem talált „méltó” ötletet, amelyet érdemesnek tartott volna leírni.
- Számos ötlete van ugyan, de nem volt hajlandó leírni, mert attól tartott, hogy mások (évfolyamtársai, tanárok) ellopják tőle és „saját pecsenyéjüket sütik vele”.

A megismételt alkalommal 100-nál több kérdőív érkezett vissza, sajnos szinte kivétel nélkül a példaként megadott ötletek valamelyikét írták be. A felmérés eredményeit így az *Eredmények* (2.2.) fejezetben nem tudjuk közölni.

### 2.1.3.2. Vállalkozói (rendezvényszervezési) teljesítmény

A vállalkozásszervező szak II. éves hallgatói a második félévben a „Szervezési gyakorlat” c. 30 órás tantárgy keretében önálló rendezvényt szerveznek és bonyolítanak le. Ennek során az ötlettől a megvalósításig mindent önállóan végeznek, a Főiskolától kapott pénzügyi keretet saját hatáskörben használják fel és a szerzett (pénzbeli) szponzor-támogatások összege után osztalékot, a nyújtott teljesítmény alapján prémiumot kapnak. A feladat lebonyolításához a tantárgyi útmutatón kívül természetesen igen részletes instrukciót kapnak, amely tartalmazza a teljesítményértékelés szempontjait is. Az osztályzatot a munkacsoportok tagjainak egymásról, a team-vezetőknek a tagokról, a koordináló asszisztenseknek és tanároknak a hallgatókról készített értékelése alapján a tantárgyfelelős tanár adja.

A teljesítmény értékelésének mutatói:

**RO (109)** = rendezvényszervezői és lebonyolítási teljesítményért kapott tanári osztályzat

**KÉ (112)** = rendezvényszervezői és lebonyolítási tevékenységért társaktól kapott osztályzat

### 2.1.3.3. Vállalkozói alkalmasság

A szakirodalomból (Balogh, J., 1985) átvett kérdőív (fordította: Veres Nóra) „Egy álmon túl...” címmel kezdődik ugyan, de igen praktikus szempontok szerint vizsgálja a *vállalkozói alkalmasságot a vállalkozói sikeresség, vállalkozói tulajdonságok és vállalkozói funkciók* alapján.

A kérdőívvel nyert mutatók:

**V (114)** = a „Vállalkozói sikeresség” c. kérdőívben elért pontszám

**VT (115)** = a „Vállalkozói tulajdonságok” c. kérdőívben elért pontszám

**VA (116)** = a „Vállalkozói alkalmasság” c. kérdőívben elért pontszám

### 2.1.3.4. Tanulmányi eredmény (az első félévi átlag). Jele: **TE**

### 2.1.4. Személyiség-vizsgálatok

#### 2.1.4.1. „A vállalkozó jellemzői”

c. kérdőív (Kristály Mátyás, 1997) a *függetlenségigény, a kockázatvállalási hajlandóság és a kontrollhely* mérésére szolgáló eljárás.

A kérdőívvel nyert mutatók:

**VÁK (1)** = Külső irányítású személyiség

**VÁB (2)** = Belső irányítású személyiség

**VNF (3)** = Nem független személyiség

**VÁF (4)** = Független személyiség

**VKO (5)** = Kockázatvállalási hajlandóság

#### 2.1.4.2. A „Vezetői hajlam”

c. kérdőívvel (Kristály Mátyás, 1997) a kitöltő személy arra a kérdésre kap választ, megvannak-e benne azok a személyiségtulajdonságok, amelyek alkalmassá teszik őt arra, hogy jó vezető váljék belőle.

A kérdőívvel nyert mutató:

**VEH (6)** = Vezetői hajlam mértéke

### 2.1.4.3. S-CPI: CALIFORNIA PERSONALITY INVENTORY

című **személyiség-kérdőív** rövid formájának (Oláh Attila, 1985; Vargha András, 1999), magyar standardizált változata. A kérdőív segítségével alábbi személyiségmutatók számíthatók ki:

**DO (7) = Dominancia** („A skála felvilágosítást nyújt arról, hogy a személy interperszonális kapcsolataiban törekszik-e domináns szerepre, hova helyezi magát a dominancia – szubmisszió (felé- ill. alárendeltség) tengelyen. A vezetőképességről és a szociális kezdeményezőkézségről is fontos információkat kapunk. A magas pontérték azt jelzi, hogy a személy képes közösségek összefogására, szervezésére, együttesek vezetésére.”)

**CS (8) = Státus** (vezető pozíció) elérésére való képesség. („A skála azt próbálja megállapítani, hogy a személy rendelkezik-e azokkal a személyiség-adottságokkal, tulajdonságokkal, amelyek alapul szolgálnak ahhoz, hogy szociális közösségekben vezető pozícióra tegyen szert. Magas pontérték esetén a kiemelkedni, fejlődni, előrehaladni akarás motivációs alapjait, illetve igényét diagnosztizálhatjuk.”)

**SY (9) = Szociabilitás**. („A skála azokat a személyeket azonosítja, akik könnyen és hatékonyan illeszkednek be közösségekbe, érzékenyek a közösségi normák iránt, fejlett a decentralálásra, az érzelmi kötődésre és a kapcsolatalakításra való készségük. Készek energiájukat a közösség fenntartására és erősítésére fordítani. Képességeiket jobban érvényesítik társas térben, a társas kapcsolatok alakításában átlagon felüli ügyességet árulnak el.”)

**SP (10) = Szociális fellépés**. Interperszonális készség. („A skála célja az interperszonális kapcsolatokban nagy önbizalommal, határozott fellépéssel résztvevő, harmóniára, kiegyensúlyozottságra törekvő, átlagon felüli szociális erőtérrel bíró, szociális interakciókat készség szinten szabályozó személyek azonosítása.”)

**SA (11) = Önefogadás**. („A skála a személyes értékeivel, képességeivel tisztában levő, az önismert és önértékelés magas szintjén álló, függetlenségre törekvő, kialakított szociális helyzetével és szerepével elégedett személyek azonosítását célozza.”)

**WB (12) = Jó közérzet**. („A skála célja azonosítani azokat a személyeket, akik minimalizálják aggodalmaikat, panaszait, magas szinten elaborálják pszichés feszültségeiket, viszonylagosan mentesek az önmagukban való kételkedéstől és elégedettek elért eredményeikkel.”)

**AN (13) = Szorongás**. („Ez a skála a bizonytalan, aggodalmaskodó, kiegyensúlyozatlan, kudarcot anticipáló, tökéletlenség érzésével küszködő szenzitív személyeket azonosítja, akiknél a szorongásra való hajlam tartós jellegűnek tekinthető.”)

**RE (14) = Felelősségtudat**. („Ez a skála a lelkiismeretes, munkájukat felelősségteljesen végző, társas kapcsolataikban megbízható, kiegyensúlyozott személyeket azonosítja.”)

**SO (15) = Szociális felelősségérzet**. („A skála a felettes-én funkciók működésének hatékonyságát, a szociális érettség és szociális felelősségérzet mértékét állapítja meg.”)

**SC (16) = Önkontroll**. („A skála azokat a személyeket azonosítja, akik képesek viselkedésük hatékony szabályozására, indulataik racionális ellenőrzésére, továbbá az alkalmazkodás szempontjából előnyös, társadalmilag értékes megoldásokhoz vezető feszültségszabályozásra, a személyiség színvonalát emelő feszültség-lereagálásra.”)

**TO (17) = Tolerancia**. („A skála által azonosított személyek képesek az egyéni és a közösségi érdekek harmonikus egyeztetésére, a szociális interakciókban keletkező feszültségek tolerálására, elaborálására. Empátiás készségük átlagon felüli, kiegyensúlyozott viszonyt mutatnak az életterükben mozgó autoritatív személyekkel.”)

**ES (18) = Énerő**. („A skála a fizikailag és pszichikailag egyaránt egészséges, kiegyensúlyozott, hatékony ego-funkciókkal jellemezhető személyeket azonosítja, akik képességeikhez és felkészültségükhöz mért reális életcélokat követnek.”)

**GI (19) = Jó benyomás keltése**. („A skála azokat a személyeket azonosítja, akik képesek kedvező benyomást kelteni magukról és jelentőséget tulajdonítanak annak, hogyan reagálnak rájuk mások.”)

**CM (20) = Közösségi magatartás**. („A skála célja annak meghatározása, hogy milyen mértékben felelnek meg az egyén reakciói és válaszai a kérdőívben felállított átlag-elvárásnak.”)

**AC (21) = Feladatteljesítésre való (extrinsic) törekvés, konformizmus útján** („A skála olyan magasan teljesítmény-motivált személyek azonosítására tesz kísérletet, akiknél a teljesítményre, eredmény

elérésére való irányultságot alapvetően extrinsic, azaz külső eredetű motívumok serkentik. Az un. feladatteljesítő típus magas pontértéket ér el a skálán.”)

**AI (22) = Önálló teljesítményre való (intrinsic) törekvés, függetlenség útján.** („A dominánsan intrinsic, azaz immanens módon motivált személyeket azonosítja a skála, akiknél a problémák megoldásában autonómia érvényesül. Problémaérzékenység, feladatkereső attitűd, kreatív szemlélet jellemzi őket.”)

**IE (23) = Intellektuális hatékonyság.** („A skála célja azonosítani az intellektuálisan hatékony, a szellemi tevékenység iránt élénken érdeklődő, a mentális erőfeszítést magasra értékelő személyeket.”)

**PY (24) = Pszichológiai érzék.** („A skálával azokat a személyeket azonosíthatjuk, akik érzékenyen reagálnak mások élményeire, motívumaira, szükségleteire, akik könnyen ráhangolódnak társaik pszichikus állapotára és átlagon felüli empátiás készséget mutatnak.”)

**EM (25) = Empátia.** („A skála célja az érzelmileg nyitott, a másik mélyreható megértésére hajlamos mutató, átlagon felüli interperszonális érzékenységgel és érzelmi rezonancia készséggel rendelkező személyek azonosítása, akik az empátiás beleélés fejlettsége révén könnyen hangolódnak rá mások érzelmi állapotára és ismerik fel indítékaikat és motívumaikat. A magas pontértéket elérő személyek fejlett empátiás készséggel rendelkeznek, biztonságosan mozognak a társas térben.”)

**FX (26) = Flexibilitás.** („A skálával megállapíthatjuk az alkalmazkodási képesség fejlettségét, a kognitív tevékenység rugalmasságát, a szociális viselkedés flexibilitását.”)

**FE (27) = Nőieség.** („A skála célja regisztrálni az érdeklődés feminin vagy maszkulin jellegét. Magas pontérték mindkét nem esetében inkább nőies érdeklődést, a nőkre jellemző viselkedésformák preferálását jelzik. Az alacsony értékekből erőteljes viselkedésre és férfias viselkedési formák előnyben részesítésére következtethetünk.”)

**F1 (28) = Stabilitás – Emocionalitás.** („E faktor vezető skálája az Önkontroll (SC) és a több ide tartozó skála (GI, WB, TO) is az alkalmazkodás – neurotikusság mentén szelektálja a vizsgálati személyeket, ez a faktor tehát az Eysenck által kimutatott dimenziót azonosítja.”)

**F2 (29) = Extraverzió – Introverzió.** (Kifelé fordulás – befelé fordulás.) („E faktor legmarkánsabb skálája a Szociabilitás (SY) és az idetartozó további négy skála (DO, SA, CS, SP) ugyancsak az interperszonális adekváció és hatékonyság megállapítására használható.”)

**F3 (30) = Konvencionális.** („A faktor két vezető skálája a Közösségiség (CM), amely az általános társadalmi elvárások tiszteletben tartását méri, és a Feminitás (FE), amely a konvencionális nemi szerepekhez való viszonyt állapítja meg.”)

**F4 (31) = Függetlenség, eredetiség.** („A faktor vezető skálája a Flexibilitás (FX), két másik skálája (AI, PY) pedig a függetlenséget és az érzékenységet, a legfontosabb alkotói erényeket diagnosztizálja.”)

**V1 (32) = Irányító képesség.** („Vezetői skála 1”)

**V2 (33) = Frustráció-tolerancia.** („Vezetői skála 2”)

**V3 (34) = Szocializáltság.** („Vezetői skála 3”)

**V4 (35) = Felelősségtudat.** („Vezetői skála 4”)

**V5 (36) = Teljesítménymotiváció.** („Vezetői skála 5”)

**V6 (37) = Rugalmasság, önállóság.** („Vezetői skála 6”)

**BF1(38) = Szociális hatékonyság.** („Big Five személyiségdimenzió 1”)

**BF2 (39) = Szeretet, segítőkészség.** („Big Five személyiségdimenzió 2”)

**BF3 (40) = Lelkiismeretesség.** („Big Five személyiségdimenzió 3”)

**BF4(41) = Emocionális kontroll.** („Big Five személyiségdimenzió 4”)

**BF5 (42) = Intellektus.** („Big Five személyiségdimenzió 5”)

#### 2.1.4.4. Képes Frustrációs Teszt

(Merei Ferenc, Szakács Ferenc, 1974): a teszt képei frustrációs helyzeteket ábrázolnak, amelyekben az egyik személy mond valami frusztrálót a másiknak. A vizsgált személynek azt kell megmondania, hogy ő mit válaszolna, mit tenne ebben a helyzetben (12. sz. melléklet)  
A válaszok a következő 16-féle magatartásmódot fejezhetik ki, amelyek mindegyike személyiségjegyként értelmezhető:

- PFT:TEV(43)** = frusztráltság, akadályoztatás extrapunitív (kifelé büntető) hangsúlyozása  
**PFT:TNE(44)** = nyílt (extrapunitív) agresszió, felelősségre vonás  
**PFT:TKE (45)** = a helyzet megoldását mástól kérő, követelő magatartás  
**PFT:TIV(46)** = frusztráltság, akadályoztatás intrapunitív (befelé büntető) hangsúlyozása  
**PFT:TNI (47)** = nyílt (intrapunitív) autoagresszió, saját felelősség hangsúlyozása  
**PFT:TKI (48)** = a helyzet megoldását magára vállaló magatartás  
**PFT:TMV(49)** = a frusztráció jelentéktelenítése  
**PFT:TNM (50)** = felmentés (senki sem felelős)  
**PFT:TKM (51)** = belenyugvás a helyzetbe, hit abban, hogy a helyzet megoldódik  
**PFT:TE (52)** = az összes extrapunitív válaszféle aránya  
**PFT:TI (53)** = az összes intrapunitív válaszféle aránya  
**PFT:TM (54)** = az összes impunitív (nem büntető) válaszféle aránya  
**PFT:TO-D(55)** = az összes akadály-dominanciát (Obstacle Dominance) kifejező válaszféle aránya  
**PFT:TE-D (56)** = az összes „ítélkező” – énvédő (Ego Defence) válaszféle aránya  
**PFT:TN-P(57)** = az összes helyzetmegoldásra (Need Persistence) vonatkozó válaszféle aránya  
**PFT:TGCR(58)** = frusztrációs konformizmus mértéke (Group Conformity Rating)

#### 2.1.4.5. Konfliktusok kezelése

(Rudas János, 1984) c. kérdőívvel a konfliktushelyzetekben való viselkedés alábbi típusai különíthetők el:

- KKVE (70)** = „Versengő”  
**KKKM (71)** = „Közös megoldást kereső”  
**KKKO (72)** = „Kompromisszumos”  
**KKEL (73)** = „Elkerülő”  
**KKAL (74)** = „Alkalmazkodó”

#### 2.1.4.6. Kommunikációs stílus KS

(Kristály Máttyás, 1997) c. kérdőívvel alábbi (személyiségjegyként is értelmezhető) kommunikációs stílusok különíthetők el:

- KSBA (59)** = „Barátságos”  
**KSBE (60)** = „Benyomást keltő”  
**KSFI (61)** = „Figyelmes”  
**KSPR (62)** = „Precíz”  
**KSEK(63)** = „Eleven, kifejező”  
**KSDR (64)** = „Drámai”  
**KSUR (65)** = „Uralkodó”  
**KSEL (66)** = „Ellazult”  
**KSVV (67)** = „Veszekedő-vitatkozó”  
**KSNY (68)** = „Nyílt”  
**KSKÖ (69)** = „Kommunikátori önkép”

#### 2.1.4.7. Motivációs analízis

(McClalland, 1961) c. kérdőív a következő motivációs irányultságok elkülönítését teszi lehetővé:

**MAT (75)** = „Teljesítmény”

**MASZ (76)** = „Szociális”

**MAH (77)** = „Hatalom”

#### 2.1.4.8. Befolyásolási készség

(Lánczi Judit, 1999) c. kérdőív két mutatójának jelentése:

**BEF-A (79)** = a személy milyen mértékben hajlamos arra, hogy *másokat befolyásoljon*

**BEF-B (80)** = a személy milyen mértékben hagyja, hogy mások *befolyásolják*.

#### 2.1.4.9. A-típusú személyiség:

mind a vizsgáló módszereket, mind a vonatkozó eredményeket korábbi közleményeinkben (Bánfalvi Mária és munkatársai, 2002; Szakács Ferenc és munkatársai, 2002) ismertettük.

#### 2.1.4.10. MACH I. és MACH II.

(Geis, F.L., 1983) c. kérdőívvel a vizsgált személy *machiavellizmusának* mértékéről tájékoztat.

Mutatói:

MACH1 (126)

MACH2 (127)

#### 2.1.4.11. Értékvizsgálat

(Marosi Miklós, 1985; Barakonyi Károly, 1999) a hazai kutatási gyakorlatban (STÁDIUM 31 Kft, ill. STRATOS nemzetközi kutatás) meghonosodott „Értékpreferencia” és „Vállalkozó céljai” c. kérdőívek alapján a vizsgált személyek a felsorolt értékeket és célokat rangsorolják. Az eredményeket közlő táblázatokban az egyes értékek, ill. célok ranghely-átlaga szerepel, a következő mutatók szerint (értékek, ill. célok megnevezése):

**A-ÉAL (81)** = **alkalmazkodás**

**A-ÉFK (82)** = fair, korrekt magatartás

**A-ÉSZ (83)** = szertartás, ceremóniák

**A-ÉEL (84)** = ellenőrzés, kontroll

**A-ÉPG (85)** = profit, gazdaságosság

**A-ÉOS (86)** = ország szolgálata

**A-ÉÚJ (87)** = újító készség, innováció

**A-ÉÖS (88)** = összhang

**A-ÉPR (89)** = **precizitás**

**A-ÉEM (90)** = emberközpontúság

**A-ÉLH (91)** = lojalitás, hűség

**A-ÉTT (92)** = tisztelet, tekintély

**B-VSF (94)** = személyes függetlenség

**B-VAF (95)** = anyagi függetlenség

**B-VÖN (96)** = önmegvalósítás

**B-VME (97)** = munka keltette elégedettség

**B-VSL (98)** = sikeresnek lenni

<b>B-VMJ (99)</b>	= magas jövedelem
<b>B-HVB (100)</b>	= hatalom, befolyás
<b>B-VSV (101)</b>	= saját vállalkozás
<b>B-VHM ((102)</b>	= hagyományok megőrzése
<b>B-VST (103)</b>	= szerepet játszani a társadalomban
<b>B-VVÉ (104)</b>	= vonzó életstílus
<b>BVMT (105)</b>	= magas társadalmi pozíció
<b>B-VEK (106)</b>	= emberi kapcsolatok
<b>B-VJT (107)</b>	= jó terméket gyártani

## 2.2 EREDMÉNYEK

### 2.2.1 Vizsgálati minta

A vizsgálatokat az ÁVF vállalkozás-szervező közgazdász hallgatóival végeztük el (1997-2001 között), a 2.1. fejezetben ismertetett módszerekkel. A vizsgálatban összesen 300 hallgató vett részt, de az érvényes elemszám módszerenként különböző (lásd a táblázatokon).

### 2.2.2 Alapstatisztika

Az egyes módszerekkel nyert adatokat (1-16 sz. mutatók táblázatai) külön értelmezés nélkül azért közöljük, hogy esetleges utánvizsgálatok számára viszonyítási alapként szolgáljanak.

### 2.2.3 A vállalkozói tulajdonságok kapcsolatai személyiségjellemzőkkel (17-32. tábl.)

„Vállalkozói tulajdonságot” vizsgáló mutatónak neveztünk minden olyan származtatott értéket, amelyet szerzője (szándékában, vagy elnevezésében) ilyennek deklarált. Az egyes mutatók közötti összefüggések (természetesen) a vizsgált személyek saját adataira vonatkoznak. Alábbiakban a vállalkozói tulajdonságokkal „erősen” szignifikáns ( $p < 0,01$ ) és szignifikáns ( $p < 0,05$ ) személyiség-mutatókat közöljük (a betűjelek után zárójelben a kódszám van):

– **VÁK (1)** vs. – **S-CPI:IE (23)** és – **VEH (6)**, – **S-CPI:SY (9)**, – **S-CPI-V6 (37)**,  
+ **KSBA (59)**, – **KKVE (70)**, + **KKEL (73)**.

A mutatók jelentését értelmezve: *azok a személyek, akik úgy vélik, hogy az eseményeket sokkal inkább külső tényezők határozzák meg, mint saját belső tényezőik, alacsony intellektusúak, vezetői képességük gyenge, kevésbé szociabilisek, önállótlanak, de barátságos stílusban kommunikálnak, konfliktusok kezelésében kevésbé versengők, sokkal inkább az elkerülő viselkedés jellemző rájuk.*

– **VÁB (2)** vs. + **PFT-TGCR (58)**.

Az egyetlen összefüggés azt fejezi ki, hogy *azok, akik szerint az eseményeket sokkal inkább saját, belső tényezők határozzák meg, magas frusztrációs toleranciával jellemezhetők.*

– **VNF (3)** vs. – **VEH(6)**, – **S-CPI:DO(7)**, – **S-CPI:SY(9)**, – **KKVE(70)**, + **KKAL(74)** és + **S-CPI:AN(13)**,  
– **SCPI:IE(23)**, – **SCPI:F2(29)**, + **SCPI:F3(30)**, – **SCPI:V1(32)**, + **PFT:TNI(47)**, + **KSBA(59)**,  
– **KSDR(64)**, – **KSEL(66)**, – **KSVV(67)**, – **A-ÉFK(82)**.



Értelmezve az összefüggéseket: *Azok, akikre „A vállalkozó jellemzői” c. kérdőív alapján a „nem független” személyiség jellemző, gyenge vezetői képességgel, dependenciával, alacsony fokú szociabilitással, inkább alkalmazkodó, mint versengő konfliktuskezelési stílussal, szorongással, alacsony szintű intellektussal, introvertáltsággal, konvencionális, konformista magatartással, gyenge irányítóképességgel, büntudatra való hajlammal, barátságos és igen kevésbé dramatikus, nem ellazult de nem is veszekedős kommunikációs stílussal jellemezhetők.*

– VÁF(4) vs. + A-ÉEM. (90)

Tehát azok, akik függetlenek, az emberközpontúságot hátrásorolják a rangsorban.

– VKO(5) vs. –VEH(6), – SCPI:DO(7), – SCPI:SY(9), – SCPI:SP(10), + SCPI:AN(13), – SCPI:PY(24), – SCPI:F2(29), – SCPI:V1(32), – SCPI:V2(33), – SCPI:V6(37), – SCPI:BF1(38), – SCPI:BF2(39), – KSUR(65), – KSVV(67), + KKEL(73) és – SCPI:SA(11), – SCPI:TO(17), – SCPI:IE(23), – SCPI:EM(25), – SCPI:V3(34), – SCPI:BF3(40), – SCPI:BF5(42), – KSKÓ(69), – KKVE(70), + KKA(74), – B-VME(97), + MACH1(126).

Értelmezve az összefüggéseket: *azoknak, akik magas kockázatvállalási hajlandósággal jellemezhetőek, még a következő tulajdonságaik is vannak: gyenge vezetői képességek, alárendelődés (dominancia hiánya), csökkent szociabilitás, sikertelen szociális fellépés, szorongás, gyenge pszichológiai érzék, flexibilitás és eredetiség hiánya, gyenge irányítóképesség, csökkent frusztrációs tolerancia, rugalmatlanság, csökkent szociális bátékonyság, szeretethiány, elkerülő, alkalmazkodó (uralkodásra, versengésre, veszekedésre képtelen) kommunikációs stílus és negatív önértékelés, csökkent tolerancia, gyenge intellektus, csökkent empátia, laza lelkiismeret, negatív kommunikatori önkép, machiavellizmus.*

– RO(109) vs +) KSFI(61, + B-VMJ(99) és + SCPI:RE(14), + SCPI:SC(16), + SCPI:GI(19), + A-ÉÚJ(87), – A-ÉPR(89).

Ezek az összefüggések nem teljesen felelnek meg előzetes várakozásainknak. Azt feltételeztük ugyanis, hogy a rendezvényszervezői teljesítményre adott tanári osztályzat korrelálni fog az un. „alkalmasságmutatókkal”, vagy legalábbis olyan személyiségvonzatai lesznek, amelyek beleillenek a „vállalkozói személyiség” képébe. Sajnos, nem egészen így történt, bár az eredmények – legalábbis így utólag nézve – nem is annyira meglepőek. Lássuk az összefüggések értelmezését: *azok a hallgatók, akik rendezvényszervezői teljesítményükre jó osztályzatot kaptak, a következő tulajdonságokkal jellemezhetőek: figyelmes kommunikációs stílus, magas jövedelemre való törekvés és magas fokú felelősségtudat, kiegyensúlyozott magatartás, társadalmilag értékes feszültségszabályozásra, önuralomra, önkontrollra és arra való képesség, hogy jó benyomást keltsenek magukról.* A mutatónak nincs egyetlen negatív jelentésű korrelátuma sem. Bizonyos tehát, hogy azok kaptak magas osztályzatot, akik rendes, jó magaviseletű, ambiciózus stb. „csupa jó” emberek, de gyanús, hogy amolyan „igazi” vállalkozói tulajdonsággal nem rendelkeznek. Az egyik tanulság, amit ebből levontunk: a nagy erőfeszítéssel kidolgozott értékelési szempontrendszerünket tovább kell fejlesztenünk. (A másik: magunkba kell néznünk, hogy vajon nem szeretjük-e túlságosan a „jó” gyerekeket?)

– KÉ(112) vs. –VEH (6)és + SCPI:SC(16), + SCPI:AI(22), – KSDR(64), – KSUR(65), – A-ÉPR(89), – A-ÉEM(90), + B-VSL(98), – B-VJT(107).

A hallgatóktól (team-tagoktól) kapott értékelésnek a következő személyiségjegyekkel van tehát kapcsolata: az kapott jó jegyet, aki **nem vezetői hajlamú**, kontrollált, jó alkalmazkodó, dominánsan intrinszik teljesítmény-motivációjú, kommunikációs stílusa nem dramatikus, nem uralkodó, a precizitást, emberközpontúságot és a jó termékgyártást nem tekinti kiemelt értéknek, viszont a sikerességet igen. Ez a személyiség sem az, akire a „vállalkozói személyiség” fogalmánál gondoltunk. Inkább a munkájába temetkező, csak a sikerre törekvő, másokkal nem törődő, de alkalmazkodó, nem domináns személyiség nyerte el a társak tetszését. Érdekes, hogy a tanári és a társ-értékelés szignifikáns korrelációban van egymással, tehát valószínűleg valami „közöset” osztályoztunk. (Még az sincs kizárva, hogy valóban a teljesítményt.)

- V(114) vs. + VEH(6), + SCPI:DO(7), + SCPI:SY(9), + SCPI:SP(10), + SCPI:SA(11),
- SCPI:AN(13), + SCPI:ES(18), + SCPI:IE(23), + SCPI:F2(29), - SCPI:F4(31), + SCPI:V1(32),
- + SCPI:V2(33), + SCPI:BF1(38), + SCPI:BF2(39), - PFT:TNE(44), + PFT:TNM(50), + KSBE(60),
- + KSKÖ(69), + KSKÖ(69), + KKVE(70), - KKEL(73) és + SCPI:PY(24),
- SCPI:FX(26), + PFT:TIV(46), - PFT:TE(52), + PFT:TM(54), - PFT:TED(56), + KSPR(62), + KSDR(64),
- + KSEL(66), - KKAL(74), + MAT(75), + BEFA(79), - BEFB(80), + B-VEK(106).

Ez a mutató már valódi vállalkozói tulajdonságokkal jár együtt. Értelmezve az összefüggéseket, először azt emeljük ki, hogy ennek a mutatónak van eddig a legtöbb korrelátuma, vagyis *a vállalkozói sikeresség a következő személyiségjegyekkel jár együtt: vezetői hajlam, dominancia, szociabilitás, jó szociális fellépés, pozitív önkép, alacsony szintű szorongás, énerő, erős intellektus, extraverzió, originalitás alacsony, irányítókészség, frusztráció-tolerancia, szociális hatékonyság, szeretet, közvetlen emberre irányuló agresszivitás alacsony szintje, mások felmentésére való hajlam, hatékony, benyomást keltő, uralomra törekvő, versengő kommunikációs stílus, pozitív kommunikátori önkép, konfrontatív, versengő konfliktus-megoldási stílus és jó pszichológiai érzék, kevésbé rugalmas és alkalmazkodó, hajlamos a frusztrációs helyzeteket nem tudomásul venni („sőt, direkt jó”), kommunikációs stílusa precíz, dramatikus és ellazult, erősen teljesítmény-motivált, befolyásra törekvő, az emberi kapcsolatokat fontos értéknek tekinti.*

- VT(115) vs. + SCPI:FX(26) és + SCPI:BF5(42), + KKKM(71).

A mutatót szerzője a sokat ígérő „vállalkozói tulajdonságok” címmel ruházta fel. Ehhez képest mindössze három személyiségjeggyel korrelál: *flexibilitás, intelligencia és közös megoldás keresése (konfliktus helyzetekben)*, Kétségtől ezek fontos (és igen nívós) személyiség-tulajdonságok, amelyeknek bizonyára hasznát veszi a vállalkozó, sajnos azonban egyetlen más „alkalmasság-mutatóval” sem korrelál (l. 17. tábl.).

- VA (116) vs. + VEH(6), + SCPI:DO(7), + SCPI:SY(9), + SCPI:SP(10), + SCPI:ES(18),
- + SCPI:GI(19), + SCPI:PY(24), - SCPI:FX(26), + SCPI:F2(29), - SCPI:F4(31), + SCPI:V1(32),
- + SCPI:V2(33), + SCPI:V5(36), + SCPI:BF1(38), + SCPI:BF2(39), + SCPI:BF4(41), + KSBE(60),
- + KSFI(61), + KSVV(67), + KSKÖ(69), - KKEL(73), + B-VEK(106) és + SCPI:SA(11), + SCPI:AC(21),
- + SCPI:IE(23), + SCPI:F1(28), + SCPI:V3(34), + SCPI:V4(35), + SCPI:V6(37), + SCPI:BF3(40),
- PFT:TE(52), + PFT:TM(54), + KSEK(63), + KSKÖ(69), + BEFA(79), - BEFB(80), - A-ÉEL(84),
- + B-VMJ(99), + B-VHB(100), + B-VHM(102).

A várakozásnak megfelelően ez a mutató is (a 114-hez hasonlóan) igen gazdag személyiség-korrelátumokban. A mutató által jelzett „vállalkozói alkalmasság” személyiségvonzatai: *vezetői hajlam, dominancia, szociabilitás, jó benyomás-keltés és szociális fellépés, énerő, jó pszichológiai érzék, extravertáltság, eredetiség alacsony szintje, irányítókészség, tolerancia, teljesítményigény, szociális hatékonyság, szeretet, emocionális kontroll, figyelmes, benyomás-keltő, de „rámenős” vitaközö kommunikációs stílus, pozitív kommunikátori önkép, nem kerüli a konfliktusokat, de fontosak számára az emberi kapcsolatok és elfogadja önmagát, szeret megfelelni a követelményeknek (extrinszikus motiváció), intellektuális hatékonyság, stabilitás, szociabilitás, felelősségtudat, rugalmasság, lelkiismeretesség, alacsony szintű agresszivitás, megértő, felmentő viselkedés másokkal szemben, eleven, kifejező, uralkodásra törekvő kommunikációs stílus, befolyásolási törekvés, nem kedveli az ellenőrzést, kontrollt, céljai között előkelő helyen van a magas jövedelem, a hatalom és befolyás megszerzése, de a családi hagyományok megőrzése is.*

- TE(128) vs. + SCPI:SO(15), + SCPI:V3(34), + SCPI:BF4(41), + KKKM (71) és + SCPI:F1(28),
- + SCPI:V5(36), + SCPI:BF2(39), + SCPI:BF3(40), + PFT:TKE(45), - PFT:TED(56), + PFT:TNP(57),
- + KSFI(61).

Valójában pusztán azt szerettük volna tudni, hogy a vállalkozói alkalmasság korrelál-e a tanulmányi eredménnyel (igen, l. 17. tábl.), de kíváncsiak voltunk, vajon milyen személyiségjegyekkel jellemezhetőek a jó tanulók. Íme: *szociális érettség és felelősségérzet (szocializáltság), szociabilitás, emocionális kontroll, konfliktusokban közös megoldások keresése és stabilitás, teljesítményigény, szeretet, lelkiismeretesség, fokozott helyzetmegoldási igény, törekvés mások bevonására, figyelmes kommunikációs stílus.* (Örültünk a szimpatikus emberképeknek.)

## 2.2.4 A vállalkozói alkalmasság-mutatók és személyiségmutatók interkorrelációi (33. tábl.)

Az irodalomból átvett mutatók közül a VT (115), vagyis a „vállalkozói tulajdonságok” nincs kapcsolatban egyetlen más mutatóval sem (és mint láttuk a személyiségmutatókkal való kapcsolata is gyér), jelentését további vizsgálatokkal tisztázni kell ahhoz, hogy használhatóvá váljék. Jól szerepeltek viszont a V(114) és VA(116) mutatók, egymással is és releváns személyiségjegyekkel is jól korrelálnak, ezért alkalmasság-vizsgálati mutatóként való felhasználási lehetőségét igen ígéretesnek tartjuk.

## 2.2.5. A vállalkozói tulajdonságok faktor-szerkezete (34. tábl.)

A vállalkozói alkalmasság megítélésére szolgáló módszereink, amelyeket az irodalomból vettünk át, nem egyetlen faktorba tartoznak, azaz nem egyetlen közös tulajdonságot mérnek. Valójában két erősen önálló és két „gyengébb” faktorról van szó.

- Az egyik az *1. Faktor*, azaz a V(114) és VA(116) mutatók, amelyek a módszer összeállítójának elnevezése szerint is a „*Vállalkozói alkalmasság*” mutatói.
- A másik a *4. Faktor* VÁF(4), amely a *függetlenség* mutatója.
- A harmadik a *2. Faktor*, azaz a RO(109) és KÉ(112) mutatók, amelyek a *rendezvényszervezői teljesítmény* mutatói. Az a tény, hogy ezek önálló faktort alkotnak, azt jelenti, hogy kapcsolatuk a vállalkozói alkalmasság-mutatókkal tisztázásra szorul.
- A negyedik a *3. Faktor*, azaz a VÁB(2) mutató, amelynek jelentése: *belső kontroll*.

## 3. Összefoglalás

■ A *vállalkozói tulajdonságok* megítélésére szolgáló módszerek személyiségvonzatai azt tanúsítják, hogy *létezik és leírható a vállalkozói személyiség, amely elősegíti a vállalkozói hajlandóságot*.

■ A *vállalkozói alkalmasság és sikeresség* személyiségképe igen hasonlatos, de az utóbbi erős *intellektus* is jellemzi, vagyis a *vállalkozói személyiség önmagában nem elegendő a sikerességhez, ehhez intellektuális adottságok is szükségesek*.

■ A *személyiségvizsgálati mutatókban megragadott intellektuális erő nincs kapcsolatban sem a tanulmányi eredménnyel, sem a rendezvényszervezői teljesítménnyel, tényleges mibenlétének további elemzésére van szükség*.

■ A *vállalkozói sikeresség és alkalmasság megállapítására szolgáló módszerek többfaktorosak, ezért további kutatással kell feltárni a vállalkozói tulajdonságok teljes tartományát*.

# MELLÉKLETEK

## „A vállalkozói személyiség” alapstatisztikái

### 1. A VÁLLALKOZÓ JELLEMZŐI (adatbázisban: 1-5.)

#### 1.1. táblázat

összesítve

N=283

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
VÁK	224	1,045	0,992	0,950	0	5
VÁB	224	3,290	1,025	0,311	0	9
VNF	224	2,665	1,427	0,535	0	9
VÁF	223	3,211	0,714	0,222	0	5
VKO	224	0,267	0,755	1,331	0	3

#### 1.2. táblázat

férfiak

N=79

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
VÁK	60	0,950	0,964	1,015	0	4
VÁB	60	3,200	0,971	0,303	1	5
VNF	60	2,500	1,321	0,529	0	6
VÁF	60	3,350	0,777	0,232	0	5
VKO	60	0,550	0,881	1,475	0	3

#### 1.3. táblázat

nők

N=204

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
VÁK	164	1,079	1,003	0,029	0	5
VÁB	164	3,323	1,045	0,314	0	9
VNF	164	2,726	1,463	0,537	0	9
VÁF	163	3,160	0,684	0,217	0	5
VKO	164	0,573	0,735	1,283	0	3

## 2. A SIKERES VÁLLALKOZÓ TULAJDONSÁGAI (adatbázisban: 113/1-46.)

### 2. táblázat

Tulajdonságok	1/46S		
	összesítve	férfiak	nők
Agresszivitás	1,911	2,038	1,877
Akaraterő	3,911	3,961	3,897
Alkalmazkodóképesség	3,427	3,423	3,428
Bátorság	3,701	3,423	3,775
Befolyásoló erő	3,782	3,653	3,816
Bizonytalanságtűrő képesség	3,274	3,384	3,244
Dinamikusság	3,701	3,461	3,765
Döntési képesség	3,911	3,846	3,928
Elkötelezettség	3,677	3,538	3,714
Felelősségvállalás	3,733	3,653	3,755
Gyakorlati érzék	3,629	3,5	3,663
Gyors felfogóképesség	3,701	3,615	3,724
Ítéloképesség	3,741	3,615	3,775
Kapcsolatteremtő képesség	3,838	3,730	3,867
Képzelőerő	3,314	3,192	3,346
Kezdeményezőképeség	3,564	3,5	3,581
Kockázatvállalás	3,653	3,5	3,693
Kommunikációs hatékonyság	3,879	3,730	3,918
Konfliktustűrés	3,282	3,192	3,306
Konstruktivitás	3,435	3,384	3,448
Kreativitás	3,693	3,615	3,714
Kudarctűrés	3,169	3,153	3,173
Küzdőképesség	3,862	3,769	3,887
Lehetőségek kihasználása	3,854	3,769	3,877
Leleményesség	3,653	3,346	3,734
Megfontoltság	3,540	3,346	3,591
Motiváltság	3,637	3,653	3,632
Munkabírás	3,653	3,653	3,653
Operativitás	3,362	3,346	3,367
Önállóság	3,580	3,423	3,622
Önérvényesítés	3,451	3,384	3,469
Önismeret	3,75	3,538	3,806
Ötletesség	3,596	3,461	3,632
Realitásérzék	3,776	3,692	3,785
Rugalmasság	3,556	3,384	3,602
Sikerorientáltság	3,806	3,653	3,846
Szellemi felkészültség	3,677	3,538	3,714
Személyes hatékonyság	3,637	3,461	3,683
Szervezőképeség	3,830	3,846	3,826
Tájékozottság	3,822	3,692	3,857
Teljesítményigény	3,653	3,346	3,734
Tervezőképeség	3,629	3,576	3,642
Tettekészség	3,645	3,538	3,673
Udvariasság	3,467	3,307	3,510
Vállalkozó szellem	3,919	3,884	3,928
Vezetői készség	3,862	3,923	3,846

### 3. VÁLLALKOZÓI ÖNJELLEMZÉS (adatbázisban: 111/1-46)

#### 3. táblázat

Tulajdonságok	összesítve	1/46Ö	
		férfiak	nők
Agresszivitás	1,742	1,615	1,776
Akaraterő	3,282	3,154	3,316
Alkalmazkodóképesség	3,21	3,115	3,235
Bátorság	2,879	3,038	2,837
Befolyásoló erő	2,871	2,923	2,857
Bizonytalanságtűrő képesség	2,226	2,423	2,173
Dinamikusság	3,032	2,846	3,082
Döntési képesség	2,976	2,962	2,98
Elkötelezettség	3,274	3,083	3,337
Felelősségvállalás	3,097	2,885	3,153
Gyakorlati érzék	2,952	2,846	2,98
Gyors felfogóképesség	3,202	3,308	3,173
Ítéloképesség	3,145	3,038	3,173
Kapcsolatteremtő képesség	3,161	2,846	3,245
Képzelőerő	3,234	3,115	3,265
Kezdeményezőképeség	2,766	2,538	2,827
Kockázatvállalás	2,653	2,615	2,663
Kommunikációs hatékonyság	2,871	2,577	2,949
Konfliktustűrés	2,532	2,654	2,5
Konstruktivitás	2,782	2,885	2,755
Kreativitás	3,008	2,962	3,02
Kudarctűrés	2,315	2,308	2,316
Küzdőképesség	3,21	3	3,265
Lehetőségek kihasználása	3,065	2,923	3,102
Leleményesség	3,008	2,962	3,02
Megfontoltság	3,218	3,038	3,265
Motiváltság	3,121	2,731	3,224
Munkabírás	3,435	3,077	3,531
Operativitás	2,742	2,577	2,786
Önállóság	3,282	2,962	3,367
Önérvényesítés	2,895	2,808	2,918
Önismeret	3,282	3	3,357
Ötletesség	2,96	3,115	2,918
Realitásérzék	3,427	3,154	3,5
Rugalmasság	3,242	3,038	3,296
Sikerorientáltság	3,282	3,192	3,306
Szellemi felkészültség	3,089	3,115	3,082
Személyes hatékonyság	3,056	2,808	3,122
Szervezőképeség	2,871	2,615	2,939
Tájékozottság	2,944	2,885	2,959
Teljesítményigény	3,258	2,769	3,388
Tervezőképeség	3,04	2,923	3,071
Tetterekészség	3,089	2,731	3,184
Udvariasság	3,637	3,5	3,673
Vállalkozó szellem	3,081	3,038	3,092
Vezetői készség	2,742	2,692	2,755

#### 4. VÁLLALKOZÓI ALKALMASSÁG (adatbázisban: 114-116.)

##### 4.1. táblázat

összesítve  
N=283

<b>Mutató</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>s</b>	<b>Ve</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
V	111	40,29	5,666	0,141	27	53
VT	139	7,511	1,890	0,252	2	17
VA	136	32,80	4,183	0,128	23	48

##### 4.2. táblázat

férfiak  
N=79

<b>Mutató</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>s</b>	<b>Ve</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
V	22	40,82	6,013	0,147	27	53
VT	36	8,222	2,497	0,304	3	17
VA	36	33,22	5,009	0,151	23	48

##### 4.3. táblázat

nők  
N=204

<b>Mutató</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>s</b>	<b>Ve</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
V	89	40,16	5,604	0,140	27	53
VT	103	7,262	1,565	0,216	2	11
VA	100	32,65	3,860	0,118	23	40

$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
4,228	0,744	0,176	2	5
4,723	0,505	0,107	3	5
4,326	0,687	0,159	3	5
4,112	0,709	0,173	2	5
3,535	0,901	0,255	1	5
4,156	0,768	0,185	1	5
3,442	0,902	0,262	1	5
3,071	0,855	0,278	1	5
3,031	1,026	0,338	1	5
3,076	0,852	0,277	1	5
3,641	0,998	0,274	11	5
3,193	1,015	0,318	1	5
4,571	0,617	0,135	3	5
4,281	0,796	0,186	1	5

$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
4,200	0,840	0,200	2	5
4,833	0,367	0,0778	4	5
4,200	0,659	0,157	3	5
4,017	0,725	0,180	3	5
3,759	1,014	0,270	2	5
4,267	0,861	0,202	1	5
3,633	1,025	0,282	1	5
3,050	0,832	0,273	2	5
3,033	0,882	0,291	1	5
3,267	0,880	0,270	2	5
3,542	1,194	0,337	1	5
3,305	1,149	0,348	1	5
4,400	0,616	0,140	3	5
4,283	0,885	0,207	1	5



## 5.3. táblázat

nők

N=204

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
B-VSF	164	4,238	0,708	0,167	3	5
B-VAF	164	4,683	0,540	0,115	3	5
B-VÖN	164	4,372	0,693	0,159	3	5
B-VME	164	4,146	0,703	0,169	2	5
B-VSL	164	4,4516	0,846	0,245	1	5
B-VMJ	164	4,116	0,730	0,177	3	5
B-VHB	164	3,372	0,845	0,251	1	5
B-VSV	164	3,079	0,865	0,281	1	5
B-VHM	164	3,030	1,076	0,355	1	5
B-VST	164	3,006	0,833	0,277	1	5
B-VVÉ	164	3,677	0,920	0,250	1	5
B-VMT	164	3,152	0,963	0,306	1	5
B-VEK	164	4,634	0,607	0,131	3	5
B-VJT	164	4,280	0,764	0,178	1	5

6. ÉRTÉKPREFERENCIA  
(adatbázisban: 81-92.)

## 6.1. táblázat

összesítve

N=283

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
A-ÉAL	224	6,710	2,751	0,410	1	12
A-ÉFK	224	4,357	2,653	0,609	1	12
A-ÉSZ	224	11,16	1,587	0,142	0	12
A-ÉEL	224	8,540	2,493	0,292	1	12
A-ÉPG	224	4,049	2,942	0,727	1	12
A-ÉOS	224	9,871	2,526	0,256	1	12
A-ÉÚJ	224	5,317	2,732	0,514	1	12
A-ÉÖS	224	4,625	2,753	0,595	1	12
A-ÉPR	224	5,451	2,614	0,480	1	12
A-ÉEM	224	5,161	3,091	0,599	1	12
A-ÉLH	224	6,540	2,896	0,443	1	12
A-ÉTT	224	6,080	3,046	0,501	1	12

## 6.2. táblázat

férfiak

N=79

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
A-ÉAL	60	6,900	2,950	0,428	1	11
A-ÉFK	60	4,317	2,678	0,620	1	11
A-ÉSZ	60	11,22	1,223	0,109	7	12
A-ÉEL	60	8,333	2,660	0,319	2	12
A-ÉPG	60	3,417	2,982	0,873	1	12
A-ÉOS	60	9,583	2,806	0,293	1	12
A-ÉÚJ	60	5,233	2,764	0,528	1	12
A-ÉÖS	60	4,533	2,361	0,521	1	10
A-ÉPR	60	4,983	2,425	0,487	1	10
A-ÉEM	60	5,433	2,971	0,547	1	12
A-ÉLH	60	7,033	2,905	0,413	1	12
A-ÉTT	60	6,900	2,827	0,410	1	11

## 6.3. táblázat

nők

N=204

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
A-ÉAL	164	6,640	2,681	0,404	1	12
A-ÉFK	164	4,372	2,652	0,607	1	11
A-ÉSZ	164	11,13	1,704	0,153	0	12
A-ÉEL	164	8,616	2,433	0,282	1	12
A-ÉPG	164	4,280	2,902	0,678	1	12
A-ÉOS	164	9,976	2,417	0,242	1	12
A-ÉÚJ	164	5,348	2,728	0,510	1	12
A-ÉÖS	164	4,659	2,889	0,620	1	12
A-ÉPR	164	5,622	2,666	0,474	1	12
A-ÉEM	164	5,061	3,136	0,620	1	12
A-ÉLH	164	6,360	2,880	0,453	1	12
A-ÉTT	164	5,780	3,076	0,532	1	12

## 7. RENDEZVÉNY-TELJESÍTMÉNY OSZTÁLYZATA (adatbázisban: 109. és 112.)

### 7.1. táblázat

összesítve

N=283

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
RO	133	3,764	0,805	0,214	1	5
KÉ	133	4,383	0,441	0,101	2,400	5

### 7.2. táblázat

férfiak

N=79

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
RO	29	3,307	1,121	0,339	1	5
KÉ	29	4,208	0,503	0,119	3,333	5

### 7.3. táblázat

nők

N=204

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
RO	104	3,892	0,644	1,165	2,500	5
KÉ	104	4,432	0,411	0,0928	2,400	5

## 8. TANULMÁNYI EREDMÉNY (adatbázisban: 128.)

### 8.1. táblázat

összesítve

N=283

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
TE	281	2,288	0,940	0,411	0	2,17

### 8.1. táblázat

férfiak

N=79

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
TE	78	2,074	0,977	0,471	0	4,330

### 8.3. táblázat

nők

N=204

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
TE	203	2,370	0,915	0,386	0	4,170

9. VEZETŐI HAJLAM  
(adatbázisban: 6.)

9.1. táblázat  
összesítve  
N=283

<b>Mutató</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>s</b>	<b>Ve</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
VEH	224	28,54	4,868	0,171	13	42

9.2. táblázat  
férfiak  
N=79

<b>Mutató</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>s</b>	<b>Ve</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
VEH	60	29,10	4,786	0,164	17	42

9.3. táblázat  
nők  
N=204

<b>Mutató</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>s</b>	<b>Ve</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
VEH	164	28,33	4,895	0,173	13	39

10. KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUS  
(adatbázisban: 59-69.)

10.1. táblázat

összesítve  
N=283

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
KSBA	213	14,92	2,088	0,140	8	20
KSBE	213	14,44	2,257	0,156	8	24
KSFI	213	15,55	2,318	0,149	8	20
KSPR	213	13,42	2,542	0,189	6	20
KSEK	213	13,76	2,844	0,207	6	20
KSDR	213	13,10	2,843	0,217	5	25
KSUR	213	13,00	2,830	0,218	6	19
KSEL	213	11,49	2,658	0,231	5	18
KSVV	213	14,22	2,972	0,209	6	20
KSNY	213	12,21	3,023	0,248	6	20
KSKÖ	213	16,46	3,396	0,206	6	23

10.2. táblázat

férfiak  
N=79

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
KSBA	57	14,47	1,992	0,138	10	19
KSBE	57	14,30	2,570	0,180	9	20
KSFI	57	15,16	2,226	0,147	8	19
KSPR	57	13,72	2,455	0,179	9	20
KSEK	57	13,68	3,180	0,232	6	20
KSDR	57	13,42	2,796	0,208	8	20
KSUR	57	12,95	2,722	0,210	8	19
KSEL	57	12,32	2,842	0,231	5	18
KSVV	57	14,04	2,771	0,197	6	20
KSNY	57	11,40	3,017	0,265	6	18
KSKÖ	57	16,32	4,041	0,248	8	23

## 10.3. táblázat

nők  
N=204

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
KSBA	156	15,08	2,105	0,140	8	20
KSBE	156	14,49	2,139	0,148	8	14
KSFI	156	15,70	2,340	0,149	8	20
KSPR	156	13,31	2,572	0,93	6	20
KSEK	156	13,79	2,722	0,197	8	20
KSDR	156	12,98	2,859	0,220	5	25
KSUR	156	13,02	2,877	0,221	6	19
KSEL	156	11,19	2,529	0,221	6	18
KSVV	156	14,28	3,048	0,213	7	20
KSNY	156	12,50	2,981	0,238	6	20
KSKÖ	156	16,52	3,141	0,190	6	23

## 11. KONFLIKTUSKEZELÉSI STÍLUS

(adatbázisban: 70-74.)

## 11.1. táblázat

összesítve  
N=283

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
KKVE	212	6,198	2,848	0,460	0	12
KKKM	212	6,863	1,810	0,264	2	11
KKKO	212	6,675	2,022	0,303	0	12
KKEL	212	5,553	1,955	0,353	0	12
KKAL	212	4,703	2,367	0,503	0	12

## 11.2. táblázat

férfiak

N=79

<b>Mutató</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>s</b>	<b>Ve</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
KKVE	56	6,804	2,993	0,440	2	12
KKKM	56	6,554	2,017	0,308	2	11
KKKO	56	6,411	2,230	0,348	0	10
KKEL	56	5,446	2,207	0,405	0	10
KKAL	56	4,821	2,305	0,478	1	11

## 11.3. táblázat

nők

N=204

<b>Mutató</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>s</b>	<b>Ve</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
KKVE	156	5,981	2,772	0,463	0	12
KKKM	156	6,974	1,723	0,247	2	10
KKKO	156	6,796	1,941	0,287	1	12
KKEL	156	5,564	1,864	0,335	2	12
KKAL	156	4,660	2,395	0,514	0	12



## 12. MOTIVÁCIÓ (adatbázisban: 75-77.)

### 12.1. táblázat

összesítve

N=283

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
MAT	211	5,062	1,265	0,250	2	8
MASZ	211	5,498	1,378	0,251	1	8
MAH	211	3,232	1,641	0,508	0	8

### 12.2. táblázat

férfiak

N=79

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
MAT	57	4,807	1,217	0,253	3	8
MASZ	57	5,070	1,510	0,298	1	8
MAH	57	3,333	1,725	0,518	1	7

### 12.3. táblázat

nők

N=204

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
MAT	154	5,156	1,274	0,247	2	8
MASZ	154	5,656	1,295	0,229	2	8
MAH	154	3,195	1,613	0,505	0	8

### 13. BEFOLYÁSOLÁS (adatbázisban: 79-80.)

#### 13.1. táblázat

összesítve

N=283

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
BEF/A	211	12,91	2,865	0,222	2	19
BEF/B	211	7,095	2,865	0,404	1	18

#### 13.2. táblázat

férfiak

N=79

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
BEF/A	56	13,07	2,966	0,227	3	19
BEF/B	56	6,929	2,966	0,428	1	17

#### 13.3. táblázat

nők

N=204

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
BEF/A	155	12,85	2,836	0,221	2	19
BEF/B	155	7,155	2,836	0,396	1	18

14. MACHIAVELLIZMUS  
(adatbázisban: 126-127.)

14.1. táblázat

összesítve  
N=283

<b>Mutató</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>s</b>	<b>Ve</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
MACH/1	132	77,27	11,24	0,145	49	106
MACH/2	110	79,64	9,588	0,120	52	121

14.2. táblázat

férfiak  
N=79

<b>Mutató</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>s</b>	<b>Ve</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
MACH/1	29	77,10	10,00	0,130	58	95
MACH/2	31	79,13	8,233	0,104	58	94

14.3. táblázat

nők  
N=204

<b>Mutató</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>s</b>	<b>Ve</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
MACH/1	103	77,31	11,91	0,150	49	106
MACH/2	79	79,84	10,11	0,127	52	121

15. AGRESSZIVITÁS  
(adatbázisban: 43-58.)

15.1. táblázat

összesítve

N=286

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
PFT: T EV	215	51,50	7,847	0,152	32	72
PFT: T NE	215	71,21	13,20	0,185	39	82
PFT: T KE	215	53,01	8,360	0,158	35	75
PFT: T IV	215	52,96	8,824	0,167	39	75
PFT: T NI	215	56,68	8,063	0,142	41	84
PFT: T KI	215	47,50	8,101	0,155	36	76
PFT: T MV	215	52,20	9,053	0,161	42	82
PFT: T NM	215	56,28	6,815	0,136	39	71
PFT: T KM	215	50,25	6,928	0,146	34	66
PFT: T E	215	54,37	7,826	0,144	34	82
PFT: T I	215	47,43	9,276	0,196	22	75
PFT: T M	215	47,87	7,391	0,154	27	68
ÍFT: T O-D	215	52,29	8,429	0,161	30	79
PFT: T E-D	215	52,27	8,864	0,170	28	75
PFT: T N-P	215	48,25	8,147	0,169	27	70
PFT: T GCR	215	43,76	8,845	0,179	22	65

## 15.2. táblázat

férfiak

N=79

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
PFT: T EV	58	50,26	7,756	0,154	35	65
PFT: T NE	58	61,45	8,111	0,132	45	82
PFT: T KE	58	54,41	8,295	0,152	35	72
PFT: T IV	58	54,21	9,438	0,174	40	69
PFT: T NI	58	55,07	98,356	0,152	43	69
PFT: T KI	58	51,29	7,511	0,146	36	68
PFT: T MV	58	56,29	8,598	0,153	42	72
PFT: T NM	58	51,34	7,020	0,137	39	71
PFT: T KM	58	46,88	5,894	0,126	34	59
PFT: T E	58	54,50	7,830	0,144	35	73
PFT: T I	58	46,95	8,759	0,187	27	63
PFT: T M	58	48,07	6,968	0,145	35	67
PFT: T O-D	58	52,05	7,846	0,151	35	71
PFT: T E-D	58	52,78	8,606	0,163	28	75
PFT: T N-P	58	48,21	7,056	0,146	33	64
PFT: T GCR	58	46,12	8,778	0,190	22	65

## 15.3. táblázat

nők

N=204

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
PFT: T EV	157	51,96	7,855	0,151	32	72
PFT: T NE	157	74,82	12,90	0,172	39	82
PFT: T KE	157	52,49	8,351	0,159	35	75
PFT: T IV	157	52,50	8,572	0,163	39	75
PFT: T NI	157	57,28	7,869	0,138	41	84
PFT: T KI	157	52,54	8,305	0,158	36	76
PFT: T MV	157	56,27	9,241	0,164	42	82
PFT: T NM	157	49,85	6,715	0,135	39	66
PFT: T KM	157	47,73	7,277	0,152	35	66
PFT: T E	157	54,32	7,850	0,145	34	82
PFT: T I	157	47,61	9,481	0,199	22	75
PFT: T M	157	47,79	7,562	0,158	27	68
PFT: T O-D	157	52,38	8,656	0,165	30	79
PFT: T E-D	157	52,08	8,978	0,172	29	74
PFT: T N-P	157	48,26	8,536	0,177	27	70
PFT: T GCR	157	42,89	7,310	0,170	22	61

16. SZEMÉLYISÉG  
(adatbázisban: 7-42.)

16.1. táblázat

összesítve

N=286

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
S-CPI: DO	210	52,80	16,64	0,315	6	82
S-CPI: CS	210	52,92	11,89	0,225	20	91
S-CPI: SY	210	55,48	14,18	0,256	4	79
S-CPI: SP	210	54,72	11,68	0,214	18	81
S-CPI: SA	210	49,43	12,37	0,250	14	74
S-CPI: WB	210	44,73	16,29	0,364	0	74
S-CPI: AN	210	45,51	12,60	0,277	21	88
S-CPI: RE	210	40,79	45,33	1,111	0	661
S-CPI: SO	210	52,77	14,36	0,272	4	92
S-CPI: SC	210	40,39	15,62	0,387	2	72
S-CPI: TO	210	39,42	14,35	0,364	0	65
S-CPI: ES	210	46,99	15,10	0,321	3	77
S-CPI: GI	210	42,53	17,99	0,423	0	84
S-CPI: CM	210	55,43	42,86	0,773	19	661
S-CPI: AC	210	46,08	14,06	0,305	6	76
S-CPI: AI	210	50,79	11,58	0,228	22	77
S-CPI: IE	210	39,81	12,25	0,308	0	69
S-CPI: PY	210	50,39	10,85	0,215	12	80
S-CPI: EM	210	53,56	10,20	0,190	25	77
S-CPI: FX	210	47,66	16,83	0,353	15	93
S-CPI: FE	210	52,90	11,49	0,217	19	80
S-CPI: F1	210	41,08	14,29	0,348	3	74
S-CPI: F2	210	54,58	13,70	0,251	11	80
S-CPI: F3	210	52,29	10,82	0,207	8	76
S-CPI: F4	210	48,38	10,95	0,226	23	78
S-CPI: V1	210	53,19	10,69	0,201	18	77
S-CPI: V2	210	49,69	8,507	0,171	22	67
S-CPI: V3	210	48,59	8,467	0,174	16	68
S-CPI: V4	210	43,30	10,86	0,251	13	65
S-CPI: V5	210	47,46	8,907	0,188	22	67
S-CPI: V6	210	47,40	7,728	0,163	22	68
S-CPI: BF1	210	53,71	16,75	0,312	5	95
S-CPI: BF2	210	50,74	13,25		-1	76
S-CPI: BF3	210	47,55	16,49		-10	81
S-CPI: BF4	210	46,00	14,06	...	-6	76
S-CPI: BF5	210	46,71	10,87	0,233	19	82

## 16.2. táblázat

férfiak

N=79

Mutató	n	$\bar{x}$	s	Ve	Min	Max
S-CPI: DO	56	49,86	18,99	0,381	6	82
S-CPI: CS	56	50,32	10,75	0,214	29	71
S-CPI: SY	56	57,48	14,64	0,255	22	76
S-CPI: SP	56	51,20	10,96	0,214	18	68
S-CPI: SA	56	45,04	15,15	0,336	14	74
S-CPI: WB	56	51,09	16,81	0,329	7	74
S-CPI: AN	56	47,16	11,43	0,242	21	78
S-CPI: RE	56	38,86	15,04	0,387	0	70
S-CPI: SO	56	48,04	13,95	0,291	4	73
S-CPI: SC	56	39,68	15,53	0,391	3	72
S-CPI: TO	56	39,09	13,55	0,347	17	64
S-CPI: ES	56	44,45	14,24	0,320	10	70
S-CPI: GI	56	36,64	18,56	0,506	0	75
S-CPI: CM	56	51,45	9,059	0,176	27	62
S-CPI: AC	56	47,29	13,71	0,290	15	71
S-CPI: AI	56	50,63	13,27	0,262	25	77
S-CPI: IE	56	38,21	13,37	0,350	0	60
S-CPI: PY	56	53,71	11,12	0,207	24	80
S-CPI: EM	56	50,32	11,79	0,234	25	72
S-CPI: FX	56	51,16	17,26	0,337	24	93
S-CPI: FE	56	46,21	10,08	0,218	24	68
S-CPI: F1	56	41,61	14,95	0,359	3	74
S-CPI: F2	56	51,93	15,36	0,296	11	77
S-CPI: F3	56	47,75	9,624	0,202	27	65
S-CPI: F4	56	49,52	12,34	0,249	25	78
S-CPI: V1	56	49,23	11,31	0,217	26	70
S-CPI: V2	56	47,02	8,784	0,178	32	65
S-CPI: V3	56	42,32	7,728	0,164	24	62
S-CPI: V4	56	45,96	10,32	0,244	19	65
S-CPI: V5	56	47,82	9,483	0,206	25	66
S-CPI: V6	56	48,59	8,969	0,188	25	68
S-CPI: BF1	56	49,30	18,23	0,375	5	77
S-CPI: BF2	56	44,16	14,18	0,288	20	75
S-CPI: BF3	56	44,79	14,53	0,329	9	68
S-CPI: BF4	56	44,88	14,68	0,328	4	72
S-CPI: BF5	56		12,14	0,270	26	82

<b>n</b>	<b>x</b>	<b>s</b>	<b>Ve</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
154	53,87	15,63	0,290	10	80
154	53,87	12,18	0,226	20	91
154	54,75	13,99	0,256	4	79
154	56,01	11,71	0,209	23	81
154	51,03	10,81	0,212	20	74
154	42,42	15,52	0,366	0	70
154	44,91	12,98	0,289	21	88
154	41,49	52,19	1,285	0	661
154	54,49	14,16	0,260	13	92
154	40,65	15,69	0,386	2	72
154	39,54	14,68	0,371	0	65
154	47,91	15,34	0,320	3	77
154	44,68	17,34	0,388	10	84
154	56,88	49,72	0,874	19	661
154	45,64	14,20	0,311	6	76
154	50,85	10,95	0,215	22	77
154	40,40	11,80	0,292	0	69
154	49,18	10,54	0,214	12	72
154	54,74	9,316	0,170	26	77
154	46,38	16,55	0,357	15	91
154	55,33	11,02	0,199	19	80
154	40,89	14,09	0,345	4	71
154	55,54	12,97	0,234	14	80
154	53,94	10,78	0,200	8	76
154	47,96	10,41	0,217	23	77
154	53,54	10,48	0,1960	18	77
154	49,86	8,427	0,169	22	67
154	49,16	8,674	0,176	16	68
154	43,65	11,06	0,253	13	65
154	48,01	8,656	0,180	22	67
154	47,25	7,250	0,153	22	65
154	55,57	15,83	0,285	11	95
154	51,26	12,91		-1	76
154	48,79	17,02		-10	81
154	46,44	13,85	...	-6	76
154	47,38	10,33	0,218	19	80



# KORRELÁCIÓK

17. táblázat

Mutató neve	VEH	S-CPI:DO	S-CPI:CS	S-CPI:SY	S-CPI:SP	S-CPI:SA	S-CPI:WB
VÁK	-0,214*	-0,172	-0,10	-0,227*	-0,147	0,010	-0,084
VÁB	0,206	0,131	0,099	0,124	0,048	0,076	0,076
VNF	-0,437**	-0,308**	-0,044	-0,282**	-0,138	-0,166	-0,147
VÁF	-0,033	0,034	-0,071	0,002	-0,087	-0,027	-0,112
VKO	-0,295**	-0,297	-0,180	-0,288**	-0,420**	-0,218*	-0,123
RO	0,039	-0,020	-0,035	-0,021	0,010	0,022	0,104
KÉ	-0,298**	-0,163	0,015	-0,152	-0,000	-0,079	0,011
V	0,485**	0,526**	0,178	0,541**	0,374**	0,364*	0,187
VT	0,024	-0,002	0,008	0,049	0,169	0,080	-0,079
VA	0,463*	0,484**	0,100	0,454	0,311**	0,255*	0,186
TE	0,097	0,151	0,122	0,177	0,088	0,046	0,159

18. táblázat

Mutató neve	S-CPI:AN	S-CPI:RE	S-CPI:SO	S-CPI:SC	S-CPI:TO	S-CPI:ES	S-CPI:GI
VÁK	0,102	0,093	-0,090	0,085	-0,030	-0,034	0,053
VÁB	-0,073	-0,064	0,068	0,064	0,043	0,066	-0,000
VNF	0,228*	0,141	0,077	0,098	0,041	-0,162	0,034
VÁF	0,179	0,119	-0,172	0,021	-0,036	-0,182	0,046
VKO	0,297**	-0,133	-0,150	0,091	-0,230*	-0,149	0,045
RO	0,003	0,214*	0,158	0,247*	0,103	0,137	0,224*
KÉ	0,011	0,209	0,186	0,223*	0,050	0,004	0,120
V	-0,301	0,186	-0,020	-0,094	0,048	0,300**	0,071
VT	0,050	0,104	-0,185	-0,061	-0,013	-0,084	-0,120
VA	-0,211	0,205	0,180	0,115	0,160	0,306**	0,283**
TE	-0,186	0,238*	0,368**	0,198	0,052	0,257*	0,250*

19. táblázat

Mutató neve	S-CPI:CM	S-CPI:AC	S-CPI:AI	S-CPI:IE	S-CPI:PY	S-CPI:EM	S-CPI:FX
VÁK	0,020	0,015	-0,099	-0,308	-0,092	-0,012	0,059
VÁB	-0,102	0,040	0,055	0,060	-0,058	-0,025	-0,171
VNF	0,054	-0,100	-0,025	-0,236*	-0,186	0,125	0,042
VÁF	0,047	0,020	-0,028	-0,079	0,101	-0,114	-0,027
VKO	-0,196	0,017	-0,146	-0,242*	-0,334**	-0,251*	-0,153
RO	0,086	0,075	0,047	0,098	-0,062	0,140	-0,166
KÉ	-0,048	-0,054	0,234*	0,032	-0,060	0,074	-0,009
V	0,045	0,145	-0,103	0,289**	0,237*	0,156	-0,267*
VT	0,028	-0,126	0,169	0,060	0,132	0,053	-0,289**
VA	0,139	0,248*	-0,031	0,254*	0,323**	0,141	-0,309**
TE	0,082	0,124	0,014	0,113	0,094	0,171	-0,145

20. táblázat

Mutató neve	S-CPI:FE	S-CPI:F1	S-CPI:F2	S-CPI:F3	S-CPI:F4	S-CPI:V1	S-CPI:V2
VÁK	0,028	-0,025	-0,159	0,072	0,049	-0,171	-0,100
VÁB	-0,113	0,084	0,085	-0,141	-0,079	0,141	0,094
VNF	0,189	-0,059	-0,255*	0,267*	0,128	-0,260*	-0,213
VÁF	0,051	-0,064	-0,029	0,091	-0,100	-0,007	-0,106
VKO	0,037	-0,043	-0,357**	-0,107	-0,124	-0,296**	-0,323**
RO	0,129	0,197	-0,021	0,185	-0,045	-0,031	0,074
KÉ	0,172	0,099	-0,135	0,195	0,168	-0,129	-0,029
V	-0,171	0,123	0,530**	-0,062	-0,373**	-0,503**	0,406**
VT	-0,018	-0,145	0,065	0,047	0,190	0,021	0,058
VA	-0,092	0,264*	0,416**	0,075	-0,323**	0,244**	0,337
TE	0,002	0,258	0,127	0,148	-0,094	1,0172	0,138

21. táblázat

Mutató neve	S-CPI:V3	S-CPI:V4	S-CPI:V5	S-CPI:V6	S-CPI:BF1	S-CPI:BF2	S-CPI:BF3
VÁK	-0,044	0,014	0,040	-0,219**	-0,102	-0,094	-0,080
VÁB	0,020	0,067	-0,004	0,028	0,114	0,025	0,078
VNF	0,007	-0,014	-0,009	-0,210	-0,209	-0,111	-0,080
VÁF	-0,100	-0,073	0,049	-0,004	-0,039	0,014	-0,179
VKO	-0,269*	-0,104	-0,071	-0,322*	-0,334**	-0,299**	-0,252*
RO	0,167	0,199	0,185	0,038	-0,006	0,118	0,126
KÉ	0,176	0,114	0,032	0,094	-0,080	-0,001	0,072
V	0,209	0,098	0,117	0,189	0,449**	0,356**	0,193
VT	-0,065	-0,065	-0,125	0,154	0,067	0,016	-0,108
VA	0,274*	0,235*	0,313**	0,242*	0,363**	0,443**	0,268*
TE	0,370**	0,209	0,219*	0,100	0,129	0,267*	0,273*

22. táblázat

Mutató neve	S-CPI:BF4	S-CPI:BF5	S-CPI:T EV	S-CPI:T NE	S-CPI:T KE	S-CPI:T IV	S-CPI:T NI
VÁK	0,012	-0,103	0,068	0,144	-0,014	-0,061	0,189
VÁB	-0,022	-0,104	0,012	-0,137	0,130	0,107	0,052
VNF	0,057	-0,004	0,080	0,047	-0,006	0,027	0,222*
VÁF	0,001	-0,031	0,083	-0,087	-0,154	-0,163	-0,141
VKO	-0,150	-0,221*	-0,110	0,046	-0,050	0,022	0,164
RO	0,196	0,008	-0,117	0,034	0,039	0,179	0,096
KÉ	0,121	0,162	-0,079	-0,090	0,025	0,202	0,174
V	0,133	-0,158	-0,012	-0,285**	0,016	0,230*	-0,186
VT	-0,076	0,251*	-0,086	-0,073	0,021	-0,122	-0,143
VA	0,279**	-0,135	-0,113	-0,157	0,099	0,163	-0,170
TE	0,298**	-0,040	-0,058	-0,157	0,260**	0,092	-0,086

23. táblázat

Mutató neve	S-CPI:T KI	S-CPI:T MV	S-CPI:T VM	S-CPI:T KM	S-CPI:T E	S-CPI:T I	S-CPI:T M
VÁK	0,012	-0,082	-0,074	0,065	-0,052	-0,103	-0,033
VÁB	0,027	0,063	0,079	0,061	-0,177	0,123	0,133
VNF	-0,107	0,048	-0,021	-0,135	0,010	0,041	-0,073
VÁF	0,090	0,024	-0,023	0,205	-0,047	-0,048	0,131
VKO	-0,013	-0,144	-0,205	-0,026	0,070	0,072	-0,188
RO	-0,026	-0,046	-0,056	0,082	-0,055	0,096	-0,010
KÉ	-0,175	0,135	0,057	0,038	-0,081	0,004	0,115
V	0,120	0,001	0,295**	0,117	-0,254*	0,161	0,241*
VT	0,129	0,009	0,200	-0,120	0,030	-0,005	0,015
VA	0,064	0,027	0,197	0,174	-0,127*	-0,105	0,239*
TE	0,108	0,030	0,133	0,039	-0,134	0,056	0,124

24. táblázat

Mutató neve	S-CPI:T O-D	S-CPI:T E-D	S-CPI:T NP	S-CPI:T GCR	KSBA	KSBE	KSFI
VÁK	0,012	-0,036	0,044	0,036	0,269*	-0,100	0,024
VÁB	0,109	-0,197	0,101	0,277*	0,135	0,68	0,021
VNF	0,103	0,043	-0,146	-0,132	0,255*	-0,116	0,056
VÁF	0,005	-0,100	0,095	-0,028	0,163	0,113	0,019
VKO	-0,152	0,142	-0,040	-0,089	-0,153	-0,198	-0,094
RO	-0,024	-0,011	0,057	-0,031	0,179	-0,028	0,355**
KÉ	0,094	0,003	0,108	0,115	0,088	-0,021	0,049
V	0,090	-0,226*	0,145	0,054	0,127	0,367**	0,104
VT	-0,129	0,103	0,022	0,090	-0,088	-0,012	0,002
VA	0,012	-0,171	0,190	0,147	0,038	0,367**	0,327**
TE	0,026	-0,229*	0,234*	0,047	-0,018	0,046	0,260*

25. táblázat

Mutató neve	KSPR	KSEK	KSDR	KSUR	KSEL	KSVV	KSNY
VÁK	-0,156	-0,027	-0,019	-0,130	-0,120	-0,203	0,047
VÁB	0,178	0,017	0,170	0,112	-0,046	0,022	-0,079
VNF	-0,115	-0,116	-0,238*	-0,089	-0,227*	-0,240*	0,146
VÁF	0,120	0,160	0,141	0,091	0,117	-0,055	-0,048
VKO	-0,084	-0,189	-0,101	-0,296**	-0,182	-0,304**	-0,177
RO	-0,041	0,087	-0,042	0,002	0,025	-0,009	0,018
KÉ	-0,196	-0,015	-0,214*	-0,245*	-0,043	-0,119	-0,114
V	0,277*	0,124	0,269*	0,283**	0,250	0,322**	0,169
VT	-0,027	-0,070	0,093	0,044	0,091	-0,024	0,049
VA	0,209	0,244*	0,164	0,232*	0,183	0,331**	0,176
TE	0,195	-0,026	0,021	0,039	-0,121	0,051	0,005

26. táblázat

Mutató neve	KSKÖ	KKVE	KKKM	KKKO	KKEL	KKAL
VÁK	-0,131	-0,238*	-0,057	0,029	0,237*	0,093
VÁB	0,061	0,149	-0,185	0,148	0,054	-0,186
VNF	-0,108	-0,349**	-0,007	0,001	0,126	0,303**
VÁF	0,106	-0,091	0,067	0,124	-0,177	0,093
VKO	-0,278*	-0,252*	-0,160	-0,089	0,311**	0,234*
RO	-0,011	-0,123	0,048	0,141	-0,071	0,018
KÉ	-0,125	-0,198	0,022	0,070	0,078	0,112
V	0,405**	0,311**	0,123	0,044	-0,331**	-0,231*
VT	0,086	-0,208	0,216*	-0,078	-0,034	0,150
VA	0,290**	0,169	0,146	0,007	-0,311**	-0,072
TE	-0,072	0,044	0,283**	0,144	-0,081	-0,101

27. táblázat

Mutató neve	MAT	MASZ	MAH	PBD-A	BEF/A	BEF/B	A-ÉAL
VÁK	-0,002	0,041	-0,113	-0,131	-0,069	0,069	0,169
VÁB	0,157	0,230	0,070	-0,131	-0,029	0,029	0,032
VNF	0,048	0,221	0,058	0,020	-0,156	0,156	-0,044
VÁF	0,079	-0,234	-0,089	0,000	0,058	-0,058	-0,096
VKO	-0,017	-0,171	-0,186	-0,206	-0,242	0,242	0,048
RO	-0,045	0,216	0,032	-0,011	0,059	-0,059	0,157
KÉ	0,108	-0,101	0,108	0,162	-0,173	0,173	0,210
V	0,340*	0,199	0,288	0,145	0,357*	-0,357*	-0,244
VT	-0,062	0,203	0,049	0,032	-0,175	0,175	-0,129
VA	0,287	0,226	0,198	0,217	0,330*	-0,330*	-0,091
TE	0,180	0,129	-0,117	0,078	0,051	-0,051	-0,098

28. táblázat

Mutató neve	A-ÉFK	A-ÉSZ	A-ÉEL	A-ÉPG	A-ÉOS	A-ÉÚJ	A-ÉÖS
VÁK	-0,175	-0,144	0,068	0,137	-0,219	0,229	0,101
VÁB	0,053	-0,065	0,004	0,033	0,087	0,226	0,023
VNF	-0,336*	-0,084	0,026	0,235	-0,015	0,269	0,098
VÁF	0,127	0,021	-0,282	-0,247	-0,346*	-0,286	0,187
VKO	-0,010	0,190	0,132	0,082	0,109	0,073	0,060
RO	-0,010	0,022	-0,215	-0,146	0,506**	0,297*	0,102
KÉ	0,088	-0,092	0,181	0,164	0,198	0,271	-0,013
V	0,192	-0,031	-0,156	0,091	0,017	0,012	-0,059
VT	0,262	0,015	0,160	0,020	-0,076	0,035	-0,133
VA	0,105	-0,021	-0,322*	-0,062	0,032	0,004	0,085
TE	-0,109	-0,097	-0,141	0,063	-0,065-	0,059	0,257

29. táblázat

Mutató neve	A-ÉPR	A-ÉEM	A-ÉLH	A-ÉTT	A VÁLASZOLÓ NEME	B-VSF	B-VAF
VÁK	0,046	-0,055	-0,198	-0,063	0,105	0,000	-0,229
VÁB	-0,277	0,040	-0,066	-0,091	0,137	0,196	-0,025
VNF	0,175	-0,106	-0,150	-0,061	0,247	0,018	-0,075
VÁF	0,041	0,364*	0,147	0,214	-0,315*	-0,043	0,258
VKO	-0,085	-0,280	-0,048	-0,134	-0,167	-0,175	0,054
RO	-0,332*	0,019	-0,216	0,015	0,219	0,142	0,161
KÉ	-0,331*	-0,367*	-0,241	-0,009	0,186	0,053	-0,222
V	-0,041	0,044	0,054	0,117	-0,144	0,125	-0,096
VT	0,014	-0,202	-0,107	0,141	-0,103	-0,167	0,080
VA	-0,029	0,100	0,107	0,109	-0,058	0,084	0,124
TE	0,003	0,006	0,087	0,104	0,244	0,224	-0,051

30. táblázat

Mutató neve	B-VÖN	B-VME	B-VSL	B-VMJ	B-VHB	B-VSV	B-VHM
VÁK	-0,038	0,069	-0,192	-0,009	-0,200	0,027	-0,071
VÁB	-0,004	0,094	0,074	0,179	0,179	0,182	0,168
VNF	0,174	0,202	0,036	0,197	0,008	0,057	0,045
VÁF	0,050	-0,177	0,000	-0,093	0,039	0,173	0,178
VKO	0,130	-0,346*	0,003	0,145	0,066	0,171	-0,045
RO	-0,115	-0,211	0,236	0,390**	0,164	-0,036	-0,167
KÉ	0,091	-0,007	0,136*	0,078	-0,121	-0,179	-0,015
V	0,192	0,204	0,146	-0,014	0,116	-0,001	0,233
VT	0,018	0,011	0,123	-0,046	-0,132	-0,298*	-0,146
VA	0,131	0,134	0,166	0,314*	0,306*	-0,125	0,297*
TE	-0,110	0,061	-0,207	0,244	-0,052	-0,229	-0,146

31. táblázat

Mutató neve	B-VST	B-VVÉ	B-VMT	B-VEK	B-VJT	EF-F	EF-A
VÁK	0,001	-0,246	-0,095	0,003	0,056	0,066	-0,287
VÁB	0,119	0,044	0,126	-0,162	-0,138	0,054	0,268
VNF	0,159	0,103	0,088	0,227	-0,031	0,101	0,015
VÁF	0,164	-0,159	-0,040	-0,059	0,177	-0,071	-0,160
VKO	0,010	0,166	-0,008	-0,136	-0,064	0,022	-0,249
RO	-0,101	0,178	0,039	0,242	-0,136	0,086	0,207
KÉ	0,063	0,130	-0,131	0,107	-0,352*	0,224	-0,024
V	0,235	0,040	0,145	0,339*	0,101	-0,078	0,292*
VT	-0,005	-0,001	-0,145	0,224	-0,104	-0,054	-0,185
VA	0,230	0,256	0,255	0,400**	0,010	-0,081	0,294*
TE	-0,153	-0,028	0,048	0,160	-0,103	-0,080	0,187

32. táblázat

Mutató neve	B-A	JAS-A	JAS-S	JAS-H	CM-HO	MACH/1	MACH/2	JAS-M
VÁK	0,103	-0,135	-0,0169	-0,128	-0,096	-0,139	-0,214	-0,119
VÁB	0,228	0,035	0,050	-0,061	0,034	-0,046	-0,251	-0,085
VNF	0,182	0,119	-0,158	-0,023	-0,082	0,040	-0,041	-0,038
VÁF	-0,210	-0,095	-0,134	0,069	0,086	0,281	0,235	-0,034
VKO	-0,004	0,016	-0,069	0,163	0,066	0,336*	-0,181	-0,298*
RO	0,201	0,224	-0,155	0,086	-0,077	0,039	-0,110	0,153
KÉ	0,347*	0,067	-0,215	0,004	0,033	-0,218	-0,174	0,128
V	0,006	0,137	-0,047	-0,013	-0,121	-0,047	-0,073	0,472**
VT	0,044	-0,007	-0,122	-0,068	-0,023	-0,188	-0,085	0,053
VA	0,236	0,359*	-0,039	0,191	-0,210	0,093	0,020	0,594**
TE	0,296*	0,366*	0,008	0,071	-0,252-	0,010	-0,118	0,280



## 33. táblázat

Mutató neve	VÁK	VÁB	VNF	VÁF	VKO	RO	KÉ	V	VT	VA
VÁK										
VÁB	-0,117									
VNF	0,258*	-0,148								
VÁF	-0,130	0,024	-0,184							
VKO	0,155	-0,270*	0,139	-0,237*						
RO	0,017	-0,065	0,088	-0,027	0,013					
KÉ	-0,024	-0,127	0,160	-0,176	-0,001	0,414**				
V	-0,087	0,149	-0,344**	0,091	-0,191	-0,114	-0,192			
VT	-0,045	-0,125	0,027	0,046	0,007	0,001	-0,047	0,112		
VA	-0,183	0,049	-0,333**	0,124	-0,156	0,127	-0,129	0,612**	0,209	
TE	-0,042	-0,010	0,057	-0,177	-0,035	0,243*	0,043	0,004	0,033	0,270

## 34. táblázat

A vállalkozói tulajdonságok faktorai  
(Faktor-mátrix)

Mutató neve	1. faktor	2. faktor	3. faktor	4. faktor
VÁK	-0,098707	-0,011908	-0,281941	-0,04593
VÁB	-0,113793	-0,073498	0,535504	-0,080613
VNF	-0,240979	0,144289	-0,383939	-0,82676
VÁF	0,064175	-0,108374	0,189652	0,973738
VKO	-0,002923	-0,015741	-0,480681	-0,151594
RO	0,050101	0,79263	-0,020891	0,06087
KÉ	-0,165288	0,522703	-0,088243	-0,094542
V	0,544274	-0,177015	0,379781	-0,036431
VT	0,260612	-0,019665	-0,117277	0,050737
VA	0,944602	0,106916	0,309852	0,016997
TE	0,251754	0,297624	0,00882	-0,166887

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aldridge, J.H., 1997, An occupational personality profile of the male entrepreneur as assessed by the 16PF Fifth Edition. Dissertation Abstracts International Section B., Vol. 58.
- Ambrus Tibor (szerk.), 1998, Vállalkozók kézikönyve. ITD. Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Rt.
- Amelang, M., Barkenau, P., 1986, The trait concept: Current theoretical considerations, empirical facts, and implication for personality inventory construction. In: Angleitner, A., Wiggins, J.S. (Eds.), Personality assesment via questionnaires, Springer Verlag, Berlin.
- Atkinson, R.L és munkatársai, 1999, Pszichológia. Osiris Kiadó, Budapest.
- Auer Katalin és munkatársai, 1999, Vállalkozás. NOVORG, Budapest.
- Balogh, J., 1985, Beyond a Dream: An Instructor's Guide for Small Business Explorations. Columbus, Ohio State University.
- Bánfalvi Mária, Szakács Ferenc, Nagy István, Veres Nóra, 2002, Az A-típusú (menedzser-) személyiség fogalmának kritikai elemzése. ÁVF Tudományos Közlemények, 6., 97-108.
- Barakonyi Károly, 1999, STRATOS Nemzetközi Kutatás, Pécs.
- Barta Tamás, Tóth Tihamér, 1994, Vállalkozástan. Szókratész Okt. és Tanácsadó Kft, Budapest.
- Begley, T.M., Boyd, D.P., 1987, Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business. Journal of Business Venturing, 2, 79-93.
- Bem, D.J., Allen, A., 1974, On predicting some of the people some of the time: The search for cross-situational consistencies in behavior. Psychological Review, 81, 506-520.
- Bird, B., 1989, Entrepreneurial Behavior., Scott, Foresman, Glenview, IL and London
- Bogel György, Salamonné Huszty Anna, 1998, Vállalatvezetés felsőfokon. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Brandstatter, H., 1997, Becoming an entrepreneur: A question of personality structure. Journal of Economic Psychology, Vol. 18., 157-177.
- Brockhaus, R.H., 1976, Locus of control and risk-taking propensity as entrepreneurial characteristics. Unpublished Doctoral Dissertation, Washington.
- Brockhaus, R.H., 1982, The psychology of entrepreneur. In: Kent, C.A.,Sexton, D.L., Vesper, K.H., Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NY, 39-56.
- Burch, J.G., 1986, Entrepreneurship. John Wiley+Sons., N.Y.
- Buttner, E.H., 1992, Entrepreneurial stress: Is it hazardous to your health? Journal of Managerial Issues, 4,2,223-240.
- Bygrave, W., 1994, The Portable MBA in Entrepreneurship. John Wiley + Sons, N.Y.
- Bygrave, W.D., 1989, The entrepreneurship paradigm (I.): a philosophical look at its research methodologies. Entrepreneurship: Theory and Practice, 14, 7-26.
- Caird, S., 1988, A review of methods of measuring enterprising attributes. University Business School, Durham.

- Caird, S.P., 1993, What do psychological tests suggest about entrepreneurs? *Journal of Managerial Psychology*, 8,6, 11-20.
- Carland, J.W., Hoy, F., Carland, J.A.C., 1988, Who is an entrepreneur? A question worth asking. *American Journal of Small Business*, 33-39.
- Carsrud, A.L., Olm, K.W., Eddy, G.G., 1986, Entrepreneurship: research in quest of a paradigm. In: Sexton, D.L., Smilor, R.W. (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, Cambridge, MA, 367-378.
- Casson, M., 1982, *The Entrepreneur: an Economic Theory*. Martin Robertson, Oxford.
- Cesarec, Z.M., 1973, *Manual for the Cesarec-Marke Personal Scheme*. Skandinaviska Testförlaget, Stockholm.
- Cortes, J.B., 1961, The achievement motive in the Spanish economy between the 13<sup>th</sup> and 18<sup>th</sup> centuries. *Economic Development and Cultural Change*, 9, 99-148.
- Cunningham, J.B., Lischeron, J., 1991, Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29, 45-61.
- Czakó Ágnes, Vajda Ágnes, 1993, *Kis- és Középvállalkozók. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány*.
- Drucker, P.F., 1993, *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban*. PARK Kiadó.
- Durand, D., Shea, D., 1974, Entrepreneurial activity as a function of achievement motivation and reinforcement control. *Journal of Psychology*, 88, 57-63.
- Faris, S., 1999, Seeking Entrepreneurial Origins: Are Entrepreneurs Born or Made? Internet, <http://www.celcee.edu/products/digest/99Dig-1.html>
- Farkas J. György, 2002, A hazai kis- és középvállalkozások helyzete és EU-csatlakozási problémái. *ÁVF Tudományos Közlemények*, 6, 25-30.
- Fineman, S., 1977, The achievement motive construct and its measurement. Where are we now? *British Journal of Psychology*, 68, 1-22.
- Fiske, D.W., 1963, A személyiség mérésének problémái. In: Szakács Ferenc (szerk.), *MONITOR*, 54, OIE, Budapest.
- Fraboni, M., Saltstone, R., 1990, First and second generation entrepreneur typologies: Dimensions of personality. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 5, 105-113.
- Furnham, A., 1986, Economic locus of control. *Human Relations*, 39, 29-43.
- Garai László, 1997, *Általános gazdaságpszichológia*. JATEPress, Szeged.
- Gartner, W.B., 1989, Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47-68.
- Gartner, W.B., 1990, What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5, 15-28.
- Geis, F.L., 1983, Machiavellizmus. In: Szakács Ferenc (szerk.), *Személyiségdimenziók mérése. Egyetemi jegyzet*, Tankönyvkiadó, Bp.
- Gerber, M.E., 1995, *A vállalkozás mítosza*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.

- Gibb, A., Ritchie, J., 1982, Understanding the process of starting small business. *International Small Business Journal*, 1, 1, 26-45.
- Gilad, B., Levine, P., 1986, A behavior model of entrepreneurial supply. *Journal of Small Business Management*, 24, 45-51.
- Goebel, P., 1991, Creativity and creative personalities: An inquiry on successful entrepreneurs. *Zeitschrift für Psychosomatische Medizin und Psychoanalyse*, Vol. 37, 146-156.
- Green, R., David, J., Dent, M., 1996, The Russian entrepreneur: a study of psychological characteristics. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. Vol. 2,1, 49-58.
- Hansemark, O.C., 1997, Objective vs. Projective measurement of need for achievement – the relation between TAT and CMPS. *Journal of Managerial Psychology*, 12, 4, 280-289.
- Hansemark, O.C., 2000, Predictive validity of TAT and CMPS on the entrepreneurial activity, "start of a new business": a longitudinal study. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 7, 634-654.
- Hian Chye Koh, 1996, Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11, 3, 12-25.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., 1991, *Vállalkozás. Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Hull, D.L., Bosley, J.J., Udell, G.G., 1980a, Renewing the hunt for the heffalump: Identifying potential entrepreneurs by personality characteristics. *Journal of Small Business*, 18, 11-18.
- Hull, D.L., Bosley, J.J., Udell, G.G., 1980b, A questionnaire to identify entrepreneurial types of individuals. Monograph Report to NSF/ASPA. Washington, DC: Research Council for Small Business and the Professions.
- Imre János, 1994, *A rafinált üzletasszony*. NOVORG, Budapest.
- Imre János, 1994, *Az agyafűrt üzletember*. NOVORG, Budapest.
- Johnson, B.R., 1990, Toward a multidimensional model of entrepreneurship: the case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14, 39-54.
- Jurocova, M., 1993, Attitudes, styles of work and barriers of successful Slovak entrepreneurs. *Studia Psychologica*, Vol. 35, 383-386.
- Karczag Judit, 1994, A Cattell-féle 16 faktoros személyiségteszt. In: Mérei Ferenc, Szakács Ferenc (szerk.), *Pszichodiagnosztikai Vademecum*, 1/2, 207-269. Tankönyvkiadó, Egyetemi jegyzet.
- Karczag Judit, Faragó Klára, 1974, Az attitűd és vélemény mérése. In: Szakács Ferenc (szerk.), *MONITOR*, 40, OIE, Budapest.
- Kecskés Tünde, 2002, *Pszichológusok (klinikai pszichológusok) pályaválasztási motivációja*. Szakdolgozat, Debreceni Egyetem.
- Knutson, D.J., 1998, Management aptitude of entrepreneurs in the self-storage industry. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences. Vol 58 (8-A): 3209.
- Kristály Máttyás, 1997, *Vállalkozás-lélektan*. NOVORG, Budapest.
- Kuczi Tibor, 2002, Önállósodás és munkanélküliség – a kisvállalkozók tőkéi. *ÁVF Tudományos Közlemények*, 6, 7-14.
- Lánczi Judit, 1999, *Hatalom – befolyásolás – vezetés*. ÁVF Jegyzet.

- Lányi Pál, 2002, A kis- és középvállalkozások gazdasági jellemzői, támogatási igényei és fejlesztési kilátásai. ÁVF Tudományos Közlemények, 6, 43-45.
- Littunen, H., 2000, Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6, 6, 295-310.
- Marosi Miklós, 1985, Japán vállalatok vezetése és szervezése. KJK, Bp.
- McClelland, D.C., 1961, *The Achieving Society*. Van Nostrand, N.Y.
- McGrath, R., Macmillan, I., 1992, More like each other than anyone else? A cross-cultural study of entrepreneurial perceptions. *Journal of Business Venturing*, 7, 419-429.
- McGuire, J.W., 1971, A vállalkozási magatartás elméletei. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Bp.
- Mérei Ferenc, Szakács Ferenc, 1974, *Klinikai pszichodiagnosztikai módszerek*. Medicina Könyvkiadó, Budapest.
- Milton, D.G., 1989, The complete entrepreneur, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 13, 9-19.
- Miner, J.B., 1997, *A psychological typology of successful entrepreneurs*. Westport, CT, USAS: Quorum Books/ Greenwood Publishing Group, Inc.
- Mirels, H., Garrett, J., 1971, Protestant ethic as a personality variable. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 36, 40-44.
- Mitton, D.G., 1989, The complete entrepreneur. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 13, 9-19.
- Murray, H.A., 1938, *Explorations in Personality*. Oxford University Press, N.Y.
- Murray, H.A., 1943, *Thematic Apperception Test Manual*. Harvard Psychological Clinic, Cambridge.
- Oláh Attila, 1985, A Californiai Pszichológiai Kérdőív hazai alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatok. *Pszichológiai Tanulmányok*, XVI, 53-101.
- Pálinkás Jenő, 1996, *Egyszerűen a vállalkozásokról*. LSI Oktatóközpont.
- Pálinkás Jenő, 1998, *A vállalkozásokról*. LSI Oktatóközpont, Budapest.
- Palmer, M., 1971, The application of psychological testing to entrepreneurial potential. *California Management Review*, 13, 32-38.
- Papanek Gábor, Benyó Balázs, Petz Raymund, 2002, Hatékonyság a nemzeti tulajdonú nagy- illetve a külföldi tulajdonú kisvállalatainknál. *ÁVF Tudományos Közlemények*, 6, 53-60.
- Papp Ferenc, 2002, e-Világban élünk? *ÁVF Tudományos Közlemények*, 6, 61-80.
- Phares, E.J., 1983, Kontrollhely. In: Szakács Ferenc (szerk.), *Személyiségdimenziók mérése*, 101-151. Tankönyvkiadó, Egyetemi jegyzet.
- Philips, B.K., 1992, *Entrepreneurship – interpretation of autobiographies*. The Union Institute. *Dissertation Abstracts International*, 52, 11.
- Radaev, V., 1993, Emerging Russian entrepreneurship: as viewed by the experts. *Economic and Industrial Democracy*, 14, 55-77.
- Robinson, P.B., Stimpson, D.V., Huefner, J.C., Hunt, H.K., 1991, An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15, 13-31.

- Ronstadt, R.C., 1985, The Educated Entrepreneurs: A New Era of Entrepreneurial Education Is Beginning. *American Journal of Small Business*, 16.p.
- Rotter, J., Chance, J., Phares, J., 1972, Applications of a Social Learning Theory of Personality. Holt Rinehart and Winston, N.Y.
- Rotter, J.B., 1966, Generalized expectancies for internal versus external locus of control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 609, Vol. 80, 1.-28.
- Rudas János, 1984, Delfi örökösei. Kairosz Kiadó.
- Salamonné Huszty Anna, 2000, Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest. 2000.
- Sarachek, B., 1978, American entrepreneurs and the Horatio Alger myth. *Journal of Economic History*, 38, 439-456.
- Schein, E.H., 1978, Szervezéslélektan. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Schere, J., 1982, Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Proceedings of the Academy of Management*, 42, 404-408.
- Schumpeter, J.A., 1934, The Theory of Economic Development. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Seiz, R.C., Schwab, A.J., 1992, Entrepreneurial Personality Traits and Clinical Social Work Practitioners. Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services. Families International, Inc.
- Sexton, D.L., Bowman, N., 1985, The entrepreneur: a capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, 1, 129-140.
- Shapero, A., 1975, Entrepreneurship and Economic Development. Project ISEED, LTD, The Center for Venture Management, Wisconsin.
- Shaver, K.G., Scott, L.R., 1991, Person, process, choice: the psychology of new venture creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16, 23-45.
- Shukla, P., 1995, Entrepreneurial behavior as related to verbal creativity and achievement motivation. *Psycho-Lingua*, Vol. 25, 23-30.
- Singh, S., 1978, Achievement motivation and entrepreneurial success: A follow-up study. *Journal of Research in Personality*, 12, 500-503.
- Singh, S., 1979, Relationship among projective and direct verbal measures of achievement motivation. *Journal of Personality Assessment*, 43, 45-49.
- Singh, S., 1988, Personality Characteristics, Work Values, and Life Styles of Fast- and Slow-Progressing Small-Scale Industrial Entrepreneurs. *The Journal of Social Psychology*, 129(6), 801-805.
- Smith, J.M., 1973, A quick measure of achievement motivation. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 12, 137-143.
- Stevenson, H.H., Sahlman, W.A., 1986, in: Hisrich, R.D. (Ed.), *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital*. Lexington Books, Lexington)
- Szakács Ferenc, Bánfalvi Mária, Karcics Éva, Nagy István, 2001, Milyen a sikeres vállalkozó és milyen vagyok én? *ÁVF Tudományos Közlemények*, 3, 107-112.

Szakács Ferenc, Bánfalvi Mária, Nagy István, Veres Nóra, 2002, Az A-típusú magatartás kapcsolata az agresszivitással és más személyiségjegyekkel. ÁVF Tudományos Közlemények, 7, 103-125.

Szakács Ferenc, Kulcsár Zsuzsanna (szerk.), 2001, Személyiségelméletek. ELTE Eötvös Kiadó.

Székács Anna, 2002, A kis- és középvállalkozások pénzügyi helyzete Magyarországon. ÁVF Tudományos Közlemények, 6, 31-38.

Tóth Lilla, 1997, Vállalkozói életutak és kapcsolathálók egy nagyközségben – a leszakadó kisvállalkozókról, kisvállalkozásokról. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány Kutatási Füzetek 7.

Tóth-Szabó Anna, 1998, Vállalkozási alapismeretek távoktatással. Távoktatási Universitas Alapítvány, ÁVF.

Vargha András, 1998, S-CPI Felhasználói füzet. ELTE, Általános Pszichológiai Tanszék, Budapest.

Vargha András, 1999, MiniStat 3.1. verzió. Felhasználói kézikönyv. Pólya Kiadó, Budapest.

Vecsenyi János, 1999, Vállalkozási szervezetek és stratégiák. AULA, Budapest.

Warr, P., Cook, J., Wall, T., 1979, Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological wellbeing. Journal of Occupational Psychology, 52, 129-148.

Wilson, E.K., Solomon, G.T., 1989, Further development of a descriptive profile of entrepreneurs. Journal of Creative Behavior, Vol. 23, 149-161.

Winfield, I., 1984, People in Business. Heinemann, London.

Wong, T.P., Sproule, C.F., 1984, An attributional analysis of locus of control construct and the Trent Attribution Profile. In: Lefcourt, H. (Ed.), Research with the Locus of Control Construct, 3, Academic Press, N.Y.

Zakar András, 1988, Pályaválasztási elméletek. Tankönyvkiadó, Budapest.

# Papp Ferenc\*

## AZ E-BUSINESS GYAKORLATA

Mi is az *e-business*? Sokan próbálták és próbálják meghatározni az új kifejezés mögött meghúzódó tartalmat, azonban általánosan elterjedt definíció még nem született meg. Egy csokorra való itt következnek a már meglévő változatok közül:

- „Olyan üzleti környezet, ahol a szereplők működésük során az információs technológia eszközeit internetes környezetben használják.” – *Báthory Balázs*, a Webigen Rt. igazgatója.
- „Az *e-business* piacok, szervezetek, folyamatok és rendszerek integrációja internetes, vagy ahhoz kapcsolódó technológiákkal.” – *Pricewaterhouse Coopers* tanácsadó cég.
- „Az *e-business* az üzleti folyamatok internetes technológiákon alapuló támogatása”. – *IBM*.
- „Az *e-business*, azaz az elektronikus üzletvitel nem más, mint kereskedelmi, üzleti és adminisztratív tranzakciók megvalósítása az informatika és a telekommunikáció segítségével.” – *KPMG Consulting*.

### 1. Az e-business lényege

Az *e-business* szó jelentése: „elektronikus üzlet”, amely a web-en keresztül biztosít kényelmes és gyors vásárlási lehetőséget, vagyis nem más, mint a számítógépes hálózatokon keresztüli kereskedelem. Az *e-business* magában foglalja az e-kereskedelmet, a tudásbázisokat, üzleti intelligenciát stb. Az *e-business* nem azonos az elektronikus kereskedelemmel, bővebb annál, lefedi a vállalat külső és belső folyamatainak elektronizálását és integrációját is. Része az *e-commerce* (e-kereskedelem), az internet (az on-line) marketing, a vevőtájékoztató, az értékesítés, a logisztika, a vállalati költségek csökkentése, vagyis minden, ami kapcsolatba hozható a világhálóval és az azon keresztüli pénzszerzéssel. Mind a kis-, a közép- méretű vállalkozások, mind a multinacionális vállalatok számára lehetővé teszi, hogy azonos feltételek mellett versenyre kelhessenek. A világháló rengeteg információt biztosít, a vállalkozások rugalmasságán múlik, hogy milyen gyorsan reagálnak az új trendekre, hogyan használják ki az új lehetőségeket. Sokszor a gyors válaszreakción múlik egy vállalkozás sikere vagy bukása.

Az *e-business* négy kialakulási fokozatát különböztetik meg. Első lépés az, amikor a vállalat felismeri, hogy a technológiai haladást nem hagyhatja figyelmen kívül, illetve a vállalkozás méreténél, összetettségénél fogva megéri arra, hogy a mindennapi adminisztratív folyamatokat integrálja. Ekkor vásárol egy vállalati szoftvert és kialakítja az üzemgazdasági funkciók széles körét lefedő, saját felépítésének megfelelő integrált vállalati információs rendszerét (pl. SAP). Ezt ERP-nek – *Enterprise Resource Planning*-nek, azaz vállalati erőforrástervezésnek hívják. A második fokozat az, amikor a rendszer működésbe kezd és beépül a vállalkozás ügyvitelébe. A szoftver által a vállalkozásról információkhoz jutnak a jogosultak és ezt a tudást visszacsatolják a működésbe. A harmadik fázis az, amikor a cég a beszállítóival, vevőivel, partnereivel elektronikusan tartja fenn a kapcsolatot, vagyis a vertikális iparágakat bekapcsolják a rendszerbe. A negyedik pedig, amikor a horizontális iparágak bekapcsolása is megtörténik, vagyis ekkor már a cég minden beszerzését – az üzletmeneten kívülit is – on-line módon valósítja meg.

\* Papp Ferenc főiskolai docens, az Általános Vállalkozási Főiskola főigazgató-helyettese



Rátérünk az *e-business* megjelenési formáira. Az *e-commerce* (e-kereskedelem) olyan tranzakció melynek során a felek inkább elektronikus, mint fizikai úton vagy közvetlenül érintkeznek. Széles értelemben e-kereskedelemnek nevezzük azt, ha a kereskedelmi folyamat legalább egy része elektronikus formában bonyolódik.

A *Business to Consumer* (B2C) kereskedelem jelentése elektronikus kiskereskedelem, tulajdonképpen a végfelhasználók felé történő on-line eladás. A kereskedés on-line áruházakban folyik, ahol a fogyasztók hozzájutnak a termékekkel kapcsolatos információkhoz, ami lehetőséget ad a termékek és azok árainak az összehasonlítására. Az internet-áruházakban leginkább elektronikai cikkeket lehet kapni, de népszerűek a könyvek, bútorok, háztartási gépek is. Elsősorban olyan termékek iránt van bizalom, amelyek esetében kevésbé fontos az, hogy a vevő megfoghassa, megszagolhassa, közelről megvizsgálhassa a terméket, és egyéni értékítélete alapján döntsön.

A köznapi beszédben sokan hajlamosak az elektronikus kereskedelmet az on-line kiskereskedelemmel azonosítani. A manapság leggyakrabban B2C néven emlegetett kereskedelem modelljét az *Amazon.com* könyvkereskedés találta fel 1996-ban. Ha a módszert vizsgáljuk, az első pillantásra megállapíthatjuk, hogy az internetes vásárlásban nincs semmi különös újdonság, közeli rokonságot mutat a katalógus-áruházakkal, vagy a televíziós csomagküldőkkel. Lényegét tekintve a vásárló a kereskedő katalógusából válogat, a kiválasztott árut a számára leginkább megfelelő csatornát (levél, fax, telefon, e-mail) használva megrendeli, majd azt az eladó postán vagy egyéb más módon elküldi. A különbségek azonban jelentősek, hiszen az internetes katalógus elkészítésének költségei lényegesen kisebbek, mint a nyomtatott változaté. Az on-line katalógus ráadásul gyakorlatilag korlátlanul bővíthető, frissíthető, amíg a nyomtatott katalógus terjedelme mindig kötött. A televíziós *home shopping* vállalkozások pedig, egyszerre legfeljebb csak néhány termékre koncentrálnak. A gyakran több tízezer tételt tartalmazó on-line katalógusok kezelését a jól megválasztott navigációs rendszer (menü, linkek, kereső, térkép) segítik. A webes katalógusokban rejlő lehetőséget egyes hagyományos üzletek is felismerték, mikor boltjaikba úgynevezett interaktív oszlopokat („touch me”) telepítettek. Ezek segítségével ugyanis megsokszorozhatják a bolt fizikai méretei miatt korlátozott árukínálatukat.

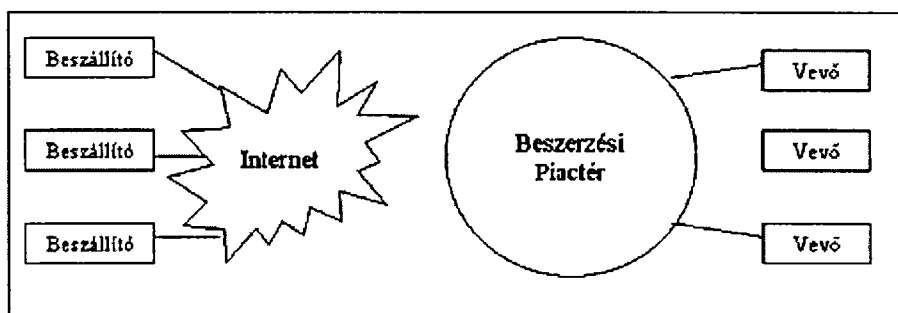
A *Business to Business* (B2B) kereskedelem nem más, mint a vállalkozói elektronikus piacterek működtetése. A fogalom két vállalkozás közti üzleti kapcsolatot jelöl, amelynek színtere a világháló. Általában nemcsak adás-vétel folyik itt, hanem a vállalati rendszerek összekapcsolásával nyomon követhető például a szállítások teljesítése is. Az információszerezéstől, a megrendelésen át a teljesítésig az üzlet az interneten bonyolódik. A beszerzés, a raktározás, a logisztika területén az elektronikus út alkalmazása költségcsökkenést eredményez, meggyorsítja az üzletkötést. A B2B forgalom teszi ki az e-kereskedelem legnagyobb hányadát.

Elektronikus piactérről akkor beszélünk, amikor a vállalkozás nem építi ki a saját rendszerét, hanem egy szolgáltatóhoz csatlakozik. A B2B szolgáltatók vállalkozásokat képviselnek, a legfrissebb piaci információkkal szolgálnak. A vállalkozásoknak nem kell beszállítókat keresni. Vásárlási igényüket jelzik a B2B szolgáltató felé, aki konkrét ajánlatokkal válaszol. Így az elektronikus piactéren nem kell minden vállalatnak külön kapcsolatot kiépíteni az egyes üzleti partnerekkel, hanem egyedül csak a piactérrel kell kialakítani és karbantartani azt. Az e-piacon csak a vevők és az eladók vannak jelen a kínálatukkal és keresletükkel, ezáltal alkalmas arra, hogy az iparágak szereplőit összehozza egymással. Az ehhez szükséges technológiát és biztonságot, a keresőeszközöket, katalógusokat a piactér biztosítja. Az on-line üzletkötés hatására a vállalkozásoknál lerövidül és leegyszerűsödik a beszerzési ciklus, csökkennek az alapanyag- és adminisztratív költségek és javul a raktározási gyakorlat. B2B szolgáltatóhoz való csatlakozás 10-20%-ban csökkenti a beszerzési költségeket. Magyarországon az első internet-alapú vállalkozói horizontális elektronikus piactér a *Marketline*, amelyet a *MatávNet* (a *Matáv* csoport képviseletében), az *Accenture* (korábban *Andersen Consulting*), a *Compaq Computer* és a *SAP Hungary* közösen hozott létre. (HVG, 2002. május 10.)

Az elektronikus piacterek üzleti modelljeit áttekintve a piactérnek több típusát különböztetjük meg. Beszélhetünk az egy iparágban működő, úgynevezett *vertikális* piacterekről és iparág-független, azaz *horizontális* piacterekről. Különbséget tehetünk földrajzi szempontból a *regionálisan* vagy *globálisan működő* piacterek között. Csoportosíthatjuk a piactereket piaci fragmentáció és az áru komplexitása függvényében is. A résztvevők viszonya alapján három alapmodellt lehet elkülöníteni. *Közvetlen* B2B piacterek, azok melyek az egytől-a-sok-felé modell alapján működnek. A piacteret egy adott cég hozza létre a vevőkkel és szállítókkal való kapcsolattartás elősegítésére. Ezek tehát vertikális piacterek. A *koalíciós* vagy konzorciumos piacterek a soktól-a-sok-felé modellt követik, egy iparág vezető cégei hozzák létre, hogy egyesítsék vevői és szállítói kapacitásaikat. A közös fellépésből mindegyiküknek származhat haszna, például méretgazdaságossági előnyök kihasználásával, s így vásárlóerejük növelésével. A *független* elektronikus piacterek tipikusan semleges piacterek, melyeknél a beszállítói és a vevői oldal egyaránt hangsúlyos. Általában *horizontális* piactér az, amely maga csak közvetítő és szolgáltató szerepet tölt be.

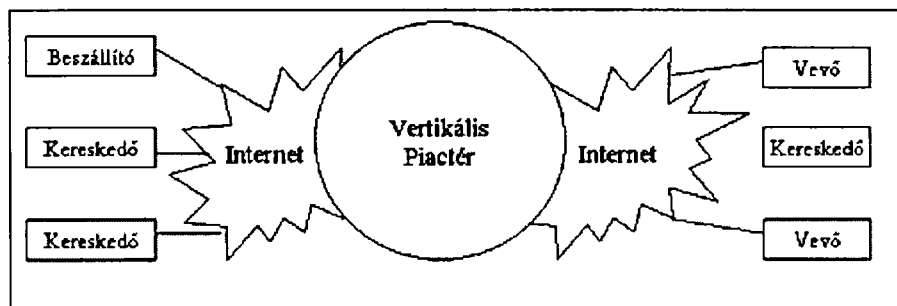
A piacterek csoportosíthatók még a piactéren kialakuló megoldások és a vevő- vagy szállítóoldali megoldások szempontjából. Így elkülöníthetünk beszerzési, vertikális és portál-alapú elektronikus pi-

actereket. A *beszerzési* elektronikus piacterek vevőoldali irányultságúak, vállalati vagy csoportos beszerzések szervezésére jönnek létre. Az ilyen piactér segítségével egységesen és a méretgazdaságossági előnyöket kihasználva tudnak fellépni a résztvevők a beszerzési piacon. A következő ábrán egy beszerzési piactér alapsémája látható<sup>1</sup>:



Beszerzési piactér modell

A *vertikális* piacterek egyetlen iparágban működnek, általában olyan iparágban, amely a kereslet és az elosztás hiányosságaitól szenved. Ekkor elsősorban arra használják a piacteret, hogy együtttartsák a vevőket és a szállítókat. A vertikális piacterek az ágazatban működő ellátási lánc hatékonyságának növelésére jöttek létre, s olyan problémák enyhítésére, mint a magas készletszint, az előrejelzés bizonytalansága vagy a logisztikai gondok. A tranzakciók szabványosítottak a piactéren. Az információáramlás szabad. A készletezési és tranzakciós költségek leszoríthatóak. A piacteret sokszor elosztók, viszonteladók működtetik. Egy vertikális piactér alapsémája így néz ki<sup>2</sup>:



Vertikális piactér modell

Az *e-business-portálok*, melyeket sokszor *horizontális piactérként* emlegetnek, harmadik személy kezében vannak, tehát a portál üzemeltetője közvetlenül nem vesz részt a kereskedelemben, csak a piactér működéséhez szükséges szolgáltatásokat nyújtja. Az üzemeltető célja tipikusan az, hogy a portálon zajló kereskedelem hasznából részesüljön és megismertesse magát a többiekkel. Az üzemeltetők általában pénzügyi szolgáltatók, telecom cégek, IT megoldásszállítók vagy kereskedelmi szolgáltatók.

A gyártó-közvetítő vertikális kapcsolatrendszerben az internet a legnagyobb veszély a közvetítők számára, mert erős a kockázata a *dezintermediációnak*, annak, hogy egyszerűen kihagyják őket a csatornából. A gyártónak ugyanis sok előnye származhat a vevők *közvetlen* kiszolgálásából. Hogy csak a legfonto-

<sup>1</sup> Forrás: KREA

<sup>2</sup> Forrás: KREA

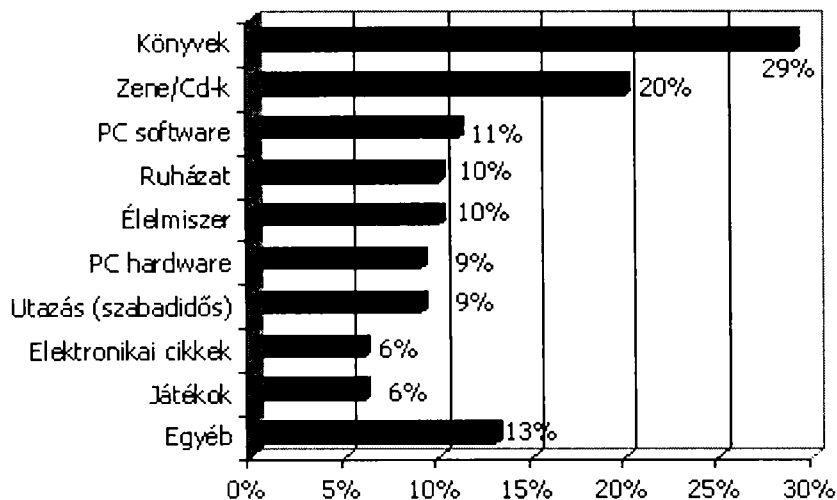
sabbakat említsem: a költségek csökkennek, a vevőkkel kialakított közvetlen kapcsolat hatékonyabb piaci munkát tesz lehetővé, a gyártó a készletek felett nagyobb kontrollal rendelkezik, gyorsabban vezetheti be új termékét a piacra, mivel nem marad régi termék a csatornában. Az értékesítési csatorna lerövidülhet, amennyiben a gyártó, illetve a nagykereskedelmi cég úgy dönt, hogy közvetlenül kiszolgálja végső fogyasztóit. A termelő illetve a nagykereskedő akkor mellőzheti közvetítőit, ha kapacitásait és forrásait tekintve felkészült az egyéni vevők kiszolgálására.

## 2. On-line kereskedelem a világ különböző területein

A *Taylor Nelson Sofres* 2000 júniusában felmérést végzett 27 országban az on-line vásárlókról. A vizsgálat során, négy kontinensen közel 30000 interjút készítettek. Az internetet használóknak átlagosan 27%-a vett részt a felmérésben országonként. A kutatás eredménye alapján az internet-használók 10%-a vásárol on-line módon, 15%-a fontolgatta az on-line vásárlást, de mégsem vásárolt, 14%-a tervez on-line vásárlást a felmérést követő hat hónapban, 13%-a az interneten gyűjtött információt a hagyományos módon történő vásárláshoz.

A kutatás a vásárolt termékek típusait is vizsgálta és megállapította, hogy egyértelműen a könyvek vezetnek a rangsort.

Az interneten leggyakrabban vásárolt termékek



*Forrás: Taylor Nelson Sofres, 2000.*

A válaszadók a B2B megoldásokkal szembeni követelményekként a folyamatos on-line kapcsolatot, a biztonságot, a vállalati rendszerekhez való jó illeszkedést és a skálázhatóságot jelölték meg. A B2B szolgáltatások tulajdonképpen az üzleti ajánlatok bekérését (*purchasing*), az információk közvetítését (vállalati katalógusok begyűjtése), a kapcsolatteremtési lehetőséget jelentik az értéklánc szereplőinek (forum, *chat*). Ugyanakkor rendkívül fontosnak tartják az üzleti kapcsolatok egészének vagy egyes elemeinek bonyolítását (ajánlatok közvetítése, üzleti dokumentáció, aukciók, pénzforgalom, áruszállítás), melyek mind-mind előnyt jelentenek a résztvevők számára. Véleményük szerint a B2B szolgáltatást nyújtó vállalatok bevételei a virtuális piacon résztvevő szereplők regisztrációs díjaiból és a hálón kötött üzletekből származó jutalékból (2-5%) tevődik össze. A B2B előnyei között a gyorsaságot, a forgalomnövekedést, a jobb vevőkapcsolatok kialakítását, a hatékonyság növelését és az ellenőrizhetőség javulását tartják legfontosabbnak. A B2B hátrányai közül kiemelték, hogy drága és bonyolult kiépíteni a rendszert, illetve magasak a fenntartási költségek is.

Az on-line kereskedelem következő ágaként a B2A kapcsolatokat fogalmazhatjuk meg, melynek jelentése *Business to Administration*, azaz a vállalkozás és a közigazgatás (kormány) közötti on-line kapcsolatot jelöli. A C2A pedig nem más, mint a *Consumer to Administration*, azaz az ügyfél és a közigazgatás

(kormány) közötti kapcsolat. Az állam is megjelenik a világhálón, szerepe megváltozik, funkciója erősödik. Az állampolgárok és az üzleti szféra információt nyújt és szolgáltatást teljesít. Az internetet felhasználva gyorsabbá és olcsóbbá teszi a közigazgatást, folyamatos hozzáférést biztosít az információkhoz (pályázatok, jogszabályok, ingatlan-nyilvántartás, stb.), ezáltal felgyorsulhat az ügyintézés és csökkenhetnek a hibalehetőségek.

A hazai viszonyokat vizsgálva megállapítható, hogy egyelőre várat magára az e-kereskedelem fellendülése: a felnőtt lakosság 15-16 százalékát kitevő magyar netezők csupán 8 százaléka vásárolt már a weben. A GfK Piackutató Intézet 14 országban készített felmérése szerint az általános trendhez hasonlóan Magyarországon is CD-re jut a legtöbb on-line vásárlás – 61 százalék –, ezután 29 százalékkal a számítógépes szoftver és szintén 29 százalékkal az élelmiszer következik, a belépőjegy-rendelés pedig 26 százalékot ért el. Sajátosan magyar jelenség az on-line élelmiszervásárlások magas száma és az on-line jegyfoglalás is. A fogyasztókat kiszolgáló on-line eladóhelyek száma egyre szaporodik. A skála majdnem olyan széles, mint a „valóságos” kiskereskedelemben: a bolhapiactól kezdve a sarki fűszeresen át a hatalmas hipermarketekig és bevásárlóközpontokig. Kis és nagy e-üzletek közt egyaránt akadnak olyanok, melyek valóságos bolt(ok)ra, kiskereskedelmi hálózatra épülnek, mint ahogyan például a *Fotexnet* ráépült a *Fotex*-csoporthoz tartozó cégekre.

Az internet-hozzáféréssel rendelkező vállalatoknak csupán tíz százaléka folytat e-business tevékenységet a hálón keresztül, és közülük is csak minden második foglalkozik *e-commerce*-szel. A cégek jelentős része azért lépett be a piacra, mert attól forgalomnövekedést várt vagy, mert arra versenytársaik kényszerítették őket. Sokan PR- vagy marketing-okokat neveztek meg. Az internetes kereskedelemben való részvétel tehát a legtöbb esetben presztízskérdés. A magyarországi elektronikus kereskedelemnek ma legfontosabb jellemzője, hogy túlságosan nagy befektetést igényel egy cégtől, hogy kereskedésbe fogjon az interneten. Nem elégséges ugyanis egy honlap kialakítása. Rengeteg pénz, energia és szaktudás szükséges, hogy oda el is jussanak az emberek. Nem kevés befektetést kíván a megfelelő kommunikáció kialakítása, az árukészlet feltöltése és fenntartása, illetve a házhoz szállítás és a logisztika megszervezése. A fentiek is mutatják, hogy az internetes kereskedelem jóval könnyebb nagyobb (és így nagyobb költségvetéssel, szaktudással, stb. rendelkező) cégek számára. A nagy cégek viszonylag késői megjelenése az e-kereskedelemben a piac jelenlegi állapota miatt, még nem nevezhető elkésettnek.

Az on-line vásárlások legfőbb oka a nyitvatartási időtől való függetlenség, valamint az, hogy a világon bárholnan be lehet szerezni a kiválasztott árut, általában olcsóbban, mint a hagyományos boltokban. Az egy helyről beszerezhető termékinformációk előnye sem elhanyagolható. A vásárlás ellen szóló érvek közül a két meghatározó a drága internet-használat és a kereskedők iránti bizalmatlanság. Visszatartó erő még a termékekkel való fizikai kontaktus hiánya, a bizonytalanság a garancia körül. A kiszállítási időpont miatt a megrendelő kénytelen hosszabb ideig otthon tartózkodni, ha szeretné átvenni a terméket. A vásárlók aggnak hitelkártya- és bankszámla-adataik biztonsága miatt. Csak kevés magyar hitelkártyát lehet használni on-line fizetésre, ami további komplikációkat okoz. Az on-line vásárlások nehézkes terjedésének a szociológiai oka pedig az, hogy Magyarországon nincsenek hagyományai a megrendelésen keresztüli vásárlásnak.

Az internetes vásárlás hátrányait és kockázatait az árkülönbözetnek kell kompenzálnia. A felhasználók jellemzően 10-15%, kisebb értékű árucikkeknél 20-30% engedményt várnak el az on-line áruházaktól, aminek egyébként a legtöbb kereskedő nem tud megfelelni. A kételyeket eloszlathatják a pontos és részletes termékadatok, valamint a sikeres (próba-) vásárlásokból származó pozitív tapasztalatok.

Az elektronikus kereskedelmi csatornák dinamikus növekedése ellenére a hazai internetes áruházak 2000. évi árbevétele a kiskereskedelmi forgalom 1%-át sem közelítette meg és a magyar on-line üzletek többéves lemaradásban vannak nyugati társaikhoz képest. Jelentős fejlesztések szükségesek tehát a kínálati oldalon.

### 3. Új megoldási módok és eszközök a B2C kereskedelemben

Az e-kereskedelem után második generációként megérkezett az *m-kereskedelem* (azaz a mobilkészülökkel történő vásárlás), amely, úgy tűnik, a túlzott optimizmus időszakának mostohagyyermeke lesz. A vártnál jóval kisebb érdeklődést az elemzők a mobilkészülök korlátozott lehetőségeinek (apró gombok, kis képernyő) és a lassú hálózatoknak tulajdonítják. A legutóbbi felmérések szerint a vásárlóknak kevesebb, mint 7 százaléka vásárolt azzal a céllal internetezésre is alkalmas mobilkészüléket, hogy azon kereskedelmi tranzakciókat bonyolítson le. Az *m-kereskedelem* azokon a területeken sikeres, ahol az igények azonnali kielégítése lehetséges. Ehhez a felhasználókat agresszív lerohanás helyett óvatos csalogatással lehet csak megnyerni. Ennek kiváló módja lehet a vásárlási kényszer nélküli ár-összehasonlítás, a ter-

mékismertetés, a boltkereső szolgáltatás vagy az áru elérhetőségének jelzése. Vannak akik szerint az *m-kereskedelem* valójában nem is kereskedelmi megoldás, hanem a marketing és az ügyfélkezelés újfajta kiterjesztése, amelynek segítségével a potenciális vásárló éppen akkor érhető el, amikor "vásárlásra kész" helyzetben (pl. a bolt kirakata előtt) van. Ez az átalakulás azonban évekig is eltarthat. Mások szerint a mobil eszközök nem annyira a kereskedelmet forradalmasítják, mint inkább az ügyfélszolgálat eszköztárát gyarapítják. Az eddigi tapasztalatok szerint a legtöbb mobil eszközről kezdeményezett tranzakció más csatornákon fejeződött be.

Az egyik legújabb irányzat az *e-kereskedelem* kibővítésében a *t-kereskedelem*. Ez nem más, a passzív tévé néző aktív érdeklődővé, majd vásárlóvá alakítása, ami évek óta élénken foglalkoztatja a tévétársaságok, a kábelhálózat üzemeltetőket és persze a marketingesek fantáziáját. Korábban a szakértők az interaktív tartalommal, elsősorban a fizetős otthoni mozizásban (video-on-demand) látták a jövőt, mostanában egyre inkább a televíziós műsorok és az on-line vásárlás összekapcsolása tűnik reális lehetőségnek. Az *Ovum* előrejelzése szerint 2005-re a digitális televíziózáshoz kapcsolódó szolgáltatásokból (fizetős csatornák, játék, oktatás, szerencsejáték) származó bevételek elérik majd a 60 milliárd dollárt. A bevétel túlnyomó részét, 45 milliárd dollárt a televíziós kereskedelemről remélik.

Az internet és a televízió ötvözésére tett kísérletek eddig sorra megbuktak. A kudarcok elemzéséből úgy tűnik, hogy ennek oka minden alkalommal a média sajátosságait figyelembe nem vevő, mechanikus megközelítés volt. Tévedésnek bizonyult például az a próbálkozás, hogy a televíziós készüléket internetes böngészésre alkalmas eszközzé alakítsák át. A *t-kereskedelem* nem a hagyományos televíziózás megszűntetését célozza meg, hanem a televíziós szórakoztatást igyekszik egyesíteni az on-line vásárlás kényelmével. A televíziózási és az internetezési szokások különféle vizsgálatai is arra a megállapításra jutottak, hogy – különösen a fiatalabbak között – szép számmal akadnak, akik a két tevékenységet szimultán végzik. (Sokan vannak, akik a televíziót a számítógép monitorján nézik, de még ennél is többen, akiknél a két készülék egy helyiségben található). Innen már csak egy lépés, hogy a televíziós műsor és az on-line vásárlás egybeépüljön. A *t-kereskedelmi* megoldásoknak köszönhetően a tévé néző az infratávírányító egyetlen gombnyomásával kiegészítő információkat kérhet egy reklámozott termékről. Teheti mindezt úgy, hogy közben nem lép ki a nézett műsorból. Az on-line vásárlás lehetőségei nem korlátozódnak a reklámokra; bármilyen látott termékre kattintva elérhető annak kereskedője. A *t-kereskedelmi* megoldások megvalósítása az olcsó internetes technológia alkalmazásának köszönhetően viszonylag olcsó. Ami ennél lényegesen bonyolultabbnak tűnik, az a felhasználók (nézők, vásárlók) megnyerése.

Az elmúlt évek tendenciája szerint a hagyományos boltok és kereskedők terjesztették ki tevékenységüket az internetre, újabban azonban feltűnik ennek az ellenkezője is. A *dot-com* típusú cégek, melyek eddig csakis interneten keresztül árusítottak, megpróbálják a fizikai világban is megvetni lábukat. E kezdeményezés gyümölcsei a web-kioszkok, melyek egyelőre csupán az USA boltjaiban jelentek meg. Számptalan előnnyel kecsegtetnek, melyek közül a legfontosabb, hogy a választék a boltok mérete és a raktárkészlet növelése nélkül bővíthető. Csökkenthető viszont annak veszélye, hogy a boltba betérő vásárló nem találja meg a keresett árut és vásárlás nélkül távozik. A *web-kioszk* nemcsak a sok apró cikket árusító boltoknak kínál jó megoldást, a nagyméretű, a bolt eladóterében nem tárolható cikkek bemutatására és megrendelésére is, sőt olyan fokú termékbemutatásra is kiválóan alkalmas, melyre a hagyományos kereskedelem nem képes. Működtetéséhez azonban megfelelő sávszélességű internet-összeköttetés szükséges. Az áruminta fizikai jelenléte és az on-line rendelés kombinációja várhatóan olyan vásárlókat is képes megnyerni, akik eddig idegenkedtek az internetes vásárlástól. Ebben nagy szerepe van olyan, speciálisan kiképzett eladóknak, akik segíteni tudnak az interneten kevésbé jártos vásárlóknak. A bolt belüli internetes vásárlás sajátosságai közé tartozik, hogy a vevő nem csak az e-boltoknál megszokott módon, on-line, hanem a hagyományos kasszánál készpénzzel, csekkkel vagy hitelkártyával is fizethet. A hagyományos fizetés lehetősége az internetes vásárlás körébe vonhatja azokat is, akik biztonsági aggályok miatt idegenkedtek az *e-kereskedelemtől*. A web-kioszkok egyelőre nem hódítottak igazán jelentős teret, ugyanakkor a bennük rejlő lehetőségek miatt érdemes odafigyelni rájuk.

Sokszor jelent problémát az elfekvő árukészlet, melyen – hogy ne növelje a költségeket és a kereskedők pénze ne álljon benne – mélyen áron alul kell továbbadni. Az elfekvő árukészlet felduzzasztásához jelentősen hozzájárulhatnak a visszaadott termékek is. (A legtöbb országban a csomagküldő vállalkozásokhoz hasonlóan az on-line boltokat is törvény kötelezi a feltétel nélküli visszavásárlásra.) A felesleges raktárkészletől a kereskedők csak rendkívül alacsony áron tudtak eddig megszabadulni. Ebben hozhatnak most változást azok az on-line barter-közvetítők, akik mostanában tűntek fel az amerikai piacon. A *New York Times* cikke például olyan üzletről számol be, melyben egy televízió-hálózat hirdetési kapacitását egy internetes szépségápolási cégben szerzett részesedésért cserélte el, amit azután a közvetítő egy másik cégen keresztül fűszerárura cserélt el. Az üzlet révén a kereskedők az elfekvő készleteket a korábbi, rendkívül nyomott ár háromszorosáért tudták értékesíteni, míg a vásárlók a piaci árnál olcsóbban jutottak a keresett termékhez.

A B2B kereskedelem (*business-to-business*) a vállalkozások közötti, elektronikus kereskedelem, melyet internetes piactereken keresztül bonyolítanak le. A B2B piacterek az árukat és szolgáltatásokat értékesítő és kereső cégek virtuális találkozó helyei az interneten, Az e-piacterek zömében nyomon követhető, hogy a megrendelés teljesítésének melyik fázisában tart a szállító, hozzá lehet férni az iparág legfrissebb híreihez, statisztikáihoz, virtuális „faliújságához”. A vevők és az eladók automatizálhatják beszerzéseiket, eladásaikat, esetleg alkalmi vagy tartós csoportokba szerveződve kedvezőbb árakat érhetnek el. Az internetes piactereknek három alaptípusa létezik. A *vásárlói tőzsdén (buyer exchange)* a vevő diktál, a *szállítói piacokon (supplier marketplaces)* a vásárlóknak kell alkalmazkodniuk az eladókhoz, a *neutrális központokban (neutral hub)* viszont mindenki mindenkivel „harcol”. A semlegesség elvileg alapfeltétele a *marketplace* sikeres működésének. A gyakorlatban azonban a neutrális piacok gyakran csak komoly nehézségek árán képesek összekapcsolni a vevőket és eladókat. Az egy-egy iparág által anyagilag kellőképpen támogatott (vertikális) piacterek viszont akkorára nőnek, hogy nehéz őket figyelmen kívül hagyni. A B2C kereskedelemben megszokott fix katalógus-árakkal szemben a B2B kereskedelemben régóta használatosak a dinamikus árazás olyan formái, mint az *áralku (negotiation)*, a fordított árverés (*reverse auction*) vagy a *tőzsde (exchange)*. Ezek alkalmazhatóságát az eladók és a vevők száma szabja meg. A B2B dinamikus árazású megoldásai nem jelentenek mást, mint a hagyományos, off-line környezetben korábban használatos áralku módszerek átültetését elektronikus környezetbe.

Az áralkura, a dinamikus árazás legegyszerűbb formájára akkor kerül sor, amikor a vevő és az eladó egyaránt üzletet kíván kötni, de még nem egyeztek meg az árban és az üzletkötés egyéb feltételeiben. Egyes e-piacterek lehetővé teszik az interaktív áralkut. Ilyenkor a vevők meghatározzák a vételi kondícióikat, majd a program sorba rendezi az ezeket teljesítő szállítókat. Miután a vevő kiválasztja a neki megfelelő szállítót, ajánlatok és ellenajánlatok sorozatával tisztázzák a végső árat, a termék minőségét, a fizetési feltételeket és a szállítási határidőt. Várhatóan egyre több elektronikus piactér bővíti eszköztárát interaktív áralkuval, mely kiválóan alkalmazható olyankor, amikor a legjobb ajánlat is erősen eltér a kívánt vételi ártól. A piactereknek köszönhetően az olyan kisebb vállalatok is alkupozícióba kerülhetnek, melyek különleges, egyébként nehezen elérhető termékeket, szolgáltatásokat kínálnak.

Az árverést a vállalatok rendszerint felesleges, használt berendezéseik eladására használják. Míg a horizontális piactereken egy-egy iparág speciális gépeit árusítják, a felszámolásra kerülő cégek javait, több iparágat is átfogó aukciókon bocsátják áruba. A weben számos árverés-típus létezik. Valamennyi lefolytatható direkt vagy fordított módon. A direkt árverések típusai közül, az egyik legelterjedtebb az *angol árverés*, mely az elfogadható legalacsonyabb árral indul, majd a licitálással folyamatosan növekszik. Az árverés lezárásakor azé a termék, aki a legmagasabb árat ajánlotta. A *holland árverés* egy tételre, vagy egy árucsoportra történő licitálás olyan módon, hogy az árverés a legmagasabb árral kezdődik, majd az árak csökkentésével addig tart, míg valamennyi áru el nem kel. A *Vickrey árverés* az angol árveréstől való eltérés oly módon, hogy a második legmagasabb ajánlat nyer. A *japán árverés* is a legalacsonyabb árral kezdődik, de az árverés során az ár kötött lépésekben növekszik. Minden lépésnél kiszállhatnak azok, akik az adott árat nem hajlandók megadni. Az utolsó bennmaradó nyer. A *lepecsételt árverés* során valamennyi ajánlattevő egyszeri, titkos ajánlatot tesz, melyből az ajánlatok elbírálásakor a legmagasabb összeget ígérő nyer. Mivel az egymással versenyző vevők nem látják egymás ajánlatát, ennél az árverési típusnál nem jelentkezik árfelhajtó hatás. A *fordított árverésen* egyetlen vevő teszi közzé a vásárolt javak és szolgáltatások specifikációját egy piactéren, ahol azután több eladó licitál. Ez a módszer olyan azonnali beszerzésekre használatos, amelyeknél a vásárló el akarja kerülni az off-line vásárlásnál szokásos hosszadalmas és fáradtságos árajánlatkérést, a szállítói lista összeállítását és az ár-összehasonlítást. A fordított árverés igen elterjedt a nem-terméktermékek beszerzésénél. A fordított aukciókkal kapcsolatban számos eladó és vevő tart attól, hogy a szemfülesebb versenytársak fontos információkhoz juthatnak. Különös figyelmet kell hát fordítani a biztonságra és az anonimitásra.

Az on-line tőzsde lényege a vételi és eladási ajánlatok valós időben történő közvetítése. Leginkább a jól körülírható, gyorsan mozgó áru termékek adás-vételére alkalmas. Az on-line tőzsde minden olyan iparágban kiválóan alkalmazható, amely esetében korábban sikeres hagyományos tőzsdei kereskedés folyt. A legtöbb piactér működtetői elektronikus katalógusokat kérnek be az eladótól, s azokat oly módon szerkesztik egybe, hogy a vásárlók könnyen összehasonlíthassák bennük az általuk keresett cikk árát, jellemzőit, a szállítás és a fizetés feltételeit. Egyes e-piacok fenntartói vállalják a katalógusok karbantartását és esetleg azt is, hogy a szereplők számára testre szabják a rendszert, s így azok csak az őket érdeklő információval találkoznak. A piac szereplői egy-egy fontos eseményről – például a befutó megrendelésről, licitről, áruk szállításáról – e-mailben külön értesítést is kapnak, de kérhetik az üzenetet SMS formában mobiltelefonjukra is.

Az eladók számára a B2B kereskedelem nem csupán az on-line módon generált profitot kell, hogy jelentse, sokkal inkább kapcsolatépítést és kapcsolattartást az üzleti partnerekkel. A B2B üzletek többsége a cégek között hosszú távú kapcsolat kialakulásához vezet, nem egyszeri tranzakció, hanem folyamat. Az

új eljárásoknak és technológiáknak köszönhetően a vállalati beszerzés a korábbiaknál sokkal gyorsabbá és átláthatóbbá vált. Ennek ára viszont egy rendkívül komplex folyamat. Miközben a hasonló profilú cégek vertikális piacokba szerveződnek, a globális cégek a horizontális piacokba szerveződő szolgáltatók (személyzeti és pénzügyi szolgáltatások, karbantartás és üzemeltetés) alkalmazásával további megtakarításhoz juthatnak.

Az *elektronikus beszerzésre* (eProcurement) való áttérést leginkább a folyamatok felgyorsítása iránti igények indokolják. A beszerzők a legnagyobb előnyöket a költségcsökkentésben az árak könnyű összehasonlíthatóságában, a nagyobb áruválasztékban, a működés nagyobb kontrolljában és a beszállítók simább koordinációjában látják. További fontos momentum, hogy a cégek működésének átgondolása kikényszeríti a hatékonyság növelését. Segítségével drámaian leszűkíthető a szállítók köre, megszüntethetők a felelőtlen vásárlások, csökkenthetők az adminisztrációs költségek. Ezzel együtt sokkal világosabbá válik a vásárlási stratégia egésze.

Az on-line vásárlást elutasító beszerzők legtöbbször a (külső, vagy belső) partnerek, beszállítók online felkészültségének hiányára hivatkoznak. Szintén gyakori érvnek számít, hogy nem kívánják felbontani a jelenlegi beszállítókkal jól működő, hagyományos szerződéseket. További akadályt jelent az általános gazdasági lassulás, a háttérrendszerek integrációjának nehézségei, illetve az adatstandardok hiánya. A B2B piacon a partnerek közt cserélődő, nagy mennyiségű és sokszor igen heterogén adathalmaz mellett akár egy kisebb hiba miatt is könnyen jelentkezik olyan "adatszivárgás", melyet az üzleti partnerek nehezen tolerálnak. A B2B technológia sikeres adaptálásához, bevezetéséhez nem csak pénz és megfelelő technikai eszközök kellene, hanem szemléletváltás is. Nagyon sok múlik a vállalati kultúrán, az emberek hozzáállásán, ami sok esetben nagyobb problémát jelent, mint a technológia integrálása. Mindenképpen megéri átvizsgáltatni a cég működését és hatékonyságát a B2B alkalmazások bevezetése előtt, mivel egy automatizálás önmagában nem fogja megoldani az alacsony hatékonysággal működő szervezet problémáit, ha azokat nem az IT részlegben kell keresni.

A piacterek összetettsége, bonyolultsága sok vállalatvezetőt megijeszt. Az e-beszerzés maga azonban messze nem ennyire bonyolult. Leginkább a termeléshez nem közvetlenül kapcsolódó (non-produktív, indirekt vagy MRO) vásárlásokkal érdemes kezdeni, majd az itt szerzett tapasztalatok alapján fokozatosan lehet terjeszkedni az egyéb területek felé. Az a vállalat, amelyik elszánja magát az e-beszerzés bevezetésére ma már számos (főképp amerikai) szoftver közül válogathat. Az olyan neves gyártók, mint az *Ariba*, *Commerce One*, vagy az *i2* külön ágazatot építettek ki az *e-procurement* programok készítésére. Természetesen nem szükséges a beszerzés azonnali, teljes "internetesítése", érdemesebb először egy részterületen bevezetett *pilot* projekttel indulni.

Az e-beszerzés nem egyszerűen a vásárlási döntések internetre vitelét jelenti. A folyamatos internetes kommunikáció és interakció révén a vállalatok dolgozói, ügyfelei és beszállítói teljesen újfajta kapcsolatba kerülnek egymással, melyre korábban nem volt példa. A számos előny ellenére a B2B kereskedelemben is szembe kell nézni a hagyományos kereskedelemben előforduló problémákkal, melyeket például a nemzetközi kereskedelem, az adózás, a különböző pénznemek közti átváltás, a nemzetközi jogi ügyintézés és a felelősségvállalás kérdései jelentenek.

## 4. Elektronikus Piacterek Magyarországon

A hazai legismertebb elektronikus piactér, a *Marketline* katalógusszolgáltatást, tranzakció-közvetítést, aukcióbonyolítást, tendereztetést, beszállító bekapcsolást és egyéb szolgáltatásokat nyújt a kis-, közép- és nagyvállalatok számára, személyre szabott áron. A piacon megjelenő árufeleségek első lépésben a mindennapi üzletvitelhez szükséges általános cikkeket ölelik föl, többek között a számítástechnikai cikkeket, az irodaszereket, a karbantartási és tisztítószereket, utazási és marketingszolgáltatásokat. A kis- és közepes vállalatok csatlakozási díja cégmérettől függően 75 ezer és másfél millió forint között mozog, ám a nagyvállalatok mintegy 15 millió forintért léphetnek be a rendszerbe. A havi előfizetési díj nagyvállalatoknak egymillió, kis- és közepes vállalatoknak 100-150 ezer forint. A beszállítóknak bizonyos esetekben ingyenes a belépés és az előfizetés, esetükben a díjak felső határa 150 ezer forint. A tranzakciók díja 400 forint. Az alapítók várakozása szerint a *Marketline* 2-3 év elteltével válik nyereségesé.

A *WebTime* Webbusiness oldala konkrét üzleti ajánlatok közvetítésével foglalkozik és biztosítja az ajánlatok elhelyezésének lehetőségét egy magyar, angol, német és lengyel nyelvű adatbázisban. Az elhelyezett üzleti ajánlatokra rá lehet keresni az interneten keresztül; a rendszer egyedülálló előnye, hogy a beérkezett üzleti ajánlatok díjmentesen megrendelhetők telefaxkészülékre, mobiltelefonra SMS üzenetként, személyhívóra szöveges üzenetként, e-mail címre, valamint WebBoxba. A megoldás nagyon gyors, az egyes üzleti ajánlatok beérkezésüktől számított 1-3 percen belül továbbításra kerülnek az ügyfelekhez.

A szolgáltatás bárki számára elérhető. A "magyar valóság" ismeretében biztosított a levélben elküldött ajánlatok feldolgozása is. A mindenkori aktualitás érdekében az egyes ajánlatok maximum 30 napos határidővel élnek. Jelenleg 700 partnertől érkeznek üzleti ajánlatok, amelyek 11 ezer ügyfél számára kerülnek továbbításra.

A legismertebb *vertikális piacterek* Magyarországon:

Agriportál	<a href="http://www.agriportal.hu">www.agriportal.hu</a>
Gobio	<a href="http://www.gobio.hu">www.gobio.hu</a>
Print-X	<a href="http://www.print-X.hu">www.print-X.hu</a>
Pharmalink	<a href="http://www.pharmalink.hu">www.pharmalink.hu</a>
Sunbooks	<a href="http://www.sunbooks.hu">www.sunbooks.hu</a>
Anyagbeszerzés	<a href="http://www.anyagbeszerzes.hu">www.anyagbeszerzes.hu</a>
Spednet	<a href="http://www.spednet.hu">www.spednet.hu</a>
Saxum	<a href="http://www.saxum.hu">www.saxum.hu</a>

Az elektronikus piacterek működtetéséből számtalan haszon és előny származik, melyek közül nagyon jelentős a beszerzési folyamatok hatékonyságának növelése. Az eddig általában manuálisan működtetett beszerzési folyamatok helyét egy legalább részleteiben automatizált beszerzési folyamat veszi át. Ennek előnye, hogy nagyon jól áttekinthető, egy helyen rendelkezésre álló, strukturált, kevés erőfeszítéssel elérhető, összehasonlítható információtömeg segíti elő a lehető legjobb beszerzési döntés kialakítását. A másik lehetőség a tranzakciós költségek csökkenésében jelentkezik. A nagyobb kínálathoz való hozzáférés következtében lehetővé válik az elvárásoknak leginkább megfelelő termék (áru vagy szolgáltatás) kiválasztása, a kapcsolódó (szállítási, tárolási, készletezési, stb.) költségek kiszámíthatóbbá és átláthatóbbá tétele. A tranzakciós költségek területén akár 30-50%-os költségcsökkenés is elérhetővé válik majd.

Manapság az a kérdés, hogy a cégek mennyire képesek megtalálni és kihasználni a világháló üzleti lehetőségeit. Az internet az értékesítési rendszer részét képezheti. A világháló a fogyasztók és a vállalatok növekvő száma részére a termékek és szolgáltatások egyik beszerzési csatornája. Az internetet, mint vásárlási lehetőséget főleg a bonyolultabb és időigényesebb vásárlások esetében veszik igénybe. Az on-line csatornák két típusát az on-line kereskedelmi csatornák és az internet alkotják. A piaci résztvevők az on-line marketing négyféle változatát valósíthatják meg:

- elektronikus elárusítóhelyet hozhatnak létre;
- fórumokon, hírcsoportokban vehetnek részt;
- on-line reklámokat helyezhetnek el, és
- elektronikus levelezést alkalmazhatnak.

Ezekkel kapcsolatban, a technológia dimenziójában rendkívül fontos az *interaktivitás* és az *elérhetőség*.

Az üzleti életben egyre erősebben érezhető az értékesítési csatornák folyamatos telítődése. Egy-egy új piaci szereplő vagy a már meglévő partnerek számára is rendkívül nehéz és drága a rendelkezésre álló csatornában helyet szerezni, illetve bővíteni. Az internet ebbe a környezetbe robbant be. Az *eStart* szerint az internet-kereskedelemben az alábbi területek a népszerűek:

- katalógus- és csomagküldő szolgálatok;
- számítógépes termékek;
- pénzügyi szolgáltatások, különösen az on-line brókerek;
- kisvállalatok speciális termékekkel és szolgáltatásokkal;
- információs szolgáltatások;
- utazási szolgáltatások.



## 5. Az e-üzlet érettségi szintjei

Az elektronikus kereskedelem bevezetése sajátos konfliktushelyzethez vezethet. Egy induló vállalkozásnál az egyik legfontosabb feladat az értékesítési csatornák kiépítése. A csatornákhöz, az egyes csatornákra jellemző értékesítési módokhoz, kapcsolattartási és kommunikációs lehetőségekhez a vevők hozzászoknak, saját rendszereikkel alkalmazkodnak hozzájuk, ami persze pénzbe kerül. Egy meglévő csatorna bezárását vagy egy új csatorna megnyitását éppen ezért alaposan át kell gondolni. Lehetséges, hogy egy elektronikus kereskedelmi csatorna bevezetésével a vállalkozás csupa új ügyfélhez fér hozzá, akik eddig nem tartoztak a vásárlók körébe. Sokkal valószínűbb azonban az, hogy a régi vevők közül is idővel többen átállnak az új csatornára. Ez alapvetően megváltoztathatja a meglévő csatornák hatékonysági mutatóit, aminek következményei lehetnek. Egy boltot például csak egy bizonyos forgalom fölött érdemes fenntartani, különben a költségek nem térülnek meg. Az új és sikeres elektronikus értékesítési csatorna elszívhatja a meglévők elől a forgalmat, veszélyeztetheti azok létét. Ezt a helyzetet nevezzük csatorna-konfliktusnak.

A megoldás többféle lehet. A vezetés dönthet úgy, hogy az új mellett a régi csatornákat is fenntartja, hogy a vevők a megszokott módon is vásárolhassanak; a régi csatornák vevőit át lehet terelni az új csatornába, de ezt nem szabad erőszakosan csinálni. Az a lehetőség is fennáll, hogy versenyeztetik a régi és az új csatornákat és a sorsukról való döntést későbbre halasztják.

Ha egy vállalkozás elektronikus értékesítési csatornát nyit ügyfelei felé, akkor azt ígéri nekik, hogy gyorsabban, kényelmesebben, teljes biztonságban tudnak majd vásárolni. A rendszer működésének megtervezésénél nemcsak az információtechnológiai oldalt, hanem a fizikai árumozgásokat, a logisztikai hátteret is gondosan meg kell tervezni. Az ügyfélkapcsolatok menedzsmentje (*Customer Relationship Management*, CRM) az elektronikus üzlet és az elektronikus kereskedelem egyik leggyorsabban fejlődő területe. A CRM-a alkalmazások egyik legfontosabb funkciója az úgynevezett 360 fokos ügyfél-ellátás. Egy ügyfél többféle helyen, sokféle érintkezési pontban léphet kapcsolatba a vállalattal. Az ügyfél megfelelő kezeléséhez információkra van szükség: mit tudunk róla, mit vásárolt eddig, mekkora forgalmat bonyolítottunk le vele, mennyire fontos nekünk. Minél pontosabb az ügyfélről alkotott kép, minél több törvényszerűséget sikerült feltárni a viselkedésében, annál nagyobb az ajánlatok találati valószínűsége. Ha a vállalat kereskedelmi rendszere központosított, akkor egy részlegnél futnak össze az értékesítési információk. Számos nagyvállalat azonban önálló stratégiai üzleti egységekbe, üzletágakba, nyereségközpontokba, divíziókba szervezi a tevékenységét. A modern információs rendszerek lehetővé teszik, hogy az egyes üzletágak értékesítői a teljes ügyfelet és a teljes vállalati kínálatot látva az ügyfélnek más üzletágak termékeit is ajánlják. Az automatizált elektronikus kereskedelmi rendszerek általában megszakítás nélkül, az év minden napján és órájában üzemelnek.

A multinacionális nagyvállalatok körében egyre határozottabban terjed a koordinált beszerzés gyakorlata. Ezek a cégek elvárják, hogy a szállítók egy ponton (általában egy ügyfélgazdán, *key account manager-en*) keresztül tartsák velük a kapcsolatot, a föld minden pontján azonos feltételekkel szerződjenek velük, a termékek és a kiszolgálás minősége egységes legyen, az árak között ne legyen eltérés. A korai CRM rendszerek általában a szállító cég értékesítési szakembereit szolgálták ki. Az internet megjelenésével számos ügyfélkapcsolati tevékenység kontrollja az ügyfelek kezébe került. Sok ügyfél számára az önkiszolgálás a legkényelmesebb megoldás. Az önkiszolgálás erősödő igénye arra készíti a szállítókat, hogy megnyissák információs rendszereiket, egyes adatbázisaikat az ügyfelek előtt. A múltbeli adatok segítségével az ügyfelek jövőbeli viselkedése is előre jelezhető, bizonyos jellemzőkből például következtetni lehet arra, hogy kiből lesz hűséges ügyfél. A vevőről összegyűjtött, adatbankban gondosan elhelyezett adatok alapján az ügyfelek pénzügyi értéke is kiszámítható. Az ügyfélértékek kiszámítása alapján a vállalat eldöntheti, hogy kikkel érdemes egyáltalán foglalkoznia, az egyes ügyfelek megtartásáért mennyit érdemes áldoznia, kikhez kell személyes ügyfélgazdákat rendelnie, kiket kell bevenni a hűségprogramba, az egyes ügyfelekkel kapcsolatban mely értékesítési módokat célszerű szorgalmaznia. Az automatizált elektronikus kereskedelmi rendszerek képesek arra, hogy óriási tömegű vevőt egyedileg kezeljenek. Adatbázisára és elemzési technikáira támaszkodva a vállalat meghatározhatja, hogy az akcióval a piac mely szegmenseit veszi célba, mivel igyekszik hatni rájuk, milyen kommunikációs és értékesítési csatornákat fog használni.

## IRODALOMJEGYZÉK

1761999. (II.5.) Kormányrendelet a távollévők között kötött szerződésekről.

18/1999. (II.5) Kormányrendelet a fogyasztóval kötött szerződésben tisztességtelennek minősített feltételekről.

1997. évi CLV. Törvény a fogyasztók védelméről.

Badinszky Péter–Eller Erzsébet: Az on-line marketing trendjei. <http://menedzsmentforum.hu/cikkek/2002.04.17>.

Barua, Anitesh–Andrew B. Whinston– Fang Yin: Value and productivity in the internet economy.

Bokker Sándor: (Netsurvey internetkutató Intézet): A magyar on-line piac fogyasztói, Előadás a BKÁE és a Piac és Profit Internet konferenciáján, 2002.

Bögel György: Verseny az elektronikus üzletben, Műszaki Könyvkiadó, 2000.

Bögel György: Buddha mosolyog, CEO Magazin, 2001.  
C2A, <http://www.ispo.cec.be/ecommerce/>

Castells, Manuel: The internet Galaxy, Oxford, University Press, 2001.

Cerf V.G. és társai: Brief of the Internet.

<http://www.isoc.org/internet-history>

Constantinovits Milán–Sipos Zoltán: Külkereskedelmi technika-külpiaci kockázat, Aula, 1999.

Ifj. Csóh György: E-vel nem remekelek. <http://menedzsmentforum.hu/cikkek/tanulmany=573>

Csóri Balázs: Új gazdaság: az információ és a hálózatok, 1.2.3. <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=260>

Csuhai Imre: Elektronikus kereskedelem, KREA, 2001.

Deans, Kenneth (University of Otago): Online marketing lehetőségek a szolgáltatási és FMCG cégek számára, Előadás a BKÁE "Az on-line gazdaság marketing kihívásai" szakmai szimpóziumon.

Drajkó László: Az online gazdaság trendjei, Előadás a BKÁE "Az on-line gazdaság marketing kihívásai" szakmai szimpóziumon.

E-Európa, az Európai Bizottság kommunikéje.

<http://tmt.omikk.bme.hu/show-news.html?sid=348>

Electronic Commerce, <http://www.cordis.hu/esprit/src/ecomint.htm>

Eperjesi Eszter: A logisztikán múlik az e-boltok jövője. <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=25>

Fazekas Ferenc: E-procurement alkalmazása a General Electricnél, BKÁE szakmai szimpóziumon elhangzott előadás, 2001.

Habozy László: Hogyan működik egy internet vállalat? Előadás a BKÁE "Az on-line gazdaság marketing kihívásai" szakmai szimpóziumon.

Hajnal János: Internetmarketing első kézből. <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=445>

Hetyei József: Vállalatirányítási információs rendszerek Magyarországon, Computer Books, 1999.

Homoki Péter: Szerződéskötés az elektronikus kereskedelemben, Bibó István szakkollégium, Budapest, 2000.

Hoque, Faisal: E-Enterprise, Cambridge, University Press, 2000.

Horváth Annamária: A logisztikai és vevői elégedettség kapcsolata, a kiszolgálási színvonal vizsgálata. <http://menedzsmentforum.hu/cikkek>, 2002. 01. 31.

IDC 2001 e-World felmérés.  
<http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=427>

IT szolgáltatások piaca Magyarországon, KOPINT-DATORG, 2001.

Internet Szolgáltatók Tanácsának Regisztrációs Szabályzata.

Jana, Daniel S.: Online marketing kézikönyv, Bagolyvár, 1999.

Karacs Gábor: On-line használtautó piac az Egyesült Államokban.  
<http://e-kereskedelem.hu/news.php?id=475>

Kiss Ferenc–Major Iván–Valentiny Pál: Információgazdaság és piacsabályozás, Akadémia Kiadó, 2000.

Kokavec Pál: Outsourcing vagy saját logisztikai tevékenység a gyógyszeriparban. <http://menedzsmentforum.hu/cikkek> 2002. 03. 22.

KOPINT-DATORG, Szerzői munkaközösség: Az info-kommunikáció kormányzati irányításának nemzetközi tapasztalatai. Tanulmány a MEH megbízásából, 2000.

Kovács Gabriella: Honlap ráncfelvarrás.  
<http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=362>

Kovács János: Az áruszállítási folyamatok telematikai támogatása 1-2. <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=884>

Levendel Ádám: Mit mutatnak a számok? E-business és e-marketing megoldások a B2C és aB2B szektorban, BKÁE szakmai szimpóziumon elhangzott előadás, 2001.

Markham, Julian E.: The Future of Shopping, International Council of Shopping Centers, New York, 1998.

Martin, Hans–Peter–Harald Schumann: A globalizáció csapdája, Perfekt, 1998.

Mezriczky László: Elektronikus értékesítés és ügyfélkapcsolati rendszer, BKÁE szakmai szimpóziumon elhangzott előadás, 2001.

Molyzes Imre–Talyigás Judit: Elektronikus kereskedelem, Technika Alapítvány, 2000.

Mózes Roland: Piacok elektronikus térben. <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=334>

Páncél Gábor: Topshop már az interneten is.  
<http://e-kereskedelem.hu/news.php?id=910>

Papp Ferenc: E-világban élünk, ÁVF Tudományos Közlemények, 2001.

Papp Ferenc: E-világi tendenciák, Előadás a Tudomány Napja alkalmából rendezett szimpóziumon, 2001. november.

Papp Ferenc: Az e-business lehetőségei a kisvállalkozók számára. Előadás-sorozat a Közép-magyarországi Régió vállalkozói számára.

Papp Ferenc: Versenyképesség=Internet+Stratégia, Előadás a Tudomány Napja alkalmából rendezett szimpóziumon, 2002. november.

Perjés László: Internet marketing, Bagolyvár, 2001.

Pogány András: CRM a kiemelt e-marketing megoldásrendszer, BKÁE szakmai szimpóziumon elhangzott előadás, 2001.

Porter, Michael E.: Internet és stratégia, Harvard Business, Review, 2001. március.

Rigóczky Csaba: U-kereskedelem Európában.  
<http://e-kereskedelem.hu/news.php?id=427>

Rosenbloom, Bert (Drexel University): Az on-line marketing nemzetközi kihívásai a XXI. században, Előadás a BKÁE "Az on-line gazdaság marketing kihívásai" szakmai szimpóziumon.

Salamonné Huszty Anna: Jövőkép és stratégiaalkotás, Kossuth Könyvkiadó, 2000.

Salamonné Huszty Anna: Növekedési játszmák, CEO Magazin, 2001/3.

SAP e-CRM megoldáskészlete, Belső vállalati anyag, 2002.

Shapiro, Carl–Hal R. Varian: Az információ uralma, Geomédia Kiadó, 2000.

Szabó Gábor: On-line bankolás az Egyesült Királyságban.  
<http://e-kereskedelem.hu/news.php?id=1316>

Szegedi Zoltán: Logisztika menedzsereknek, Kossuth Kiadó, 1999.

Szekfű Balázs: A Nagy Internet Játék, Az ITTK szakmai klubon, 2002. május 24-én elhangzott előadás.

Terpstra, Vern–Ravi Sarathy: International Marketing, the Dryden Press, 1996.

Tondorf, Hans G.: Kereskedelem európai színvonalon, Novorg, 1997.

Török Ádám: Az elektronikus gazdaság kibontakozása az Európai Unió közép-európai tagjelölt országában, Külgazdaság, XLIV. évfolyam, 2002. március.

Vállalati e-stratégia, BYTE 2001 IV. 28. old. (Szerző nélkül.)

Vörös József: Termelési-szolgáltatási rendszerek vezetése, JPTE. 1999.

Zeff, Robbin–Brad Aronson: Reklám az interneten, Geomédia Kiadó, 2000.



**Böcskei Elvira\***

# A GLOBALIZÁCIÓ ÉS AZ EU-CSATLAKOZÁS HATÁSAI A HAZAI SZÁMVITELRE\*\*

## A tőkepiacok globalizációja és a nemzeti pénzügyi szabályozások szabványosítása

Az egyes nemzetek hagyományai, alternatív pénzügyi beszámoló modellek kifejlődéséhez vezettek, s a gazdaság részéről egyre erősebb igény mutatkozik a harmonizációra. A II. világháborút követően az üzleti gyakorlatban végbement nagyobb változások elvezettek a számviteli és könyvvizsgálati standardok nemzetközivé tétele iránti igény kialakulásához. A multinacionális társaságok jelentősen növekedtek és számos piaci szegmensben domináns szerepre tettek szert. Az eltérő üzleti szabályozás és a különböző számviteli, könyvvizsgálati és adózási szabályok sokfélesége kihatással lehet a vállalat azon képességére, hogy megbízható pénzügyi információval szolgáljon a befektetők részére. Más nemzetközi számviteli és beszámoló kérdések, mint például az inflációs számviteli kiigazítás, a halasztott adóelszámolás, a külföldi fiókvállalatok pénzügyi beszámolóinak az átszámítása, úgyszintén, érthető módon, hátrányokat okoznak egyes társaságoknak. Ez nyomást gyakorol a standardalkotókra, hogy még aktívabban működjenek közre a kiegyenlítettebb verseny megeremtése érdekében.

A tőkepiacok globalizációja kiemelt módon járult hozzá a pénzügyi beszámolókkal szemben támasztott követelmények harmonizációja iránti igény kialakulásához. A hatalmas globális tőkepiacnak szüksége van egy „közös számviteli nyelvre” a pénzügyi információk közlésére. E nélkül a „közös számviteli nyelv” nélkül kétséges, hogy a különböző nemzeti standardok keretei között valóban hatékony nemzetközi piacok alakulhatnak-e ki. Hiánya veszélyeztetheti a versengő tőkebevonó társaságok akvizíciós törekvéseit.

Konszolidált beszámolóikat a tőzsdén jegyzett európai cégek 2005-től kezdve a *Nemzetközi Pénzügyi Jelentési Szabványoknak* (International Financial Reporting Standards – IFRS) megfelelően kötelesek összeállítani az Európai Tanács 2002. június 6-án hozott határozata értelmében. (A szabványrendszer a közelmúltban ment át névváltozáson, mivel a korábbi elnevezése *Nemzetközi Számviteli Szabványok*, azaz International Accounting Standards – IAS volt.) Az új előírás több mint 7 ezer európai vállalat számára teszi kötelezővé az átállást. Nem csak a nagy multinacionális cégeknek kell az IFRS-t használniuk, hanem 2005. évi beszámolójuk elkészítése során, a tőzsdén jegyzett kisebb cégeknek is végre kell hajtaniuk a változást.

Az egységes beszámoló elkészítése Európa számos országában piaci ösztönzőként hathat. A fő célkitűzés az, hogy az egész világon egységes szabványrendszer szerint készítsék el pénzügyi beszámolóikat. Mindehhez nélkülözhetetlen, hogy az egyes országok helyi értelmezéseket bocsássanak ki, következetesen alkalmazva az IFRS előírásait. Magyarországon a változás közvetlenül már közel 50 tőzsdén jegyzett céget érint, azonban jóval több társaságot is érinthet. A magyar nagyvállalatok ugyanis olyan multinacionális cégek tulajdonában vannak, amelyek érdekeltek európai tőzsdén, így az előírások rájuk is vonatkoznak.

\* Böcskei Elvira, főiskolai adjunktus, gazdasági igazgató, Általános Vállalkozási Főiskola.

\*\* IIR-Hungary 2003. június 3-4-ei konferencián elhangzott "Mérlegkészítés IAS standardok alapján" című előadás részlete.

Az előadás teljes, szerkesztett változatát a szerző később publikálja.

Ez a magyarországi cégek előtt igazi kihívásként jelentkezik. A nemzetközi pénzügyi jelentést alkalmazók számára kötelezővé tették, hogy a beszámolóikban az IFRS összes előírásainak megfeleljenek. Az „egyszerűsített”, vagyis a nem teljes mértékben IFRS-konform beszámolók készítése kifejezetten tilos.

## A magyar számvitel európaizálódása

A számviteli előírások tehát világszerte átalakuláson mennek keresztül napjainkban, amelynek keretében egyértelművé vált a nemzetközi számviteli standardok (IAS) globális térnyerése. Ezt az EU számviteli szabályozása is követi, egyrészt úgy, hogy a tőzsdén jegyzett vállalkozások számára 2005-től kezdődően (a konszolidált beszámolók tekintetében) kötelezően előírja az IAS-ek alkalmazását, másrészt úgy, hogy kiküszöböli a számviteli irányelvek és az IAS-ek közötti ellentmondásokat. *A magyar számviteli szabályozás összhangban van az Európai Unió vonatkozó előírásaival.* Ugyanez elmondható a könyvvizsgálói tevékenységéről is. *Ebből adódóan a csatlakozás miatt közvetlenül nem szükséges a számvitelre és a könyvvizsgálat szabályának lényeges változtatása.*

Ugyanakkor a tőzsdén jegyzett vállalkozásoknak 2005-től Magyarországon is alkalmazni kell majd az IAS-eket. Az Unió számviteli irányelveinek változásait pedig folyamatosan be kell építeni a magyar szabályozásba. Ennek kapcsán 2004. január 1-jétől hazánkban is bevezetésre kerül bizonyos pénzügyi instrumentumok valós értéken történő értékelése. (Ez várhatóan a vállalkozóknak csak szűk körét érinti). Ezt követően – középtávon – megalkotásra kerülnek a *nemzeti számviteli standardok*. A nemzeti számviteli standardok bevezetése során lehetőség lesz arra is, hogy a magyar számviteli előírások és az IAS-ek közötti eltéréseket megszüntessük. A lehető legtöbbet szándékozunk megőrizni a jelenleg alkalmazott számviteli hagyományokból, igazodva az adókötelezettséget előíró jogszabályokhoz. A Pénzügyminisztérium törekszik a szakmai közvélemény minél teljesebb körű felkészítésére. Ennek keretében még 2003-ban elkészül és hozzáférhető lesz a nemzetközi számviteli standardok szakmailag lektorált magyar nyelvű fordítása, illetve folyamatos lesz a tájékoztatás a jogszabályi változásokról.

## Felkészülés és megfelelés az új követelményeknek

Tekintettel arra, hogy a csatlakozás időpontjával lényegében nem változik a számviteli szabályozás Magyarországon, külön egyéni, illetve egyedi felkészülésre sincs szükség. Azok a gazdálkodók, illetve természetes személyek, akik eleget tesznek a hatályos magyar számviteli és könyvvizsgálati előírásoknak, egyben (már ma is) teljesítik az uniós követelményeket. A legjelentősebb szabályozásbeli változás a tőzsdei cégek esetében várható (az IAS-ek alkalmazása 2005-től), azonban ezek a cégek – a Budapesti Értéktőzsde szabályzatai alapján – már jelenleg is készítik az IAS-eknek megfelelő konszolidált beszámolót (a magyar szabályok alapján összeállított konszolidált beszámoló mellett). A szabályozás említett változása számukra egyszerűsítést jelent.

## Európai normák a társaságok éves beszámolójával kapcsolatban

Az Európai Unióban a számviteli irányelvek előírják a társaságok beszámolási kötelezettségét, a beszámoló részeit, megadják a beszámoló elvárt információtartalmát, a mérleg, az eredménykimutatás kötelező szerkezetét, az értékelés szabályait, rögzítik az egyszerűsített beszámoló készítésének feltételeit, a beszámoló nyilvánosságával kapcsolatos tudnivalókat. *A számviteli irányelvek alapján kell a tagállamoknak kialakítaniuk a saját országukra vonatkozó – a hagyományokra, sajátos információigényekre, intézményi háttérre figyelemmel – beszámolási előírásokat.*

A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény összhangban van a közösségi számviteli irányelvekkel. Aki a számviteli törvényt ismeri, az az európai számviteli szabályozások lényegét is ismeri. Ez az állítás akkor is megállja a helyét, ha bizonyos, a számviteli irányelvekben adott lehetőségekkel – az óvatosság számviteli alapelvét előtérbe helyezve – ma még nem élünk.

## Várható változások a beszámoló-készítés szabályozásában

A magyar számviteli szabályozást folyamatosan hozzá kell igazítani a számvitel globális fejlődését tükröző változásokhoz. E szempontból kiemelendő, hogy az EU rendeletet alkotott arról, hogy a tőzsdén jegyzett társaságoknak az összevont (konszolidált) éves beszámolójukat a nemzetközi beszámoló-készítési standardoknak megfelelően kell összeállítaniuk 2005-től. A rendelet célkitűzésével összhangban bizonyos változtatások történnek a számviteli irányelvekben is. A nemzetközi beszámoló-készítési standardok alkalmazása összhangba kerül a számviteli irányelvekben foglaltakkal. E változtatások bevezetését hazánkban folyamatosan hajtjuk végre.

### A magyar számviteli szabályozás mint a globális harmonizáció részese

A számviteli beszámoltatás világméretű egységesítésének előnyeit elsősorban azok élvezhetik, akik a külföldi befektetők bizalmára számítanak. Mivel Magyarország meg kívánja tartani a tulajdont szerzett külföldi befektetőket és továbbiak megnyerésére is számít, érdekeltek vagyunk a beszámolók egységesítésében.

Az egységesítés ugyanakkor nem jelenti azt, hogy teljes körűen le kellene mondani az eddig bevált gyakorlatról. Ennek példája az az összefüggés, hogy a nemzetközi előírások az adózott eredményig, a magyar számvitel az adózott eredmény felosztásáig is tükröző mérleg szerinti eredményig vezeti le a vagyonszármazást). Számos jele van, hogy a globális harmonizáció a nemzetközi előírásokat is olyan irányban fejleszti, amelyet a magyar számvitel már alkalmaz (pl. a jóváhagyott osztalék kötelezettségként való kimutatása). Az eltérések tételes feltárása mind a nemzetközi irányzatok közötti konvergencia-program keretében, mind a változásokra való felkészülésünk során folyamatban van.

Tekintettel arra, hogy a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény az Európai Unió számviteli irányelveivel összhangban van, továbbá olyan előírásokat is tartalmaz, amelyek más, nemzetközi szinten elismert számviteli rendszerekben (IAS, US GAAP) is elfogadottak, azt mondhatjuk, hogy a magyar számvitel nincs lemaradva a nemzetközi elvárásoktól. Azok a tőzsdén jegyzett társaságok, amelyek az EU rendelete alapján 2005-től kötelesek lesznek a nemzetközi beszámoló-készítési standardok alapján összeállítani összevont (konszolidált) éves beszámolójukat, már ismerik az IAS-ek jelenlegi rendszerét, de a változásokra nekik is fel kell készülni.

*Az EU ún. IAS rendelete kimondja: a tagállamok dönthetnek arról, hogy a nemzetközi beszámoló-készítési standardok alkalmazásának kötelezettségét kiterjesztik-e a tőzsdén jegyzett társaságok éves beszámolóira, illetve a tőzsdén nem jegyzett társaságok éves vagy összevont (konszolidált) éves beszámolóira.* Ennek átvételét kötelező érvénnyel egyelőre nem tervezzük. A jelenlegi tagállamok többségében sem kívánják egyszerre valamennyi vállalkozásra kiterjeszteni a nemzetközi beszámoló-készítési standardok alkalmazásának kötelezettségét. Az Európai Bizottság is a fokozatosságot ajánlja. A kiterjesztés lehetőségét vizsgáljuk.

A számviteli irányelvek jóval magasabb összegű értékhatárokat jelölnek meg a beszámoló egyszerűsítése feltételeként, mint a számviteli törvény. Magyarországon egyelőre indokolatlan az egyszerűsítési értékhatárok felemelése. A magyar gazdasági szerkezetben a vállalkozások háromnegyedének az éves nettó árbevétele nem haladja meg tartósan az 50 millió forintot sem. Ezért az egyszerűsített éves beszámoló feltételeit jelentő értékhatárok számviteli irányelvi szintre történő megemelése a magyar viszonyok között nagyvállalatnak számító közlők közül is sokaknak tenné lehetővé az információszolgáltatás szűkítését. Ezzel a hitelezői érdekek védelmét gyengítené. A csatlakozási tárgyalásokon a Bizottság képviselői megerősítették azt a véleményt, amely egyes tagállamok gyakorlatában is tükröződik, miszerint a számviteli irányelvekben előírt határértékek alatt bárhol meg lehet húzni az egyszerűsítés lehetőségének feltételeit, csak az ott írt összegek fölé nem lehet 10%-nál többel kerülni.

A számviteli irányelvek az európai átlagértékek alapján határozzák meg az éves nettó árbevételnek és a mérleg főösszegének azokat a határértékeit, amelyek alatt a tagállamok egyszerűsített éves beszámoló készítését engedélyezhetik. A határértékeket a Bizottság ötvenként felülvizsgálja és valorizálja. A legutolsó felülvizsgálat eredményeként a számviteli irányelvek tervezett módosításában a mérleg főösszegére 3.650 ezer €, az éves nettó árbevételre 7.300 ezer € szerepel – 50 fő alatti létszám mellett – a kisvállalati kategória feltételeiként. Ezeket az összegeket a csatlakozásunk időpontjában érvényes átváltási árfolyammal kell majd átszámítani (a mostani árfolyammal számolva itt milliárdokról van szó).



## A kettős könyvvitel

Igaz-e, hogy a csatlakozás után valamennyi vállalkozásnak kettős könyvvitelt kell vezetnie, és ezért kell 2004. január 1-jével áttérni az egyszeres könyvviteltől a kettős könyvvitelre? A kettős könyvvitel vezetésének kötelezettsége nem elsősorban a csatlakozással, hanem a beszámoló tartalmának és szemléletének egységesítésével összefüggő rendelkezése a számvitelről szóló 2000. évi C. törvénynek. Az egységes szemléletű könyvvezetés persze megkönnyíti a nemzetközi elvárásoknak való megfelelést is.

*Az egyszeres könyvviteltől a kettős könyvvitelre való áttérés kötelezettsége 2004. január 1-jével lép hatályba.* Ez a rendelkezés csak azokra a vállalkozásokra vonatkozik, amelyek a számviteli törvény hatálya alá tartoznak. Nem vonatkozik ez a rendelkezés az egyéni vállalkozókra, az EVA-törvény szerinti bevételi nyilvántartásra áttért jogi személyiséggel nem rendelkező társas vállalkozásokra. Az egyéb szervezetek körében is megmarad az egyszeres könyvvitel vezetésének lehetősége (sajátosságaikat kormányrendelet szabályozza).

Olyan gazdálkodók és vállalkozók is lesznek, akiknek a csatlakozást követően számviteli adatokat kell szolgáltatniuk, pedig nem tartoznak a számviteli törvény hatálya alá. Az Európai Unió a támogatásokra kiemelt figyelmet fordít (azok befolyásolják a verseny tisztaságát), ezért egyes rendeleti vagy irányelvi szintű jogszabályok előírják, hogy – gazdálkodási formától függetlenül - azok a gazdálkodók, akik akár Uniós, akár hazai forrásból támogatásban részesülnek, adatokat szolgáltatassanak a kapott támogatás összegéről, céljáról, felhasználási módjáról. Azok a társas vállalkozások, amelyek a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény hatálya alá tartoznak, ezeket az információkat a kiegészítő melléklet részeként hozhatják nyilvánosságra. Mások, akik nem kötelesek éves (egyszerűsített éves) beszámolót készíteni (egyéni vállalkozók, családi gazdaságok), de a Bizottság adatszolgáltatási rendszerének elemeit képezik (kijelölt támogatott régióba tartoznak, vagy meghatározott támogatott tevékenységet végeznek) külön adatgyűjtés keretében tudják a szükséges adatokat előállítani és szolgáltatni. A Bizottság által igényelt adatokat a jogszabály alapján a csatlakozást követően rövid időn belül létrehozott szervezetek fogják ellenőrizni, az Unió igényeinek megfelelően összesíteni és továbbítani.

## A felkészüléssel kapcsolatos kérdések

A felkészítést célzó intézkedések elkezdődtek. A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény előírta, hogy a szolgáltatást nyújtó szakembernek a megfelelő végzettség és gyakorlat megszerzése mellett (okleveles könyvvizsgáló vagy mérlegképes könyvelő) vagy a Magyar Könyvvizsgálói Kamara tagjának, vagy a vonatkozó kormányrendelet szerint a Pénzügyminisztériumban nyilvántartásba vett személynek kell lennie. A szakmai továbbképzések szervezésére vállalkozók pályázatainak elbírálása megtörtént. Elkészültek az egységes témavázlatok is, amelyek alapján ezeket a felkészítéseket megtartják.

Kész az *Európai Füzetek* számvitelről szóló kiadványának kéziratja. A *Számvitel, adó és könyvvizsgálat* című szakmai folyóirat cikkei folyamatosan hírt adnak a globális harmonizáció elérését célzó döntésekről.

Végül három releváns kérdés megválaszolására vállalkozom:

■ *A csatlakozás után mely számviteli standardokat kell alkalmazni: a nemzetközi számviteli standardokat vagy a hazai standardokat?*

A tőzsdén nem jegyzett vállalkozások a csatlakozást követően is a magyar előírások alapján fogják a könyveiket vezetni, illetve a beszámolóikat összeállítani. A nemzetközi számviteli standardokat 2005-től kezdődően csak a tőzsdén jegyzett vállalkozásoknak kell kötelezően alkalmazniuk és csak az összevont (konszolidált) beszámolójuk tekintetében. Középtávon azonban a nemzeti számviteli előírások és a nemzetközi számviteli standardok közötti összhang – az Európai Unió előírásait is figyelembe véve – megerősítésre kerül.

■ *Vezetheti-e a könyveit továbbra is devizában az a jelenleg vámszabadterületi vállalkozás, amely az uniós csatlakozással összefüggő jogszabályi változások miatt veszíti el vámszabadterületi státuszát?*

A számviteli törvény ezzel összefüggő áttekintésére 2003-ban sor kerül, a devizakülföldi társaságokra vonatkozó egyéb jogszabályok változásait követően. Ezen vállalkozások számára olyan átmeneti rendel-

kezés kialakítása képzelhető el, amely alapján azok legkésőbb az € magyarországi bevezetése napjától lennének kötelesek a beszámoló-készítés általános szabályait alkalmazni. Akik ma €-ban vezetik a könyveiket, azok továbbra is vezethetik €-ban, azok számára pedig, akik ma más konvertibilis devizában vezetik a könyveiket, csak az eurózónába való belépésünkkor lesznek kötelesek átállni az €-ban való könyvvezetésre.

■ *Igaz-e, hogy a csatlakozáskor jelentősen megemelik a könyvvizsgálati kötelezettséggel összefüggő értékhatárokat, aminek következtében erősen lecsökken azon vállalkozások száma, amelyek esetében kötelező lesz a könyvvizsgálat?*

Hazánkban túlsúlyban vannak a kis- és középvállalkozások. E vállalkozási szerkezet figyelembevételével a könyvvizsgálati értékhatár megemelése nincs napirenden és nem is lenne indokolt.

## FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

Barry J. Epstein–Abbas Ali Mirza: A nemzetközi Számviteli Standardok. Perfekt Kiadó, Budapest, 2002.

Tanulmányok a magyar számviteli előírások és a nemzetközi számviteli normák hasonlóságai és különbségei vizsgálatáról. Price Waterhouse Coopers, 2001.

Pénzügyminisztérium belső anyaga 2003.

*Accountancy* 2002., 2003. évfolyam.



# Kovács Edith\*

## SPECIÁLIS TÍPUSÚ BIZTOSÍTÁSOK MATEMATIKAI MODELLJE\*\* KÉT KEDVEZMÉNYEZETNEK ÖRÖKBEHAGYOTT ÉLETJÁRADÉK

A dolgozat olyan újszerű biztosítások matematikai modelljeit vezeti be, amelyek megoldást nyújtanak a biztosításokkal kapcsolatos idáig megoldatlan problémáira. A forgalomban lévő életbiztosítási termékek a következő életbiztosítási fő típusokon alapulnak. Az alábbiakban felsoroljuk őket:

- 1.) *A haláleseti biztosítás*, amelyben a biztosító társaság és két személy szerepel: a biztosított és a hasznélvező. Ez a biztosítás egy meghatározott pénzösszeget biztosít a hasznélvezőnek a biztosított halála után, a biztosítási díj fejében.
- 2.) *A túlélési biztosítás*, amelyben a biztosított és a kedvezményezett egy személy. Ha a biztosított elér egy adott kort, a biztosítási díj fejében kap egy pénzösszeget vagy életjáradékot.
- 3.) *Vegyes életbiztosítás*, amely egy haláleseti és egy túlélési biztosítás összekapcsolása. Igen kedvelt, mert látszólag előnyösebb, mint az előző kettő, mivel a sors bárhogyan is alakul, vagy a biztosított vagy a kedvezményezett pénzhez jut. Természetesen ez az életbiztosítási típus emiatt többbe is kerül.

Megjegyzés: A biztosító társaságok ezeket az alpbiztosításokat adják el úgynevezett biztosítási terméként, sokszor kiegészítve további feltételekkel, amelyek vonatkozhatnak, pl. a rokkantság esetére vagy az infláció figyelembevételére.

Az életbiztosítások nettó díjának a kiszámolása az ekvivalenciaelven alapul:

Az az összeg, amelyet a biztosítónak várhatóan ki kell majd fizetnie (diszkontálva a szerződés megkötésének időpontjára), egyenlő a biztosított által befizetett nettó díjjal (ill. annak diszkontált értékével). Tehát matematikailag, ahhoz, hogy kiszámítsuk a nettó díjat, ki kell számolnunk az adott biztosítási típushoz tartozó várható kiadásokat, amelyek egy biztosított személy (személyek) esetén egy adott kor elérésének valószínűségétől függenek. Ezt a valószínűséget, a nagy számok törvénye Bernoulli formája alapján becsülhetjük: egy esemény megvalósulásának gyakorisága, elég nagy minta esetén, az esemény elméleti valószínűségéhez tart.

---

\* Kovács Edith főiskolai adjunktus, Általános Vállalkozási Főiskola

\*\* Az előadás Székesfehérvárott a „Főiskolák matematika-, fizika- és számítástechnika-oktatóinak XVII. országos konferenciáján” hangzott el.

$$\lim_{n \rightarrow \infty} P\left(\left|\frac{y_n}{n} - p\right| > \varepsilon\right) = 0.$$

Az életbiztosítások esetében ezt a következő formában használják:

Egy 10 000 fős nagyságú mintát veszünk figyelembe.

$$\text{Legyen } X_k^j = \begin{cases} 1 & \text{ha a } j\text{-dik ember eléri a } k \text{ kort } p_k \text{ valószínűséggel} \\ 0 & \text{ha a } j\text{-dik ember nem éri el a } k \text{ kort } q_k \text{ valószínűséggel} \end{cases}$$

$k=1,2, \dots, 105$  egy adott kor, és  $j=1,2, \dots, 10\,000$  az emberek sorszáma.

Feltételezzük, hogy az emberek ugyanolyan eséllyel érnek el egy bizonyos kort, tehát,

$$p_k^j = p_k.$$

$X_k^j$  egy karakterisztikus valószínűségi változó, amelynek várható értéke és szórása a következő lesz:

$$M(X_k) = p_k, \quad D^2(X_k) = p_k q_k.$$

Feltételezzük továbbá, hogy  $X_k^j$  függetlenek egymástól,  $j$  szerint.

Legyen most  $Y_k = \sum_{j=1}^n X_k^j$ , amely megadja, hogy az  $n=10\,000$  fős mintában hány ember éri el

a  $k$  kort.  $Y_k = \binom{n}{s} p^s q^{n-s}$  egy binomiális (Bernoulli féle) diszkrét valószínűségi változó,

amelynek ismerjük a várható értékét, illetve szórását:

$$M(Y_k) = np_k, \quad D^2(Y_k) = n p_k q_k, \text{ ahol az } n = 10\,000.$$

(Az aktuáriusok által használt táblázatokban  $Y_k$  jelölése  $l_k$ ).

Felírjuk a Csebisev-féle egyenlőtlenséget az  $\frac{Y_k}{n}$  valószínűségi változóra, tehát a  $k$  kort elérő egyének relatív gyakoriságára:

Az utolsó egyenlőségéből,  $n \rightarrow \infty$  esetére a következőt kapjuk.

$$\lim_{n \rightarrow \infty} P\left(\left|\frac{Y_k}{n} - p_k\right| > \varepsilon\right) < \lim_{n \rightarrow \infty} \frac{p_k q_k}{n \varepsilon^2} = 0$$

Tehát  $p_k$ , (annak a valószínűségét, hogy egy ember eléri a  $k$  kort), az  $\frac{Y_k}{n}$  relatív gyakorisággal becsülhető, ha  $n$  elég nagy (pld.  $n=10000$ ). Ennek alapján számítható az összes többi valószínűség is. A pontosság érdekében nőkre, férfiakra illetve a földrajzi lakóhelytől függően szokták összeállítani a táblázatokat.

## Két kedvezményezettnek örökbe hagyott életjáradék

Előző, [1] [2] publikációimban olyan élethelyzetekre dolgoztam ki újszerű biztosítási típusokat, írtam le matematikai modelljüket, majd kiszámítottam a hozzájuk tartozó nettó díjat, amelyekre a forgalomban lévő életbiztosítási termékek nem vonatkoznak.

A „Hagyatékban hagyott életjáradék” nevezetű biztosítás a következő problémára nyújt megoldást: A biztosított, például egy gyermekét egyedül nevelő szülő ( $x$  éves), szeretné biztosítani gyermekét ( $y$  éves), hogyha ő (a szülő) a gyermek felnőtté válása előtt halna meg, akkor a gyermek egy adott korig  $y+m$  (pld. 25 év) életjáradékot kapjon.

Itt a következő problémák merültek föl:

■ A szülőnek az elhalálozási időpontját nem ismerjük. Emiatt pedig az életjáradéknak sem kezdő időpontját, sem a tartamát sem ismerjük.

■ Nemcsak a szülő elhalálozási valószínűségével kell számolnunk, hanem a gyermekével is.

Ezek miatt az összetettebb feladat. A biztosítási szerződés a következőket tartalmazza:

- 1.) Ha a biztosított személy elhalálozik a biztosítás megkötését követő  $m$  évben, akkor a kedvezményezett életjáradékot kap évente addig, amíg el nem éri azt a bizonyos kort.
- 2.) Ha viszont a kedvezményezett hamarabb meghal, mint a szerződésben leírt kor, akkor a biztosítónak nincs többé semmiféle kötelezettsége, úgy szintén akkor sem, ha a biztosított személy megéli az  $x+m$  kort.  
(Ennek a biztosításnak a részletei, a nettó díj levezetése az [1] dolgozatban található.)

A fenti biztosítást tovább fejlesztettem két kedvezményezett esetére. Ez a biztosítási fajta arra a problémára nyújt megoldást amikor a szülő halála után (ha ez a felnőtté válás előtt következik be), a két

gyermek addig kap életjáradékot ameddig el nem telik az  $m$  év (amikor a fiatalabb gyermek is felnőtté válik) és legalább az egyikük életben van.

Legyenek  $x, y', y''$  természetes számok, a biztosított személy kora illetve a két kedvezményezett kora, a szerződés megkötésének időpontjában, és legyen  $m$  azoknak az éveknek a száma, ameddig a kedvezményezettek elérnek egy-egy adott kort ( $y' + m, y'' + m$ ). A két kedvezményezett szimmetrikus helyet foglal a biztosításon belül.

Bevezetjük a következő definíciót:

Azt mondjuk, hogy a csoport *életben van*, ha legalább az egyik tagja csoportnak él.

Azt mondjuk, hogy a csoport *halott*, ha mindkét tagja a csoportnak meghalt.

A szerződés a következőket tételezi föl:

- 1.) Ha a biztosított személy halála  $m$  évnél hamarabb következne be, akkor a kedvezményezettek egy  $S$  nagyságú összeget kapnak minden év végén, addig ameddig a kedvezményezettek csoportja él és eléri a  $y' + m$  és  $y'' + m$  korokat. Legyen az  $S$  értéke 1 pénzügyi egység.
- 2.) Ha a biztosított személy eléri az  $x + m$  kort a biztosítónak nincs semmi kötelezettsége.
- 3.) A biztosító kötelezettségei akkor is megszűnnek, amikor a két kedvezményezett csoportja meghal.

A nettó díj kiszámolása

Tételezzük fel, hogy a biztosított személy meghal a  $[j, j + 1)$  intervallumban,  $j = 0, 1, 2, \dots, m-1$ .

Legyen  $Z_j$  egy diszkrét valószínűségi változó, amely egyenlő ebben az esetben a biztosító kiadásával, diszkontálva a szerződés megkötésének időpontjára. Ezek a kiadások függenek a kedvezményezett csoport elhalálozási valószínűségeitől:

- A biztosítónak nincs semmi kötelezettsége, ha a csoport a szerződés megkötésétől számítva  $j$  éven belül hal meg;
- A biztosító  $v^{j+1}$  egységet fizet, ha a csoport a  $[j + 1, j + 2)$  évben hal meg;
- A biztosító  $v^{j+1} + v^{j+2}$  egységet fizet ha a csoport a  $[j + 2, j + 3)$  évben hal meg (és így tovább).
- A biztosító  $v^{j+1} + v^{j+2} + \dots + v^{m-1}$  egységet fizet, ha csoport az  $[m - 1, m)$  évben hal meg,
- És végül, a biztosító  $v^{j+1} + v^{j+2} + \dots + v^{m-1} + v^m$  egységet fizet, ha a csoport  $m$  év múlva is, a szerződés megkötése után is életben van.

$$Z_j = \begin{pmatrix} 0 & v^{j+1} & v^{j+1} + v^{j+2} & \dots v^{j+1} + \dots v^{m-1} & v^j + \dots + v^m \\ {}_{j+1}q[y', y''] & {}_{j+1/1}q(y', y'') & {}_{j+2/1}q(y', y'') & {}_{m-1/1}q(y', y'') & {}_m p(y', y'') \end{pmatrix}$$

A következő jelöléseket használtuk:

${}_{j+1}q[y', y'']$  = annak a valószínűsége, hogy a csoport nincs már életben  $j+1$  évben a szerződés megkötése után, ami nem más, mint annak a valószínűsége, hogy mindkét kedvezményezett meghal a  $j+1$  év vége előtt.

${}_{j+k/1}q(y', y'')$  = annak a valószínűsége, hogy a csoport meghal a  $(j+k, j+k+1)$  évben, ami a tulajdonképp annak a valószínűsége, hogy a csoport életben van  $j+k$  év múlva (legalább az egyikük él), de a csoport halott (mindketten meghaltak) a  $j+k+1$  év végéig.

${}_m p(y', y'')$  = annak a valószínűsége, hogy a csoport életben van  $m$  év múlva (legalább az egyikük él).

$v = \frac{1}{1+i}$  a diszkontálási tényező és  $i$  az éves kamatláb.

${}_j p_y =$  annak a valószínűsége, hogy egy  $y$  korú ember életben van  $j$  év múlva.

${}_j q_y =$  annak a valószínűsége, hogy egy  $y$  korú ember meghalt  $j$  éven belül.

${}_{j/1} q_y =$  annak a valószínűsége, hogy egy  $y$  korú ember eléri a  $y + j$  kort,  
de nem éli meg az  $y + j + 1$  kort

1.) Először is kiszámoljuk a  ${}_{j+k/1} q(y', y'')$  valószínűséget.

Jelölje  $A^j_{y'}$  és  $A^j_{y''}$  azokat az eseményeket, hogy  $y'$  illetve  $y''$  korú kedvezményezett életben van  $j$  év múlva,  $B^j_{y'}$  és  $B^j_{y''}$  pedig azokat, hogy a két kedvezményezett  $j$  év múlva már nem él. Ezekkel a jelölésekkel a keresett valószínűség a következőképpen néz ki:

$${}_{j/1} q(y', y'') = P\left[\left(A^j_{y'} \cap B^j_{y''} \cap B^{j+1}_{y'}\right) \cup \left(B^j_{y'} \cap A^j_{y''} \cap B^{j+1}_{y''}\right) \cup \left(A^j_{y'} \cap A^j_{y''} \cap B^{j+1}_{y'} \cap B^{j+1}_{y''}\right)\right]$$

Feltételezzük hogy a két kedvezményezett halála független egymástól, emiatt:

$${}_{j/1} q(y', y'') = P(B^{j+1}_{y'}) \cdot P(A^j_{y'} \cap B^{j+1}_{y''}) + P(B^{j+1}_{y''}) \cdot P(A^j_{y'} \cap B^{j+1}_{y'}) + P(A^j_{y'} \cap B^{j+1}_{y'}) \cdot P(A^j_{y''} \cap B^{j+1}_{y''})$$

Felhasználva a túlélési függvényt, a következőt kapjuk:

$${}_{j/1} q(y', y'') = \frac{l_{y''} - l_{y''+j}}{l_{y''}} \cdot \frac{l_{y'+j} - l_{y'+j+1}}{l_{y'}} + \frac{l_{y'} - l_{y'+j}}{l_{y'}} \cdot \frac{l_{y''+j} - l_{y''+j+1}}{l_{y''}} + \frac{l_{y'+j} - l_{y''+j+1}}{l_{y''}} \cdot \frac{l_{y'+j} - l_{y'+j+1}}{l_{y'}}$$

Miután elvégezzük a számításokat, a következő összefüggést kapjuk:

$${}_{j/1} q(y', y'') = {}_{j/1} q_{y'} + {}_{j/1} q_{y''} - {}_{j/1} q[y', y'']$$

2.) Most kiszámoljuk annak a valószínűségét, hogy legalább az egyik kedvezményezett él  $m$  év múlva:

$${}_m p(y', y'') = P(A^m_{y'} \cup A^m_{y''}) = \frac{l_{y'+m}}{l_{y'}} + \frac{l_{y''+m}}{l_{y''}} - \frac{l_{y'+m}}{l_{y'}} \cdot \frac{l_{y''+m}}{l_{y''}}$$

A fent bevezetett valószínűségi változónak a várható értéke egyenlő lesz a biztosítónak a várható kiadásával abban az esetben, ha a biztosított személy az  $[j, j+1]$  évben hal meg:

$$M(Z_j) = \sum_{k=1}^{m-j-1} \left( {}_{j+k/1} q(y', y'') \sum_{s=1}^k v^{j+s} \right) + {}_m p(y', y'') \sum_{k=1}^m v^{j+k}$$



Most felhasználjuk a valószínűségek feljebb levezetett képleteiket:

$$\begin{aligned}
 M(Z_j) &= \sum_{k=1}^{m-j-1} \left( \binom{j+k}{j} q_{y'} + \binom{j+k}{j} q_{y''} - \binom{j+k}{j} q(y', y'') \right) \sum_{s=1}^k v^{j+s} + \left( {}_m P_{y'} + {}_m P_{y''} - {}_m P_{y'} \cdot {}_m P_{y''} \right) \sum_{k=1}^m v^{j+k} = \\
 &= \left( \sum_{k=1}^{m-j-1} \left( \binom{j+k}{j} q_{y'} \right) \sum_{s=1}^k v^{j+s} \right) + \sum_{k=1}^{m-j-1} \left( \binom{j+k}{j} q(y', y'') \right) \sum_{s=1}^k v^{j+s} - \sum_{k=1}^{m-j-1} \left( \binom{j+k}{j} q(y', y'') \right) \sum_{s=1}^k v^{j+s} + \\
 &+ {}_m P_{y'} \cdot \sum_{k=1}^m v^{j+k} + {}_m P_{y''} \cdot \sum_{k=1}^m v^{j+k} - {}_m P_{y'} \cdot {}_m P_{y''} \cdot \sum_{k=1}^m v^{j+k} = \\
 &= \left( \sum_{k=1}^{m-j-1} \left( \binom{j+k}{j} q_{y'} \sum_{s=1}^k v^{j+s} \right) + {}_m P_{y'} \sum_{k=1}^m v^k \right) + \left( \sum_{k=1}^{m-j-1} \left( \binom{j+k}{j} q_{y''} \sum_{s=1}^k v^{j+s} \right) + {}_m P_{y''} \sum_{k=1}^m v^k \right) - \\
 &- \left( \sum_{k=1}^{m-j-1} \left( \binom{j+k}{j} q[y', y''] \sum_{s=1}^k v^{j+s} \right) + {}_m P_{y'} \cdot {}_m P_{y''} \sum_{k=1}^m v^k \right)
 \end{aligned}$$

v kitevői szerinti csoportosítások után a következőt kapjuk:

$$M(Z_j) = \sum_{k=1}^{m-j-1} v^k \cdot {}_k P_{y'} + \sum_{k=1}^{m-j-1} v^k \cdot {}_k P_{y''} - \sum_{k=1}^{m-j-1} v^k \cdot {}_k P_{y'} \cdot {}_k P_{y''}$$

Legyen  $\zeta$  diszkrét valószínűségi változó amely felveszi  $Z_j$  várható értékeit azokkal a valószínűségekkel amelyek szerint a biztosított a  $[j; j+1)$  intervallumokban hal meg:  $j=0, 1, \dots, m-1$ ,  $k > \tau$ .

$$\left( \begin{array}{ccccc} M(Z_1) & M(Z_2) & M(Z_j) & M(Z_{m-1}) & 0 \\ 1q_x & 1/1q_x & j/1q_x & m-1/1q_x & mP_x \end{array} \right)$$

Az ekvivalencia elv alapján a biztosító nettó kiadásai egyenlőnek kell lenniük a biztosított által fizetett nettó díjjal a szerződés időpontjára diszkontálva.

$$M(\zeta) = \sum_{j=0}^{m-1} M(Z_j) {}_j/1q_x = \sum_{j=0}^{m-1} \left( \sum_{k=1}^{m-j-1} v^k \cdot {}_k P_{y'} + \sum_{k=1}^{m-j-1} v^k \cdot {}_k P_{y''} - \sum_{k=1}^{m-j-1} v^k \cdot {}_k P_{y'} \cdot {}_k P_{y''} \right) {}_j/1q_x$$

A fent előforduló valószínűségeket könnyedén kiszámíthatjuk az  $l_x$  túlélési függvény segítségével.

$${}_k P_x = \frac{l_{x+k}}{l_x}; \quad {}_{k/s} q_x = \frac{l_{x+k} - l_{x+k+s}}{l_x}$$

## IRODALOMJEGYZÉK

Edith Kovács: On The Bequeathing Of a Life-Annuity PAMM: BAM-1727/2000. XCI.

Edith Kovács: Insurance in Death Case with a Transfer of a Life-Annuity to The Beneficiary of Insurance. PAMM: BAM-1978/2002. XCIX.

M Iosifescu, Gh. Mihoc, R. Teodorescu: "Teoria probabilitatilor si statistica matematica". Ed. Tehnica, Inc. 1998.

Gh. Mihoc, I. N. Craiu, N.C. Radu, D. Firescu, B. Comisioner "Teoria matematica in operatiunile f financiare" vol I si II, Ed. Stiintifica, Bucuresti 1960.

Ion Purcaru: "Matematici si asigurari" Ed. Economica – Bucuresti 1994.

Gerger, H.V.: Lebensversicherungs-Mathematik, Springer, 1986.



# Lipécz György\*

## EGYSZERŰSÍTETT ALGORITMUS AZ ELEMI BÁZISCSERE ELVÉGZÉSÉRE

### AVAGY

### A SZÁMÍTÓGÉP-HASZNÁLAT LEHETŐSÉGE A LINEÁRIS ALGEBRA ÉS AZ OPERÁCIÓKUTATÁS ALAPJAINAK OKTATÁSÁBAN \*\*

„Simplicitas sigillum veri”

A lineáris algebra és az operációkutatás egyik, mind gyakorlati, mind elméleti szempontból alapvető eljárása a szimplex algoritmus és ezen belül az elemi bázistranszformáció. A szimplex módszert kifejezetten a programozhatóság céljából fejlesztették ki, s bár a tankönyvek szokásos tárgyalásmódja jól kiemeli az eljárás matematikai lényegét, mégis, a jól megjegyezhető mechanikusan elvégezhető eljárás könnyen eltereli a figyelmet a matematikai lényegről.

A módszer azonban meglehetősen számolásigényes. Egy  $n \times n$ -es mátrix invertálása  $n^3$  vektorkomponens kiszámítását jelenti, (egy  $4 \times 4$ -es mátrix esetében, pl. ez 64 komponens), és – ha a mátrix egyáltalán invertálható – ez több mint kétszerannyi elemi művelet elvégzését igényli. Az illusztratív számpéldákban persze egyjegyű számokkal lehet dolgozni, köztük több 0-val, így az invertáláshoz szükséges szimplex táblák viszonylag gyorsan, számológép használata nélkül előállíthatók. De a legkedvezőbb esetben is mechanikus, unalmas és könnyen eltéveszthető számítássorozatról van szó.

Az elemi báziscsere alábbi módosított és végső soron egyszerűsített kifejtése az algoritmust nem bontja elemeire, hanem mátrixműveletek használatával teszi lehetővé, hogy a gondolatmenet egyszerűbb és átláthatóbb legyen, a báziscsere matematikai lényegét még szemléletesebbé is teszi. Minimális számítógépes jártassággal a sok számolás a gépre hárítható.

Egyetlenegy műveletről: az elemi báziscseréről van csak szó. Mivel azonban ez számtalan lineáris algebrai és lineáris programozási probléma megoldásában játszik központi szerepet, ezért a bemutatandó módszer az oktatás lehetőségeit a *matematikai lényeg változatlansága mellett* jelentősen bővíti.

## 1. Az elemi báziscsere mátrixának meghatározása az invertálásra való utalás nélkül

Gondolatmenetünket az egyszerűség kedvéért 3 dimenziós esetre szűkítjük, az általánosítás azonban formálisan és kézenfekvő módon elvégezhető.

\* Lipécz György főiskolai tanár, tanszékvezető, Általános Vállalkozási Főiskola

\*\* Köszönettel tartozom Horváth József közgazdász-matematikusnak, a BKÁE oktatójának és Kovács Edithnek, az ÁVF oktatójának, mivel tanulmányom gondolatmenete azon beszélgetések során formálódott ki, amelyeket velük folytattam a lineáris algebra és az operációkutatás oktatásáról.

Legyen adva az  $\mathbf{e}_1, \mathbf{e}_2, \mathbf{e}_3$  bázisban egy  $\mathbf{a}$  és egy  $\mathbf{b}$  vektor.

$$\mathbf{a} = a_1\mathbf{e}_1 + a_2\mathbf{e}_2 + a_3\mathbf{e}_3$$

$$\mathbf{b} = b_1\mathbf{e}_1 + b_2\mathbf{e}_2 + b_3\mathbf{e}_3$$

A feladatunk egy elemi báziscsere végrehajtása:

- vonjuk be az  $\mathbf{a}$  vektort a bázisba, pl. az  $\mathbf{e}_2$  helyére, (feltesszük,  $a_2$  nem egyenlő 0-val)
- és írjuk föl az új bázisban a  $\mathbf{b}$  vektort.

Mielőtt belekezdünk, felhívjuk a figyelmet, hogy nem szükséges úgy tekinteni, mintha ez a báziscsere első lépése volna. Az  $\mathbf{E}$  egységmátrix által megadott bázis egy báziscsere-sorozat akárhányadik lépéseként előállított *aktuális bázisnak* is tekinthető, ahol persze a bázis vektorai a bázisban egységvektorokként jelennek meg. Az aktuális bázis vektorait nyugodtan elkeresztelhetjük  $\mathbf{e}_1, \mathbf{e}_2, \mathbf{e}_3$  vektoroknak, és tekinthetjük „kanonikus bázisnak” is. Az alább leírt eljárás tehát *általánosan érvényes bármely bázisra vonatkozóan* egy elemi báziscsere lefolytatására.

Gondolatmenetünk a tankönyvekével megegyezően kezdődik: fejezzük ki az  $\mathbf{e}_2$  vektort az  $\mathbf{a}$  fentebbi felírásából:

$$\mathbf{e}_2 = -a_1 \frac{1}{a_2} \mathbf{e}_1 + \frac{1}{a_2} \mathbf{a} - a_3 \frac{1}{a_2} \mathbf{e}_3$$

Ez tehát az  $\mathbf{e}_2$  felírva az új  $[\mathbf{e}_1, \mathbf{a}, \mathbf{e}_3]$  bázisban. Jelöljük ezt  $\mathbf{e}_2^{(a)}$ -val.

$$\mathbf{e}_2^{(a)} = \begin{bmatrix} -a_1 \frac{1}{a_2} \\ \frac{1}{a_2} \\ -a_3 \frac{1}{a_2} \end{bmatrix}$$

A  $\mathbf{b}$  vektor új koordinátáit úgy kapjuk, hogy  $\mathbf{e}_2$  helyébe az  $\mathbf{e}_2^{(a)}$ -t írjuk.

$$\mathbf{b}^{(a)} = b_1\mathbf{e}_1 + b_2\mathbf{e}_2^{(a)} + b_3\mathbf{e}_3$$

Ezzel meg is értettük, mivel a jobboldal felírható egy mátrix-szorzatként:

$$\mathbf{b}^{(a)} = [\mathbf{e}_1 \ \mathbf{e}_2^{(a)} \ \mathbf{e}_3] \begin{bmatrix} b_1 \\ b_2 \\ b_3 \end{bmatrix}$$

Az  $[\mathbf{e}_1 \ \mathbf{e}_2^{(a)} \ \mathbf{e}_3]$  mátrixot jelöljük  $\mathbf{C}$ -vel és nevezzük az *elemi báziscsere mátrixának*.

A  $\mathbf{b}$  és a  $\mathbf{b}^{(a)}$  vektor között a  $\mathbf{C}$  mátrix teremt kapcsolatot:

$$\mathbf{b}^{(a)} = \mathbf{C} \mathbf{b}$$

Az  $\mathbf{C} = [\mathbf{e}_1 \ \mathbf{e}_2^{(a)} \ \mathbf{e}_3]$  mátrix elemei:

$$\mathbf{C} = \begin{bmatrix} 1 & \frac{-a_1}{a_2} & 0 \\ 0 & \frac{1}{a_2} & 0 \\ 0 & -\frac{a_3}{a_2} & 1 \end{bmatrix}$$

Elvégezve a műveletet:

$$\mathbf{b}^{(a)} = \begin{bmatrix} 1 & \frac{-a_1}{a_2} & 0 \\ 0 & \frac{1}{a_2} & 0 \\ 0 & -\frac{a_3}{a_2} & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} b_1 \\ b_2 \\ b_3 \end{bmatrix} = \begin{pmatrix} b_1 - b_2 \frac{-a_1}{a_2} \\ b_2 \frac{1}{a_2} \\ b_3 - b_2 \frac{a_3}{a_2} \end{pmatrix}$$

Természetesen ugyanazt kaptuk, mint a hagyományos generáló elemes algoritmussal, ahol a generáló elem az  $a_2$ , csak egyszerűbb, áttekinthetőbb, számítógéppel elvégezhető algoritmus segítségével.

Továbbá, a kézi számolás lehetősége is ugyanúgy fennáll, és a munka ugyanannyi, de – a báziscsere alapelveinek ismertetése után – elegendő a mátrix-szorzás ismert műveletére hivatkozni.

Összefoglalva:

Ha az aktuális bázis  $k$ -adik vektorát akarjuk kicserélni az  $\mathbf{a}$  vektorral, ( $a_k \neq 0$ ) és ebben a bázisban meg akarjuk határozni egy  $\mathbf{b}$  vektor új koordinátáit, akkor

- veszünk egy egységmátrixot,
- és a  $k$ -adik oszlopát kicseréljük az  $\mathbf{e}_k^{(a)}$ -val.  
Ezzel megkaptuk az *elemi báziscsere*  $\mathbf{C}$  mátrixát.
- Ennek segítségével bármely – az előbbi bázisban felírt – vektornak az új koordinátáit a  $\mathbf{C}$ -vel való szorzással kapjuk meg.

Egy *szimplex táblázatban szereplő valamennyi vektornak* az új koordinátáit tehát egyetlen mátrix-szorzással elő lehet állítani, ami egy táblázatkezelő program birtokában nagyon egyszerű művelet. Jelöljük az egész szimplex táblázatot  $\mathbf{S}$ -sel, akkor az új táblázat:

$$\mathbf{S}^{(a)} = \mathbf{C} \mathbf{S}$$

## 2. Elemi báziscsere invertálással

Ugyanerre az eredményre egy másik úton is eljuthatunk, igénybe véve az inverz mátrix fogalmát. A báziscsere eljárása többek között mátrixok invertálására használható, ezért úgy tűnhet, a gondolatmenet önmagába fordul. De nem így van, mert számunkra az inverz mátrixnak a *fogalma* is elegendő, és az alkalmazandó gondolatmenetben olyan speciális mátrix szerepel, amelynek az inverze – ha létezik – elemi úton is egyszerűen előállítható.

A kiinduló bázisunk (az aktuális bázis) most is az  $[\mathbf{e}_1 \quad \mathbf{e}_2 \quad \mathbf{e}_3]$ , azaz:

$$\begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}.$$

A bázisba bevonandó vektor is az  $\mathbf{a}$  ( $a_k \neq 0$ ). Az új bázis pedig:  $[\mathbf{e}_1 \quad \mathbf{a} \quad \mathbf{e}_3]$ , jelöljük  $\mathbf{E}_2$ -vel,

$$\text{azaz: } \mathbf{E}_2 = \begin{bmatrix} 1 & a_1 & 0 \\ 0 & a_2 & 0 \\ 0 & a_3 & 1 \end{bmatrix}$$

Az  $\mathbf{E}_2$  mátrix a báziscsere tényét szemléletesen és egyszerűen mutatja.

A  $\mathbf{b}$  vektor az új bázisban:  $\mathbf{b}^{(a)}$ . A  $\mathbf{b}$  vektor az új bázis vektorainak lineáris kombinációjaként állítható elő, tehát

$$\mathbf{E}_2 \mathbf{b}^{(a)} = \mathbf{b}$$

Amennyiben a  $\mathbf{b}^{(a)}$  vektort akarjuk előállítani, akkor  $\mathbf{A}$  inverzével kell szorozni:

$$\mathbf{b}^{(a)} = \mathbf{E}_2^{-1} \mathbf{b}$$

Az  $\mathbf{E}_2^{-1}$  mátrixot az *elemi báziscsere mátrixának* nevezhetjük. Ezt jelöltük az előbb  $\mathbf{C}$ -vel.

Határozzuk meg az inverz mátrixot. Egyszerű a feladat, mert, mint látni fogjuk, az inverz az eredetitől csak a 2. oszlopban fog különbözni, és ez éppen az  $\mathbf{e}_2^{(a)}$  vektor lesz. Az előző gondolatmenettől függetlenül haladva, írjuk föl az inverz definíciójának megfelelően, hogy:

$$[\mathbf{e}_1 \quad \mathbf{a} \quad \mathbf{e}_3] \cdot \mathbf{c}_1 = \mathbf{e}_1$$

$$[\mathbf{e}_1 \quad \mathbf{a} \quad \mathbf{e}_3] \cdot \mathbf{c}_2 = \mathbf{e}_2$$

$$[\mathbf{e}_1 \quad \mathbf{a} \quad \mathbf{e}_3] \cdot \mathbf{c}_3 = \mathbf{e}_3$$

Ebből rögtön látható, hogy a  $\mathbf{c}_1 = \mathbf{e}_1$  és  $\mathbf{c}_3 = \mathbf{e}_3$ . Tehát, hogy csak az

$$[\mathbf{e}_1 \quad \mathbf{a} \quad \mathbf{e}_3] \cdot \mathbf{c}_2 = \mathbf{e}_2$$

egyenletet kell megoldani.

$$\begin{bmatrix} 1 & a_1 & 0 \\ 0 & a_2 & 0 \\ 0 & a_3 & 1 \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} c_{12} \\ c_{22} \\ c_{32} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 \\ 1 \\ 0 \end{bmatrix}$$



Ez az alábbi három egyszerű egyenletet jelenti:

$$c_{12} + c_{22}a_1 = 0$$

$$c_{22}a_2 = 1$$

$$c_{22}a_3 + c_{32} = 0$$

A megoldásra kijön a korábbi eredmény. (Egy ilyen  $c_{ii}a_i = 1$  típusú egyenlet egyébként a dimenziószámtól függetlenül mindig adódik az egyenletrendszerben, és a többi egyenlet baloldala mindig kéttagú összeg lesz, ez biztosítja, hogy az inverz elemi úton is gyorsan előállítható.)

$$\mathbf{c}_2 = \begin{bmatrix} c_{12} \\ c_{22} \\ c_{32} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} -a_1 \frac{1}{a_2} \\ \frac{1}{a_2} \\ -a_3 \frac{1}{a_2} \end{bmatrix}$$

Az elemi báziscsere mátrixa így  $(\mathbf{e}_1, \mathbf{c}_2, \mathbf{e}_3)$ , azaz:

Az elemi báziscsere mátrixa tehát: 
$$\mathbf{C} = \begin{bmatrix} 1 & a_1 & 0 \\ 0 & a_2 & 0 \\ 0 & a_3 & 1 \end{bmatrix}^{-1} = \begin{bmatrix} 1 & \frac{-a_1}{a_2} & 0 \\ 0 & \frac{1}{a_2} & 0 \\ 0 & \frac{-a_3}{a_2} & 1 \end{bmatrix}$$

Összefoglalva:

Ha az aktuális bázis  $k$ -edik vektorát akarjuk kicserélni az  $\mathbf{a}$  vektorral ( $a_k \neq 0$ ), és ebben a bázisban meg akarjuk határozni egy  $\mathbf{b}$  vektor új koordinátáit, akkor eljárhatunk a következőképpen is:

- Vegyünk egy egységmátrixot,
- A  $k$ -edik oszlopát cseréljük ki az  $\mathbf{a}$ -val, a módosított mátrixot jelöljük  $\mathbf{E}_k$ -val.
- Határozzuk meg az  $\mathbf{E}_k$  inverzét, amivel megkapjuk az *elemi báziscsere*  $\mathbf{C}$  mátrixát.

### 3. Az elemi báziscsere mátrixának értelmezéséről

Az elemi báziscsere  $C$  mátrixa nem más, mint a korábbi bázis egységvektorainak az új bázisbeli alakja. Más szóval, az új bázis vektoraiból álló mátrix inverze. Ezt fentebb a 2. pontban formálisan levezettük, de megfogalmazhattuk volna már akkor, amikor az  $e_2$  vektort az  $[e_1 \quad a \quad e_3]$  bázisban

$$e_2^{(a)} = -a_1 \frac{1}{a_2} e_1 + \frac{1}{a_2} a - a_3 \frac{1}{a_2} e_3$$

alakban felírtuk, és beillesztettük az  $e_1$  és  $e_3$  vektorok közé. Az  $e_1$  és  $e_3$  komponensei az új bázisban változatlanok maradnak, mivel maguk is tagjai az új bázisnak.

Íly módon a  $C = [e_1 \quad e_2^{(a)} \quad e_3]$  mátrix mindhárom vektora úgy tekinthető, mint a régi bázisvektorok új bázisbeli felírása.

Altalánosan is: ha nemcsak egy új vektort vontunk be az eredeti  $E_0$  bázisba, hanem az  $A$  összes vektorát, tehát már az  $A$  mátrix oszlopvektorai alkotják az új bázist, akkor a  $b^{(A)}$  vektornak az új bázisbeli alakja meghatározható úgy, hogy továbbra is az *eredeti bázisvektorok* lineáris kombinációjaként írjuk föl, viszont az eredeti bázisvektorokat már az *új bázisvektorok* lineáris kombinációjaként fejezzük ki. Azaz:

$$b^{(A)} = b_1 e_1^{(A)} + b_2 e_2^{(A)} + b_3 e_3^{(A)} = [e_1^{(A)} \quad e_2^{(A)} \quad e_3^{(A)}] \begin{bmatrix} b_1 \\ b_2 \\ b_3 \end{bmatrix}$$

Mindezek alapján magának az inverz mátrixnak a fogalmát is építhetnénk a báziscsere fogalmára. Írjuk föl az aktuális bázis vektorait – ha ez lehetséges – az  $A$  négyzetes mátrix vektorai által alkotott bázisban, és az így kapott vektorok mátrixát nevezzük el *inverz mátrixnak*.

Ha pedig már elfogadtuk, hogy az  $E_0$  bázisról az  $A$  bázisra történő áttérés megoldható úgy, hogy az  $E_0$  bázis vektorait felírjuk az  $A$  bázisban, akkor ebből már következik, hogy

$$AA^{-1} = E$$

Hiszen a  $A^{-1} = C$  mátrix  $c_i$  vektora nem más, mint  $e_i^{(A)}$ , azaz, egy  $E_0$ -beli egységvektor az  $A$  bázisban. Az  $A e_i^{(A)}$  szorzat tehát az  $E_0$  bázis  $i$ -edik egységvektorát adja meg. Az eredményül kapott mátrix tehát az egységmátrix.

A tényezőket fölcserélve szintén az egységmátrixot kapjuk:

$$A^{-1}A = E$$

Ez szorzat ugyanis az  $a_i$ -nek az  $A$  bázisbeli alakját adja, ami egységvektor.

A fenti gondolatmenetben ugyanannak az  $E$  egységmátrixnak eltérő lesz az interpretációja aszerint, hogy az  $A$  vektort az inverzével milyen sorrendben szorozzuk össze. Az  $AA^{-1}$  szorzat az  $E_0$  bázisbeli egységvektorokat jelenti az  $E_0$  bázisban, míg a  $A^{-1}A$  szorzat az  $A$  bázis bázisvektorait adja az  $A$  bázisban, amik szintén egységvektorok.

Az elemi báziscsere mátrixszorzatként való előállítása tehát egyrészt lehetővé teszi az oktatásban ill. a tanulásban a számítógép felhasználását, másrészt a figyelmet a mechanikus eljárásoktól a vektorterek alapvető tulajdonságai felé tereli. Az elemi báziscserét az általános bázistranszformáció egyszerű eseteként lehet bemutatni, és a lineáris egyenletrendszerek elméletét a vektorterek szintjén következetesen, néhány egyszerű alapelv és tétel segítségével mélyebben, mégis egyszerűbben lehet tárgyalni.

**Bilecz Endre\***

# **A REGIONALIZMUS-KONCEPCIÓ ÉRVÉNYESÍTÉSÉNEK TÁRSADALOMPOLITIKAI ÖSSZEFÜGGÉSEI\*\***

## **I. A regionális reform társadalmi-politikai környezete, előfeltételei**

Magyarországon a regionalizmus koncepciója átfogó államreformmal és társadalompolitikai reformmal valósítható meg, mert a felhalmozódott történelmi hiányok, politikai mulasztások pótlása generális megoldást igényel. Mára mind kevesebben tagadják nyíltan, hogy az 1989-90 fordulóján kialakított viszonyok, intézmények megújulásra (reformra) szorulnak. Társadalmunk polgári átalakulása az utóbbi másfél évtizedben történelmileg visszafordíthatatlan folyamattá vált és a magyar nemzet ma polgári nemzet. Ezt a társadalmi polgárosodást nem követte megfelelő ütemben, mélységben a politikai reformok sora – intézményeink a '89-90-es átmeneti állapotokban rögzülve működnek és magát a polgári fejlődést is mindinkább gátolják, akadályozzák. Az önkormányzati-közigazgatási rendszer 1990-es szabályozása társadalmunk polgári fejlődése mellett a rendszer társadalmi elfogadottságát is bizonytalanná teszi. Tizenkét év perspektívájából néhány ilyen jellemző ellentmondást már rögzíteni lehet.

- Az önkormányzati-közigazgatási rendszer kevésbé biztosítja a társadalmi autonómiák aktív részvételét a közéletben. Magyarországon, az önkormányzati választásokon legtöbb esetben a szavazásra jogosult polgárok kisebbsége vesz részt.
- A magyar önkormányzati rendszer önálló anyagi finanszírozása tartósan megoldatlan, vagyis a működés elemi anyagi feltételei hiányosak.
- A tanácsrendszer megszűnésével a közigazgatási hatáskörök jelentős része nem a települési és területi önkormányzatokhoz került, hanem az országos állami főhatóságok szinte tetszés szerint alakíthattak dekoncentrált szerveket.
- Ma is túlsúlyos az állam-megye kapcsolat, a területi önkormányzatok közül sem a kistérségi, sem a nagyrégiós önkormányzati forma nem működik, nem is létezik.
- Nincs megfelelő összhang a regionalizmus különböző formái (területfejlesztési, önkormányzati, közigazgatási stb.) között.

Belső társadalmi fejlődésünk problémái úgy válnak össznemzeti sorskérdéssé, hogy hamarosan a polgárosult Európa (az Európai Unió) integrációs igényeivel, versenyével kell szembenéznie egy viszonylag fejletlenebb társadalomnak, az egész magyar nemzetnek. Mindkét objektív kihívás politikai reformot tesz (tenne) szükségessé, ez azonban korántsem eredményez gyakorlati reformhelyzetet. Reformhelyzetről társadalmi-politikai értelemben akkor szólhatunk, ha a meglévő viszonyokat, intézményeket – mint rendszert – olyan objektív és szubjektív kihívások érik, melyek kezelésére az adott sziszté-

\* *Bilecz Endre főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola*

\*\* *Ez a tanulmány az IDEA program keretében készült.*

ma a megszokott módon képtelen, vagy nem optimálisan reagál. Kihívás kétféle lehet: probléma és konfliktus. Előbbi az ellentmondások halmozódását jelenti és a társadalmi csoportok közötti objektív érdekkülönbségekből adódik; utóbbi már az ellentétes szándékokat, akaratokat, az összeütközés mozzanatát is tartalmazza. Mindkét kihívás a szubjektív elem (a társadalmi felismerés, igénybejelentés, érdekképviselet és/vagy vezetői belátás, kezdeményezés) nyílt megjelenését, manifesztálódását is feltételezi, máskülönben az objektív elem önmagában nem ösztönöz cselekvésre, új megoldásra (reformra).

Van-e ma reformhelyzet Magyarországon? Mérlegeljük a mellette és az ellene szóló érveket. A regionális reform igénye – mint a politikai reform (államreform) lényegi eleme – mind szubjektív, mind objektív elemében tartósan létezik és hat. Szubjektív oldalról a magyar társadalomtudósok, értelmiségi reformerek generációk, évszázadok óta tervezik és követelik a regionális (önkormányzati, közigazgatási, területbeosztási, területfejlesztési stb.) reformokat, mert ezt tartják a polgári társadalom demokratikus politikai rendszere talpkövének Magyarországon. Történelmi fordulópontok előtt és után, hasonló regionális reformkoncepciókat időlegesen a gyakorlati politika is befogadott és legalább részleges céljának vallott: felvilágosult abszolutizmus – Hajnóczy József, reformkor és dualizmus – Eötvös József, polgári forradalom – Jászi Oszkár, 1945 és 1975 – Erdei Ferenc, Bibó István... Témánk szempontjából ez a progresszív szellemi kontinuitás azért fontos, mert viszonylag kiterjedt és befolyásos társadalmi csoportok (értelmiség, közigazgatási szakemberek, önkormányzati vezetők, gazdasági vezetők) két regionális reformkoncepciót ma is ismernek. Az egyik Bibó István tervezetsomagja, a másik az EU regionális gyakorlata. Így a regionális reformkihívások elfogadtatása – vagyis a reformhelyzet szubjektív elemének felismertetése – szélesebb társadalmi csoportokkal, illetve a hatalomgyakorló politikai osztállyal nem lehetetlen. Második objektív érv a reformhelyzet kialakulása mellett a magyar társadalom fokozatos polgárosodása, a gazdasági modernizáció és az urbanizáció térnyerése, dominánssá válása, hiszen a modern regionalizmus ezekhez a folyamatokhoz kapcsolódik. Ez lehet a magyar regionalizmus sorsának a társadalmi fordulópontja is: ma már nem csupán a demokrata reformerek, a leszakadt csoportok, elmaradott térségek, elszigetelt városi polgárok, etnikai kisebbségek ügye és érdeke, hanem befolyásos polgári vállalkozók, domináns nagyvárosi csoportok, dinamikusan fejlődő térségek, autonóm polgári közösségek kinyilvánított akaratává is válhat. Harmadik reformerősítő érv, hogy a magyar nemzet európai integrációja legjobb elősegítőjének látszik regionális fejlődésünk tudatos felgyorsítása, elmélyítése, mivel az Európai Unió sikeres regionális gyakorlata a reformkihívást objektív és szubjektív oldalról is rendkívüli módon felerősítheti a magyar társadalomban és a politikai elitben. A reformhelyzet elmulasztásával, elodázásával akár európai reformkényszerbe is sodródhat a magyar politika.

Reformgyengítő tényezőként is döntő szerephez juthatna (elméletben) az európai regionális kihívás rossz kezelése, ha a magyar regionális reformpolitikát kizárólag az Európai Unió igényeinek, kihívásainak teljesítéséhez kötnénk. Egyfelől az EU jogrendje, politikai és gazdasági elvárása direkt módon nem kényszeríti ránk a magyar regionális reformokat – éppen az autonóm társadalmi önfejlődés, a demokratikus gyakorlat legfőbb alapértéknek tekintése miatt; hiszen ha van ilyen, akkor ez az „európai társadalomfejlődés” értelme”. Másfelől a magyar regionális fejlődés jó néhány objektív kihívása (a belső területi egyenlőtlenségek növekedése, a lokális társadalmi autonómiák történelmi hiánya, a magyar közigazgatás túlcentralizáltsága és hatalomkoncentrálttsága, uralmi szelleme, a tradicionális területbeosztás ütközése a modern gazdasági, társadalmi igényekkel, stb.) olyan típusú feszültségeket hordoz magában, amelyeket vagy mi magunk oldunk fel előzetesen, vagy az Európai Unióban nyílt konfliktusként robban. Utóbbi esetben szükségszerűen Magyarország európai pozíciói gyengülnének, hiszen úgy általában „a magyarok” lennének eurokritikusok a kontinens közvéleménye előtt. Második reformellenes tényező a magyar államhatalom unitárius szerkezete, hatalomkoncentrációs és centralizációs történelmi gyakorlata. Szembe kell néznünk a ténnyel: még demokratikus forradalmaink, rendszerváltásaink közül is csupán 1918 és 1956 hordozott dominánsan autonóm, decentralizációs elemeket, de 1848, 1945, 1989-90 jóval kevésbé volt ilyen természetű. Unitárius állam volt utolsó pillanatig a történelmi Magyarország, bukását is közvetlenül ez okozta. Horthy konzervatív autoriter rendszere a korábbi ábrándképet kergette és elvesztett még egy világháborút. A szocialista állam előbb totális diktatúra volt, majd harminc évig autoriter (és paternalista) elvű hatalmi gyakorlatot folytatott. A rendszerváltás a tekintélyuralmat megtagadta, viszont az államhatalom centralizált monopóliumát alig csökkentette. Ráadásul polgári konzervatív pártjaink az uralkodó történelmi hagyományt (Tisza, Bethlen, stb.) máig ápolgatják, mentegetik, saját öröksége negatívumaival csak a baloldal próbál leszámolni, viszont Nagy Imre és '56 közvetlen demokratikus hagyományát alig folytatják.

Ma mindebből elsősorban az a következtetés adódik, hogy a regionális reform megvalósítása a központi államhatalom tudatos önkorlátozásán, a döntési hatáskörök decentralizálásán, illetve részleges társadalmasításán áll vagy bukik. Országos politikai elitünk, miniszteriális bürokráciánk reformszándékán fordul meg a regionális reform sorsa: a reformot egyedül nem tudják megvalósítani, ám elodázní maguk is képesek. Harmadik reformgyengítő tényező lehet, hogy az objektíve reformérdekeltektől társadalmi és

hatalmi csoportok szubjektív reformelszántóságát, konfliktusképességét nem ismerhetjük pontosan, hiszen az adott politikai intézményrendszerben éppen ezek az érdekek, problémák nem artikulálódhatnak megfelelően, a konfliktusok nem a politikai nyilvánosság szintjén vívatnak és oldatnak meg. Bizonyíthatóan polgári alapon integrálódnak ma a magyar társadalom, bizonyíthatóan létezik a civil társadalom, formálódnak a „szabadság kis körei” – ugyanakkor nem intézményesült a társadalom lokális autonómiája és participációja. Ehhez szükséges a regionális államreform (közigazgatási reform) és a társadalompolitikai reform (önkormányzatiság, autonómia) végig vitele az európai kihívások és a magyar társadalmi igények összehangolásával.

**Összegezve:** Rögzíteni lehet az államreform kulcselemének tekinthető, az önkormányzati-közigazgatási regionális reform politikai és társadalmi elfogadtatásának előfeltételeit, néhány alapelvet, megközelítési módszert.

■ Regionális reformunk politikai sorsa a legtagabb értelemben vett magyar elit tájékoztatásán, aktivizálásán, érdekeltté tételén múlik – ez mással nem pótolható. Sorsdöntő lesz a magyar politikai osztály egészének (a települési polgármesterektől, helyi képviselőktől kezdődően egészen az országos pártelnökökig, miniszterekig) megegyezése, „kiegyezése” a reform ügyében, vagy minimális elvi konszenzus hiányában a politikai konfliktust is fel kell vállalniuk a reformereknek. A politikai osztály reformbarát szárnyának lehetőségeit, győzelmi esélyeit növeli, hogy a reformkihívás objektív oldalát – tehát a kezelhetetlen konfliktussal végződő problémák, feszültségek halmozódását, a tartós pangással, leszakadással fenyegető társadalmi és nemzeti veszélyt – néhány fontos csomóponton tudatosítani lehet az egész magyar társadalomban, konkrét témákban az érintett helyi társadalmakkal, s teljes egészében gazdaságunk kulcsszereplőivel, illetve a politikai döntések előkészítőivel és végrehajtóival. Kelet-Közép-Európában történelmi adottság, hogy a leghaladóbb, legdemokratikusabb reformokat is felülről kezdeményezik és részben így is viszik végig. Ez nem a reformpolitikát minősíti, hanem a társadalmi viszonyok fejlettségének és kialakult szerkezetének realitásaiból adódik.

■ A felülről elindított regionális reformkezdeményezés a társadalmi részvételt egyáltalán nem zárja ki, hanem a participációt egyenesen feltételezi, a reformfolyamat az autonómiák (társadalmi és területi) kialakulását, megerősödését segíti. Természetesen az állami nemzeti szint alatti regionális területi (települési, városi, kistérségi, régióbeli) érdekek artikulálása, a konfliktusok feltárása a reform-előkészítés lényege. Ezeket a problémákat azonban nem lehet – és főleg nem érdemes – olyan pontosan és mereven rendszerezni, mint például a jogi és a pénzügyi szabályozás elveit, normáit. Számos probléma, konfliktus más súllyal, más formában fog megjelenni, mint ahogy arra akár a politológus elemző, akár a döntéshozó előzetesen számíthat. Alternatívákat körvonalazhatunk és a konfliktusok várható tartalmát, területi szintjeit, társadalmi hordozóit prognosztizálhatjuk. A döntéselőkészítés, a döntéshozók nyitottsága, rugalmassága a legfontosabb, hogy a társadalom véleményt nyilvánítson, a szereplők aktivizálódjanak.

■ Reformbarát politikai érdek, hogy a polgárokat, a helyi társadalmi csoportokat döntésük nemzeti és nemzetközi fontosságáról is kellő nyomatékkal tájékoztassuk. A társadalmi-nemzeti összefogás, megegyezés attitűdjét megalapozva az európai „kényszerekre” is őszintén utalhatunk. Ekkorra már teljes jogú EU-tagok leszünk, vagyis egy hazai és egy közösségi igen kimondása után lehet a regionális reformot megvalósítani. Nem kizárólag Brüsszel és a nagy tagországok elvárásaira kell hivatkoznunk – többet jelent, ha fejletlenebb EU-tagok és kisebb államok hasonló megoldásait ismertetjük. Érvelésünk új eleme lehet a szomszédos államok regionális fejlődésére terelni közvéleményünk figyelmét: ha nem lépünk, tőlük is lemaradunk, velük is előnytelen konfliktusba sodródhatunk, és a szomszédcsági kapcsolataink gyengülése a határokon túli magyaroknak is árthat. Regionalizmusbarát közhangulat teremtésével a reform (konzervatív) politikai ellenfelei is gyengíthetők, hiszen a választók az uralkodó közhangulat alapján szoktak szavazni.

## II. A reform elfogadtatásának területi-társadalmi szintjei

Minden regionalizmus fogalmilag egy fizikailag is létező, behatárolható területhez kötődik, még akkor is, ha a terület (régió) határai bizonytalanok és változnak. Ugyanígy a szellemi (spirituális) vagy kulturális régióknak is van területe és van centruma. Napjaink területfejlesztési regionalizmusa a gazdasági vonzáskörzetekhez és innovációs centrumokhoz igazodik. E különböző szerveződési elvű régiók területe nem szükségszerűen esik egybe, ha csak nem tartósan közös történelmi fejlődés során lettek homogén egységek. A politikai régiók Európában hagyományosan az államhatalom területi közigazgatási

egységei, szerencsés esetben autonómiával és/vagy önkormányzattal bíró részei az államnak. Európa mai régiói átléphetik az államhatárokat, mert politikai funkciói sem tisztán államiak. Magyarországon a politikai regionalizmus ezer éve az unitárius államiság függvénye, elsősorban, vagyis a regionális politikai – területi elkülönülés kivételes és "negatív" jelenség. A központosított államigazgatás túlsúlyos területi egysége előbb a királyi vármegye, majd hatszáz évig az autonóm nemesi-rendi vármegye. Ez a feudális megyerendszer 1848-tól elveszti rendi privilégiumait, főleg, mert a törvényhozást nem a vármegyék alkotják. Megőrzi viszont dominanciáját a vármegyerendszer a városokkal, a területekkel (járásokkal) és falvakkal szemben. Összességében tehát a centralizált állam eszköze lesz a polgári és a szocialista korszakban (1867-1990) a megye, amely így nem autonómia, nem régió, ám a területek regionális fejlődését a létezésével is döntően gátolja. Ezt az alapvető ellentmondást az 1990-es önkormányzati törvény sem oldotta fel, vagyis a települések és területek regionális fejlődési lehetőségei korlátozottak, a regionalizmus területi szintjei („önhibájukon kívül”) csenevészek és torzultak. Minden regionális reformalternatíva elemzésénél ebből ajánlatos kiindulnunk, nehogy a magyar regionalizmus lehetetlenségének és szűkösségének hamis konklúziójához jussunk.

## 1. Községi szint

1990-ig a község (település, falu) nem volt soha autonóm önkormányzati-közigazgatási alapegység. A feudális korszakban függött a földesúrtól, a járási szolgabírótól és a nemesi vármegyétől, a polgári korszakban a járási-megyei függősége lényegében megmaradt. Szocializmusunk tanácstörvényei, intézkedései szintén nem a tényleges községi önkormányzatiságot erősítették, sőt a községösszevonások, a községi közös tanácsok erőtlenítésével a kistéleplések soradását is elősegítették valamilyen absztrakt gazdasági igazgatási hatékonyság nevében. Ezért volt politikai szükségyszerűség 1990-ben a községi társadalmak minimális bizalmának visszaszerzése: a törvénynek szavatolnia kellett a községi önállóságot és a települési önkormányzat-alapítás gyakorlatilag korlátlan szabadságát. Alapvetően tévedett viszont az országos politika a rendszerváltáskor, amihez Alkotmányba foglalta a helyi és területi közösségek fiktív közösségi jogát az önkormányzatra, vagyis egyenjogúság helyett „egyenlőséget” adott minden magasabb közigazgatási egység mellett a községi önkormányzatoknak.<sup>1</sup> Ilyen „egyenlőség” nem létezhet sem jogilag sem anyagilag, viszont bármilyen önkormányzati társulásban ellenérdekeltté teszi a községeket, mert az állampolgárok lokális területi autonómiája (e fikció szerint) a helyi önkormányzat létén múlik. Át kell gondolni az Alkotmány 41-44 §-ainak későbbi módosítását a kistérségi és regionális szintű reform érdekében, nehogy a községek az idők végezetéig önkormányzatiságuk fikciójához ragaszkodjanak és egyáltalán ne társuljanak. Nem szabad erőltetni a községi önkormányzati képviselőtestületek megszüntetését, összevonását, mert ez a kistéleplések pusztulását, soradását gyorsíthatná – ehhez az államnak nincs joga. Előbb-utóbb önkormányzati törvénybe (ÖTV) kell iktatni a községek kötelező részvételét a kistérségi társulásban – egy község egy kötelező (mellette más fakultatív is lehetséges) társulás alapon – és a megválasztott polgármester tagságát a kistérségi fejlesztési tanácsban.

El kell érni, hogy a települési önkormányzatok területfejlesztési kistérségi társulásban kötelezően társuljanak. Minden települési önkormányzat egy kistérségi társulásban vegyen részt egyidejűleg. Az önkormányzati reform települési, illetve kistérségi szintjének összekapcsolásában ez ma az egyik alapfeltételt jelenti. Különösen fontos lehet, a területi önkormányzati rendszer átalakulási időszakában a települési önkormányzat azon jogának biztosítása, hogy másik területi (kistérségi) szervezethez, önkormányzati társuláshoz csatlakozzon. A szabad kistérség-váltás problémamentes önkormányzati jog, viszont eldöntendő kérdés: az egyes település is válthasson régiót, vagy ehhez csak a kistérségi társulásnak legyen joga? A régióhatár menti kistérségek ilyen joga is fenntartható, különösen akkor, ha a megyehatárok egyben kistérség- és régióhatárok is lesznek.

Egyébként a községi önkormányzat legitim a helyi társadalmak előtt: a regionális reformterveknek a községek megmaradását, fejlesztési támogatását és a képviselőtestületek, polgármesterek stabil elismerését kell hangsúlyozniuk, akkor a községek társadalma és önkormányzati elitje is támogatja a regionális reformot. A regionális terület-beosztási reformok előtt közvetlenül egyszeri véleménynyilvánítási lehetőséget kellene biztosítani legalább a kistérségek, megyék, régiók peremén elhelyezkedő települések képviselőtestületeinek abban a gyakorlati kérdésben, hogy melyik nagyobb területi önkormányzati egységhez kíván a település tartozni, mert ez a probléma a helyi közvéleményt foglalkoztatja és reformhajlandóságát is befolyásolja.

<sup>1</sup> Szente Zoltán: *A regionális önkormányzatok alkotmányos szabályozása. Régió, közigazgatás, önkormányzat 179-180. old.*

## 2. Kistérségi, városi szint

Regionális reformunk társadalmi támogatottsága bizonyosan ezen a szinten fog eldőlni, mert ez a szint érintkezik közvetlenül minden regionális egységgel, a községgel, a megyével, a régióval, a központi államhatalom dekoncentrált szerveivel, illetve a társadalmi-politikai szervezetek valódi hatósugara is eddig terjed és itt alakítható ki valamilyen lokális közvélemény. Nem szükséges a társadalmi, önkormányzati támogatás megszerzése szempontjából sem, hogy közvetlenül választott kistérségi képviselőtestület alakuljon – ebben a későbbi gyakorlat döntsön.

Elvileg alapkérdés a kistérségek (kisirégiók) szerveződésének módja, itt lehet és kell leginkább figyelembe venni a társadalom, a vállalkozók, az önkormányzatok érdekeit, akaratát.

Magyarországon a városi fejlődésnek vannak a legmélyebb polgári tradíciói, önkormányzati hagyományai, az urbanizáltabb, modernebb helyi társadalomban a legtermészetesebbek az autonómiaigények. Igazi városaink természetes vonzáskörzeti központok és szinte minden vidéknek van városa, néha több is. Meggyőződésem szerint a magyar kistérségek új rendszere túlnyomórészt a városi centrumok köré szervezhető, tehát az „országépítés városokkal” elve<sup>2</sup> alapján ma is érvényes, ez az érintett társadalmak legjellemzőbb kapcsolata. Meghatározó-e a statisztikai kistérségi szemlélet egy demokratikus és modernizációs szemléletű, értékrendű regionális reformban? Biztosan nem domináns, mert az EU-ban érvényesülő területi-statisztikai NUTS-szintek mérési eszközök, nem gazdasági-társadalmi célok. Lehetőleg annyi kistérség maradjon meg, amennyi város a konkrétan meghatározandó „társégi centrum” tartalmi kritériumainak megfelel és a város-kistérség kapcsolat működőképes helyi gazdaság lehetőségét is magában foglalja. Feltehetően kevesebb, mint 150 ilyen kistérség fenntartása szükséges, különösen úgy, ha nem 3 óriásrégióval számolunk azonnal. Nekünk a reform kezdetén elég az elvet rögzítenünk: város és kistérség sorsa összefügg. Városok lehetnek kistérségi központok, társközpontok, de nem mind a 235 magyar város társégi centrum, mert számos kisváros fejletlen, néhány alföldi városnak, némely iparvárosnak ma nincs megfelelő méretű kistérsége. Városaink lakossága, önkormányzata számára fontos a megyei függés felszámolása. Ezt a reformtervek lehetővé teszik.

Gyakorlatban azon mulhat legtöbb, milyen megyei dekoncentrált hatáskörök és intézmények települnek a kistérségi városi centrumokba, illetve kerülnek át a megyeszékhely városok közvetlen kompetenciájába. Ha megszűnik a megyei önkormányzati testület, a magyar városok óhatatlanul térségük, vonzáskörzetük politikai, szellemi központjai lesznek. Külön problémát a közepesen fejlett, közepes nagyságú megyeszékhelyek térségi szerepköre jelenthet. Mindegyikük jelentős természetes vonzáskörzettel bír, többségük a regionális társközponti funkciók ellátására is alkalmassá tehető. Előre nem lehet megbízhatóan megmondani, melyik térségben és melyik városban mi jelenti a reform legfőbb problémáját. Jogilag a városi önkormányzat és a kistérségi polgármesterek tanácsa illetékességét ajánlatos előre szabályozni, nehogy a túlsúlyos város a települések fejére nőhessen. Hasonlóan nyitott kérdés, hogy a kistérség melyik társadalmi érdekképviselője vállalja fel a reform aktív támogatását, de a kistérségi területfejlesztési tanácsokban a vállalkozók érdekelték lesznek, és a helyi média sem maradhat közömbös. Politikailag megkönnyítheti a kistérségi-városi reform radikális végig vitelét, hogy nem igényel kétharmados törvénymódosításokat, és a reformban érdekeltőbb politikai erők, szervezetek helyi képviselői meghatározó súllyal vannak jelen a helyi döntéshozatal és befolyásolás intézményeiben. Most úgy látszik, a regionális reform egyik döntő csatáját a kistérségekben és a városokban lehet megnyerni, ha a helyi politikusok megegyeznek a társadalmi véleményformálókkal.

Végül a reform politikai-társadalmi elfogadtatásának lényeges feltétele már a kistérségi szinten is a nagyvárosok és az agglomerációjukba tartozó kistérségek kapcsolatának újragondolása. Öt-tíz legnagyobb vidéki városunk közvetlen vonzáskörzete kiterjedtebb, mint a mai kistérsége, és ez az állapot inkább a kiszorult kistelepüléseknek okoz hátrányt, de a nagyvárosok természetes fejlődését sem segíti. Lehetőséget kellene adni ezért a reform kezdetén a nagyvárosok és a hozzájuk vonzódó községek önkormányzatainak, hogy kölcsönös szándék esetén kistérségi kapcsolatot kezdeményezzenek.

<sup>2</sup> Erdei Ferenc (1974)



### 3. Megyei szint

A reformkoncepció alaptétele: a területi önkormányzati középszint a régió legyen, a megye elsősorban intézményfenntartó társulásként működjön tovább, a 22 megyei város új pozíciója pedig differenciálódjon.

Első probléma a megyei önkormányzatok tervezett megszüntetése, illetve a települési önkormányzatok viszonya a megye jövőbeli szerepéhez. Eddig nem nyilvánult meg társadalmi vagy községi-városi ellenállás a megyei önkormányzatok védelmében. Spontán módon nem is fog, hacsak politikai érdekből meg nem szervezik. Ilyen szervezésre a megyei lobbis önértékelés nem lesz képes, ha a városok és a községek nem támogatják, márpedig a települési- kistérségi érdekek, perspektívák eddig vonzóbbnak bizonyultak. Maga a megyei lobbis is többszörösen megosztott: a 19 megye, illetve a 22 megyei város érdekei, jövőképei ellentétesek, mert a megyék súlya óhatatlanul csökkenni, a városok pozíciója pedig növekedni fog. Némely megyék és a legnagyobb városok a régiók centrumába kerülnek, más megyék területe regionális "perifériává" válhat. Eddig Pest megye volt önkormányzati (fideszes) vezetése igyekezett társadalmi és politikai támogatást szervezni a megye régióvá minősítéséhez – próbálkozásukat folytatni akarják. Ismeretlen a Fidesz pontos álláspontja a regionális reformkoncepció, konkrétan a régiók és a megyék viszonya ügyében; ha a párt valamiért "megyevédő" mozgalom indít, úgy új politikai front nyílna, a következmények pedig beláthatatlanok lehetnek. Elvileg a parlamenti politikai pártok megyei szervezeteinek, megyei képviselőcsoportjainak" megyevédelme sem zárható ki. Jelenleg ezt az SZDSZ és az MDF esetében többé-kevésbé értelmetlennek, az MSZP-ben alig tartom valószínűnek. Amennyiben a reformtervek nem érintik a parlamenti megyei listás képviselőválasztást, és az egyéni választókerületi beosztást sem nagyon bolygatják, feltehetően párt- és képviselői ellenállás sem szerveződik nyilvános formában. A legnagyobb potenciális megyevédőnek az országos közigazgatási szakapparátusok érintett csoportjait tartom, ha központi és megyei dekoncentrált döntési jogköreiket együtt kívánják megőrizni. A reform sikere a megyeprobléma békés, kompromisszumos rendezését kívánja. Ennek érdekében biztosítani lehet a megyei dekoncentrált és önkormányzati szakapparátusokban dolgozó közigazgatási szakemberek további pályafutását, akár a regionális, akár a városi-kistérségi hivatalokban fognak dolgozni. Minden megyében komoly tudású értelmiségi szakértők végzik a munkájukat, akiket a szakértelmük legitimál, és a közigazgatási pályán tartásukhoz alapvető társadalmi érdek fűződik. Mivel Magyarországon a köztisztviselők számos politikai "B-listázást" átéltek a XX. században, meggyőződésem szerint a reform kezdetén megnyugtató kormánynyilatkozat kiadása, esetleg a köztisztviselői törvény védelmi garanciáinak megerősítése szükséges. Nem a közigazgatási szakemberek buktak meg, a megyerendszeren készül túllépni a történelem. A megyei hatáskörök, hivatalok térségi, városi regionális telepítésének kettős alapelve lehet: a lakossággal közvetlenül érintkező intézmények kerüljenek közelebb a helyi társadalmakhoz, a döntéshozók szervezetei kerüljenek a régiókhoz. Bibó István 1975-ös – megyékkel kapcsolatos – álláspontját ma is érdemes lenne megfontolnunk. „Ha a városnak és környékének szervezeti együttélése kialakul, felvirágzó önkormányzatuk komoly versenytársként léphet fel a felettük álló, ugyancsak önkormányzattal bíró megyével szemben. Különösen abban az esetben, ha a megye felett kiépülnek az országos kerületek, jön létre olyan helyzet, melyet úgy is jellemezhetnénk, hogy a megye két tűz közé szorul: felülről az országos kerület nagyobb szakértelme, technokrata fölénye, alulról a város és a városkörnyék eleve önkormányzata fogja elvenni tőle a levegőt és a feladatkört. Ez nem jelenti szükségképpen a megye megszűnését, de jelenti azt, hogy megszűnik olymértékben súlyponti egység lenni, amilyen mértékben ma az. A megye, mint területi keret számára a legmegfelelőbb létezési forma az lenne, ha a hozzá tartozó város-járások közös szerveként, mintegy föderációjaként működne az egy város-járás erejét meghaladó közös vállalkozások elvégzésére és közös intézmények fenntartására.”<sup>3</sup>

A reform társadalmi sikeréhez leginkább a megyei területfejlesztési tanácsok hatásköreinek decentralizálása (kistérségekbe telepítése) és összetételének módosítása (a civil szereplők túlsúlya) járulhat hozzá, mert ez teszi érdekeltté és hatékonyvá a befolyásos helyi társadalmi csoportokat. Néhány megyei intézmény nem befolyásolja közvetlenül a politikai-hatalmi viszonyokat, ezért ezek telepítése irreleváns a reform első szakaszában: helyes lenne a megyei igazságszolgáltatási intézményeket mai szervezetükben megtartani. Minden esetben együtt kell mérlegelni a társadalmi és a politikai hatékonyságot. Megyei városaink mai helyzete az önkormányzati-közigazgatási rendszerben – elszigetelt „városmegyék”, közigazgatási enklávék – társadalmi szempontból is tarthatatlan, mert nem igazi centrumai térségüknek, vonzáskörzetüknek. Megyei politikai függésük a reform végrehajtásával eleve megszűnik. Térségüktől

<sup>3</sup> Bibó István (1986)

mesterségesen elszigetelt kelet-európai zárványvárosokra egy polgári regionális szerveződésű társadalomban nincs szükség. A megyei jogú város intézménye, a megyei önkormányzattal együtt, értelem szerint megszűnik. Alapelv, hogy minden város a kistérség, a régió része legyen és a város ne elkülönülten gyakoroljon kistérségi, regionális jogokat. A volt megyei városok minden más jogosultsága megtartható. Települési (kistérségi) oldalról is azt kell szabályozni, hogy a városok szolgáltatásait a térség minden települése közösen használja ki, és a közös intézmények fenntartásához a város a térségtől, a régiótól megfelelő támogatást kapjon. Ha a városi önkormányzatok jogait az önkormányzati törvény a későbbiekben esetleg differenciálni akarja lehetőségeik, nagyságuk, fejlettségük szerint, akkor se a lakosságszám legyen a tagolás elsődleges alapja, hanem egy rögzített tartalmi kritériumrendszer.

Nem speciális jogállást kell nekik kitalálni, hanem városi funkcióik szabadabb gyakorlását kell biztosítani, hiszen ezek a fejlett nagy- és középvárosok rendelkeznek a legnagyobb vonzáskörzetekkel, és majdnem mindegyik modernizációs, innovációs centrum. A négy nem megyeszékhely középváros (Sopron, Nagykanizsa, Dunaújváros, Hódmezővásárhely) esetében, akár néhány történelmi megyeszékhelynél (Esztergom, Gyula, Balassagyarmat) illene figyelembe venni, hogy legalább ötven évig gyengébben fejlődhettek szerencsésebb versenytársaiknál, ezért preferálásuk intézmények, közszolgáltatások telepítésével nem gáláns „jóvátétel”, hanem alapvetően e városok, és körzetük jövőjét szolgálja.

#### 4. Regionális szint

Önkormányzati-közigazgatási régiók a mai magyar államterületen sohasem működtek tartósan, a Habsburg-abszolútizmus kerületi kísérleteit éppen nem önkormányzati, társadalmi önszerveződési törekvések motiválták. A dualizmus államában néhány nem megyei szerveződés polgári tartalmat is kapott, de ezek is jellegzetesen a centrális államigazgatás területi (nem vármegyei) intézményei voltak, mint például a hadkerületek vagy a tankerületi főigazgatóságok. Államigazgatáson túli regionális alapon épült fel Magyarországon a XIX-XX. század fordulóján az igazságszolgáltatás bírósági hálózata a vármegyei törvényszékek feletti szinten – ez a tradíció ma is folytatható. Regionális hagyatékként is felfogható a történelmi egyházak, például a katolikus egyház területi szerveződése: a püspökségek, érsekségek beosztása nem az állam-megye elven alapult. Végül a legfontosabb folyamatos polgári regionális tradíció egészen napjainkig a kapitalista gazdasághoz, közlekedéshez legszorosabban kötődő nagy intézmények, szervezetek (vasút-igazgatóságok, postaigazgatóságok, bányakapitányságok, stb.) területbeosztása maradt. Két következtetés adódik az eddigiekből számunkra.

- Léteznek komoly regionális hagyományok is mind az államéletben, mind azon kívül, a magyar területszervezés történetében.
- Erősebb volt a regionális tradíciónál a politikai uralom alapját képező állam-megye kapcsolat. Ez az utóbbi történelmi tény különösen azért fontos, mert az állam és a megye az uralmi túlsúlyával mindig meg tudta gátolni, hogy a tarka regionális szerveződések valamilyen összefüggő rendszerré váljanak. közös szervezetet és szerkezetet alkossanak.

Következtetésként levonhatjuk: társadalmunkban, közvéleményünkben ma is gyengén hat a regionális tradíció, az önkormányzati-közigazgatási (politikai) regionalizmus társadalmi támogatottsága pedig nem gyökerezik széles és mély hagyományokban.

Ma a lokális tudattartalmak, érzelmek ritkán érik el a regionális szintet, a lokálpatriotizmusok sokkal inkább a szűkebb tájhoz, vidékhez kötődnek. A következő szint pedig egy nagy ugrással már a magyart, a nemzetet jelenti. Regionális kötődés talán a nagy tájegységek értelmiségénél létezik, ha a regionális centrumban (nagyvárosban) szereztek diplomájukat – ez azonban természetesen nem elég. Ugyanakkor különleges megyei öntudat sem munkál az adott térségek társadalmában, ami bizony az „ősi vármegye” legsúlyosabb kritikája. Egy ilyen „tabula rasa” tudatállapotból kiindulva a társadalmi és társadalompolitikai támogatottság úgy állítható a regionális reformtörekvések oldalára, ha ez a kezdeményezés a kisebb térségek lokálpatrióta érzelmeire és a helyi érdekekre egyszerre hivatkozik. Emocionális segítségre, a pozitív emberi érzelmekre minden új törekvésnek – tehát a regionalizmusnak is – feltétlenül szüksége van, elég a nemzeti érzelmek mozgósító erejére utalnunk az utóbbi évszázadokban. Pozitív tömegérzelmeket ma a média tud igazán kelteni. Regionális szinten ma tévéstúdiók működnek, a hasonló rádiók nem fedik le területüket, az újságok pedig jellemzően egy-egy megyében jelennek meg. Tapasztalatom szerint a médiák tulajdonosai, szerkesztői zömükben pártolják a modernizációt, a regionális reformot sem ellenzik, viszont a konkrét tartalmát kevésbé ismerik. Nagyon fontos lenne, ha a regionális reformok ismertetésére, népszerűsítésére minden szinten (országos, regionális, városi) médiakampány indulna. A városi tévék, újságok megnyerése azért lenne nagyon lényeges, mert a városokban a konkrét előnyök,

lehetőségek ismertetésével a legkönnyebben teremthető reformbarát helyi, kistérségi közvélemény.

Befolyásos csoportok támogatása is felsorakoztatható a régiók ügye mellett. A politikai elitek szerepéről – némileg más nézőpontból – már szóltam; kifejezetten regionális szerveződésű politikai elitek egyelőre még nincsenek, de hamarosan lehetnek. Vidéki nagyvárosaink politikai vezetői erősen reform-érdekeltek, hiszen a regionális centrumok súlya, önállósága nőni fog, ezzel az ő szerepük is felértékelődik. Maguk mellett a kisvárosok, községek vezetőit is felsorakoztathatják. Hozzájuk csatlakozhatnak a regionális centrumokban a közigazgatási szakemberek és a közalkalmazott értelmiségi csoportok. Különlegesen érdekeltek a regionális reformban a legnagyobb közszolgáltató vállalatok (energiaszolgáltatás, közlekedés, szállítás, hírközlés, logisztika) országos vezetői és regionális vezetői, mert ezek a cégek ma is ilyen alapon szerveződnek. Közel hasonló lehet a bankok, befektetési cégek, biztosítók regionális érdekeltsége, akárcsak a nagykereskedelmi hálózatok területi igénye. Már a reform előkészítése során be kell vonni a regionális bizottságokba ezeket a vállalkozói csoportokat. Munkavállalói érdekképviseletek a regionális alapú területfejlesztés, foglalkoztatáspolitikai előkészítésében érdekeltté tehetők.

## 5. Előkészítő bizottságok

Összességében három regionális előkészítő bizottság társadalmi alapú szervezése lenne szükséges:

- Médiabizottság;
- Polgármesteri Bizottság;
- Vállalkozási Bizottság.

### Médiabizottság:

A regionális reform megismertetésében és elfogadtatásában a média játszhatja a legfontosabb szerepet. Mivel a reform többszintű, a médiaelőkészítés is a különböző szintek összehangolását jelenti. Kiindulópont mindenképpen a helyi (városi) média lehet. Ma a legtöbb magyar városban van városi kábeltévé és többnyire városi hetilap is megjelenik. Ezekkel a városi orgánumokkal kell megállapodni abban, hogy a reformmal, annak térségi vonatkozásaival konkrétan és rendszeresen foglalkozzanak. Ha ez sikerül, a városok, és vonzáskörzeteik lakossága megismerkedhet és foglalkozhat a reform tartalmi problémáival. Ezt a szintet semmi más nem pótolhatja, mert helyi közvélemény csakis a helyi média körül szerveződhet a reform mellett.

Megyei szinten napilapok jelennek meg és ezek az orgánumok a megyei problémák mellett országos politikai összefüggésekkel is foglalkoznak. Különösen fontos lenne, hogy a megyei napilapok, mind a kistérségekről, mind a régiók szervezéséről konkrétan írjanak, mert az írott sajtóban a megyei napilapok képesek a reform két szintjét összekapcsolni. Természetesen tisztázni kell a megyei lapok szerkesztőségével is, hogy a reform nem a megyei intézmények felszámolást jelenti szükségszerűen és ezeknek az újságoknak a további létezését sem veszélyezteti.

Regionális szinten Magyarországon írott sajtó alig létezik, viszont a tévék és a rádiók hagyományosan ilyen alapon szerveződnek. Figyelembe kell vennünk, hogy a leendő régióközpontok napilapjai regionális orgánumokká fejlődhetnek, tehát például a győri Kisalföld vagy a pécsi Dunántúli Napló ilyen növekedésre is teljes joggal aspirálhat. Fontosabb viszont a regionális tévék és rádiók csatasorba állítása. Egyfelől anyagokat készíthetnek a majdani régiójukhoz tartozó kistérségekről, városokról, megyékről; másfelől felvethetik a régió szerveződés konkrét problémáit.

Természetesen az országos média szerepe is megmarad a regionális reform megismertetésében. Itt kézenfekvő lenne, ha az európai uniós népszavazást népszerűsítő műsorokat és stábokat meg lehetne nyerni a regionális reform ügyének felvállalásához. Az országos médiában a legtöbb politikai-közszolgálati orgánum foglalkozik regionális ügyekkel és bizonyíthatóan elkötelezett a reform mellett a józan belátás alapján.

### Polgármesteri Bizottság

Minden magyar település választott vezetője és képviselő-testülete valamilyen módon érintett és érdekelt a reform sorsában. Polgármesteri Bizottságok a százötven kistérségben szervezhetők, hiszen a települések érdekei spontánul is a kistérségek sorsához kötődnek. Városi polgármestereink többsége tisztában van vele, hogy települése jövője a reform sikerétől nagymértékben függ, ezért aktivitásuk kez-

deményező szerepük valószínűsíthető. A polgármesteri reformbizottságok összegezhetik a térségben dolgozó köztisztviselők, közalkalmazottak helyi igényeit is. Nagyon valószínű, hogy ezek a Polgármesteri Bizottságok, a kistérségek és a régiók konkrét ügyeiben (határok, székhelyek stb.) is állás kívánnak foglalni.

Másik egyenrangú probléma a különböző települési és területi önkormányzati társulások, szervezetek előzetes állásfoglalásainak kikérése a reform ügyében. A Községi Önkormányzatok Szövetsége és a Magyar Faluszövetség feltehetően a településekkel kíván elsősorban foglalkozni. A Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) eddig is állást foglalt a reform előkészítésének általános problémáival kapcsolatban. Ezek a szövetségek inkább reformpártiaknak nevezhetők, amennyiben a reform decentralizációval jár együtt. A Megyei Önkormányzatok Országos Szövetsége eddig nem foglalt állást, viszont érinttként a véleményét minél előbb meg kell ismerni. A Megyei Jogú Városok Szövetsége a régiók kialakításában sajnos még szintén nem foglalt részletesen állást, de pozitív érdekltségük csak részben nyilvánvaló, hiszen pillanatnyi jogi státuszuk meg fog szűnni, ugyanakkor nem mindegyikük lesz regionális centrum. A Kisvárosi Önkormányzatok Országos Érdekszövetsége helyzeténél fogva a reformban érdekeltté tehető. Természetesen a polgármesterek reformbizottságaihoz és az érdekképviseletekhez kapcsolhatók a közalkalmazotti és a köztisztviselői szakszervezetek, amelyek a reform minden problémájával kapcsolatban abszolút érinttként bizonyosan állást fognak foglalni.

### Vállalkozási Bizottság

Hangsúlyozottan társadalmi jellegű előkészítő bizottság, amelyben *a munkaadói és a munkavállalói oldal képviselőinek együtt* kell részt venniük, mind a kistérségek, mind a megyék, mind a régiók szintjén. Aktivizálásukban nehézséget jelenthet, hogy valódi területfejlesztési tanácsok csak a megyékben működnek és éppen a két másik legfontosabb reformszinten hiányoznak, vagy formális jellegűek. A munkavállalói konföderációk országosan és helyileg is ismertek, álláspontjuk nyilvános és józan ésszel kiszámítható, ezért itt külön nem szükséges velük részletesen foglalkozni. (MSZOSZ, ASZSZ, ÉSZT, SZEF, Liga, Munkástanácsok, KESzOSz.) A munkaadói szervezetek közül figyelembe kell venni a legkiterjedtebb, legbefolyásosabb vállalkozói érdekképviseleteket, mert ezek kiépített helyi hálózattal is rendelkeznek. (MGYOSZ, VOSZ, MKIK, IPOSZ, KISOSZ, MOSZ, OKISZ, ÁFEOSZ.) Speciális problémát jelent néhány országos gazdasági-szakmai szövetség, melyek kifejezett reformérdekltségének kihasználása fontos lehet. Ilyen, pl. a Turizmus Rt., a Közúti Fuvarozók Egyesülete, a Magyar Logisztikai Társaság, mert ezek a szervezetek a regionális beosztáshoz működésükben kötődnek. Hasonló a Volán vállalatok helyzete és tipikusan ilyen állami nagyvállalatok a MÁV, és Posta. Probléma még a helyi kis- és középvállalkozók aktív bekapcsolása a kistérségi fejlesztési tanácsok megalakításába, hiszen eddig a hasonló megyei szervezetekben alig volt képviseletük. További feladat a különböző országos szolgáltató hálózatok, elsősorban a bankok területi és regionális kirendeltségeinek aktivizálása, mert a hitelszervezetek máris regionális alapon szerveződnek.

Országos szinten a Kormány kompetenciájába tartozik a regionális reform politikai, jogalkotási előkészítése során az egyeztetés az érdekképviseleti kamarákkal, szervezetekkel. Természetesen nem kerülhetők meg az országos önkormányzati szövetségek, ezt nem is kell indokolni. Az országos közszolgáltatók, az infrastruktúra fejlesztésében érdekelt vállalkozások hangsúlyozottan nyilvános, intézményes bevonása a társadalmi-politikai reform előkészítésébe, kidolgozásába újdonság lenne, és a regionális reform tekintélyét, társadalmi elfogadását nagyban segítené.

## III. A regionális államreform politikai problémái, alternatívái

### 1. Államszerkezet–államszervezet

Montesquieu a hatalmi ágak elválasztásáról és egyensúlyáról alkotott klasszikus elméletében önálló ággként szerepel a helyi hatalom, a *status foederalis*. Ez lényegében az állampolgárok lokális autonómiáját, a független önkormányzatok rendszerét jelenti. Nagyon eltérően érvényesíti ezt az elvet a mai demokráciák gyakorlata: a demokratikus államokban elkülöníthetők egymástól autonóm típusú, illetve önkormányzati típusú helyi hatalmak. Ahol a föderális autonómia az alkotmányos alapelv, ott az állam szerkezete is többnyire szövetségi jellegű, a terület-beosztási rendszer történelmileg kialakult és néha etnikailag is eltérő tartományokra épül és jellemző, hogy a parlament valamilyen második (regionális

alapokon választott, delegált) kamarája is működik. Ma a területi autonómia jellemző megjelenési formája az autonóm régió, mint a szövetségi állam tagállama. Önkormányzati típusú helyi hatalmak szintén regionális formákban működnek, mint az önkormányzati rendszer önálló, választott szintjei, mint kisebb önkormányzatok társulásai. E két típus között azért sem érdemes minőségi különbséget tenni, mert a hatalommegosztás területi dimenziója mindegyikben érvényesülhet, viszont az elfogadásukat, alkalmazásukat az adott ország történelmi fejlődése alapján érdemes értékelni, mérlegelni. A magyar állam történelme során sohasem volt igazán szövetségi szerkezetű, sokkal inkább az unitárius (egységes, egyközpontú) államszerkezet jellemezte, sőt ma is ez jellemzi. Történelmileg éppen az unitárius államszerkezethez, az egységes magyar nemzetállamhoz való túlságos ragaszkodás vezetett a történelmi Magyarország 1918-1920-as felosztásához, mivel az etnikai ellentéteket képtelen volt kezelni. Trianon óta ilyen problémák nem jelentkezhetnek, viszont az unitárius államszerkezet konzerválódása mellett a másik gond is megmaradt: a magyar államszerkezet erősen központosított, vagyis a helyi hatalom nem önkormányzati jellegű. Az államszocializmus évtizedei alatt az önkormányzati típusú területi hatalommegosztás nem érvényesülhetett, de az 1990-es demokratikus rendszerváltás sem erősítette meg az önkormányzatiságot mint negyedik önálló hatalmi ágat.

A regionális államreform mostani végig vitele nem feltétlenül követeli meg az unitárius államszerkezet radikális átalakítását. Nincsenek sem olyan etnikai elkülönülések, sem olyan autonóm tartományi igények az országon belül, amelyek az autonóm régiók teljes rendszerének (parlament, kormány, stb.) kiépítését elkerülhetetlenné teszik. A regionális államreform koncepciója helyesen feltételezi az állami központi végrehajtó hatalom, illetve a helyi önkormányzati hatalom viszonyának átalakítását az utóbbi javára, amennyiben a központi államigazgatás decentralizálását, az önkormányzati közigazgatás megerősítését döntő célnak tartja. Ez a helyes törekvés azonban azt is eredményezheti, hogy a tervezett magyar regionális rendszer nem teljes önkormányzat lesz, hanem a régiókban a központi kormánypolitikai alsó foka is megjelenik, vagyis a regionális önkormányzat az állami kormányzati politika feladatait (is) magára vállalja. Csakhogy Magyarországon az államszerkezet regionális alapú önkormányzati decentralizálása, demokratizálása a legfontosabb feladat. Ez a feladat most elsősorban a központi államigazgatási hatáskörök jelentős részének a régiók kezébe adását jelenti, de nem igényli a klasszikus három államhatalmi ágazat regionális szintű reprodukálását. Két sajátos ellentmondást a reform bevezetése előtt szükséges gondosan mérlegelni.

■ Az unitárius államszerkezet („egységes nemzetállam”) ellen szól a tragikus történelmi tapasztalat: a magyar államterület 1920-as felosztásához éppen az unitárius makacsság vezetett. Csakhogy közvéleményünkben ez a meggyőződés még ma sem általános, némelyek az egységes államszerkezet megbontását az állam szétesésének, felbomlásának mai veszélyével azonosítják, valamilyen területvesztéshez, szuverenitásvesztéshez, a magyar nemzet (állam) Európán, Európai Unión belüli felosztásának hamis víziójához kapcsolják. Áttételesen ez az euroszeptizmus („eurorealizmus”) egyik legfőbb ideológiai érve a magyar politika konzervatív oldalán.

■ Elsősorban nem a regionális népszuverenitás (regionális parlament) fejlesztéséhez, hanem a regionális végrehajtó hatalom (helyi kormány) alakításához köthet valamilyen konzervatív társadalmi-politikai előítélet, veszélyérzet, mert ezt valamilyen „kiskirálysággal”, „feudális anarchiával” azonosíthatják.

Mindkét probléma felvetődése könnyen a konzervatív parlamenti ellenzék reformellenes elzárkózását, a kétharmados törvénymódosítások elutasítását okozhatja az „államegység veszélyeztetése” ürügyén. Tehát alaposan átgondolandó az államszerkezet föderalizálásának bármilyen felvetése, mert ez a reform végig vitelét döntően nem befolyásolja, de veszélyeztetheti. Államreformon értsünk államszerkezeti reformot, hacsak nem akarjuk tényleg föderalizálni a magyar államszerkezetet. A negyedik hatalmi ág legyen az önkormányzati régiók rendszere.

## 2. Autonómia–önkormányzat

Átfogóbb, általánosabb fogalom az önkormányzatiságnál az autonómia (önrendelkezés). Alkotmányunk az autonómiát alapvető emberi, állampolgári (személyes) jogként ismeri el, vagyis nem gátolja, hogy a polgárok szabad akaratából „működjenek a szabadság kis körei”. Ugyancsak az Alkotmány a közhatalmat a népszuverenitásból eredezteti, a területi önkormányzatot adott polgárok közös jogosultságaként definiálja, tehát önrendelkezés és önkormányzatiság az Alkotmány és az ÖTV szerint területi értelemben egybeolvad. Közvetlenül így nem a személyes autonómia a területi önkormányzatiság forrása, hanem valamilyen közakarát. Szintén nincs alkotmányosan megkülönböztethető népszuverenitás, illetve nemzeti szuverenitás: a szuverenitás intézményes hordozója a parlament, más intézmények (szövetségi tagáll-

lamok szervei, stb.) nem korlátozhatják. Ha a magyar önkormányzatiság regionális reformja során az autonómiából vezetnénk le az önkormányzatiságot és konkrétan a regionalizmust, úgy a Magyar Köztársaság Alkotmányát, Önkormányzati törvényét gyökeresen kellene átfőrnálnunk. E pozitív törekvés 1990 óta egyáltalán nem hozott eredményeket – a regionális államreformot mégis jó lenne megvalósítanunk. Sajnos, mindaddig nem törekedhetünk teljes mértékben az autonóm regionalizmusra Magyarországon, ameddig a politikai elitek (pártok, törvényhozók) hatalomfelfogása meg nem változik, nem lesz autonómista szellemű. Ilyen alkotmányos forradalom egyelőre nem „fenyeget”... Az emberi méltóság forradalmát apró lépésekben kell megvívni. Politikai elitünk regionalista igénye és érdeke az autonómista értékektől távol áll, talán valahol a fejlesztési-igazgatási régiók tájékán bolyong, és maximum az önkormányzati formációk (választott régióvezetések, társult önkormányzati egységek) elfogadásáig hajlandó fejlődni. Nem igazán érdemes regionális önkormányzatainkat autonómiáknak nevezni, ha még a társult-választott szint megteremtését is nehezen érzük el. Valódi regionális törvényhozásra, tényleges regionális kormányra nagyon kevés az esélyünk, hiszen ez még az Európai Unióban sem általános. Ugyanakkor a fejlesztési-közigazgatási régiós gyakorlatot a választott önkormányzati régiós igénnyel egye-síteni lehet, a társadalmi részvételt (a participáció sem autonómia...) mind a kistérségekben, mint a régiókban kiterjeszthetjük, elmélyíthetjük. Gazdasági viszonyaink már annyira polgárosultak és globalizálódtak, hogy a politikai elitek végzetes leszakadási veszélyek előidézése nélkül a területfejlesztési és az önkormányzati regionalizmus közös megteremtését aligha halogathatják, egy ilyen mélységű reform már érdekükben állhat. Mivel Magyarországon a regionális reform (a polgári társadalmi fejlődés ellentmondásai miatt) elsősorban felülről (és közvetve nemzetközileg) kezdeményezett folyamat, szükségszerűen állami reformként fog először megjelenni. Állami szinten a tudatos önkorlátozás hatalmi dekoncentrációt és decentralizációt jelent az önkormányzó helyi társadalmak javára. Csakhogy az államhatalom elsősorban modernizációs (gazdasági) kényszert érez, és csak másodsorban decentralizálja a közigazgatást, dekoncentrálja (demokratizálja) a politikai hatalmát. E három folyamat összehangolása a magyar államot működtető politikai elitek felelősségérzetén múlik. Az államhatalmi ágak szerinti megosztásban vizsgálva a magyar politikai elit nem féltheti a parlament főhatalmát a régióktól, viszont bizonyosan a parlamentben fognak összeütközni a pártelitek ellentétes regionális koncepciói. Egyelőre bizonytalan a parlamenti politikai pártok regionális reformkonszenzusa – szerintem jórészt ilyen is marad. Így rendkívül nehezen, lassan módosulhat az Alkotmány és az ÖTV, vagyis a régiók intézményes politikai, önkormányzati váza tartósan gyenge és bizonytalan maradhat. Ezt az alkotmányos hátrányt a végrehajtó hatalom, a kormány, reformelszántasága teljes mértékben nem pótolhatja akkor sem, ha egyszerű többséggel elfogadott törvényekkel az ellentmondás, a feszültség oldódhat. Úgy születhet hatékony kompromisszum a törvényhozásban a kormány és a mai ellenzék között, ha egy másik alkotmányos közjogi tényező is állás foglal a reform mellett. Ilyen tényezőnek ma a városi, nagyvárosi önkormányzatok számítanak, ha ők maguk is akarják. Minden magyar városnak érdekében áll, hogy a regionális reform végre megvalósuljon.

Kormány és régiók viszonyában perdöntő lesz a központi államigazgatási hatáskörök jelentős leadása a régióknak. Ezt is megoldhatja a Kormány egyszerű többségű törvénykezéssel, de meg kell szereznie hozzá a minisztériumi szakmai apparátusok egyetértését, aktív támogatását. Az első és legfontosabb kompromisszumot a kormány a reformelőkészítés folyamatában a centrális szakmai bürokráciával kötheti, mert a gazdasági modernizáció továbbvittele – ez szakmailag belátható – az európai közigazgatási decentralizálást és regionalizálást is megköveteli. Kormány és regionális elitek viszonyában a regionális és a kistérségi területfejlesztési intézmények pénzügyi támogatásával, önállósításával, a munkaadók intézményes bevonásával a megegyezés könnyebbé válik, de a területi gazdasági folyamatokban profitérdekelt vállalkozásokkal szükséges először megegyezni.

### 3. Regionális alapelvek

Minden magyar régióknak egyszerre és együtt kell önkormányzati, közigazgatási és területfejlesztési egységgé válnia, máskülönben a mi viszonyaink között a részleges megoldások nem fognak regionális rendszerként működni a „centralizált állam – megye” domináns kapcsolat árnyékában. Először a regionális reform gyakorlati, technikai alapelveit szükséges meghatározni. Még mindig Bibó István 1975-ös „közigazgatás szervezési” alapelveiből érdemes kiindulnunk, mert ezek természetesen nem csak a közigazgatásra vonatkoznak. Mind a hat alapelv ma is érvényesíthető a regionális reformban.

■ Az első alapelv a székhelyek optimális megközelíthetőségének elve. Ha a székhelyek egy adott igazgatási szint egységeinél ki vannak jelölve, akkor a határvonalak meghúzásánál és az egyes földrajzi helyek hovatartozásának eldöntésénél a székhelyek legcélszerűbb megközelíthetősége a döntő szempont.

■ A második alapelv az egységek arányosságának elve. Fontosabb a népesség arányossága, mint a terület arányossága, mivel az apparátusok méreteit inkább a népességszám határozza meg. Az egységek arányosságát előíró alapelvnek határt szabnak a nagyvárosi agglomerációk. Ez Magyarországon elsősorban a főváros vonzáskörzetét jelenti. Itt akkor is óhatatlanul megjelennek a nagy lakosságú egységek, ha viszonylag kisebb területeket alakítanak ki az igazgatásban. Célszerűtlen az egységek arányosságának elvét a székhely optimális megközelíthetősége elvének rovására érvényesíteni, mivel az utóbbi elvhez a területek népességének komoly közvetlen érdekei fűződnek.

■ A harmadik alapelv az igazgatási területrendezés egységének elve. Az ország területén létező közszolgálatok és közérdekű szolgáltatások lehetőleg mindenütt a területi beosztás ugyanolyan rendszerét alkalmazzák.

■ Az alsóbb- és felsőbb szintű (kisebb és nagyobb) területi egységek egymásba illeszthetőségének elve. Ez ténylegesen a harmadik alapelvet viszi tovább, csak hogy inkább a hatóság érdekét szolgálja: ugyanazon szervezet felügyeleti és jogorvoslati ügyei tartozzanak ugyanazon felsőbb központhoz.

■ Az ötödik alapelv a célszerű területi hovatartozás szintenkénti eltérése és összeütközése. Ha egyszer egy bizonyos földrajzi pont egy bizonyos szintű területi egység keretében a legcélszerűbb és a legközelebbi központhoz beosztást kap, akkor nem törvényszerű, hogy a magasabb szinten is a számára optimális központhoz kerül. El kell döntenie, hogy melyik szint a súlyponti jellegű, vagyis fontosabb a besorolási rendben.

■ A hatodik alapelv a súlypontok váltakozásának elve. A közigazgatási-területi rendszer súlypontjai (hivatalok, önkormányzatok, szolgáltatások) célszerűen nem csoportosulhatnak a közvetlenül egymás mellett helyet foglaló szinteken, hanem inkább egymástól távolabbra kell esniük. Például Magyarországon egyszerre és egymás mellett nem szerepelhet azonos súlyponti egységként a járás és a megye, illetve a város és a megye, vagy a városi vonzáskörzet és a régió.

#### 4. Gyakorlati problémák

■ Egyszintű regionális rendszer a gyakorlatban nem létezik, csak a súlypontok váltakozásának elve hat, és egyik szint döntővé válik: nálunk ma ez a (nagy)régió. Európa modernizációs gazdasági kihívásaira nagyregionális keretben adható adekvát válasz, a területfejlesztés tervezése, hatékony közigazgatási kiszolgálása, a társadalom önkormányzati megszerveződése szintén a nagyrégióban történhet. Autonóm, önszerveződő társadalmi viszont a városi centrumok körül kialakuló településeknek, kistérségeknek van, ezért a kisregionális szintről épülhet fel a nagyrégió. Hatalmi-képviselői szempontból a kistérségi területfejlesztési tanács, illetve a Polgármesteri Tanács kettőssége fenntartható, mert a települési vezetők mindkettőben szerepet kapnak, és a térségi vállalkozók, munkavállalók érdekképviseleteivel is kiegészülnek. A régió önkormányzata, végrehajtó szervei, területfejlesztési ügynöksége viszont nem kizárólag az összrégió érdekeit képviseli, szervezeti felépítésükkel a térségi, városi érdekek becsatornázását is garantálhatják. Kistérségi közigazgatást és területfejlesztést úgy lehet teremteni, ha az eddigi megyei hatáskörök zöme a megyei hivataloktól és a volt megyei területfejlesztési tanácsoktól a kistérségi vonzáskörzetek lakossági igényeit, érdekeit jobban kiszolgáló térségi igazgatási decentrumokhoz, területfejlesztési ügynökségekhez kerül. Ösztönöznie kell a térségi igazgatási, fejlesztési társulások minden formáját is a régióknak. Ide sorolható a megyei intézményfenntartó társulások működtetése is: ezek a városi, térségi érdekek alapján működjenek, ne váljanak a régió „kihelyezett tagozataivá”.

■ Megkerülhetetlen kérdés: „az alsóbb és felsőbb – kisebb és nagyobb – szintű területi egységek egymásba illeszthetőségének” bibói követelménye ma mit jelent? Nem csak a területbeosztási ésszerűséget tartalmazza, mert abból önmagában aligha teremthető működőképes regionális rendszer. Magában kell foglalnia a társadalmi csoportok területi érdekeit is a hatalmi – igazgatási logika mellett. Befolyásolhassa a település, a város, a kistérség lakossága, közvéleménye, önkormányzata az új rendszer kialakulási folyamatában, hogy melyik szint melyik egységébe kíván kerülni! Nem rendezhetők végtelen helyi népszavazások a területi hovatartozásról, viszont a kinyilvánított helyi közakarattól a hatalomnak sem szabad eleve elzárkóznia. Másodsorban a kistérségek száma, nagysága, funkciója, illetve a régiók szerveződése, első intézményi szerkezete egymással szorosan összefügg, egymást közvetlenül befolyásolja. Ha nagyon elaprózódhatnak a kistérségek (160-200) – feltételezik a kisebb területű, de nagyobb számú (7-9) régiót, és ezek a régiók óhatatlanul adminisztratív igazgatási jellegű, nem gazdasági-modernizációs szellemiségű önkormányzatok lesznek. Ha hatékony területfejlesztési és autonóm régiókat (3-5) szervezünk önálló regionális hatalmi szervekkel, akkor kevesebb (110-140) és városok köré szervezett kistérség szükséges.

■ Budapest és Közép-Magyarország régiójának, kistérségeinek megszervezése különleges feladat, de ez a szervezés kiindulópontja legyen, ne a maradék szétosztása. Fővárosunk az egész ország különle-

ges szerepkörű regionális centruma, kapcsolatait külön törvényben kell szabályozni, és szerkezete, szervezete is egyedi lesz.

■ Különleges fejlesztési régiókat lehetőleg az adott önkormányzati régióon belül, különleges fejlesztési kistérségeket az adott térségen belül szervezzünk, másképp szétverődhet a regionális alaprendszer. Fejlesztési egységek indokolt esetben állami garanciák mellett és önkéntes társulással alakulhassanak.

■ Minden magyar régió előbb-utóbb olyan eurorégió lesz, amely az országhatárokat átlépő kapcsolatokat épít ki a szomszédos, határos régiókkal. Ezért sem mindegy, melyik régió milyen államhatárokkal érintkezik. Egyik régió sem veheti el a másik elől a nemzetközi érintkezés, a fejlődés kedvező lehetőségét, mint ahogy ezt ma például a Nyugat-Dunántúl teszi.

## IRODALOM

Bekényi József-Bércesi Ferenc-Németh Jenő (2003): A kistérségi közigazgatás és intézményrendszere. (Kézirat)

Beluszky Pál (1999): Magyarország településföldrajza. (Dialóg Campus Kiadó)

Bibó István (1986): Közigazgatási területrendezés és az 1971. évi település hálózatfejlesztési koncepció (In: Bibó István: Válogatott tanulmányok 3. kötet. Magvető Könyvkiadó, Budapest)

Bilecz Endre (2001): A magyar regionalizmus történelmi problémáiról (1867-1989). (In: Általános Vállalkozási Főiskola Tudományos Közlemények, 2001 november)

Erdei Ferenc (1974): Magyar Város. (Hasonmás kiadás, Akadémiai Kiadó, Budapest) 227-234. old.

Hajdú Zoltán (2001): Magyarország közigazgatási földrajza. (Dialóg Campus Kiadó)

Horváth Gyula (2001): Európai regionális politika. (Dialóg Campus Kiadó)

Horváth M. Tamás (2002): Helyi közszolgáltatások szervezése. (Dialóg Campus Kiadó)

Szigeti Ernő (2001): Régió, közigazgatás, önkormányzat. (Magyar Közigazgatási Intézet)

Szigeti Ernő (2002): Község, város, jogállás. (Magyar Közigazgatási Intézet)





# **SZAKDOLGOZATOK ÖSSZEFOGLALÓI**



# Franke Orsolya\*

## A JÓ STRATÉGIA A GYŐZELEMMEL IS FELÉRHET\*\*

### BEVEZETÉS

Az üzleti életben nincs vigaszág, nincs selejtező. A verseny kíméletlen és a „versenyzők” fej-fej mellett haladnak. Egy rossz lépésnek bukás lehet a vége. A stratégia, a jól kialakított stratégia a győzelemmel is felérhet. Manapság azokról a cégekről, akik csődbe jutnak, vagy „mélyrepülést” folytatnak, leggyakrabban azt a minősítést hallhatjuk, hogy „nem volt igazán stratégiájuk”. Ez az esetek többségében igaz is lehet, de sokkal valószínűbb, hogy létezett stratégiája a vállalatnak, csak nem „nyerő stratégiája”, amely sikerre vezette volna. Ennek kapcsán felvetődik a kérdés, hogy akkor milyen stratégia, milyen vezetési megoldás vezethet sikerhez. A vélemények erről megoszlanak: sokan úgy vélik, hogy a stratégia csak utólag megmagyarázott szerencse, én azonban inkább egyetértek azzal az elgondolással, hogy nem elég sikeresen alkalmazkodni az eseményekhez, körülményekhez, hanem magunknak kell a jövőnkét kialakítani. A siker és a stratégia fogalma mára összekapcsolódott, azonban a stratégia formális megléte sosem garantálja a sikert. Sokkal többet ér az írásba nem is foglalt stratégia, ha átszövi a mindennapok munkáit, mintha csak formálisan létezik, de nem követik.

Szerencsés vagyok, hogy szakmai gyakorlatomat egy olyan vállalatnál tölthettem, ahol belülről – többek között egy mélyinterjú segítségével –, teljesen közelről figyelhettem meg a kitűzött célok megvalósításának folyamatát. Ez a későbbiekben részletesen bemutatásra kerülő vállalat – a Médiasprint Sportmarketing Kft. – egy olyan területen tevékenykedik, amely számomra mélységeiben ismeretlen volt és úgy gondolom sokak számára is az. Ez a terület a sportmarketing, a sportszponzoráció területe.

Ez az ágazat nagyon sok lehetőséget rejt magában, hiszen a világgazdaság főszereplői a marketing-kommunikációs befektetéseik 10%-át meghaladó részét szponzorációra költik, és ennek az óriási összegnek a 60%-át pedig sportszponzorációra. Magyarországon a sportmarketing, a sportszponzoráció piaci környezete, feltételei az elmúlt néhány évben alakultak csak ki és alakulnak folyamatosan, azonban a jelentőségét és a benne rejlő lehetőséget már sokan felismerték. Egy 1995-ben 50 magyar szervezet körében végzett kutatás azt mutatta, hogy a reklámkiadásaiuk 30-40%-át költik a cégek sportreklámra. Szakdolgozatomban a Médiasprint Sportmarketing Kft. stratégiai koncepcióját, a stratégia kialakításának folyamatait, a környezetére ható tényezőket és a fókuszpontjait igyekszem bemutatni.

### A STRATÉGIAI GONDOLKODÁS MÚLTJA – JELENE – JÖVŐJE

A stratégiai gondolkodás jelentőségének és létjogosultságának alátámasztása érdekében fontosnak tartom, hogy röviden bemutassam a stratégiai menedzsment fejlődését a világban és hazánkban.

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Salamonné Dr. Huszty Anna, főiskolai tanár, tanszékvezető, ÁVF

\*\* Némi rövidítéssel, szerkesztve.

## A stratégiai gondolkodás fejlődése a világban

A stratégiai gondolkodás nagyon régóta és nagyon sok területen része az életünknek. Az első stratégiaelméleti munkák a háborúkhöz kapcsolhatók még időszámításunk előttről, azonban a stratégia vállalati vonatkozásai egyértelműen a XX. századhoz kötődnek. Egyes vállalatoknál az 1920-as évekre tehető a megjelenése, azonban a fejlett országokban való elterjedése a második világháborút követő években következett be. A stratégiai gondolkodás folyamatosan fejlődött, a rövid távú, pénzügyi központi tervezéstől a stratégiai menedzsmentig vezetett ez az evolúciós folyamat.

### 1. ábra

#### A stratégiai gondolkodás fejlődése<sup>1</sup>



A Price Waterhouse-Coopers közelmúltban megjelent tanulmányából bemutatott ábra egyszerre ábrázol több megközelítést a stratégiai gondolkodásmód evolúciós fejlődéséről, és egyben bemutatja az egyes szakaszokban alkalmazott eszközöket, módszereket is. A legtöbb elmélettel szemben ez a tanulmány nem fejezi be a 80-as éveket jellemző stratégiai menedzsment szakaszával a folyamatot, hanem napjainkat a stratégiai változás szakaszával jellemzi. Úgy gondolom, hogy az elmúlt évtized, a 90-es évek olyan új elemeket produkált, amelyek jelentősebb új reakciókat igényeltek és igényelnek a stratégiaalkotásban. Ilyen új elem a piacok és vállalatok globalizációja, az egypólusúvá válás és talán a legláthatóbb az informatika rohamos fejlődése.

Napjainkban, a harmadik évezred első éveiben, a világgazdaságban szereplő vállalatok stratégiai környezetét minden eddiginél nagyobb változások és előre jelezhetetlen események jellemzik. Egyes iparágak viharos gyorsasággal előretörnek (pl.: biotechnológia, mobil kommunikáció), míg más ágazatok hirtelen zuhanásba kezdtek (pl.: dohányipar, légi közlekedés). Újból és újból előtérbe kerülnek a

<sup>1</sup> Mészáros Tamás: *A stratégia jövője – A jövő stratégiája*. Aula Kiadó, 2002. 18. old.

globalizáció előnyös és káros hatásai, valamint egyre gyakoribbak az ún. „megafúziók” (pl. Glaxo Wellcome és SmithKline Beecham). Nem lehet nem megemlíteni a 2001. szeptember 11-ei terrortámadás hatásait, amely alapvetően rendezte át a gazdaság „játékszabályait”, megkérdőjelezve azt, hogy tartható-e a továbbiakban a stratégiának azon eszméje, amely a racionalitás és az irányíthatóság illúziójára alapozott.

Véleményem szerint azonban a stratégia jövőjét és szükségességét illetően nem kételkedhetünk, de minden vállalatnak újra és újra át kell gondolnia a stratégiáját.

## A stratégiai gondolkodás fejlődése Magyarországon

Hazánkban a stratégiaalkotás, stratégiai látásmód széleskörű elterjedése a rendszerváltást követő időszakra tehető. A rendszerváltás egyaránt hozott társadalmi és gazdasági változást is, új környezeti feltételek alakultak ki. A teljesség igénye nélkül példaként említeném meg a vállalkozói szemlélet, a magántulajdonosi tudat fokozatos kibontakozását, a pénzügyi szektor és az adórendszer átalakítását, a gazdasági társaságok megalakulását biztosító törvényes feltételek biztosítását.

Az 1990-es évek magyar gazdasága és szereplői rendkívül rövid idő alatt a piacgazdaság körülményei közé kerültek. Azok a folyamatok, melyekre a fejlett országokban a vállalkozói körnek stratégiai reagálnia kellett, ott 20-25 év alatt egymás után indultak el, míg hazánkban egyidejűleg történtek, szinte sokszerű környezeti változást okozva. Ilyen volt az infláció, környezetvédelem előtérbe kerülése, munkanélküliség, privatizáció és az információtechnológia felhasználása versenyelőny teremtésére, hogy csak a legfontosabbakat említsem.

A kihívásokra való stratégiai reagálás feltételei nem voltak meg. A tervgazdaságban nem alakulhatott ki egy a változásokhoz lépésről, lépésre alkalmazkodó, előrelátó gondolkodásmód. Így a Magyarországon működő vállalatok jelentős hányada – amelyek valamilyen módon reagálni tudtak a változásra – átugrották a korábban ismertett stratégiai gondolkodás evolúciós fejlődésének több szakaszát. A 90-es évek végére a stratégiai menedzsment szemléletét és eszköztárát alkalmazó, korszerűen vezetett szervezetté váltak. Ebben a tanulási folyamatban véleményem szerint hatalmas szerepet játszott a külföldi tulajdon erőteljes térnyerése, aminek következtében nem csak a tőke, de a korszerű vállalatvezetési módszerek is beáramlottak az országba.

Mára a korszerű informatikai technológiák és a jól képzett szakemberek gárdája adott, így a hazánkban működő vállalkozások a külföldi versenytársakkal egyre inkább azonos kihívások és környezeti feltételek között tevékenykednek. A versenyben minden azon múlik, hogy a stratégiai gondolkodásban mennyire képesek felzárkózni versenytársaikhoz.

Azoknak a hazai vállalatoknak, akik versenyben akarnak maradni, számolniuk kell egy új stratégiai környezet megjelenésével: ez pedig az Európai Unió. Az uniós tagságra való felkészülés a vállalatok számára alapvető fontosságú, stratégiájuk szempontjából kiemelkedő jelentőségű. Számolni lehet azzal, hogy a legmarkánsabb változások a külgazdasági kapcsolatokban fognak történni, emellett korlátozottá válnak a lehetőségek a hazai gazdaság versenyképességének az uniós szabályokon kívüli javítására. A csatlakozás közvetlenül befolyásolja majd az EU belső piacára kerülő vállalatok helyzetét. A hazai vállalatoknak tehát át kell, illetve át kellett gondolniuk a stratégiájukat, és azt a csatlakozással várható környezeti változásokhoz alakítani.

## A VÁLLALAT BEMUTATÁSA

Ahhoz, hogy bemutathassam a Médiasprint Sportmarketing Kft. stratégiai koncepcióját, a stratégiáját alkotó elemeket, nélkülözhetetlen a vállalat múltjának és jelenének, tehát történetének a bemutatása. Mindezt azonban stratégiai életciklusokon keresztül mutatnám be, hiszen a vállalat fejlődése is része a stratégiájának. Így lehetőségem nyílik a fejlődést, a változást már az elejétől kezdve stratégiai szempontból megítélni.

### *A vállalat élettörténete életciklusokon keresztül*

A vállalkozás több mint öt évvel ezelőtt, 1997 őszén alakult meg a ma már ismertté vált Médiasprint Sportmarketing Kft. néven. Mint általában a legtöbb nagy ötletet, a nagy ötletek megvalósítását nagy találkozások előzik meg. Ebben az esetben a „nagy találkozás” helyszíne az 1997 tavaszán hazánkban megrendezésre került Sportmarketing Kongresszus volt, amely az első volt a szakmában. A vállalat mai

igazgatója és főtulajdonosa Fábíán László, mint 12-szeres olimpiai, világ-, és Európa-bajnok kapott meghívást erre a kongresszusra. Itt találkozott Soproni Jánossal<sup>2</sup>, akivel a magyar sport helyzetéről, és a sportmarketing szempontból benne rejlő lehetőségekről folytattak komoly eszmecsere. Ez a találkozás és beszélgetés adta végül is a vállalkozás létrehozásának alapötletét: létrehozni egy sportmarketing ügynökséget – amely hazánkban ekkor még nem volt – tehetséges sportolók felkarolására, sportolók menedzselésére.

1997 őszén a vállalat megalakulásához szükséges feltételek adottak voltak: a fent bemutatott ötlet, az elkötelezettség és a szükséges tőke, melynek 80%-át Soproni János, 20%-át Fábíán László biztosította. A vállalat ekkor belépett az első stratégiai életciklusba: az elindulás (csecsemőkor) szakaszába.

### *Az elindulás fázisa*

Az eredeti ötlet konkrét megvalósításához hosszú idő kell. Szükség volt egy olyan tevékenységre, amely lehetőséget ad a vállalat nevének bevezetésére a szakmába és a nyilvánosság elé, valamint anyagi biztonságot teremt a cégnek a sportolók menedzselésének több éves munkáihoz. Ez a tevékenység pedig a sportrendezvények szervezése volt, cégek, támogatók bevonásával.

A vállalat megalakulását követően az M Csoport Holding része lett. A holding nagyon sok kapcsolatot biztosított a vállalat számára, és annak tagjaival nagyon kedvező feltételekkel tudott együtt dolgozni, és mindez nagyban segítette a vállalat sikeres elindulását.

Az első évben ezekkel a munkákkal elindult a vállalat, ismert lett a neve, komoly kapcsolatokat alakított ki. A cég a feladatok teljesítésére fókuszált, a cél a megbízó vállalatok igényeinek kielégítése volt. A szervezet teljesen informális volt, az ügyvezető igazgató és a felesége, mint marketing és PR szakember láttak el minden feladatot (alvállalkozók bevonásával), illetve egy részmunkaidős recepciós segítette a munkájukat. Nem voltak beosztások, munkájuk alapját a bizalom képezte az elkötelezetten cselekvő vezető iránt.

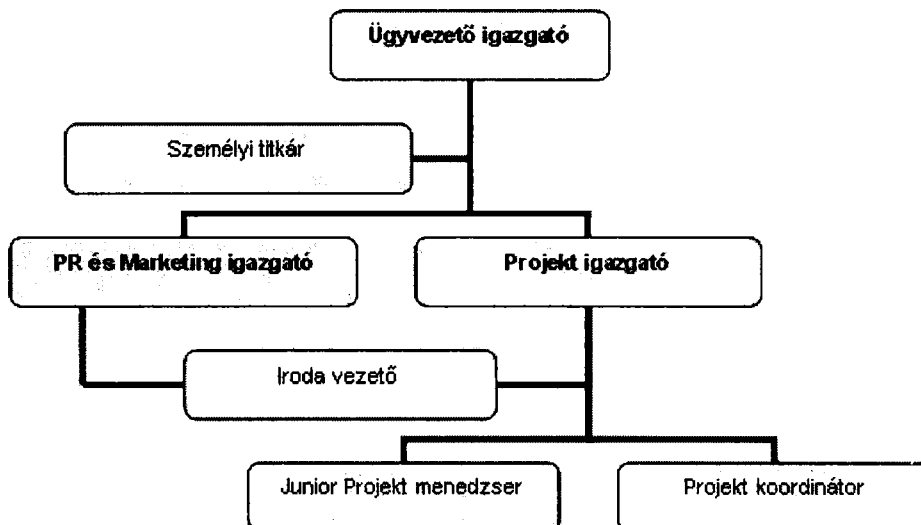
### *A kreativitás fázisa*

Az első év után a vállalat megalapozott hírnévvel rendelkezett, kialakult a tevékenységi köre, stabil szállítói körrel rendelkezett és biztos, komoly kapcsolatokkal a támogató cégek területén. Az egyre több rendezvény szervezésének lehetősége hajtotta előre a céget, mivel felmérték, hogy az eredeti, induló ötlet – vagyis sportolók menedzselése –, megvalósításához Magyarországon még egyáltalán nem érett meg a helyzet. Egyedül a labdarúgás területén működtek sportmenedzserek, de ők is elszigetelten, míg a többi sportág területén nem voltak meg a feltételei a sportmenedzselésnek. Nagyon bizonytalan volt a sportolónkénti több tízmilliós befektetések megtérülése. Így a vállalat a sportrendezvény-szervezés mellett kötelezte el magát. Folyamatosan rendeztek cégek megbízásából különböző sportrendezvényeket, emellett azonban saját kezdeményezésű sporteseményeket is kezdtek rendezni, amelyeknek terveit nagyvállalatok elé tárták, támogatókat nyerve. Ilyen nagyszabású saját rendezvény volt az Öttusa Magyar Nagydíj, amelyet három egymást követő évben rendeztek meg, valamint az Extrém Sportok Napja, amelyet 1998 óta 2002-ben már ötödik alkalommal rendeztek meg.

A vállalat a sportmarketing profil erősítése érdekében megnyert néhány vállalatot, amelyeknek sportkonceptiót készített. Stratégiát kínáltak a cégeknek, hogy ezen a területen mibe fektessenek, hogyan éréjk el hatékonyabban a célcsoportjaikat és így a céljaikat.

A vállalatnál rohamosan megnőtt a forgalom, és ezzel a szervezet is változott. Már nem ketten láttak el minden feladatot, hanem érkezett a céghez egy projektigazgató, egy projekt menedzser, egy projekt koordinátor, illetve egy irodavezető tette gördülékenyebbé a munkákat. A vállalat belső szerkezetét az alábbi szervezeti diagramm ábrázolja:

<sup>2</sup> Soproni János az 1990-es évek elején megalakult M Csoport Holding tulajdonosa, amelybe többek között olyan vállalatok tartoznak, mint a legnagyobb hazai köztéri média cég, (Multireklám Kft.), és különböző direkt- és telemarketinggel és reklámtevékenységgel foglalkozó vállalatok.



A kreativitás időszakára általánosan jellemző rohamos fizikai létszámbeli növekvés a cégnél inkább az alvállalkozók, szállítók számában érződött. Egyre több és egyre újabb területeket ölelt fel a cég tevékenysége, és ez több és újabb alvállalkozókat igényelt. A vezetőkre és az egész vállalatra jellemző volt a vállalkozó szellem és a kockázatvállalás. A vállalat egyre több irányba terjeszkedett a bővülő tevékenységi körrel, és az ügyvezetőnek ki kellett engedni néhány dolgot a „keze közül”, hiszen megvalósíthatatlan volt, hogy mindennel ő foglalkozzon. A projektigazgató munkájának segítségével azonban a decentralizálás megkezdődött, ezáltal elkerülték az oly gyakori alapítói krízist, amely a „gyerünk, gyerünk” fázisban lévő cégeknél gyakran a hanyatlást okozza. Ezt elkerülve a vállalat 2001-re eljutott oda, hogy a korábban kisebbségi tulajdonos ügyvezető igazgató Fábán László feleségével megszerezte Soproni János főtulajdonostól a Médiasprint Kft. teljes tulajdonjogát. A vállalat a 2002-es év elején végleg kivált a holdingból. Ezzel lehetőség nyílt megszilárdítani a vállalat helyzetét és már nem a minél nagyobb forgalomra, hanem a jobb és hatékonyabb munkára került a hangsúly.

### *Az irányítás fázisa*

A vállalat egy új terület felé nyitott ekkor, amely biztosíthatta a vállalat helyzetének teljes megszilárdítását, sőt vezető pozícióba jutását: ez pedig a világesemények szervezése volt. 2000-ben a vállalat már főszervezője volt a III. Magyar Ifjúsági Asztalitenisz Világfesztiválnak, amelyen 30 ország közel 600 versenyzője vett részt. A legnagyobb kihívást azonban a 2001-es Vízilabda Európa-bajnokság nemzetközi pályázatának megnyerése jelentette. A következő hatalmas feladat a 2002-es év kiemelkedő hazai nemzetközi sporteseménye, a Dunaújvárosban és Székesfehérváron megrendezésre került Divízió I. Jégkorong Világbajnokság megszervezése és lebonyolítása volt.

Ezek a nagyszerű feladatok nem alapvetően anyagi szempontból voltak kiemelkedően fontosak a vállalat számára, hanem a presztízs, az ismertség, az üzleti érték növelése szempontjából. Hatalmas lehetőség volt a kiugrásra.

A formalizálás, a hatáskör-átadások, a hatáskörök újrarajzolása erre az időszakra megtörténtek, hiszen ez elengedhetetlen volt a nagyszabású világesemények megszervezéséhez. A kreativitás időszakára jellemző hirtelen létszámbővülés a cégnél ekkor, az irányítás időszakában jelent meg. A 2001-es Vízilabda Európa-bajnokság megszervezése során a korábbi ötfős állomány feldagadt tizenegy főre, azonban ez csak időszakos volt, hiszen a következő világesemény megszervezése során lecsökkent, és beállt a vezetők által ideálisnak vélt hat-hét főre.

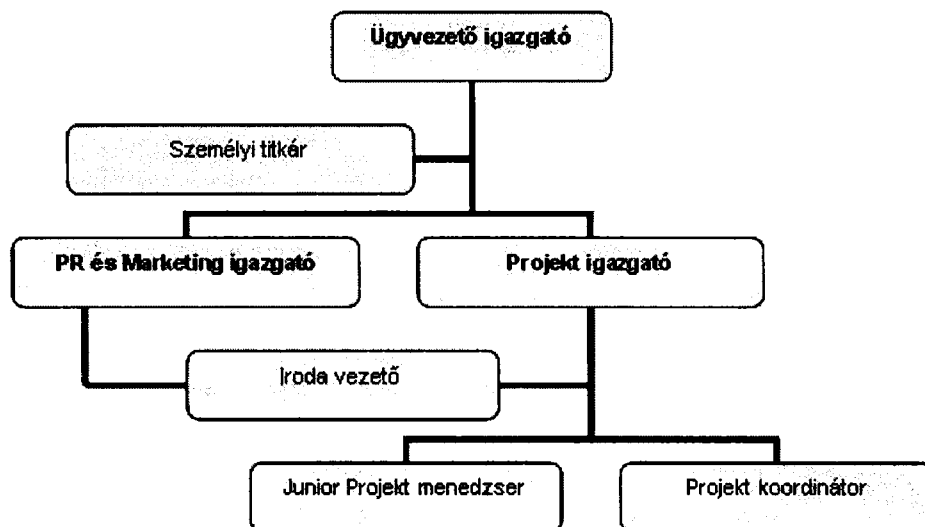
A vezetési stílus az ösztönösből egyre inkább átalakult professzionálissá, és a reprezentatív külső jegyek is kialakultak (elegáns iroda, jól kialakított külső kép a partnerek felé). Konfliktusok csak annyiban jellemezték a szervezetet, amennyiben a jobb megoldások megtalálását szolgálták. A tényleges hatáskör-átadás megtörtént, azonban a vezető, ha nem is minden részletet, de mélységében igyekszik mindent átlátni. Hosszútávon ez hatalmas feladat lesz, ha tovább bővül a vállalat tevékenységi köre pl.: a külföldi piacok felé. Természetesen az új tulajdonos személye nem jelentett komoly változást a mindennapokban, hiszen eddig is ő volt az ügyvezető igazgató.



### A jelenlegi helyzet

A vállalat jelenleg a delegálás fázisa felé tart. További fejlődés várható a cégnél, azonban a vállalat már most egy jól működő, a változásokra rugalmasan reagáló szervezet. Kiegyensúlyozottá vált a vezetés, a tevékenységi kör mára sokrétű lett: eseményszervezés, események PR kezelése (helyszíni és sajtó megjelenés), a céghez érkező támogatandó események sportszakmai és kommunikációs elemzése és a támogatott események kommunikációjának menedzselése. A vezetők tudatosan távlatokban gondolkodnak, azonban a delegálás fázisára oly jellemző divíziók kialakítása még nem jellemző a vállalatra.

A vállalat szervezeti felépítése részeiben módosult csak, még egyértelműbbé váltak a hatáskörök, ezáltal jobban átláthatók a munkák, a munkák folyamatai, a munkatársak jobban és könnyebben tudnak együtt dolgozni. Az alábbi szervezeti diagramm ábrázolja a vállalat jelenlegi struktúráját:



Az elmúlt öt év alatt folyamatosan és újra meg újra próbálták a vezetők megvalósítani az eredeti, induló ötletet: a sportolók menedzselését. Két és fél éven át működött együtt a vállalat Magyarország első privát olimpiai klubjának működésében, programjainak szervezésében az Euroleasing Kft., a Fiat Magyarország Kft., és a Hungária Biztosító Rt. megbízásából. Ez egy út volt az eredeti ötlet megvalósítására, de konkrét menedzselés nem történt meg, csak támogatás. Sajnos fél évtized nem volt elég idő ahhoz, hogy megérjen a piaci helyzet erre a tevékenységre. Ma még nem képes egy vállalat kizárólag sportolók menedzseléséből, „eladásából” megélni. Számos sportoló anyagával rendelkezik a Médiasprint Kft., azonban napjainkban még nem elterjedt dolog, hogy vállalatok egyéni sportolókat támogassanak. Bízató jel azonban, hogy a hazai üzleti élet egyik multinacionális vállalata, a Vodafone kérte fel a céget, hogy szponzorációs stratégiát készítsen számára.

### A stratégia kialakításának folyamata

A vállalatnál a stratégia részben tudatosan kialakított folyamatok és részben szervesen kifejlődő folyamatok keretében alakult ki. Mindenképpen meghatározó volt a vízióalkotási folyamat (vállalkozási iskola). A vállalat bemutatásából kiderült, hogy a tulajdonosok ötlete, víziója volt a vállalat megalakításának alapja. Bár mással is foglalkozik a vállalat, de ez a vízió továbbra is kulcstényező a vállalat életében, így a stratégiát is alapvetően meghatározza. A vezető személye döntő a vállalat és a partnerek szempontjából, és elég karizmatikus ahhoz, hogy a munkatársakat mozgósítsa az elképzelt jövőért.

Mindemellett analitikus folyamat keretében alakították ki stratégiájukat. A sportmarketing területe növekvő ágazatnak tekinthető, ahol folyamatosak az új befolyásoló tényezők. A multinacionális vállalatok egyre növekvő társadalmi szerepvállalása, az állam változó hatalmi szerepe mind olyan tényező, amelyet folyamatosan mérni és elemezni kell, hogy ennek megfelelően sikeresen tudjon működni a vállalat. A tudatos folyamatok mellett a megismerési folyamat is fontos szerepet kapott a stratégia kialakulásában.

A környezetből érkező információkat a vezetők észlelték, és annak függvényében, ahogy azt megítélték, alakult a stratégiájuk. Már a vállalat megalakulásakor fel kellett mérniük, hogy a sportolók menedzselésének nagy tőke-, és időigénye miatt találniuk kell egy olyan tevékenységet, amely révén addig is sikeresen működhetnek, míg megvalósításra kerül az eredeti ötlet. Később mikor egyre elterjedtebbé vált, hogy a vállalatok nem csak a saját nevükkel fémjelzett eseményekbe fektetnek be szívesen, akkor kezdett a vállalat saját kezdeményezésű sporteseményeket rendezni, és ezekhez támogatókat nyerni. Mikor lehetőség nyílt a nemzetközi sportesemények rendezési jogát pályázati úton elnyerni, a vállalat rögtön felismerte az ebben rejlő hatalmas lehetőséget, és végül sikeresen pályáztak és pályáznak azóta is, ilyen nagyszabású események rendezésére.

## STRATÉGIAI ELEMZÉS

### Makro- és mikrokörnyezeti tényezők

A vállalatok helyzetét, jövőbeni fejlődését alapvetően meghatározzák a külső makro- és mikrokörnyezeti feltételek. A környezet feltérképezése révén megállapítható, hogy az egyes változások mit tesznek majd lehetővé a vállalat számára, illetve milyen lehetőségeket, veszélyeket rejtenek magukban.

#### *Makrogazdasági tényezők hatásai*

A makrokörnyezet, amelyet Philip Kotler definíciója alapján a vállalat tágabb mozgásterének tekinthetünk, hat elkülöníthető szegmensből áll: gazdasági, politikai és jogi, társadalmi és kulturális, demográfiai, technológiai és természeti szegmensekből. A felsorolt tényezők hosszú távon és jelentősen befolyásolják a szervezet mozgását, és vizsgálatuk alapot és háttérrel adhat a jövőkép és a stratégiák megalapozásához.

A Médiasprint Kft. rendszeresen készít környezeti elemzéseket, jellemzően az egyes munkákat megelőzően. Az összes környezeti tényezőre azonban általában általában nem terjed ki az elemzés, de a gazdasági környezet tényezőinek várható változásaival, ezek hatásaival mindig, minden esetben számolnak. Ugyanilyen fontos a vállalat számára az egyes pályázatokon való részvételt megelőzően a versenytársak elemzése, számba vétele, hiszen ez is befolyással lehet az esélyeikre. A makrokörnyezet egyes részeinek vizsgálatakor olyan tényezőket is itt vizsgálunk, amelyek már a vállalat mikrokörnyezetét befolyásolják, azonban a makrokörnyezetből erednek.

A *politikai és jogi környezet* alapvetően befolyásolja a Médiasprint Kft. életét. A négyévenkénti kormányváltást szinte törvényszerűen kísérő teljes átrendeződés a minisztériumban, illetve az önkormányzatoknál egyértelműen hátrányt jelent a vállalatnak. Az évek alatt kialakított jó kapcsolatok egy részét elveszítik, illetve ha meg is maradnak, nincs igazán üzleti értékük. Az ígéretek, amelyeket a sportminisztériumtól kaptak, megkérdőjeleződtek a 2002-es országgyűlési választásokat követően, több hónapon keresztül kivárással jellemezte a vállalat életét, hiszen meg kellett várniuk az új minisztérium felállítását. Ugyanez a helyzet az önkormányzatok kapcsán is. Számos rendezvény megszervezése kapcsán szoros együttműködésre van szükség az önkormányzatokkal.

Sajnos az állami befolyás a sportrendezvény-szervezés területén is jelen van. A sportminisztérium és az állami tulajdonú Magyar Sportmarketing Kft. 2001 végén elindította a Magyar Csapat néven futó sportmarketing programot. Ennek keretében tizenkét – hazánkban legsikeresebbnek vélt – sportágat támogatnának kiemelkedően. Ez a kezdeményezés véleményem szerint mindenképpen hátrányos a Médiasprint Kft. számára, de talán az egész sportmarketing ágazat számára is, hiszen a szabad versenyt korlátozhatja. Várhatóan az állami támogatások jelentős részét ez a program és így az említett állami tulajdonú cég kapja majd. Jelentős szponzori kört igyekeznek kiépíteni a program köré, ami pedig a támogatói tőkét vonhatja el más cégek rendezvényei elől. Sajnos a hazánkban megrendezésre kerülő nemzetközi sportesemények szervezését illetően is a Magyar Sportmarketing Kft. igyekszik kizárólagosságot kialakítani, ami hosszú távon hatalmas veszélyt jelent a Médiasprint Kft. számára. Emellett minden vállalkozás életére, így a Médiasprint Kft. életére is befolyással vannak a különböző törvények, jogszabályok.

A *természeti környezet* a sportrendezvények jellege miatt van befolyással a vállalat életére. Egyes rendezvényeknél kiemelkedő fontosságú, hogy milyen természeti környezetben kerül megrendezésre. Az esemény jellegének megfelelő környezetet kell találni, például az Avon „Egynapos gyaloglás az életért” demonstráció lebonyolításánál feltétel volt az egészséges környezet. Emellett az időjárás minden esetben igen erős befolyással van a lebonyolíthatóságra.

A *társadalmi környezet* változásai egyre inkább lehetőséget jelentenek a vállalat számára. Az egészséges életmód szemléletének terjedése, a hazánkban lévő eredményes sportélet egy sportszerető közvélemény kialakulásához vezetett, és folyamatosan növeli a sport iránti érdeklődést. A lakosság egyre nagyobb rétegének nő a jövedelme, ami lehetőséget nyújt számukra, hogy többet költsenek sportolásra, sporteseményeken való részvételre, támogatásra. Sajnos azonban azt be kell látni, hogy az igények kielégítésének sorrendjében sokaknál elég hátul áll a sport.

Negatív hatása van a sportmarketing ágazatra, hogy hazánkban a sportmenedzser képzés még nem elterjedt, így nincs megfelelő szakemberi gárda. Részben ez is oka lehet annak, hogy a vállalat alapító eredeti ötlet megvalósítására, vagyis sportolók menedzselésére hazánkban még nem adott minden feltétel. A versenysport és a sport egészségnek megbecsülése Magyarországon több évtizedes múltra tekinthet vissza, azonban napjainkban a lakosság attitűdje kevésbé pozitív, mint a korábbi társadalmi-gazdasági berendezkedés idején. Ennek okai az utóbbi időben a hazai és a világ sportéletében is jelentkező botrányok, gyanús finanszírozási ügyek.

A *demográfiai környezet* kis mértékben bár, de befolyásolja a vállalat életét. A korábban említett attitűdváltozással függ össze talán, hogy hazánkban más értéket jelent az időseknek és a fiataloknak a sport. Az idősek kijárnak a sporteseményekre, érdeklődnek, míg a fiatalok csak a nagy népszerűségnek örvendő rendezvényekre mennek el. Fontos azonban, hogy a fiatalok egyéni életének része a sport.

A *technológiai környezet* főleg a technológiák rohamos fejlődése miatt van nagy hatással a vállalat életére. A reklámeszközök fejlődése, a nyomdai munkák területén történt fejlődés lehetőséget ad a vállalatnak az igények minél magasabb fokon való kielégítésére. A megrendelők igényei is megnöttek, így a vállalat igyekszik azokat az alvállalkozókat kiválasztani, akik a legjobb technikai felszereltséggel rendelkeznek. Mindez természetesen költségnövekedéssel is jár, azonban a megrendelők ezzel ma már számolnak.

Az informatika hihetetlen iramú fejlődése, az Internet nyújtotta lehetőségek mind hatalmas perspektívákat kínálnak a vállalat számára. Az Internet széleskörű elterjedésével könnyebbé válnak a munkák, az ügyintézés. A Médiasprint Kft. ma már a pénzügyeit, a megrendeléseket, a levelezést nagy részét az Internet segítségével, elektronikus úton intézi.

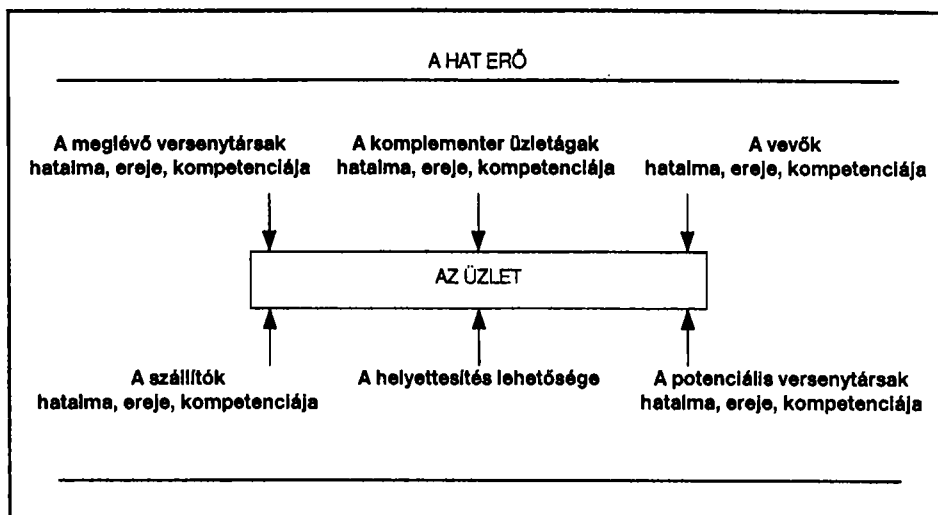
A *gazdasági környezet* szinte minden eleme hatással van a vállalat életére. Az infláció jelenlegi és várható csökkenése lehetőség a vállalat számára, hiszen biztonságot ad a stratégiai tervezésben. A ma lekötött árakat tartani tudják, pozitív hatása van a járulékokra, és a megrendelők is „több pénzből” gazdálkodnak. A globalizáció hatása az élet minden területén megjelenik, így a versenytársak között is megjelennek a külföldi érdekeltégű vállalatok, ami mindenképpen változás a korábbi időkhez képest.

Az *európai integrációnak* számos hatása lesz a gazdasági környezetre. Kinyílik a piac a vállalatok számára, ami lehetőség a Médiasprint Kft. számára is. A vezetők tervezik a nyitást a külföldi piacok felé, akár mint egy nemzetközi csoport részévé válást, és mindezt megkönnyíti majd a csatlakozás az Európai Unióhoz. A hazánkban jelenlévő nagyvállalatok, *multinacionális* vállalatok részéről az elmúlt években folyamatosan nőtt és várhatóan továbbra is nőni fog a társadalmi szerepvállalás, ami erőteljesen érződik a sport területén is. Ezen cégek számára hatalmas üzlet a sportba fektetni a pénzüket. A Médiasprint Kft. számára ez nagy lehetőség, hiszen így könnyebb az egyes rendezvényekre, főleg a hatalmas költségvetésű világeseményekhez támogatókat találni. A kereskedelmi *televízió-csatornák* számának növekedése, a külön sportcsatorna megalakulása is lehetőséget jelent a vállalat számára.

### ***A versenyt befolyásoló szereplők ereje***

A vállalkozások szűkebb környezetében a legfontosabb szegmens az üzletág. Az üzletág elemzésére a gyakorlatban Michael Porter klasszikus öttényezős modellje terjedt el. A modell azon a feltevésen alapul, hogy egy üzletágban a verseny alapvetően az üzletág gazdasági struktúrájától függ. Porter öt, az üzletág szerkezetét meghatározó versenytényezőt azonosított, amit A. Grove – az egyik legsikeresebb informatikai világcég, az Intel elnöke – továbbfejlesztett, kiegészítette egy hatodikkal (a komplementer üzletágak ereje). A Médiasprint Kft. üzletágának elemzésekor én a Porter-Grove-féle hattényezős modellt alkalmazom.

## 2. ábra Hattényezőös versenyerő-modell<sup>3</sup>



Az üzletágban már bent lévők között a sportmarketing, sportrendezvény-szervezés területén igen nagy verseny folyik. Mindenképpen növekvő piacnak tekinthető, az elmúlt években kezdtek csak igazán kialakulni az üzletág feltételei. A következő években valószínűleg még több vállalkozás fog alakulni. Az üzletágon belül nincs egy domináns vállalkozás, hanem több egyforma erőt képviselő cég jelenléte jellemzi inkább. Köztük a kapcsolatrendszerük, tapasztalatuk és a nyújtott szolgáltatás minősége tesz különbséget. Véleményem szerint a Médiasprint Kft-nek lehetősége van arra, hogy idővel az üzletág domináns vállalkozásává váljon.

Azoknak a vállalkozásoknak, amelyek komolyan szándékoznak megvetni a lábukat ezen a piacon, jellemzően magasak az állandó költségeik, és ez erős versenyt eredményez, hiszen a cégek forgalom-érzékenyvé válnak. A hosszú távú munkák általában nagy tőkelekötést igényelnek, a sok éves munka során kiépített kapcsolatrendszer komoly értéket képvisel. Kevesen lépnek ki az üzletágból. A kilépési korlát magasnak tekinthető, ami szintén a verseny intenzitását növeli.

Áttérési költsége a vevőknek a szó szoros értelmében véve nincs, azonban hosszú idő kell ahhoz, míg a megrendelő és az igényeket megvalósító vállalat között összhang és igazi együttműködés alakul ki. Mindennek csak később van pénzben kifejezhető értéke, de akkor azonban már jelentős. A versenytársak egy részénél stratégiai elkötelezettség jellemző. Sok vállalatvezető rendelkezik valamilyen sportháttérrel, de nagyon kevesen olyan elkötelezettek, mint a Médiasprint Kft. vezetője, aki igen komoly és nagyon sikeres élsportolói múlttal rendelkezik.

Növekvő üzletágra jellemzően sok az új belépő a sportmarketing, sportrendezvény-szervezés területén. Gyakoriak a két-három fővel a „konyhaasztalnál” megalakuló cégek, akik nagyon alacsony költséggel, és esetenként alacsony minőségi színvonalon tudnak dolgozni. Sajnos a megrendelők erre csak az esemény lebonyolítását követően jönnek rá, de néha beletörődnek a nagyon alacsony költségek miatt. Jellemző azonban, hogy az első pár rendezvényre még elég a két-három fő, azonban később már többre (irodára, eszközökre, alkalmazottakra) van szükség, ami pedig komoly tőkelekötést igényel, és ezért sok cég nem jut tovább ennél a fázisnál. Az áttérési költségek nehezítik az új belépők helyzetét. További nehézség, hogy a munkák megszerzésénél kiemelkedően fontos feltétel a referencia-anyag, ami egy új belépőnek nincs. A kialakult kapcsolatrendszer hiánya, amivel az új belépők küzdenek szintén meghatározó, hiszen kapcsolatok nélkül nehéz jó munkákat kapni, illetve minőségi munkát végezni.

<sup>3</sup> Salamonné Huszty Anna: *Jövőkép- és stratégiaalkotás*. Kossuth Kiadó, 2000. 103. old.

A bent lévők reagálásától azonban nem kell tartaniuk az új belépőknek, hiszen a munkákat gyakran pályázatok útján szerzik a vállalatok, és ott már nincs beleszólásuk a vállalatoknak a munkákba. Sajnos azonban a pályázatok elbírálásánál más és más lehet az elbírálási elv, esetenként a szakmai szempontnál sokkal fontosabb a minél alacsonyabb költség, ami az új belépőknek teremt lehetőséget.

Ebben az üzletágban a *szállítóknak* nincs nagy erejük, ritkán kerülnek előnyös alkupozícióba. Kevés koncentráltak, és a felvevőpiac jellemzően számukra fontos, nem pedig fordítva. A Médiasprint Kft. igyekszik néhány kiemelten fontos szállítóval hosszú távú kapcsolatot kialakítani, ami jobb együttműködést és esetenként alacsonyabb árat eredményez.

Előnyös alkupozícióba csak úgy kerülhet egy szállító, ha valami igazán különlegeset tud kínálni, esetleg különlegesen kreatív csapattal rendelkezik, vagy, úgymond fél szavakból is megérti a vállalat igényeit.

A *vevők* a Médiasprint Kft. és a versenytársaik számára a cégek, a Sportminisztérium és a szövetségek. A vevők nagyon koncentráltak és komoly alkupozícióval rendelkeznek. Jellemzően nagy projekthez keresnek "kivitelezőt", jól informáltak a vállalatokról és válogathatnak a cégekből. A vevők alkupozícióját a kiváló minőségű munkákkal lehet ellensúlyozni, ami a Médiasprint Kft-nek nem egyszer sikerült is már. Az igazán nagy és fontos megrendelésekkel nem bíznak meg bárkit. Ilyenkor komoly szerepet kap a korábbi jó kapcsolat, a jó referenciák és a minőségi, komplex szolgáltatás. Ezzel pedig kevés vállalat rendelkezik.

A *helyettesítő termék* léte sajátos ebben a helyzetben. Azt mondhatjuk, hogy a sportmarketing egyre inkább tekinthető a kommunikáció helyettesítő termékének. A vállalatok dönthetnek arról, hogy hogyan akarják kommunikációs céljaikat megvalósítani. A kommunikáció általános eszközei mellett egy új és komplex kommunikációs eszköz lehet a vállalatok számára a sportmarketing, sportszponzoráció. Úgy gondolom, hogy a cégek nagy részének egészen más előnyöket tud nyújtani ez a fajta kommunikáció. Estenként sokkal hatékonyabban tudják elérni a célcsoportjaikat, jobban fektetik be a pénzüket, és újfajta image-t tudnak kialakítani a vállalat körül. Véleményem szerint ebben az esetben az áttérési költség, illetve az ár jelentőségét másképp kell megítélni.

Mindenképpen sajátos a sportmarketing kapcsolata a kommunikációval, hiszen a korábban említett helyettesítés mellett, mindenképpen a *komplementer üzletágnak* is tekinthető. Ebben az üzletágban bekövetkező változások nagymértékben hatnak a sportmarketing, sportrendezvény-szervezés területére.

A Médiasprint Kft. egy olyan üzletágban működik, amelyben nagyon sok lehetőség van a vállalat számára. Növekvő piacnak tekinthető, sok új belépővel, amelyek a vevők erős alkupozíciója és a szállítók kis ereje jellemez.

### ***Iparági ellátási lánc***

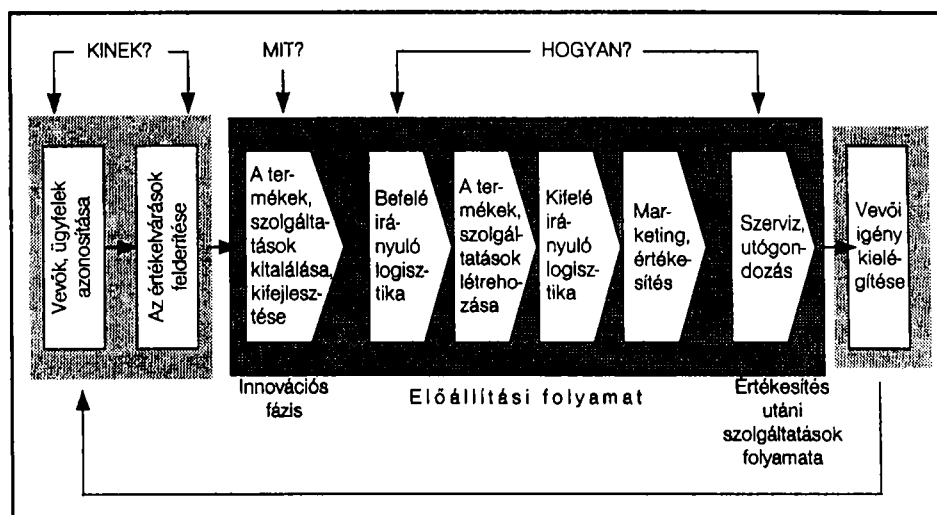
A Médiasprint Kft. hosszú ideje arra törekszik, hogy hosszú távú partneri kapcsolatot alakítson ki a vevőivel. Exkluzivitást nyújt a vevőknek, vagyis egy vállalat biztos lehet abban, hogy a Médiasprint Kft. egy időben nem dolgozik velük is és a legnagyobb versenytársukkal is. Ez a bizalom és a kivételezettség érzését kelti a megrendelőkben. Ez a fajta szoros együttműködés megváltoztatja a szereplők közti együttműködés módját és a vállalat jobb, a megrendelő igényeinek maximálisan megfelelő rendezvényt tud biztosítani, valamint további közös munkákat eredményez. Mindezzel pedig javít az iparágban elfoglalt pozícióján.

Úgy gondolom, hogy a szereplők összjátéka más tekintetben is megváltozott a sportmarketing, sportrendezvény-szervezés üzletágban. A vállalat minden tekintetben komplex szolgáltatást nyújt a vevőinek, ezáltal megújul, kibővül a funkciója. Az események megrendezése során a pályázati munkától kezdve, a megrendezésen, lebonyolításon át, a pénzügyi, könyvelési munkák elvégzéséig, mindenre kiterjedő teljes körű szolgáltatást nyújt. Így a lehető legközelebb kerülnek a végső felhasználóhoz, a többieknél hamarabb birtokolják az információkat és ezáltal „felértékelődik” a helyzetük.

### ***Vállalati értéklánc***

Az alábbi értéklánc modell alapján szeretném bemutatni, hogy milyen teendők, tevékenységek járulnak hozzá a vállalat értékteremtő folyamatához. A tevékenységek jelentős részét a Médiasprint Kft. végzi az értékteremtés során, azonban bizonyos munkák esetében „kiszervezésre” (*outsourcing*) kerül sor, alvállalkozók megbízás alapján végzik a szakterületüknek megfelelő munkákat.

3. ábra  
A vevőközpontú vállalati értéklánc<sup>4</sup>



A folyamat első része a *vevők azonosítása és a vevői elvárások felderítése*. Ez minden esetben a Médiasprint Kft. feladata, és úgy gondolom, hogy az értékteremtésnek minden esetben ez az alapja, így egyetlen vállalat sem bízna ezt a feladatot másra. A vevők azonosítása tulajdonképpen azt jelenti, hogy a vállalat vezetői felmérik, kik lesznek, kik lehetnek a jövőbeli vevők. A Médiasprint Kft. a munkáit jellemzően pályázatok útján és megbízások révén szerzi és már a jövőkép, illetve az éves tervek elkészítése során fontos számolniuk azzal, hogy a következő időszakban milyen megbízások, pályázatok várnak, várhatnak a vállalatra. A lehetséges vevőkör feltérképezése, kijelölése után információkat kell szereznie a vállalatnak a megrendelők elvárásairól, preferenciáiról. Fontos felmérniük, hogy az egyes vevőiknek mi számít értéknek.

Úgy gondolom, hogy a Médiasprint Kft. ügyfelei számára a legfontosabb a használati érték az érték különböző tényezői közül. Kiemelten fontos a várt szolgáltatás minden egyes jellemzője, tulajdonsága, amely a céljaik elérésére alkalmassá teszi: helyszín, környezet, catering, résztvevők, programok, stb. A Médiasprint Kft. a megrendelőkkel folytatott tárgyalásokon, beszélgetéseken ezeket minden esetben igyekszik megismerni, de általában a végső használati érték a közös munka eredményeképpen alakul ki. A hely- és az időérték is alapvetően fontos, azonban e kettő a rendezvényszervezés esetében gyakran része a használati értéknek. Promóciók esetében azonban kiemelt jelentőséget kapnak, hiszen ilyenkor az időzítés és a helyszín, az elérhetőség talán a legfontosabb.

A vevői érték meghatározásokra fordított idő és munka általában később többszörösen megtérül, hiszen nagyon megkönnyíti a hosszú távú együttműködést és visszatérő megrendelőket jelent. A Médiasprint Kft. egy jelentős vásárlói és kapcsolati tőkével rendelkezik, tehát kiváló kapcsolatteremtő képességgel és nagyon sok értéket jelentő kapcsolattal, illetve nagyon sok információval rendelkezik az ügyfelekről és egyben elvárásaikról is. Kiváló kapcsolatot tartanak fel az ügyfelekkel, a speciális igényeiket, elvárásaikat számon tartják, és folyamatosan tájékoztatják őket a vállalat által szervezett eseményekről. Véleményem szerint ez nagyon fontos eleme a vállalatnak, versenyelőnyt jelent a számára.

Az értékteremtő folyamat következő eleme az *innovációs fázis*, amely a meglévő szolgáltatások továbbfejlesztését, és újak kifejlesztését jelenti a Médiasprint Kft. esetében. Véleményem szerint ebben a fázisban kap ismét hatalmas jelentőséget a vállalat intellektuális tőkéje, ezen belül is a humán tőke. A vállalat vezetőinek és szakembereinek tudása, képessége, innovativitása és kreativitása eredményezi azt,

<sup>4</sup> Salamonné Huszty Anna: *Jövőkép- és stratégiaalkotás*. Kossuth Kiadó, 2000. 151. old.

hogy olyan ötleteket tudnak belevinni a vevő eredeti rendezvény- elképzelésébe, hogy azzal különleges, egyedül és mindenekelőtt a megrendelőnek tetszőt alkotnak.

Az értékteremtő folyamat középső fázisa az *előállítási folyamat*, amely azokat a tevékenységeket foglalja magába, amelyek ténylegesen részt vesznek az érték előállításában és a vevőnek való átadásában. Ez a folyamat maga is több részből áll, amelyek közül van, amelyet a Médiasprint Kft. esetében alvállalkozó végez. A befelé irányuló logisztikai tevékenységet, vagyis a szükséges eszközök beszerzését és tárolását az esetek többségében a vállalat maga végzi. Az eszközök sajátos jellege (nagy méret, romlandóság) esetén végzi csak ezt a tevékenységet alvállalkozó, illetve abban az esetben, ha alvállalkozó végzi a termék vagy szolgáltatás előállítását is, és ahhoz közvetlenül szükséges az adott eszköz.

A kifelé irányuló logisztika, tehát a kész eszközök, outputok összegyűjtése és tárolása ismét a Médiasprint Kft. feladata. Gyakran itt nem is az összegyűjtés, tárolás a legfontosabb feladat, hanem inkább a szállítások, a rendezvényre történő kiszállítás megszervezése. Egy-egy rendezvény esetében akár több tíz alvállalkozó is „készít” valamely eszközt, amely szükséges a rendezvény lebonyolításához, és az, hogy ezek mind a megfelelő időben és helyen rendelkezésre álljanak, nagy szervezőmunkát igényel. A sok éves rutin és a jó alvállalkozói kapcsolatok azonban megkönnyítik mindezt.

A marketing és a rendezvény lebonyolítása természetesen a Médiasprint Kft. feladata, hiszen ez az egész megbízás lelke, valamint ekkor történik a valódi értékteremtés, hiszen az elképzelt és eltervezett dolgok ekkor állnak össze egy egésszé és értéké a vevő számára. A résztvevők teljes körű tájékoztatása, a nevezések fogadása, a reklámok megvalósítása és kihelyezése, ezek hatékonyságának elemzése csak egy kis része a rendezvényvel járó marketing feladatoknak, amelyek mind a rendezvény sikerességét segítik elő. A lebonyolítás pedig az esetek többségében komoly fizikai munkát, koordinációt, empátiát, gyors problémamegoldást és elfogyhatatlan türelmet igényel, azonban egy jól sikerült rendezvény bőven megéri mindezt.

Nagyon fontos része az értékteremtő folyamatnak az utolsó fázis, mégpedig az *értékesítés utáni szolgáltatások*, így például a vevőgondozás. A Médiasprint Kft. esetében ez egyrészt a rendezvény teljes lezárását jelenti pénzügyi szempontból, a dokumentációk elkészítését a megrendelő és a fő támogatók részére, és egyben a vevői elégedettség mérését is. A megrendelővel való folyamatos kapcsolattartás a rendezvény után is folytatódik, és ez kihat az értékteremtő folyamat első részére, a vevők azonosítására és igényeik feltérképezésére. A teljesített megbízások útmutatást adnak, hogy a vevő vevője lesz-e a vállalatnak újra, illetve az elvárásaival kapcsolatos ismereteket legközelebb újból hasznosíthatja a vállalat. A Médiasprint Kft. az egyes rendezvények után rendszeresen értékeli az eseményt és ennek keretében mindezt végig veszik. A következő munkákra nézve minden esetben nagyon hasznos ez, és egyben a hosszú távú sikerességet alapozhatja meg.

### ***A belépéshez szükséges adottságok***

A hazai sportmarketing piacra történő belépést tervező vállalatoknak fel kell mérniük, hogy *van-e igény az általuk nyújtható szolgáltatásra*, illetve van-e hely még a számukra a piacon. A Médiasprint Sportmarketing Kft. megalakulásához az a felismerés adta az alapot, hogy akkor még hazánkban nem működött komplex sportmarketing szolgáltatást nyújtó vállalat, csak olyanok, amelyek a piac egy-egy kis részét fedték le szolgáltatásukkal (pl.: reklámfelületek eladása, vagy kizárólag egy fajta sportrendezvényre szakosodás). Úgy gondolom, hogy ez egy alapvető képesség, hogy felismerték a lehetőséget, hogy be lehet lépni erre a piacra, mert nincs még ilyen vállalat a piacon, illetve, hogy a hazai eredményes sportélet és a sportszerető közvélemény jó fogadtatást biztosít. Ma már nehezebb dolga van egy vállalatnak, amelyik be akar lépni a sportmarketing piacra, hiszen a piac kezd kialakulni, nincsenek ilyen „fehér foltok”, mint 1997-ben, mikor a Médiasprint Kft. megalakult. Azonban így is nagyon sok új belépő van, akik úgy érzik, tudnak valami újat nyújtani, vagy ugyanazt tudják nyújtani, mint mások, csak például jobb áron. Véleményem szerint tehát a belépéshez nagyon fontos az a képesség, amivel felismerik az igényt a szolgáltatásukra és a lehetőséget a belépésre.

A belépéshez alapvetően szükséges a vállalat vezetésében *egy olyan személy, aki jártas a sportban, a sportéletben*, aki tudja, akár tapasztalati úton, hogy milyen egy sportrendezvény belülről. Mindez elengedhetetlen, különösképpen, ha világeseményekről van szó. Azt nem lehet megtanulni, hogy hogyan történik egy sportesemény lebonyolítása, és ehhez mi mindenre van szükség. A Médiasprint Kft.-nél ezzel a tudással és tapasztalattal bíró személy a vállalat vezetője, Fábrián László. Tizenkétszeres olimpiai, világ- illetve Európa-bajnokként hihetetlen mennyiségű tapasztalatot szerzett a sportesemények lebonyolításának menetét illetően, a kisebb hazai rendezvényektől egészen a világeseményekig. Ez jelentette a belépés másik alapját a Médiasprint Kft.-nél és jelenti most is a belépő vállalatoknál. Igaz ugyan, hogy kisebb, nem a versenysportokhoz kapcsolódó rendezvények esetében nélkülözhető ez a tudás, de összességé-

ben e nélkül, manapság egy cég nem is tud belépni a sportmarketing piacra, mert a tudás nélkül nem hiteles az, amit kínál.

A legfontosabb pedig, ami a sportmarketing piacra történő belépéshez szükséges egy vállalat esetében az a *kapcsolati tőke*, ami esélyt és lehetőséget ad a vállalatnak az elinduláshoz. Úgy gondolom, hogy az intellektuális tőke ezen eleme más üzletágak esetében is nélkülözhetetlen, de egy olyan ágazatban, ahol a vevők, a megrendelők vannak alkupozícióban, és ahol viszonylag szűk azoknak a vállalatoknak a köre, akik megtehetik, hogy sportszponzorációba fektessenek (bár számuk egyre nő), ott alapvető fontosságú a kapcsolati tőke. A Médiasprint Kft.-nél a hatalmas kapcsolati tőkét Fábíán László hozta a vállalatba. Mindezek mellett természetesen feltétele a belépésének a megfelelő *anyagi forrás*, amely nélkülözhetetlen bár, de nem elegendő a belépéshez.

### ***Versenyelőnyt biztosító adottságok***

Mi is jelent manapság versenyelőnyt? A *megfelelő kapcsolatok* mindenképpen. A belépéshez szükséges kapcsolati tőkéktől ez mindenképpen különbözik, hiszen ekkor nem a piacra történő belépést kell, hogy szolgálja, hanem olyan értékes kapcsolatokra van szükség, amely versenyelőnyt jelenthet. Sajnos jelenleg versenyelőnyt jelent a megfelelő állami kapcsolat, összeköttetés. A Magyar Sportmarketing Kft. megalakulásával a korábbi kormányzat idején a sportminisztériumtól megbízást kapó vállalatok – így a Médiasprint Kft. is – erősen háttérbe lettek szorítva. Valahol természetes, hogy hazánkban rendezendő világesemények esetében az aktuális kormányzatnak a sportminisztérium révén meghatározó szerepe van, azonban manapság kizárólagosság kezd kialakulni a Magyar Sportmarketing Kft. javára. Így azt mondhatjuk, hogy ezzel a versenyelőnnyel nem rendelkezik a Médiasprint Kft.

Azonban a jövőre nézve mindenképpen versenyelőny az a *tapasztalat*, amellyel a vállalat rendelkezik a világesemények rendezését illetően. A vállalat nevét összekapcsolják, pl.: a 2001-es Vízilabda Európa-bajnoksággal, illetve a nemzetközi szövetségek elismerése is versenyelőnyt jelenthet a jövőben a vállalatnak. Sajnálatos tény, hogy jelenleg nem az. Versenyelőnyt jelent azonban az, ha egy *vállalat* „*több lábon áll*”. Jelenleg, mivel a világesemények szervezése tekintetében akadályba ütközött a Médiasprint Kft, igyekszik a tevékenységének másik oldalát erősíteni, vagyis a cégek általi megbízásokra koncentrálni, illetve olyan kisebb nemzetközi sportesemények megszervezésére összpontosítani, amelyek még nem esnek „állami hatáskörbe”. Ez biztosítja, hogy a vállalat továbbra jó pozícióban maradjon a piacon. Ez az alkalmazkodó képesség, az akadályok leküzdési tudása jelenleg versenyelőnyt jelent a vállalat számára és jelenthet általánosságban bármely vállalat számára a piacon.

A sportmarketing piacon versenyző vállalatok közötti versenyben a Médiasprint Kft. számára igazi versenyelőnyt jelent *az a csapat, amellyel dolgozik*. Manapság, ahhoz, hogy valamely cég kitűnjön a többi közül, a *lehetőségek felismerése* és jó adag *kockázatvállalásra* is szükség van. A Médiasprint Kft. akkor vágott bele a világesemények szervezésébe, mikor még mások nem és nem várta meg, míg megkeresik, hanem maga vállalta a teljes pályázati anyag készítését és annak költségeit. A vállalat a szakmai előrejutást látta ebben és ezért hajlandó volt áldozni is. A vállalat egyik nagyon fontos erőssége a *folyamatos fejlesztésre való igényük és képességük*, amely mára versenyelőnnyé is vált.

### ***A vevők számára legfontosabb adottságok***

Mi is a legfontosabb a vevőnek? Általában az, hogy azt kapja, amit szeretne – vagy még annál is jobbat és többet –, és természetesen alacsony áron.

Egyrészt tehát hihetetlenül fontos a megrendelők, megbízók számára hogy *az igényeikre odafigyeljenek, és azokat a legteljesebb mértékben kielégítsék*. A Médiasprint Kft. kiváló félkapcsolatot ápol minden ügyfelével. A megrendelők az esetek többségében többet kapnak, mint amennyit megrendeltek, hiszen a vállalat még a megbízó un. látens, ki nem mondott igényeit is tudja, kitalálja és ki is elégíti azokat.

Fontos a megrendelőknek, hogy a vállalat *milyen áron dolgozik, milyen áron nyújtja a szolgáltatást*. Természetesen mindenki arra törekszik, hogy a lehető legalacsonyabb áron jusson a legjobb szolgáltatáshoz. Tapasztalataim alapján azonban azt mondhatom, hogy a Médiasprint Kft. esetében a vevőknek csak másodlagos az ár, illetve a költségek. Az együttműködés része az is, hogy megpróbálják a vevő rendelkezésére álló pénzből megvalósítani az igényeket.



## Koronagyémántok

A stratégia erőforrás-alapú megközelítése arra a feltételezésre épít, hogy a versenyelőny bizonyos erőforrások – fizikai, emberi erőforrások, eszmei javak, képességek – birtoklásának tulajdonítható, amely lehetővé teszi, hogy a vállalat a tevékenységét a konkurensainál jobban vagy olcsóbban végezze. Ezek az erőforrások a vállalat koronagyémántjai.

A Médiasprint Kft. több koronagyémánttal is rendelkezik, olyan erőforrásokkal, amelyek teljesítik ezeket a kritériumokat. *A hatalmas szakmai tapasztalat és szakismeret, a vállalat jó hírneve, a kiváló ügyfélkapcsolata, az értékeremtő folyamatai, az eredményes csapatmunka, a birtokolt intellektuális tőke* mind olyan erőforrások, amelyek tartósak, egyediek, ezáltal csak tökéletlenül utánozhatóak, valamint mind beágyazódtak a vállalatba, így nem sajátíthatók ki és nem is igazán helyettesíthetők.

## Gyengeségek

A Médiasprint Kft. esetében mindenképpen gyengeségnek tekinthető az, hogy *nagymértékben építenek a humán tőke és a kapcsolati tőke erejére*, és ez nagy mértékű bizonytalanságot is hordoz magában. Az intellektuális tőke humán eleme "esténként hazamegy", de mi van akkor, ha reggel nem jön vissza? A meghatározó emberek elvesztése hatalmas veszteség lehet a vállalatnak, hiszen *a humán tőke pótlása nagyon nehéz, időigényes és költséges dolog*, sőt az a tapasztalat, amivel rendelkeznek szinte pótolhatatlan. Mindemellett pedig gyakori, hogy egy vállalat kapcsolati tőkéje is egy-egy emberhez kapcsolható és nem általánosságban a vállalathoz. A kialakított kapcsolatrendszer, ennek ápolása és az ebbe befektetett energia és idő kárba vesztet, ha a vállalat elveszíti azt az emberét, akihez az ügyfelek kötődnek, akivel évek óta kapcsolatban állnak. A Médiasprint Kft. esetében a projektigazgató felelős az ügyfélkapcsolatokért, és a céges ügyfelek szinte kizárólag vele tartják már évek óta a kapcsolatot. Adott esetben az ő elvesztése révén nagymértékben csökkenne a vállalat humán tőkéje, és vele együtt elveszítene a kapcsolati tőkéjének jelentős részét. Úgy gondolom, hogy a vállalat versenyelőnyéül szolgáló intellektuális tőke egy nehezen megtartható vagyon elem és éppen ebből a bizonytalanságból adódik a vállalat egyik gyengesége. Egy olyan elemre építenek, amelyet el is veszhetnek és pótlása nagyon nehéz, vagy szinte lehetetlen.

Tapasztalataim alapján, azonban azt mondhatom, hogy a vállalat vezetése tudatában van ennek a gyengeségnek és arra törekszik, hogy hosszútávon megtartsa az értékes embereit és ennek révén az intellektuális tőkéjét is.

Gyengeségek közé kell sorolni tovább azt is, hogy bár nagyon jó csapatmunka jellemzi a Médiasprint Kft. munkáját, talán nem igazán megfelelő *a csapat összetétele*. Vannak a munkafolyamatoknak olyan részei (pl.: hivatalos iratok, pályázatok elkészítése), amelyre a hat főből mindössze két ember képes. Ahhoz, hogy ezek megfelelő színvonalon készüljenek el, nem tudják még részeit sem másnak átadni. Sok megrendelés, sok munka mellett – márpedig a vállalat erre törekszik – hosszú távon ez nem kivitelezhető. Úgy vélem erre egyetlen megoldás, ha változtatnak a csapat összetételén, vagy képzéssel alkalmassá és képessé teszik a meglévő tagokat ezen feladatok ellátására.

Hosszú távon gyengeség lehet a vállalat számára, hogy *nem látnak mélységében bele a versenytársak munkájába*. Végeznek bár versenytárslemléseket, ismerik a konkurensok projektjeinek profilját, volumenét, a felhasznált médiumokat, és lehetőségük van a rendezvényeik sikerének, fogadtatásának mérésére, de tevékenységük, képességeik összevetését, egymáshoz viszonyítását valójában nem végzik el. Márpedig a *benchmarking* kiválóan alkalmas módszer az erőforrásoknak, tevékenységeknek és képességeknek a fellelhető legjobb gyakorlattal való összevetésére, majd folyamatos követésére a megvalósítás során. Ezek révén a *benchmarking* lehetőséget teremt arra, hogy a versenytársak módszerei alapján tökéletesítsék a vállalat munkáját, munkafolyamatait. A Médiasprint Kft. a korábban már említett módon, saját tapasztalatai, és a vevői elégedettség mérése révén tökéletesíti, fejleszti munkafolyamatait, tevékenységét. A tapasztalataim alapján úgy vélem, hogy sikeresen teszik ezt, megfelelően finomítják és csiszolják még jobbra a munkafolyamataikat, és egyáltalán nem baj, hogy nem más vállalatok munkájához viszonyítják a sajátjukat, hanem a vevők elégedettségéhez.

Előfordulhat azonban, hogy hosszútávon problémát jelenthet a versenytársakra vonatkozó ilyen irányú ismereteknek a hiánya, hiszen manapság egyre több vállalat alkalmazza, sőt egyes üzletágokban *benchmarking* találkozókat szerveznek, hogy ott osszák meg egymással a cégek, cégvezetők tapasztalataikat, és tanuljanak egymástól. Valószínűleg idővel a sportmarketing piacon versenyző vállalatok vezetőiben is fel merül majd az igény erre, bár tény, hogy egyelőre a Médiasprint Kft. számára nem jelent és nem is jelentett hátrányt ennek a hiánya.

## Misszió

A vállalat küldetése az *érdekcsoportokkal szemben követendő magatartási elveket megfogalmazó missziók* csoportjába sorolható. A vállalat missziója két pilléren nyugszik: egyrészt célja a legmagasabb tudást biztosítva, olyan komplex sportmarketing szolgáltatást (eseményszervezés, tanácsadás, kommunikáció) nyújtani az ügyfeleknek, amelyek révén sikeresen elérik a céljaikat; másrészt célja egy olyan vállalat kialakítása, ahol biztosítva van a folyamatos fejlődés vállalati és egyéni szinten egyaránt. Tapasztalataim alapján azt mondhatom, hogy a vezetők tényleg erre törekuszenek, és a mindennapi munkát a legteljesebb mértékben átszövi ez a törekvés, és minden egyes megrendelésnél ennek a célkitűzésnek a megvalósítása az igazi cél. Mindezek mellett, mivel a vállalat „úttörőnek” tekinthető a sportmarketing piacon, így küldetésének érzi azt is, hogy „tanítsa” a piacot, a vállalatokat, illetve tudatosítsa bennük, hogy szükség van a sportmarketingre, és ezt a feladatot is bízzák profira.

## Vízió

A jövőkép kialakításának tekintetében egy ideig kettősség jellemezte a vállalatot. Amíg a Médiasprint Kft. a holding része volt, minden évben kötelező módon készítette el a jövőképét, amely jellemzően valóban nem volt több hangzatos mondatoknál. Azonban nem ezt tartották a valódi fókuszpontoknak, hanem azt, amit a vezetők együtt, egy-egy megbeszélés során – rendszerint nem írásban – kialakítottak. Azt követően, hogy a vállalat kivált a holdingból, többé nem készített kötelező jelleggel jövőképet, hanem valóban a rendelkezésre álló információk alapján, a vezetés megbeszélések során kitűzte a célokat, kialakította a vállalat vízióját. Ezek bár nincsenek minden esetben leírva, vagy kifüggesztve a falra, de mégis a lehetőségekre és az erősségeikre építő, merész, de megvalósítható célokat tartalmaznak, melyek megvalósítására törekednek.

A vállalat jövőképe mindenképpen *a tevékenységi kört kijelölő víziók* közé sorolható. Évente, vagy egy-egy kiemelkedő jelentőségű esemény lezárását követően a vezetők által felvázolt jövőkép mindig a tevékenységekre vonatkozott, hogy milyen tevékenységekkel céljuk foglalkozni és mivel nem, milyen események megrendezésének megbízását célozzák meg megszerezni. Ez részben összhangban alakult a vállalat fejlődésével, a tevékenységi kör bővülésével, hiszen a vállalat növekedésével nagyobb és nagyobb megrendelések megszerzésére nyílt lehetőségük és a cél ekkor természetesen az új tevékenységek felé történő nyitás volt, vagyis az új lehetőségek kihasználása (pl.: világesemények szervezése). A jövőképekben szereplő célokat természetesen az év vagy a kitűzött időtartam alatt a változásoknak megfelelően pozitív vagy negatív irányba módosítják. Úgy gondolom, hogy a vállalat megfelelő jövőképeket tűz ki maga elé, amelyek összhangban vannak a vállalat lehetőségeivel és képességeivel, valamint a misszióval is.

## A STRATÉGIA KIALAKÍTÁSA

Az elemzések és a fókuszpontok birtokában kerülhet sor a stratégiák kialakítására. Nem egyszer előfordul azonban az is, hogy kezdetben még nem tudatos egy stratégia alkalmazása.

A vállalati stratégiákkal foglalkozó szakirodalmakban nagyon sok tipizálási móddal lehet találkozni a stratégiákra vonatkozóan, gyakorlatban azonban ezek nem zárják ki egymást, csak megközelítésükben különböznek. A Médiasprint Kft. munkája során több olyan stratégiát is alkalmaz, amelyek különböző szempont szerinti megkülönböztetés alá tartoznak, azonban a munkák során megférnek egymás mellett, kiegészítik egymást. Bemutatásukat azonban stratégia típusonként teszem, így jobban elkülönülnek egymástól, jobban kirajzolódik a stratégia jellege és célja.

## Általános versenysztratégiák

Az általános versenysztratégiák olyan megközelítési módok, amelyekkel a vállalkozás valamilyen módon a versenytársak túlszárnyalására törekszik. A Médiasprint Kft. a három versenysztratégia – a költségminimalizáló, a megkülönböztető és az összpontosító – közül kettőt is alkalmaz munkája során, azonban talán kicsit más formában, mint ahogy az a Porter-féle megfogalmazásokból adódik.

A *költségminimalizáló stratégiát* alkalmazó vállalatok célja a költségvető szerep elérése, vagyis a versenytársakhoz viszonyított alacsony költség stratégiai alapkérdés a működés minden területén. A Médiasprint Kft. a munkája során nem elsősorban arra törekszik, hogy a versenytársak közül az alacsony költséggel tűnjön ki, és nem ez vezérli a szállítókkal, partnerekkel folytatott tárgyalásokat. Azonban, ha lehetőségük nyílik rá, mert például tudatában vannak a versenytársak árajánlatának, akkor természetesen törekednek rá, hogy a versenytársnál alacsonyabban tartsák a költségeket, és övék legyen a megbízás. A költségminimalizáló stratégiát tehát ilyen formában alkalmazzák, nem ez az elsődleges törekvés a munkájuk során, azonban ha lehetőségük van rá, és ez vezethet eredményre, akkor alkalmazzák.

A sportmarketing területén a nyújtott szolgáltatás markáns megkülönböztetése nagyon nehéz, szinte lehetetlen. Természetesen minden vállalat arra törekszik, hogy az általa nyújtott szolgáltatás különbözzön a versenytársakétól, azonban mivel minden megrendelőnek mások az igényei, így mindenképpen különböznek egymástól a nyújtott szolgáltatások, de nem olyan módon, hogy ez versenyelőnyé válhasson. Éppen ezért a Médiasprint Kft. inkább arra törekszik, hogy a vállalat tűnjön ki valami megkülönböztető jel révén a versenytársak közül. Ez a törekvésük mára sikerrel járt, hiszen ami megkülönbözteti a vállalatot, az az, hogy az emberek, a partnerek, megrendelők és a média is a vállalat nevéhez három dolgot kapcsolnak rögtön: Fábíán László, a tizenkétszeres olimpiai, világ- és Európa-bajnok, valamint – az általuk szervezett – 2001-es Vízilabda Európa-bajnokság és a 2002-es Divízió I. Jégkorong Világbajnokság. Asszociációként mára ez kapcsolódik a vállalat nevéhez, és ez kiemeli őt, megkülönbözteti a konkurenstől. A *megkülönböztető stratégiának* tehát ezt a formáját alkalmazza a vállalat nagyon is tudatosan és sikeresen, hiszen ezek az asszociációk egyben referenciát is jelentenek a vállalatnak, ami versenyelőnyhöz juttathatja a céget.

## Növekedési stratégiák

A verseny és a törekvés, hogy a vállalatok elérjék céljaikat, növekedésre ösztönzik a vállalatokat. A növekedés irányulhat a vállalat falain kívüli vagy belüli területre, így ennek megfelelően különböző stratégiákat alkalmazhatnak a vezetők.

### *Külső növekedési stratégiák*

A külső növekedési stratégiáknak nagyon sok típusával találkozunk az üzleti életben: felvásárlások, egyesülések, közös vállalatok létrehozása és stratégiai szövetségek kialakítása. Mindegyiknek meg vannak a különböző előnyei és hátrányai, minden vállalatnak a lehetőségeihez és céljaihoz mérten kell eldöntenie, hogy melyiket választja.

A Médiasprint Kft. számára a munkája során a legkedvezőbb együttműködési forma a *stratégiai szövetségek* kialakítása. Ezáltal hosszútávon és kölcsönösen előnyösen tudnak együttműködni más szervezetekkel, de a stratégiai önállóságukat mindvégig megőrzik. Három típusa különböztethető meg: vertikális, horizontális és diagonális terjeszkedés. A vállalat jellemzően az ellátási lánc ugyanazon láncszemében működő vállalattal alakít ki stratégiai szövetséget (horizontális terjeszkedés). Olyan esetben valósulhat meg, ha például egy versenytársnak lehetősége van indulni egy pályázaton, és a Médiasprint Kft-t kéri fel, hogy a pályázatot készítsék el, amelyet a partner nevében nyújtanak be, de a rendezvény lebonyolításáért – sikeres pályázás esetén –, a Médiasprint Kft. vállalja a felelősséget. Ezáltal a vállalatnak lehetősége van olyan pályázatokon részt venni, amelyeken a stratégiai szövetség nélkül nem lenne, a partner cég pedig ki tud használni kiváló lehetőségeket, méghozzá profi szakmai tudást biztosító céggel együtt. Így mindkét vállalatnak előnyöket hoz ez az együttműködés és törekszenek rá, hogy minél többször megvalósuljon ez az együttműködés.

Azt mondhatjuk, hogy stratégiai szövetségek manapság egyre népszerűbb együttműködési formák, hiszen a kis- és középvállalkozások számára kiváló lehetőségeket nyújtanak arra, hogy a nagyvállalatok piaci erejét kicsit ellensúlyozzák. A többi együttműködési formát tekintve a stratégiai szövetség mind az időhorizontot, mind az integráció fokát tekintve egy közbülső állapotnak tekinthető és úgy vélem, hogy talán ez teszi olyan vonzóvá a vállalatok számára.

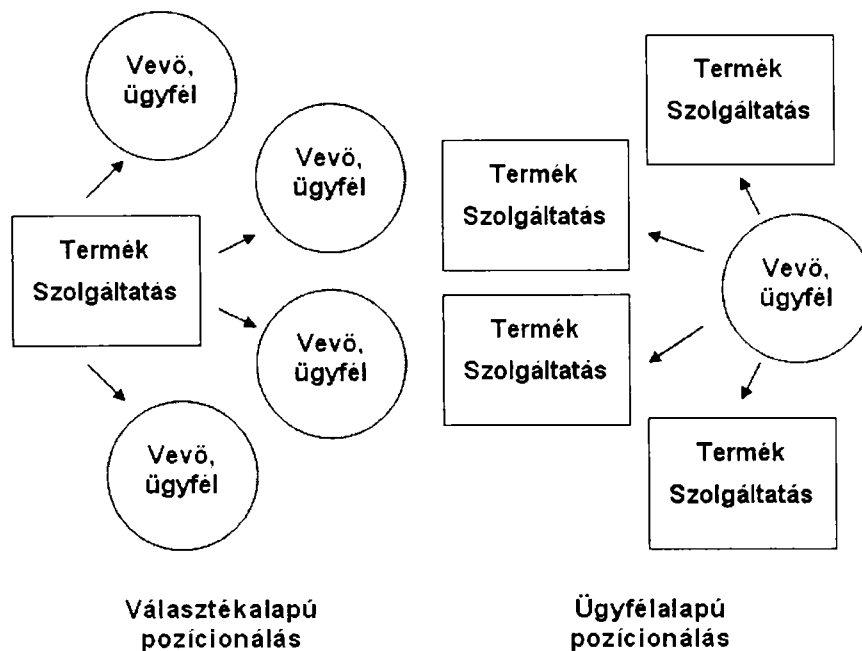
### Belső növekedési stratégiák

A belső növekedés esetében a növekedés forrásai a vállalat termékei vagy szolgáltatásai, képességei és folyamatai lehetnek. A tevékenységi körre koncentrálnó belső növekedési stratégiák két típusát szokás megkülönböztetni: a célportfoliót kijelölő stratégiákat és a pozicionáló stratégiákat.

A *célportfoliót kijelölő stratégia* alkalmazásakor a vállalat a tevékenységi kör megtartására, fejlesztésére, vagy szűkítésére, esetleg diverzifikációjára összpontosít. Ezekben az esetekben a jelenlegi portfólió módosításának irányait jelölik ki, vagy, hogy melyik üzleti egységet szándékoznak kivenni a portfólióból, illetve, hogy milyen kiegészítő, vagy hasonló szükségleteket kielégítő, esetleg egészen eltérő terméket, szolgáltatást illesszenek a portfólióba. A Médiasprint Kft. a megalakulást követő első két évben folyamatosan bővítette a tevékenységi körét azonos jellegű szolgáltatásokkal, hiszen kisebb sporteseményekhez idővel bekapcsolódtak a világesemények. Ekkor ez a fejlődés része volt, egyértelmű volt, hogy a vállalatnak ezt a fajta növekedési stratégiát kellett alkalmazni az előrejutáshoz, céljaik eléréséhez.

A *pozicionáló stratégiák* alkalmazásakor a vállalat a működési kör fejlesztésére összpontosít. Gyakori, hogy a vállalatvezetők, főleg a feltörekvő kis- és középvállalkozások vezetői egyaránt törekszenek arra, hogy minél több ügyfelet szolgáljanak ki és minél többféle terméket, szolgáltatást kínáljanak. Ezek a törekvések azonban gyakran felmorzsolják a vállalat versenyelőnyét és végül a nyereség csökkenéséhez vezethet, így rendszerint nem vezetnek sikerre. A pozicionáló stratégiák alkalmazása azonban a vállalat pozicionálását jelenti. Ezen belül azonban el kell döntenie a vállalkozásnak, hogy milyen pozicionálást követ: választékalapút, amikor is a cél egy meghatározott termékcsoporthoz olyan irányú továbbfejlesztése, hogy egyre több vevőcsoport számára értékesíthető legyen, vagy az ügyfélalapú pozicionálást, amikor is a cél egy bizonyos ügyfélcsoport lehető legtöbb igényének kielégítése.

4. ábra  
Pozicionálási típusok<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Salamonné Huszty Anna: *Vállalati stratégiák*. ÁVF 200. 93. old.

A Médiasprint Kft. a belső növekedési stratégiák közül jelenleg és hosszú távon is, mindenképpen a pozicionáló stratégiát érzi céljainak eléréséhez a legmegfelelőbbnek, azon belül is az *ügyfélalapú pozicionálást*. A vállalatnak mára kialakult egy stabil megrendelői, vevői köre, amely természetesen folyamatosan tovább bővül, azonban a cél ezeknek az ügyfeleknek a hosszú távú megtartása. Ezért a vevőcsoport igényeinek kielégítése érdekében a vállalat újabb szolgáltatásokat hajlandó felvenni a portfóliójába, természetesen a cég profiljához igazodva. A vállalat, ha kell, képezi magát és tanul, ahhoz, hogy a vevő igényeit kielégítse, mert számukra fontos, hogy a meglévő vevő egy újabb megrendelésével is a vállalathoz forduljon. Mindez természetesen szoros összefüggésben van a korábban már említett kiváló ügyfélkapcsolattal és az értékteremtő folyamatok kulcsát képező vásárlói tőkével. Ezekre építve tudja a vállalat eredményesen folytatni az ügyfélalapú pozicionálási stratégiáját, úgy, hogy maximális testre szabást tud biztosítani a vevői igényeket illetően, a vállalat méreteihez képest széles vevőkör számára. Azonban, ha a jövőben számottevően növekedni fog a vállalat vevőköre, akkor minden bizonnyal szükséges lesz új emberek alkalmazására, hogy továbbra biztosítani tudják az igények teljes körű kielégítését.

A növekedés mellett a vállalatok gyakran rákényszerülnek csökkentésre is, vagyis, hogy *csökkentési vagy visszavonulási stratégiát* alkalmazzanak. A Médiasprint Kft. életében eddig nem volt szükség arra, hogy csökkentse üzleti tevékenységének szintjét, vagy csak passzívan, kizárólag a stabilitásra törekedjen. A vállalat folyamatosan fejlődik, és inkább a növekedési stratégiákat alkalmazta és alkalmazza. Bizonyosan el fog következni, olyan időszak is, vagy olyan helyzet, amikor szükséges lesz, hogy valamely területről visszavonuljanak, vagy, hogy a hatékonyság növelése érdekében jelentős mértékben mérsékeljék akár költségeket, akár az eszközöket. Ekkor az igazi feladat az lesz, hogy felismerjék ennek a szükségességét, és meg tudják majd tenni a szükséges lépéseket.

## BEFEJEZÉS

Szakdolgozatomban bemutattam egy kisvállalkozás, a Médiasprint Sportmarketing Kft. élettörténetét stratégiai életciklusokon keresztül, vizsgáltam a vállalat makro- és mikro környezetét, belső forrásait, fókuszpontjait és alkalmazott stratégiáit. Mindvégig arra a kérdésre kerestem a választ: létezik-e nyerő stratégia. A válaszom: igen is, meg nem is. Nem létezik egy nyerő stratégia, amelyet minden vállalatvezető alkalmazni tud, vagy akár csak egy olyan nyerő stratégia, amelyet egy üzletágban minden vállalat eredményesen alkalmazhatna. Azonban igenis léteznek nyerő stratégiák egyes vállalatoknál, ott, ahol elég figyelmet szentelnek a stratégiai tervezésnek, a stratégiai gondolkodásnak. Ott, ahol megvizsgálják, hogy mivé válhatna a vállalat, hogy mivé képes válni, és hogy mivé akarják, hogy váljon a szervezet. Ezután pedig meg tudják valósítani az előbbiekről kialakított stratégiákat, legyen az összvállalati, üzleti vagy funkcionális szintű stratégia.

A Médiasprint Sportmarketing Kft. nagyon jó piaci körülmények között mozog. A makro- és mikro környezetete nagyon sok lehetőséget hordoz magában és a belső forrásai lehetővé is teszik, hogy ezeket eredményesen kihasználja. A vállalat vezetősége az elemzések alapján alakítja ki a vállalat fókuszpontjait, amelyek mellett elkötelezettek és követik azokat. Napjainkban a legbiztosabb dolog a változás. A vállalatvezetőknek olyan rugalmas stratégiákkal kell dolgozni, amelyek a gyorsan változó piaci körülmények között is támogatják a szervezet versenyképességét. Egy olyan, alakulásban lévő üzletág esetében, mint a sportmarketing, ez hatványozottan igaz, így a Médiasprint Kft. vezetésének a stratégiaalkotás során folyamatosan követnie kell a változásokat.

Sajnos pont a rugalmatlan stratégiák miatt, gyakran a változások követése érdekében improvizálni kénytelenek a vállalatvezetők, ez pedig gyakran még nehezebb helyzetbe hozza a vállalatokat. A bizonytalanság menedzselése egyre nagyobb szerepet kap a vállalatvezetésben, és ez kihat a stratégiai tervezésre is. A verseny fokozódása és a változások miatt a vállalatvezetőknek olyan új tényezőkkel is számolniuk kell, amelyekkel egy „nyugodt piac” esetében nem. A vállalatoknak már a stratégiai tervezésnél fel kell készülniük, hogy az előre nem látható, a vállalatot kívülről érő és akár válságot okozó tényezőket viszonylag kis veszteséggel kezelni tudják. A krízis menedzsment két új eleme a *contingency*- és a *continuity* menedzsment azok, amelyek segítségével kezelni lehet az előre nem látható tényezőket, és amelyek tartalék vagy elkerülő megoldások alkalmazása révén valamilyen szintű folytonosságot hivatottak biztosítani a stratégiai tervezésben.

Napjainkban, igazodni a változásokhoz, és felvállalni azokat a legnagyobb kihívás. Korunk vállalatainak képesnek kell lenniük a folyamatos és gyors tanulásra, a fáradhatatlan megújító tevékenységre és az új stratégiai célokra való gyors és zökkenőmentes áttérésekre. A versenytársaknál gyorsabban kell észrevenni a kialakulóban lévő változásokat és a gyors döntéshozatal képességével és felvállalásával a változásokra reagáló, rugalmas stratégia mentén kell irányítani a vállalatokat.

## IRODALOMJEGYZÉK

Bowman, Cliff: Stratégiai menedzsment. Panem Könyvkiadó Kft., Budapest, 1999.

Dess, G.G.; Picken, J.C.; Lyon, D. W.: Átalakító vezetés – az amerikai tapasztalatok tükrében. OMIKK – Korszerű vezetés. 1999/11.

Dr. Hoffmann Istvánné: Sportmarketing. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 2000.

Dr. Hoffmann Istvánné: Stratégiai marketing. Aula Kiadó, Budapest, 2000.

Dr. László Gyula – Dr. Orosdy Béla: Személyvesztés vagy szemléletváltás a stratégiában? Chief Executive Officer III. évfolyam. 2002/1.

Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné – Poór József: Személyzeti/Emberi Erőforrás Menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1994.

Farkas Zoltán – Kelemen Zoltán – Vajna Tamás – Vitéz F. Ibolya: Az érem másik oldala. HVG XXIV. évfolyam 51-52. szám. 2002. december 21.

G.L. – W. Á.: Egyensúly a teljesítménymérésben. BOSS 2002/május.

Husztai Vera: Vezetés a XXI. században. OMIKK – Korszerű vezetés, 2000/10.

K. Tóth László: Meglovagolt reklám. Figyelő 2002/2. szám. 2002. január 10-16.

Kristóf Tamás: A scenárió módszer a stratégiaalkotásban. Vezetéstudomány XXXIII. évfolyam 2002. 9. szám

Mészáros Tamás: A stratégiai jövője – a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest 2002.

Salamonné Huszty Anna: Jövőkép- és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó. Budapest, 2000.

Salamonné Huszty Anna: Vállalati stratégia. ÁVF Budapest, 2001.

Subáné Varga Judit: Stratégiai kényszerek és alapkompenciák a XXI. századi vállalatoknál. OMIKK – Korszerű vezetés, 2000/9.

Szabó Zoltán: Az információtechnológia és a szervezet stratégiai összehangolásának problémája a szervezeti információfeldolgozás szemszögéből. Vezetéstudomány XXXIII. évfolyam, 2002. 2. szám

Varsányi Judit: Tudásipiaci stratégiák. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1998.

Veres Zoltán: Szolgáltatás-marketing. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998. 2001.

Zoltayné Paprika Zita: A magyar menedzserek versenyképessége. Cégvezetés IX. évfolyam 1. Szám, 2001. január.

**Domokos Péter\***

## **MONETÁRIS ÉS ÁRFOLYAM-POLITIKA MAGYARORSZÁGON 1990 UTÁN**

Az árfolyam, mint monetáris-politikai eszköz, illetve mint a jegybanki célrendszer mindvégig meghatározó eleme az elmúlt tizenhárom év során két tényezőre volt közvetlen hatással: az inflációra és a versenyképesség alakulására. Ez a két tényező a gazdaságpolitika szándékától függően váltakozó prioritással jelentkezett a Magyar Nemzeti Bank végső céljaként. Árfolyam-politikai szempontból az 1990 óta tartó időszak három részre különíthető el: a kiigazítható árfolyamrögzítés alkalmazásának, a csúszó leértékelésnek, és a széles sávú árfolyamrögzítés időszakára.

A kiigazítható árfolyamrögzítés magyarországi alkalmazásának lényege az volt, hogy a jegybank az infláció leszorítása érdekében rendkívül szűk sávban rögzítette a forint árfolyamát, azonban ha a fizetési mérleg, illetve a versenyképesség alakulása úgy kívánta, akkor „kiigazította” az árfolyamot. Ez idővel a gyakorlatban azt jelentette, hogy bizonytalan időpontban és mértékben, de egyre gyakrabban leértékelésre került sor. Az árfolyamrendszer hibái miatt számos probléma merült fel az 1990-1995 közötti időszakban: a gazdasági környezet kiszámíthatatlan lett, a reálárfolyam felértékelődött, a folyó fizetési mérleg hiánya megugrott és az egész monetáris politika hitelessége is veszélybe került.

A gazdasági helyzet konszolidálása érdekében 1995 elején stabilizációs csomagot indított útjára a kormány. Ennek részeként a korábban expanzív költségvetési és jövedelempolitika restriktívvá vált és meghirdetésre került az előre bejelentett ütem alapján a csúszó-leértékelő árfolyamrendszer. A csúszó leértékelés bevezetése a forint árfolyamának kiszámíthatóbb alakulását és az egész monetáris-politika hitelességének a megerősödését eredményezte. Csökkent a fizetési mérleg hiánya, és a kezdeti növekedés után fokozatosan mérséklődtek az inflációs várakozások is.

A csúszó leértékelés során alkalmazott viszonylag magas kamatprémiumnak és szűk sávnak köszönhetően az árfolyam szinte mindvégig az árfolyamsáv erős széléhez tapadt. Ez gyakori, költséges intervencióra kényszerítette a jegybankot. Mindazonáltal ez a költségvonzat hosszú távon is vállalhatóan bizonyult, ráadásul az erős szélhez tapadt árfolyam biztonságossá és fenntarthatóvá tette a csúszó leértékelést. A folyamatos inflációcsökkenés azonban 1999 után megtorpant és az árszínvonal emelkedés üteme „beragadt” 10 százalékos körüli szinten. 2001. május és 2001. október között jelentős változás ment végbe a magyar monetáris rendszerben. Ennek négy fontos lépése volt:

1. Májusban a forint árfolyamának intervenció sávját  $\pm 2,25$  százalékról  $\pm 15$  százalékra szélesítették.
2. Júniusban a Magyar Nemzeti Bank az árszínvonal emelkedési ütemének csökkentését előtérbe helyezve áttért az inflációs célkövetés rendszerére.
3. Szintén júniusban életbe lépett a teljes devizaliberalizáció és a forint teljes konvertibilitása.
4. Októberben pedig megszűnt a csúszó leértékelés és 276,1 forintos árfolyamon rögzítette a jegybank az euro-árfolyamát.

A monetáris rendszer átalakításában szerepet játszott: az infláció mérséklésére irányuló korábbiaknál erőteljesebb törekvés, az Európai Unió árfolyamrendszeréhez való igazodás és a forint elleni spekulatív támadások veszélyének kivédése.

Az intervenció sáv kiszélesítése után a forint árfolyama azonnal erősödésnek indult. Ez a folyamat nagyban segítette a dezinflációs törekvések érvényesülését. A forinterősödés azonban átmeneti, ám jelentős versenyképesség-romlást okozott a külkereskedelem által érintett nem importáló vállalatok számára. Romlott az export jövedelmezősége, és az olcsóbb importnak köszönhetően a belföldre termelő cégek versenyhelyzete is rosszabb lett. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy az árfolyam felértékelődése nyomán fellépő inflációcsökkenés tartósan és jelentősen javítja nemcsak a vállalatok, de a magánszemélyek helyzetét is.

---

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: dr. Székács Anna főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola

Groszman Erika\*

## A FRONT OFFICE ÉS BACK OFFICE JELENTŐSÉGE ÉS KAPCSOLATA A HILTON BUDAPEST WESTEND MŰKÖDÉSÉNEK TÜKRÉBEN

Szakedolgozatom célja, hogy rávilágítson a szállodaipar, azon belül is a Hilton Budapest WestEnd Front és Back Office részlegének jelentőségére, a két terület kapcsolatára és szálloda működésén belül elfoglalt pozíciójukra. A dolgozat során kitérek a szállodaipar, és a két kiemelt terület általános jellemzésére, majd mindezen ismeretanyagot levezetem a konkrét szállodán keresztül, és bemutatom a két terület ott megfigyelt speciális felépítését, működését. Úgy gondolom, hogy ez a két terület képezi a szálloda hatékony és nyereséges üzemeltetésének gerincét, és ezért sokkal nagyobb figyelmet érdemelne.

És hogy miért pont a Hilton Budapest WestEnd a témám? Számomra a Hilton a *minőséget* jelenti, a megbízható és elegáns szállodák körében. A Budapest WestEnd pedig a 2001 legjobb üzleti szállodája cím elnyerésével keltette fel az érdeklődésemet. Szakedolgozatom tartalmaz kritikai észrevételeket a Hilton Budapest WestEnd gyakorlatával, főleg a két kiemelt terület kölcsönös együtt(nem)működésével kapcsolatban, de ez csak és kizárólag egy huszoneves szubjektív véleménye.

A dolgozat során arra próbálom felhívni az olvasó figyelmét, miért lenne olyan fontos, hogy a két terület szorosan együttműködjön, és egymást segítve álljon a vendégek rendelkezésére. Megfigyeléseimet a szálloda két alkalmazottjával készített mélyinterjúval támasztom alá, illetve egészítem ki. Úgy gondolom ez a módszer a legalkalmasabb arra, hogy a személyes véleményeket is napvilágra hozhassam, és jól irányzott kérdésekkel rávilágíthassak a konkrét problémákra. Hangsúlyoznám, hogy nem bírálni szeretnék, hanem kiemelni az általam helytelennek, vagy működésképtelennek gondolt munkafázisokat, és javaslatot tenni azok hatékonyabbá tételére.

A dolgozatom felépítése perspektivikus, hiszen az általánostól indul és fokozatosan halad a konkrét probléma megjelenéséig. Mivel a dolgozat fókuszában a Front, és Back Office áll, ezért a történelmi kitekintés után a fogalommagyarázat segíti eligazodni az olvasót szakedolgozatom témájának alapjairól, a résztvevők funkcióiról.

Képet kaphatunk a Front illetve a Back Office szervezeti felépítéséről és az ott dolgozók munkájáról. Mivel ezt a két részterületet a Hilton Budapest WestEnd gyakorlatán keresztül mutatom be, ezért a dolgozat egy igen jelentős része a Hilton szállodaláncról, és azon belül is a WestEnd Hiltonról szól. Grafikonok és diagrammok segítenek elemezni a szálloda piaci helyzetének, forgalmának és átlagárának alakulását. A dolgozat utolsó részében válik világossá a két terület jelentősége a szálloda szempontjából, a kettejük között fennálló függőségi viszony, és az, hogy az egyik területen folyó tevékenységek komplementerei a másikon folyóknak. Ezen konkrét szállodán keresztül próbálok rávilágítani a számomra igen komolyan ítélt problémára, méghozzá arra, hogy a Front illetve a Back Office között miért nem igazán beszélhetünk együttműködésről, fogalmazhatnék úgy is, hogy a közöttük lévő kapcsolat inkább "együtt-nemműködés".

A dolgozat a probléma megoldására tett javaslattal zárul, melynek lényege, hogy a kommunikáció és a közös interakciók fejlesztésével javítható lenne a két terület közti összhang. Összességében úgy látom, hogy az általam felismert, és ismertetett probléma tényleg valós és érzékelhető gond, ami foglalkoztatja az érintett feleket és ők is keresik a megoldást.

---

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Papp Ferenc, főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola



**Halasi Krisztina\***

## **AZ ÖNKÉNTES KÖLCSÖNÖS EGÉSZSÉGPÉNZTÁRAK INTÉZMÉNYE**

**(mint magánfinanszírozási forma a magyar egészségügy területén)**

Az államháztartási reform elképzelései között jelentős szerepet foglal el a magyar egészségügy megújítása. Sajnos e terület több problémával is küszködik. Az egyik legnagyobb gond a forrásoldalon mutatkozik, ugyanis az egészségügyre jellemző a pénzhiány. Továbbá ismert az önkormányzatok tulajdonában lévő egészségügyi szolgáltatók rossz fizikai állapota is.

Jelenleg Európában nálunk a legmagasabb a jövedelemhez viszonyított járulékfizetési kötelezettség aránya, ennek következtében a források növelése a társadalombiztosítás szintjén már nem megoldható. A magánfinanszírozás két intézményi formája az üzleti biztosítók és az önkéntes kölcsönös egészségpénztárok. Az utóbbi a megtakarításon kívül számos előnnyel rendelkezik a másikkal szemben. Az önkéntes egészségpénztárok 1993 óta léteznek az egészségügyi piacon, azonban nem mutatnak olyan mértékű növekedést, mint a magánnyugdíjpénztárok. Jelenlétük és hasznosságuk sokak előtt még ismeretlen.

A dolgozat elkészítése során arra törekedtem, hogy teljeskörűen bemutassam az önkéntes egészségpénztárok intézményét és annak környezetét. Célom az volt, hogy azok számára nyújtsak ismereteket erről a magánfinanszírozási formáról, akik nem tudnak létezéséről, valamint azoknak, akik bár hallottak róla, még sem ismerik pontosan azokat. Sok embernek fontos az egészsége, és szeretne azért tenni is valamit. Az egészségpénztáraknak köszönhetően olyan előnyökhöz juthatunk, mint például a prevenció, vagy az adókedvezmények igénybevétele. Az első esetben lehetőség van arra, hogy a megelőzés és egészségmegőrzés intézményi keretek között történjen. Míg a második esetben lehetőségünk van az általunk vagy a munkáltatónk által befizetett tagdíj után adókedvezményt igénybe venni. További célom volt az is, hogy rávilágítsak arra, hogy nem csak egyéni szinten, hanem az egészségügy szintjén is szükség van az önkéntes egészségpénztárakra. Elsősorban magánforrás bevonását jelenti, de emellett jó hatással van a piaci versenyre is.

Több tényezőnek is köszönhetően erősödne a verseny az egészségügyi szolgáltatók körében, egyrészt azért, mert a szolgáltatók fix összeghez jutnak, amennyiben ellátnak egy egészségpénztári tagot, továbbá azért, mert a pénztáraknak köszönhetően nőnek a minőségi elvárások a szolgáltatókkal szemben. Ezen ismeretek tükrében arra a megállapításra jutottam, hogy a magyar egészségügynek szüksége van az önkéntes egészségpénztárakra. A kormány sajnos még nem adott jelentős szerepet nekik. Azonban a taglétszám aránya a magyar lakossághoz mérve alacsony, ezért érdemes lenne a pénztáraknak megfelelő tagtoborzó stratégiát kialakítani, mert a keresleti oldalon igenis van igény rájuk. A jövőben az államnak is több szerephez kellene juttatnia az egészségpénztárakat. A magánbiztosítás valamennyi európai országban jelen van. Ahhoz, hogy a magyar egészségügy színvonala növekedjen, szükség van egy olyan rendszer kiépítésére, amelyben a társadalombiztosítás teljes átalakításon megy keresztül, majd ezután, amellett az önkéntes egészségpénztárok is központi szerephez jutnak.

---

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező hallgató  
Témavezető: dr. Karle Georgina

**Kozsdi Edina\***

## **A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ÜZLETI ANGYAL TÍPUSÚ FINANSZÍROZÁSA\*\***

Az *üzleti angyal* finanszírozás lényege, hogy nem egyfajta hitelt jelent, hanem úgynevezett résztvevő tőkét biztosít használójának. Fontos, hogy banki értelemben vett fedezetet nem igényel, viszont a kockázat mértékével arányos hozamot vár. Az *üzleti angyalok* nagyobb számú közreműködése, számszerű és tőkeerő mennyiségi növekedése a fejlett országokban nem spontán folyamat eredménye. Szükség van közvetítő szolgálatokra is. Ilyen közvetítő szolgálatot működtetnek a fejlett országokban, ott is, ahol az üzleti angyalok szerepe a gazdaságban már számottevő.

Fontos, és főként hiánypótló szerepet töltenek be az *üzleti angyalok* a jelentős növekedési képességű kisebb vállalkozások, és különösen az új innovációs eredmények létrehozására támaszkodó vállalkozások fejlődésének elősegítésében, az ehhez szükséges tőke biztosításában. A tőlük származó kis- és középvállalkozásokba irányuló befektetések jelentik a külső tőke legnagyobb forrását, mint ahogy megvalósult egyes rendkívül sikeres magyar cégek (pl.: Graphisoft, Index) esetében.

---

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: dr. Székács Anna főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola

\*\* Az OTDK-n második díjat nyert dolgozatot ld. 8. számunkban (159-174. oldal).

**Marosi Szonja\***

## **A BKV RT. STRATÉGIA ÉS CONTROLLING RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA**

Szakedolgozatomban Magyarország legnagyobb tömegközlekedési vállalatának, a BKV Rt-nek a stratégia és controlling rendszerét vizsgáltam. E területekhez szervesen kapcsolódik a reorganizáció, ami alapfeltétele volt a két rendszer kiépítésének, így a dolgozat három fő tartalmi egységre tagolható. Választásom azért esett e téma vizsgálatára, mert a Társaságnál eltöltött gyakorlati idő alatt megismerhettem e területeket. A Társaság, azon kevés magyar tulajdonban lévő nagyvállalat közé sorolható/tartozik, amely időben felismerte, hogy helyzetét csakis működő stratégia és jól kiépített controlling rendszerrel tudja javítani. Ilyen pozitívnak tartom a Társaság azon törekvését, hogy a közszolgáltatás kötött keretei között, annak szűk mozgásterében működő stratégia és controlling rendszert alkotott.

A vállalat Budapest közlekedésének minden korszakában meghatározó szerepet játszott, hiszen a fővárosi életminőség egyik alakítója. A zökkenőmentes budapesti tömegközlekedés megvalósulásához elsőrendű kormányzati és önkormányzati érdekek fűződnek. A folyamatok megismerése során azonban tapasztalhatjuk, hogy a Társaság működési feltételeire, finanszírozási helyzetére egyik fél sem tudott érdemben megoldást találni.

Szakedolgozatomban rámutatok, hogy a vállalati reorganizációs program keretében megvalósított projektek (például TransIT projekt), valamint átszervezések alapjaiban új, korszerű változásokat eredményeztek a vállalat életében.

A stratégiaalkotás folyamatának megismerésével a vállalat életterébe tekinthetünk be, láthatjuk, hogy milyen keretek között végzi mindennapos tevékenységét. Kiemelkedő fontosságúnak tartom, hogy stratégiáját tudatosan kívánták létrehozni. Miután megvizsgáltuk az elérendő célt, a "stratégiát", a controlling területében a cél elérését segítő módszereket ismerhetjük meg. A controlling, mint funkció, a vezetés eligazodását szolgálja, ami különösen fontos egy nagyváros működését meghatározó közlekedési rendszerben. Az sem mellékes, hogy a rendszer biztosította közlekedés milyen színvonalon és milyen költségen valósul meg, ezért a controlling területei közül a költségcontrolling és a tervezés részterületét emeltem ki. Megállapítható, hogy a költségek elszámolása és nyomon követése egységesen megoldott és a – elvárásoknak megfelelően – járatokra van terhelve a különböző elszámolási technikák alkalmazásával. A költségcontrolling, azonban "csak" a döntések megalapozásához nyújt segítséget, önmagában nem rendelkezik intézkedési hatáskörrel, a vállalatirányítással szorosan együttműködve azonban jelentős eredményekre képes.

Összességében egy jól kiépített, modern, minden követelménynek megfelelő rendszer (amely természetesen magában hordozza a külső és belső környezethez való alkalmazhatóságának minden előnyét és hátrányát is) megismerésére nyílik lehetősége az olvasónak.

---

\* *A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Salamonné dr. Huszty Anna, főiskolai tanár, tanszékvezető,  
Általános Vállalkozási Főiskola*

**Pete Zsolt\***

## **A KÜLFÖLDI MŰKÖDŐ TŐKE SZEREPE, HASZNOSULÁSA A MAGYAR GAZDASÁGBAN, AZ AUTÓIPAR TERÜLETÉN**

A rendszerváltást követő években, a politikai, a jogi és a gazdasági környezet kedvezőbbé válásával párhuzamosan, némi időbeni késéssel, fokozatosan megjelentek hazánkban a külföldi befektetők. A privatizáció, a magántulajdon felértékelődése és a külföldi tőkejelenlét egyaránt hozzájárult hazánk szerkezetátalakításához, gazdasági fejlődéséhez. A rendszerváltás óta folyamatosan növekedett a külföldi befektetések száma és volumene Magyarországon, és véleményem szerint telítetté is vált a hazai piac. Az autóipar gyerekkorom óta érdekel. Több szempontból is érdemesnek találtam kiemelni munkámban. Egyrészt jellemző e területre a gyors fejlődés, másrészt gazdasági szempontból húzóágazattá válása, ami hozzájárult a gazdasági fejlődéshez. Ebben az iparágban igen magas a külföldi tőkejelenlét, a külföldi beruházások összértéke. Véleményem szerint az autóiparban nem várható olyan mértékű tőke kivonás, mint ami a feldolgozóipar egyéb ágaiban mostanában tapasztalható. Manapság a beáramló tőke volumenének jelentős csökkenése, valamint a korábban már megtelepedett befektetők tőke kivonásai miatt egyre nagyobb jelentőséggel bír.

Diplomamunkámban elemzem azokat a külső és belső okokat is, amelyek indokolhatják hazánk tőke vonzó képességének csökkenését. Beazonosítok külső, közvetett hatásokat, mint például a nemzetközi politikai helyzet instabilitása, a közel-keleti konfliktus, a világgazdaságot jellemző dekonjunktúra, vagy Kína tőke vonzó képességének ugrásszerű növekedése.

A belső okok a gazdaságpolitikával, a befektetés-ösztönzési programmal kapcsolatosak. A külföldi befektetők szempontjából különös súllyal bír a kormány által meghirdetett támogatások köre, minősége és mennyisége. Több esemény, például a mostanában elbukott Peugeot nagyberuházás is indokoltá teszi a befektetés-ösztönzési program felülvizsgálatát, módosítását és korszerűsítését.

---

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Papp Ferenc, főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola

Rákóczy Katalin\*

## A VÁMJOGI SZABÁLYOZÁS KIEMELT JELENTŐSÉGŰ TERÜLETE: A GAZDASÁGI VÁMELJÁRÁSOK ÉS HARMONIZÁCIÓJUK A KÖZÖSSÉGI SZABÁLYOZÁSSAL

Szakedolgozatom témájául a gazdasági vámeljársok ismertetését választottam. Ennek keretein belül bemutatom a 2002-ig alkalmazásra kerülő vámjogi jogszabály-módosításokat tartalmazó rendelkezéseket, amelyek hatásukat tekintve felérnek a Vámtörvény megalkotásának jelentőségével. A Vámtörvény 1995 óta számos módosítást élt meg, de a legfontosabb lépésre 2000-ben került sor, amikor is a parlament rendkívül jelentős, sokrétű változásokat fogadott el, amelyeket több külső és belső tényező, befolyásolt.

Külön kiemelendő az európai uniós csatlakozási folyamat, hiszen a módosítás alapvetően további közelítést jelentett az uniós vámjogszabályokhoz, különös tekintettel a gazdasági vámeljársok szabályaiiban történő összehangolás tekintetében. Olyan jelentős mérvű változásokat hozott, amelyek feldolgozása és az új elvárásoknak való megfelelés nem kis feladat elé állította a hazai gazdálkodókat, és a vámhatóságot egyaránt. Az uniós csatlakozás mellett külön kényszerítő erőként jelentkezett nemzetközi kereskedelem folyamatos növekedése, ugyanis 1990 és 1999 között a vámhatóság által elvégzett vámkezelések száma több mint kétszeresére nőtt, értékük pedig még jelentősebb növekedést mutat.

Az elméleti jogszabályokban három fő terület szabályozására, illetve módosítására került sor, amelyek közül a termelési célú gazdasági vámeljársok rendszerének a közösségi vámjogi szabályozáshoz való, csaknem teljes mértékű igazítását emelem ki. Ezen belül három fő tárgykör kap különös hangsúlyt. Egyrészt a vámfelügyelet melletti feldolgozás beépítése, amely a jogszabályban közzétett listában szereplő importalapanyagok és -alkatrészek esetében lehetővé teszi a késztermék vámfelügyelettel történő hazai előállítását és az alapanyagok helyett a végtermék vámtételével és jellemzőivel történő vámkezelését (nevezhetjük „késleltetett importnak” is) Másrészt szó van az aktív feldolgozás átalakításáról, aminek során a korábban ismert vámvisszatérítési rendszer ezen eljárás keretei közé került. A harmadik terület az egyszerűsített eljárások rendszerének átvétele.

A 2001. év végére végrehajtott módosítás a gazdasági vámeljársok tekintetében a vámraktározás és a vámeljárs továbbbi összehangolására, illetve az úgynevezett használati gazdasági vámeljárs, vagyis az ideiglenes behozatal részletszabályainak átvételére koncentrált. A megváltozott jogszabályi rendelkezések 2002. január 1-jével léptek hatályba. A Vámtörvény öt különböző gazdasági vámeljársat nevez meg. Ezek: vámraktározás, ideiglenes behozatal, aktív feldolgozás, passzív feldolgozás, vámfelügyelet melletti feldolgozás. Ezen vámeljársok a maguk összetett funkcióikkal szerepet töltenek be a vámjogszabályozáson belül. Közös jellemzőjük a termékbehozatal megkönnyítése a raktározási, feldolgozási, és használati célú funkciójuk ellátása során.

Szakedolgozatom célja – a teljesség igénye nélkül – e gazdaságilag jelentős speciális terület fontosságának érzékeltetése, átfogó kép nyújtása a hazai gazdálkodók számára egyrészt a jogharmonizációs módosításokkal bővített gazdasági eljárások bemutatásával, másrészt azok gazdasági illetve gazdálkodási jelentőségének, előnyeinek kiemelésével. Elsősorban azok a gazdasági szereplők érdekeltek e szabályozó eszköz gazdasági „logikájának” az átlátásában, megértésében, akik számára a mindennapi életben elkerülhetetlen az új vámjogszabályok ismerete és a jövőbeni változásokra való felkészülés.

Szakedolgozatom egyik mondanivalója, hogy gazdasági vámeljársokat érintő jogharmonizáció nem a „minden áron” elvre épült. Számos, a közösségi szabályozással még nem összehangolt határozat él, amely támogatja, és figyelembe veszi a hazai gazdálkodók érdekeit, továbbá, amely tudatosan azt a célt szolgálja, hogy a gazdálkodók erősítsék versenyképességüket, likviditásukat, hogy egyenlő feltételekkel jelenhessenek meg a közösségi piacon. A gazdasági vámeljársok vámjogi szabályozásának jogharmonizációs célú módosításai gazdasági ösztönzési céllal kerültek megvalósításra. A hazai gazdálkodókat arra az aktív kezdeményező magatartásra készítik fel, amelyet az Európai Unió tagállamaiban dolgozó gazdálkodók már elsajátítottak. Szemléletváltás megalapozásáról van szó, ami nem egy „mindenható” vámhatóság és egy kiszolgáltatott ügyfél között, hanem egy ügyfél-specifikus vámszolgálat és az érdekeit, gazdasági feltételeit ismerő és érvényesíteni kívánó gazdálkodó között valósul meg.

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: dr. Székács Anna főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola

A szakdolgozatban a gazdasági vám eljárásokat tárgyaló fejezetek mellett egy esettanulmány is szerepel, amely az aktív feldolgozást célzó gazdasági vám eljárás jogszabályi előírásainak gyakorlati megvalósulását mutatja be. Az esettanulmány azt kísérli meg, hogy egy konkrét hazai feldolgozó cég működésén keresztül gyakorlati példaként szolgáljon mind annak feldolgozó tevékenységére vonatkozóan, mind a tevékenység engedélyezésétől az elszámolásig végbemenő folyamatra vonatkozóan.

A gazdasági vám eljárások ismertetése során a harmonizációs törekvésű módosítások kiemelése mellett gazdasági ösztönzési szerepük is említésre került. A gazdasági vám eljárások közös ismérve, hogy minden esetben vámkönnyítést tesznek lehetővé a gazdaság működéséhez szükséges termékbehozatalra, azon belül a feldolgozásra, raktározásra, és átmeneti célú használatra. A közösségi szabályozás átvételével, illetve a hazai vámjogi szabályozáshoz való igazításával mindez a gazdálkodói nézőpontból is teljes mértékben megvalósult, az aktív feldolgozásban például a helyettesítő áru alkalmazásával; a vámfelügyelet melletti feldolgozásban az alacsonyabb vámtétellel való elszámolással; az ideiglenes behozatalban a még hatályban lévő két százalékos használati vámmal a közösségi három százalékkal szemben; a vámraktározásban a vámraktártípusok kínálta lehetőségekkel; a passzív feldolgozásban a passzív és aktív feldolgozás részfolyamatainak összekapcsolásával.

Bízom abban, hogy a hazai gazdálkodók ezen szabályozó eszköz gazdasági logikájának átlátásával, megértésével a közösségi piacra lépve aktív kezdeményező magatartásra törekednek.

**Takács Nóra\***

## **AZ ÁB-AEGON ÁLTALÁNOS BIZTOSÍTÓ RT. PÉNZFORGALMA**

A Biztosító a Főiskolán működő bázisintézményi rendszerben 3 félév során biztosította számomra ismereteim gyarapodását és a szakdolgozati témám kifejtésére is lehetőséget adott. A gyakorlatom alatt a Vállalati Pénzügyek és Bankkapcsolatok szakterület munkatársai vezettek be a Biztosító pénzforgalmába, valamint megismertették velem az ebben résztvevő szervezeti egységeket és a kapcsolódó informatikai rendszereket is. Diplomamunkám megírásakor arra törekedtem, hogy mindezen témákról átfogó képet nyújtsak, valamint arra, hogy a különböző pénzügyi és informatikai folyamatokat mindenki számára könnyen érthető módon fogalmazzam meg. Szakdolgozatom megírásában a személyes konzultációk mellett a Biztosító külső és belső szabályozási rendszerének megismerése, főiskolai tanulmányaim és a Raiffeisen Bank ügyfélreferensével készített interjúm segítette.

A gyakorlatom helyszínéül választott *ÁB-AEGON Általános Biztosítót* a XX. század közepén alapították, mely akkor még az Állami Biztosító Nemzeti Vállalat nevet viselte. A Biztosító rövid időn belül tömegbiztosítóvá vált, élet-, épület- és lakásbiztosítási módozatok közül választhatott a lakosság. Az 1986. év során a magyar állam egy másik nagy biztosítótársaságot hozott létre, ezzel az ÁB monopóliuma megszűnt. A következő fontos állomás a cég életében az 1992. év volt, mely a privatizációt jelentette a Biztosító számára. Ezen lépéssel a holland AEGON Biztosító Társaság leányvállalatává vált a Biztosító. Az anyavállalat 4 kontinens több, mint 10 országában van jelen és ma a világ 3. legnagyobb biztosítója.

A privatizáció következtében a vállalat működési alapelvei egyértelműen megváltoztak. A Biztosító mottója: *„Tiszteld az embert! Keress pénzt! Érezd jól magad!”* pontos iránymutatója a vállalatnál dolgozók gondolkodásmódjának és profitorientáltságának. A *„Tiszteld az embert!”* jelszó segített egy olyan vállalati kultúra kialakításában, amely az általános és igazán fontos emberi értékekre épül, így az egymással és az ügyfelekkel illetve üzleti partnerekkel létrejött kapcsolatokat is a kölcsönös tisztelet jellemzi.

A *„Keress pénzt!”* felszólítás betartásához szükség van egy olyan eredményes üzletpolitikára is, amely alapot ad a munkatársak kedvezőbb anyagi megbecsüléséhez.

A Biztosító *bankkapcsolataira* jellemző, hogy szigorú kritériumok és követelmények rendszere – szakmai, informatikai követelmények és kedvező üzleti kondíciók – felelteti meg a lehetséges bankokat és a feltételrendszernek leginkább megfelelőt választja ki partneréül. Az ÁB-AEGON Általános Biztosító Rt. elvárja (fő)számla-vezető bankjaitól, hogy speciális pénzügyi igényeit maximálisan kielégítsék, illetve kövessék. A Biztosító *pénzügyi-stratégiai céljai* hosszú távra meghatározzák a Társaság piaci lépéseit. Jelenleg ezen célok a készpénzforgalom minimalizálása, az OCR csekkes fizetmények és a postai kifizetési utalványok számának csökkentése az elektronikus fizetési módok előnyben részesítése érdekében. Az ügyfelekkel való kapcsolattartás (személyes kapcsolat, call-center, Internet) színvonalának növelése szintén stratégiai célnak számít, hiszen a szolgáltatásokkal való elégedettség nagymértékben képes befolyásolni a biztosító versenypozícióját.

Szakdolgozatomban bemutatom a pénzügyi tranzakciók (jövőírások, terhelések) különböző, az AEGON gyakorlatában honos módjait, kiemelve a csoportos átutalások és beszédések fontosságát, valamint az üzleti bankkártya használatát és a készpénzforgalom lebonyolítását is. *A pénzügyi tranzakciókat kezdeményező, országos szintű szervezeti egységek* mellett a Központi Informatika és Vállalati Pénzügyek és Bankkapcsolatok szakterületének feladatait – többek között a pénzforgalom bonyolításának és az elektronikus banki terminálok üzemeltetésének módját, valamint a befektetésekkel összefüggő likviditás menedzsment folyamatát – hangsúlyozottan ismertetem.

Az egyes *pénzügyi informatikai rendszerek* között az ABLAK, IFI, MAMA rendszerek funkcióit, feladatait lebonyolításának menetét, valamint a szoftverek és a pénzügyi munka szoros kapcsolatát jellemzem.

Dolgozatom *végkövetkeztetése*, hogy az ÁB-AEGON Általános Biztosító Rt. vagyoni és pénzügyi helyzete stabil, jövőbeni működését – figyelembe véve az Európai Unió pénzügyi szektorra vonatkozó „jóslatát”, miszerint a biztosítók növekedésének dinamikája jelentős mértékű lesz az elkövetkező időszakban – várhatóan semmilyen negatív tényező nem befolyásolhatja.

---

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: dr. Székács Anna főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola

**Tóth Nikoletta\***

## **HITELKOCKÁZATOT JELENTŐ TÉNYEZŐK SZEREPE A BANKOK ÉLETÉBEN**

A pénzpiacon zajló erős verseny hatására a bankok a biztonságra és a stabilitásra törekednek, ezért fontos számukra, hogy a veszélyt jelentő kockázatokat megfelelően kezeljék. A kereskedelmi bankok nyereséges működését fenyegető kockázattípus egyike a hitelkockázat, melynek figyelmet érdemlő kezelésére nagy szükség van. A hitelkockázat-kezelés feladata azon tényezők vizsgálata és elemzése, amelyek a hitelkihelyezések időben történő megtérülését befolyásolhatják, meg- nem-valóságát eredményezhetik.

A hitelkockázatot jelentő tényezők megítélésének szempontrendszerében jelentős változásokat idéztek elő az elmúlt néhány évben bekövetkezett gazdasági és pénzügyi események. A bankoknak hitelkihelyezéseik során egyre nagyobb figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy a hitelt igénylő ügyfelek esetében ne csak azok stabilitására helyezték a hangsúlyt, hanem az adott ország gazdasági és pénzügyi helyzetét is vizsgálják. Mindezek miatt az egyes országokban rejlő kockázatok felértékelődtek. Az ügyletek meghiúsulását nagyban befolyásolják az előre nem várt gazdasági és társadalmi történések a világ minden pontján. Ilyen például az amerikai gazdaságra nagy hatást gyakorló 2001. szeptember 11-ei merénylet, amely megrázta a világot és negatív következményeket vont maga után. A pénzintézeteknek – a vállalatok által végrehajtott könyvviteli hamisítások következtében – a hitelek kihelyezéséről történő döntéseik folyamán meg kell vizsgálni az adatok valódiságát, valamint az egész ágazatban várható változások következményét. Fontos, hogy az értékelések ne csak az adatokra vonatkozzanak, hanem az ügyfelek egymás közötti kapcsolataira és a külső körülmények vizsgálatára is.

Magyarországnak, az Európai Unióhoz való csatlakozásával, a banki hitelek még inkább előtérbe fognak kerülni, hiszen az Európai Unió által előírt szabályozások megnehezítik a vállalatok sorsát. A hitelkockázat-kezelés szabályozási környezetében is átalakulások fognak bekövetkezni, amelyek megvalósítása a bankok számára szintén nagy kihívást jelent. A hitelkockázatok mérésének alapvető pillére a bázeli Bankfelügyeleti Bizottság által megfogalmazott tőke megfelelési kritérium. A pénzügyvilágban történt változások hatására a Bizottság, nagyobb teret szeretne engedni a bankok számára hitelkockázataik megítélését illetően.

A testület megadná a lehetőséget, hogy a bankok maguk döntsék el, mennyire kockázatosak a különböző eszközeik. Az új elképzelés lényeges szempontja, hogy nem céltartalékot, hanem tőkét rendel minden kockázatos tényező mögé. A bankok maguk dönthetik el, milyen módszert alkalmaznak a vállalati, bankközi, valamint az országoknak nyújtott kölcsöneik kockázati osztályba sorolása alkalmával.

A hitelintézeti törvény kockázátvállalásra vonatkozó rendelkezéseinek tanulmányozásából kitűnik, hogy egy banknak a tevékenysége során pontos szabályoknak kell megfelelnie. Ezeknek az előírásoknak a betartása tovább nehezíti a pénzintézetek számára a fennmaradást, ezért hiteleik kihelyezése folyamán a biztos megtérülésre kell törekedni.

A gazdasági élet rohamos változása maga után vonja a különféle hitelkonstrukciók igénybevételét. Ezért a bankok egyre jobban előtérbe kerülnek a mindennapokban. A piac résztvevőire egyre nagyobb nyomás nehezedik és ahhoz, hogy lépést tudjanak tartani a fejlődéssel, szinte minden tranzakciójukba be kell vonni valamely pénzintézetet közreműködő társnak, különben fejlesztéseiket önerőből képtelenek végrehajtani. A folyamatos vállalati csődhelyzetek túlélése kapcsán is mindinkább nélkülözhetetlenek a bankok által nyújtott hitelek, amelyek a hitelintézetek oldaláról nézve még nagyobb kockázatot jelentenek. Esettanulmányomban a barkácscikk és építőanyag kiskereskedelmet és annak két piacvezető vállalatát elemeztem a hitelkockázatot jelentő tényezők feltérképezése céljából. Elemzésem kapcsán megállapításra került, hogy az egyik cég tulajdonosai inkább a bankokra támaszkodnak, míg a másik vállalatnál az anyavállalat tőkeinjekciókkal próbálja az eredményességet növelni és a fizetőképességet javítani.

Értekezésemből kitűnik, hogy a bankok hitelkockázat-kezelése egyre nagyobb szerephez jut az elkövetkezendő időkben, hiszen egy megalapozatlanul nyújtott nagy-összegű hitel az adott bank bukásához vezethet, de – ezen túl – kihatással lehet az egész pénzügyi világra is.

---

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Schiffer Péter főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola



**Wrana Krisztina\***

## **PIRULA-PROBLÉMA**

### **A magyarországi gyógyszeripar helyzete**

A gyógyszeriparban a világon az utóbbi időben robbanásszerű fejlődés figyelhető meg. A bevezetéshez közel álló gyógyszerek kifejlesztési költségei megemelkedtek. A nemzetközi gyógyszerpiacon költségcsökkentési törekvések következtében a felvásárlások és fúziók révén megavállalatok jöttek és jönnek létre. A nemzeti piacsabályozás egyre nagyobb nemzetközi nyomás alá kerül.

A hazai gyógyszeripar a rendszerváltást követően jelentős átalakuláson ment keresztül. Az átalakulás az iparág minden szereplőjét érintette. A megváltozott jogi és gazdasági körülmények a gyógyszergyártókat és -forgalmazókat működésük átgondolására készítették:

- Átalakult a tulajdonosi szerkezet mind a gyártásban, mind a gyógyszer-kereskedelemben.
- Liberalizálták a gyógyszerimportot.
- A hagyományos kereskedelmi csatornák és exportpiacok összeomlottak.
- Termékdiverzifikáció ment végbe.
- A verseny kiéleződött, külföldi szereplők jelentek meg Magyarországon.
- A gyógyszer-áremelések miatt az előírányzott gyógyszerár-támogatásokat nem lehetett tartani, így a lakossági gyógyszerkiadások jelentősen megemelkedtek
- Új egészségügyi törvényt vezettek be.

Mindennek következtében a magyar gyógyszerpiacon erőteljes koncentrálódási folyamat ment végbe vertikális, helyenként pedig horizontális irányban. A kialakult új magyarországi helyzetben már erőteljesen tükröződnek a nemzetközi tendenciák.

A hazai gyógyszeripar tekintetében új szereplők belépésére az ellátási lánc egyetlen elemében sincs igazán lehetőség. Egyrészt, mert a belépési korlátok magasak; fizikai jellegű szükségleteken (magas tőkeigény) kívül speciális ismeretekre is szükség van. Másrészt viszont az állam törvényi úton szabályozza az ipar szereplőinek egymáshoz fűződő kapcsolatát és a realizálható nyereség mértéke is jelentős hatást gyakorol.

Dolgozatom célja az, hogy leírja a hazai gyógyszeripari ellátási lánc szerkezetének átalakulását. Bemutatom, hogy a piac szereplői miként próbálják érdekeiket érvényesíteni az állammal, és a többi „játékosal” szemben, illetve, hogy ehhez milyen eszközöket használnak fel. Jelentős az a hazai törekvés, hogy miközben a gyárak és nagykereskedők láncszemében erőteljes integrálódás megy végbe, a patikák próbálják függetlenségüket megőrizni, amit viszont hosszú távon nem lesznek képesek megvalósítani.

Véleményem szerint – melyet a dolgozatomban a jelenlegi helyzet bemutatásával kívántam alátámasztani –, világosan látszik, hogy az Európai Unióhoz való csatlakozásunkkal az egész Európát átfogó nagykereskedelmi vállalatok Magyarországra is be fognak lépni. Ennek következtében a patikaláncok még inkább túlsúlyba fognak kerülni. A Hungaropharmát – mely jelenleg már a nagykereskedői piac közel 50%-át birtokolja – valószínűleg a Gehe vagy az Alliance UniChem fogja megvásárolni. A cég mostani tulajdonosai közül a Magyar Gyógyszer Rt.-nek fűződik ehhez a legkevésbé érdeke, azonban a konzorciumban lévő 5%-nyi tulajdoni arányuk csak átmenetileg lesz képes megvédeni a patikai tagok függetlenségét.

Az egyre koncentráltabb piaci szereplők alkuereje nőni fog az állammal szemben, illetve az EU-ba való belépéssel a törvényi szabályozások olyan irányú változása várható, amelynek hatására a kormány kénytelen lesz az árreakciók drasztikus emelésére.

---

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Salamonné dr. Huszty Anna, főiskolai tanár, tanszékvezető,  
Általános Vállalkozási Főiskola

**Dériné Szabó Zsuzsanna\***

## **AZ ALLIANZ HUNGÁRIA BIZTOSÍTÓ RT. ÉSZAK-BUDAPESTI IGAZGATÓSÁGA GÉPJÁRMŰ KÁRRENDEZÉSI EGYSÉGÉNEK ÁTSZERVEZÉSE A TQM ELVEINEK FIGYELEMBEVÉTELÉVEL**

A gyorsan változó környezet, a technikai fejlődés, az új kihívások arra készítetik a vállalatokat, hogy minél gyorsabban alkalmazkodjanak a változásokhoz. Amelyik cég ezt nem ismeri fel, az előbb – utóbb hanyatlásnak indul, és válságba kerül. Azok a cégek, amelyek időben reagálnak a változásokra, és stratégiájuk újragondolásával, szervezeti struktúrájuk, az alkalmazott technológia és a munkaerő fejlesztésével válaszolnak a kihívásokra, komoly versenyelőnyre tehetnek szert.

A múlt század 80-as éveiben lépett elő stratégiai tényezővé a minőség, amely az igények és elvárások teljesítésének mértéke, azaz azt nyújtani a vevőknek, amit akar, amikor és ahol akarja, folyamatosan és megfelelő árért. A vállalatok jelentős hányada mára már felismerte és fő feladatának tekinti a termék, illetve a szolgáltatás minőségének javítását. Annál is inkább, mivel a vevők is egyre öntudatosabbak, és nem fogadnak el gyenge vagy hibás teljesítést, kifogások sorozatát. Minden vállalatnak, amely az adott piacon kíván maradni, fejlesztéssel, innovációval, és minőségi termékkel, szolgáltatással kell a válaszokat megadni.

A minőség elérésének számos útja létezik, de egyiknél sem hagyható figyelmen kívül a vevő elégedettsége. A másik fontos szempont a folyamatok optimálisra tétele, folyamatos figyelemmel kísérése és, ha szükséges, javítása. A minőségi célok elérésében mindenkinek részt kell vennie, a munkatársakat képzéssel, tanulással alkalmassá kell tenni arra, hogy munkájukért képesek és hajlandók legyenek felelősséget vállalni.

Dolgozatom témája egy piacvezető cég, az Allianz Hungária Biztosító Rt. példáján keresztül egy megvalósult optimalizációs projekt teljesítésének eredményeit bemutatni, melynek kereteit, irányait, elveit a TQM adta.

Az Észak-budapesti Igazgatóság vezetése időben ismerte fel, hogy a hatékonyság növelésének egyik lehetséges módja, ha odafigyel a partnerei igényeire, és azokat a lehető legjobban igyekszik kielégíteni. Erre a szükséges lépésre a nagyszámú ügyfélpanasz hívta fel a figyelmet. A panaszügyek elemzési eredményei indokolták a projekt létrehozását.

Az elsődleges cél a legnagyobb kárrendezési egység újjászervezése volt a minőség alapelveinek kiegészítő elemeinek figyelembevételével. A középpontba a vevő, a károsult ügyfél került. A folyamatok átszervezése is az ügyfél igényeihez igazodott. A végső cél az ügyfelek megtartása, elégedettségük növelése és a szolgáltatás színvonalának emelése volt. Az átszervezés új szervezeti felépítést, megváltozott munkafolyamatokat eredményezett, bővebb ismereteket, egyéni felelősségvállalást, önálló munkavégzést, új szemléletmódot várt el a munkatársaktól. Ezzel kapcsolatban bemutatom, hogy a vezetés milyen módon kezelte, illetve előzte meg a munkatársak természetes ellenállását a változásokkal szemben. A bemutatott teljesítmény-értékelési rendszer teljesen újszerű volt a munkatársak számára. Először vált lehetővé, hogy egyéni és csoportszinten mennyiségi és minőségi kritériumok is mérésre kerüljenek. A vezetők elkötelezettek voltak a változások mellett, ez fontos biztosítéka volt a sikerességnek.

---

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Bálint Julianna, óraadó tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

**Gátas János\***

## **A BIZTOSÍTÉKOK SZEREPE A BANKI HITELEZÉSBEN**

A szakdolgozat témájául a kereskedelmi bankok hitelezési gyakorlatában alkalmazott biztosítékok bemutatását választottam. A bankműködés szinte minden területe, így az általam választott téma is szoros kapcsolatot mutat mind a közgazdaságtudománnyal, mind a jogtudománnyal. A modern bankműködés megismerésének és megértésének elengedhetetlen feltétele e két tudományterület együttes ismerete. A téma választásán személyes érdeklődési körömet túl az elmúlt időszakban – elsősorban a zálogjogi szabályozás terén – lezajlott módosítások is indokolják. E változásokat ugyanis a nem titkolt céllal hajtották végre, hogy a korábbi szabályozással kapcsolatos bizonytalanságokat és hiányosságokat megszüntessék.

A szakdolgozat megírásával kitűzött céljaim:

- 1.) A bankműködés alapelveinek, illetve ezek összefüggéseinek bemutatása.
- 2.) A biztonság alapelveihez kapcsolódóan a bankműködés védelmi vonalainak jellemzése, különös tekintettel a biztosítékok rendszerére.
- 3.) A biztosítékok közgazdasági funkcióinak elemzése.
- 4.) A biztosítékok hatályos jogi szabályozásának leírása.
- 5.) Egy „mintabank” fedezetértékelési szabályzata főbb előírásainak kidolgozása.

Dolgozatom bevezetőjében a hitelezés mibenlétét mutatom be. Egy régi hiteleméleti vitára hivatkozva rámutatok arra, hogy a bizalom (bizalom az adós fizetőképességében és készségében) mellett a biztosíték is meghatározó jelentőségű a hitelezés folyamatában.

Dolgozatom második részében közgazdasági szempontokból vizsgálom a bankműködés sajátosságait. Rámutatok arra, hogy alapvető követelmény a bankokkal szemben, hogy meghatározott elvek alapján és elvárásoknak megfelelően tevékenykedjenek, azaz szem előtt tartásuk a négy bankári alapelvet: a fizetőképességet, a hitel- és hitelkihelyezési képességet, a jövedelmezőséget és a biztonságot.

A folytatásban részletesen kitérek a témát közvetlenül érintő alapelvekre: a biztonság követelményére. A biztonságot olyan alapelveként fogom fel, melyet alapvetően a többi bankári alapelv érvényesülése terem meg. A biztonságnak önmagában is megalapozottnak kell lennie, melyet meghatározott szervezeti kereteik segítségével és eszköztárral ér el. Ezen az úton továbbhaladva mutatom be a bankok „védelmi rendszerét”, részletesen kitérve a biztosítékok rendszerére. Megállapítom, hogy a bankok kötelezettségvállalásukat elsősorban az ügyfél vagyoni és pénzügyi helyzetére alapozzák, és ezt tekintik fedezetnek. A fedezeten belül azonban megkülönböztetnek olyan vagyoni elemeket, amelyek likvid jellegük, tartósságuk, állandóságuk és jogi természetük miatt alkalmasak arra, hogy a bankok azokat biztosítékkul lekössék. Ezek a biztosítékok olyan jogintézmények, amelyek az ügyfél vagyonvesztése esetén is fedezetül szolgálnak. Ebben a részben ismertetem a biztosítékok funkcióit, a velük szemben elvárt követelményeket, illetve csoportosíthatóságukat.

Dolgozatom harmadik, nagyobb fejezetében a biztosítékok hatályos jogi szabályozásával foglalkozom. Rámutatok arra, hogy a hitelezés során a szerződő felek egymással szemben kötelezettséget vállalnak, és jogosultságokat szereznek. Ez jelenti például azt, hogy a kölcsön folyósítása után a bank jogosult lesz követelni az adós által felvett kölcsön visszafizetését, illetve a pénz árát (a kamatokat), az adós pedig köteles ennek eleget tenni. A jog előírásai garanciát jelentenek a jogosult számára arra, hogy a másik fél által vállalt kötelezettség teljesítését kikényszerítse. A jogszabályi előírások kikényszerítése azonban hosszadalmas lehet és néha nem is éri el a kívánt célt. Ezért a bankok általában biztosítékokat is igényelnek a hitelezés során. Ezeket a Ptk. a szerződést biztosító mellékkötelezettségek között szabályozza. A biztosítékok azonban csak akkor tölthetik be gazdasági funkciójukat, ha a hitelező tudja, hogy az adós nem teljesítése esetén a jog elismeri a bank jogát a biztosítékkul lekötött vagyontárgyra és biztosítja, esetleg megkönnyíti az ahhoz való hozzájutást is. *A biztosítékok csak jogi formájuk és gazdasági funkciójuk együttese révén képesek a bankműködés biztonságosabbá tételére.*

---

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Lőrincz Péter óraadó tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

Rövid történeti áttekintés után részletesen bemutatom a bankügyleteket biztosító mellék-kötelezettségeket. A dolgozat utolsó fejezetében egy "mintabank" fedezetértékelési szabályzatának főbb előírásait dolgozom ki. Szinte közhely, de igaz, hogy a jog eszköz a jogalkotó kezében, amelyet felhasználhat célkitűzései megvalósítására. Ha a hitelezés területén vizsgáljuk ezt az állítást, akkor a jogalkotó meghatározó választás előtt áll: az adóst védjem-e vagy a hitelező pozícióját erősítem? Az erre adott válasz nagymértékben befolyásolja a hitelezés folyamatát, és ezen keresztül jól tükrözi egy adott ország gazdasági viszonyait is. Véleményem szerint a jog akkor tudja szolgálni a hitelezés, és ezen keresztül a gazdaság fellendülését, ha az adósi pozíció nem biztosít indokolatlanul kényelmes helyzetet, vagyis ha a hitelező kezébe a jog olyan eszközöket ad, melyek biztosítják az adós által vállalt kötelezettség érvényesítését, kikényszeríthetőségét.

**Iker Zsuzsanna\***

## **LEHETETT ÍGY IS CSINÁLNI!**

### **– AVAGY EGY SIKERES SZÖVETKEZETI ÁTALAKULÁS BEMUTATÁSA**

A társaság, melyet szakdolgozatomban bemutatok, ma Magyarország egyedüli, Közép-Kelet Európa legnagyobb író- és irodaszergyártó cége, amely az 1989-es szocialista gazdasági és kereskedelmi szervezet felbomlása során, talpon maradt és napjainkig jelentős változásokon ment keresztül. Az ICO ipari szövetkezet részvénytársasággá történő alakulását, a részvénytársaság jelenlegi piaci helyzetét és a részvénytársaság stratégiáját ismertetem, melyet az átalakulás során követett, illetve a stratégiát, amivel napjaink (2000. év) kihívásaira kíván válaszolni. Az 1989-1998 közötti időszak a magyar társadalom és a gazdaság történelmi jelentőségű szakasza. A társadalom egy vértelen politikai átalakuláson ment keresztül, ezzel párhuzamosan a gazdasági átalakulás nem kevés áldozatot követelt. Ebben a társadalmi és gazdasági környezetben kezdődött el az államilag irányított privatizáció illetve a törvényileg előírt szövetkezeti átalakulás. Ez utóbbi érdekessége, hogy valójában nem privatizációról beszélhetünk, hiszen a szövetkezeteknek az "elméleti" tulajdonosai adottak voltak már a szocializmus időszakában is, de csak a törvény által előírt átalakulással válhattak valóságos tulajdonosokká.

A társaság vezetése nyereségesen működtette a szövetkezetet, képes volt nagyobb gazdasági konfliktusok nélkül átalakítani részvénytársasággá. A stabilizáció évei 1994-re befejeződtek és ettől kezdve úgy a forgalom, mint a nyereség dinamikusan nő. A társaság létszáma az 1991. évi 621 főről 2000-re, 320 főre apadt, de úgy, hogy közben elbocsátásokra nem került sor. A társaság eszközeit megosztva több kft-t hozott létre, így teremtette meg a munkahelyeket és hajtotta végre a szocialista termelési rendből ráerőltetett nem-gazdaságos tevékenységek szétválasztását és azok gazdaságossá tételét.

Dolgozatomból kiderül, hogy az ICO Rt. menedzsmentje és dolgozói egy sikeres privatizációt – szövetkezeti átalakulást – vittek végbe. Ugyanarról a rajtvonalról indulva, mint sok más szövetkezet, vagy ipari vállalat, ők sikerrel jutottak a célba, az elért eredményeket az elmúlt évtizedben folyamatosan tartották és növelték. Önmaguknak szigorú elveket és hosszú távú komoly célokat határoztak meg, és ezek elérésére nem sajnálták a kemény munkát. Ezen elvek folyamatos követése vezetett oda, hogy míg 1990-ben az ICO még csak a harmadik írószergyártó cég volt Magyarországon, 2000-re az első lett.

Egy felmérés szerint 2000-ben a magyar írószerszerműpia 27%-át az ICO Rt. által gyártott és forgalmazott írószerek tették ki. Ezen belül az olcsó (5\$ alatti) írószerek forgalmán belül 12%-ot az ICO márkanévű termékek uralnak, míg az 5\$ feletti piacán 67%-kal az ICO által forgalmazott PARKER és WATERMAN termékek vezetnek. Ahogy a privatizáció során az ipar különböző területein, úgy az írószergyártás területén is komoly kihívásokkal kellett szembenézni. Sok függött az adott cég gazdasági erejétől, területi elhelyezkedésétől, a szocializmusban kialakult piaci orientáltságától, de a jó adottságok nem nélkülözhetők az elkötelezett stratégiával és koncepcióval rendelkező jó menedzsmenttel. Sokat segített a sikeres átalakulásban, hogy maga a menedzsment is tulajdonossá válhatott. Az ICO „privatizációs sztorijának” bemutatása – a sok negatív privatizációs történet mellett – azt igazolja, hogy lehetett így is csinálni.

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Papp Ferenc főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola

**Kovalik Andrea\***

## **MIT ADHAT EGY JÓ CONTROLLING?**

### **A Kerry Hungária Kft. controlling rendszerének bemutatása**

A vállalatok működési feltételei az elmúlt évek során jelentősen megváltoztak. A technológiai fejlődés felgyorsulása, a piaci verseny kieleződése egyre inkább ráirányította a tulajdonosok és a vezetők figyelmét a controllinggal szemben támasztott elvárásokra. A globalizálódás, a gyorsan változó környezet a vállalkozásokat is gyors reagálásra kényszeríti. Amelyik vállalkozás ennek nem tesz eleget, lemarad a többitől. A hátrányt pedig nem, vagy csak nagy erőfeszítések árán lehet behozni.

Napjainkban egyre nagyobb hangsúlyt kap az önálló vezetői döntések gazdasági következményeinek vizsgálata és értékelése, hiszen a tévedések, a hiányosságok, a felületességek és mulasztások a piaci versenyben való lemaradáshoz, gazdasági hátrányokhoz, vagyonsökkenéshez vezethet. A vállalat alapvető érdeke, hogy megelőző lépéseket tegyen az esetleges gazdasági hátrányok kivédése érdekében, felfigyeljen a piaci veszélyekre, és gyors intézkedésekkel javítsa a már meglévő problémát.

Jelenleg kevés olyan vállalkozás van Magyarországon, amelynél *érvényesül* a controlling szemlélet, és *hatékonyan* működik a controlling-rendszer. Elemzésem alapjául egy élelmiszer alap-és adalékanyag gyártó vállalatot választottam. E cégen keresztül kíséreltem meg bemutatni a controlling elméletét és gyakorlatát. A külföldi szemlélet (controlling gondolkodásmód) hazai meghonosítása ennél a vállalatnál pozitív irányú fejlődést okozott.

A Kerry Hungária Kft. igyekszik megfelelni a piaci kihívásoknak, amit előmozdít, hogy a szervezetnél mintegy öt éve működik a controlling rendszer. Bár sok minden szabályozott – lényegében minden fontos eleme a szervezetnek anyavállalati előírások szerint működik –, mégis úgy vélem, hogy hatékonyságában a jövőben is meghatározó szereplője lesz a hazai és a nemzetközi piacoknak egyaránt. Úgy hiszem, hogy a Kerry Hungária Kft. a jelenlegi piaci pozícióját alapjaiban a szervezetnél működő controlling rendszernek köszönheti.

---

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Böcskei Elvira főiskolai adjunktus, Általános Vállalkozási Főiskola

## Kriegs-Au Marianna\*

### A MAGÁNNYUGDÍJPÉNZTÁRAK BIZTONSÁGOS ÉS PRUDENS MŰKÖDÉSÉNEK FELTÉTELEI

Magyarországon 1998 óta léteznek magánnyugdíjpénztárak, melyek tőkefedezeti elven működnek. Szakdolgozatomban a magánnyugdíjpénztárak biztonságos és prudens működésének feltételeit vizsgálom. Próbálok feltárni a legfontosabb kockázati tényezőket, meghatározni azokat a biztonsági elemeket a rendszerben, melyek csökkentik, illetve kiküszöbölik ezen kockázatokat.

A témakört három oldalról vizsgáltam meg:

1. Állam (jogalkotás, Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete, Garancia Alap);
2. Magánnyugdíjpénztárak;
3. Nyilvánosság (pénztártagok).

Az első fejezetben a világ több országának nyugdíjrendszerét, majd a hazai nyugdíjreform okait, céljait, fejlődését mutatom be. A második fejezetben, a jogalkotásban és a gyakori jogszabályváltozásban rejlő kockázatokat vizsgálom, melyek nagymértékben nehezítik a magánnyugdíjpénztárak működését. A Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete olyan állami, hatósági feladatot lát el, mely biztosítja a pénzügyi szervezetekre vonatkozó jogszabályok betartását, és a pénzügyi rendszer stabilitását. Védi a piacot, annak szereplőit – különösen a pénzügyi szervezetek ügyfeleit –, biztosítja a piaci viszonyok átláthatóságát, a tisztességes piaci versenyt, és a pénzügyi szervezetek prudens, hatékony működését tartja szem előtt. A magánnyugdíjpénztárak tevékenységét is szigorúan ellenőrzi a Felügyelet, így az egyik legfontosabb biztonsági tényezőt, kontrollt jelenti a pénztári működés folyamatában.

A Pénztárak Garancia Alapja a törvényben meghatározott esetekben garanciát vállal a magánnyugdíjpénztárak fizetési kötelezettségeiért, és a kezdeti időszakban igen lényeges biztonsági elemként jelent meg. A normafedezet megszűnésével szerepe egyre inkább háttérbe szorul.

Megszűnt az az állami garancia, miszerint a magánnyugdíjpénztáraktól származó nyugdíjjárulék nem lehet kevesebb a társadalombiztosítástól kapott nyugdíj 25%-nál. A kormány egy új garanciális rendszer kialakításán dolgozik, amely ha átlátható, megbízható módon fog működni, akkor a pénztártagok biztonságérzetét lényegesen növelni.

A harmadik fejezetben a magánnyugdíjpénztárak működésével kapcsolatos kockázatokat veszem számításba, és leírásra kerülnek azok a módszerek, eljárások, melyekkel csökkenthetők ezen kockázatok.

A legfőbb kockázatok:

1. Gazdasági-jogi környezet változásának kockázata;
2. Piaci pozícióból adódó és alapítási kockázatok;
3. Vezetési kockázatok;
4. Működési kockázatok,
5. Szolgáltatókkal kapcsolatos kockázatok;
6. Befektetési kockázat;
7. Költségekkel kapcsolatos kockázatok;
8. Likviditással kapcsolatos kockázatok;
9. Tagsággal, tagdíjfizetéssel kapcsolatos kockázatok.

A negyedik fejezetben a pénztártagok szemszögéből közelítem meg a témakört. Az aktív lakosság 54%-a tagja magánnyugdíjpénztárnak, viszont nagyon sokan még a vegyes nyugdíjrendszer alapjaival sincsenek tisztában. A magánnyugdíjpénztárak működéséről, a tagdíjak sorsáról, a költségek alakulásáról, a jövőbeli szolgáltatásokról még kevesebb ismerettel rendelkeznek. Ebben a részben azokról az információkról – és elérhetőségükről – írok, amelyek szükségesek a pénztárválasztáshoz, másrészt – a pénztártagok érdekérvényesítésén belül – a közgyűlésről, és a panaszbejelentésről esik szó.

Összegzésképpen elmondható, hogy a pénztári szektor még nagyon fiatal, de lassacskán túljut a kezdeti nehézségeken. Amennyiben a stabil jogszabályi környezet biztosítva lesz, és kialakításra kerül az új garanciális rendszer, valamint ha fennmarad a Felügyelet szigorú kontrollja, akkor a tagok magánnyugdíjpénztárba vetett bizalma is erősödni fog.

---

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Szűcs József óraadó, Általános Vállalkozási Főiskola

**Krucsó Nóra\***

## **AZ ÜGYFÉL – BANK KAPCSOLAT A hitelezés**

Főiskolai tanulmányaim 3. évében a gyakorlati félév során a CIB Bank Rt. Lakossági Hitelezési Főosztályához kerültem, ahol ma már több, mint egy éve dolgozom. Eleinte a többiek munkáját igyekeztem segíteni, ezután pedig az ingatlanfedezet mellett nyújtott hitelek bírálatának előkészítését végzem. Ezen időszak alatt megismertem az osztályon zajló folyamatokat.

Szakdolgozati témaválasztásom megadta a motivációt ahhoz, hogy az egyébként is érdekesnek tűnő bírálati folyamaton túl, megismerjem a bírálatot megelőző és a bírálatot követő folyamatokat, azaz a teljes hitelezést (hiteligényléstől a folyósításig).

Dolgozatom során az első részben (3-4. fejezet) bemutattam Európa banktörténetét, részletezve az 1990-es évek közepén végbemenő bankkonszolidációt, illetve a mai bankvilág jellegzetességeit, a bankok felépítését, működését, vezető testületeit, üzletpolitikáját, a kereskedelmi bankok jellemzőit. Ehhez leginkább, már meglévő információforrásokból válogattam, szekunder információgyűjtés során.

A második nagy elméleti rész (5-6. fejezet) magában foglalja a hitelezés lényegét, a hazai hitelezés helyzetét, a bankok általános szegmentálási alapelveit, a releváns adós minősítését és konkrétan a munkahelyemen, a CIB bankban az ingatlanfedezet mellett nyújtott hitelezés folyamatának bemutatását. Ehhez a részhez leginkább személyes interjúk, megkérdezések, beszélgetések biztosították a kellő információt. Ez az a rész, melynek kapcsán saját munkaköröm is feltárásra került.

A CIB-nél eltöltött több, mint egy év alatt, valamint a szakdolgozat megírásának hatására – a saját konkrét részfeladatomon túl – betekintést nyertem a dolgozatban részletezett komplex hitelezési folyamatba. A jogszabályi és egyéb környezeti paraméterek rendszeres változása következtében a hitelezési folyamat résztvevői feladatukat állandó képzés mellett tudják ellátni. Így ezen a területen is folyamatos megújulás szükséges.

---

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Vigh László főiskolai adjunktus, Általános Vállalkozási Főiskola

Lugosi Krisztina\*

## A CONTROLLING BEVEZETÉSÉNEK SZÜKSÉGESSÉGE ÉS MŰKÖDÉSE EGY HAZAI EGÉSZSÉGÜGYI INTÉZMÉNYBEN

Az elmúlt 10-15 évben új szemlélet honosodott meg a magyar egészségügyben. Először elkezdődött a teljesítmények mérése, ami merőben újszerű volt, hiszen már a teljesítmény fogalma sem volt könnyen definiálható a gyógyító ellátásban. Ezzel szinte egyidőben indult meg a költségek felosztása és elemzése, majd bevezetésre került a teljesítményfinanszírozás új rendszere. A hazai orvosokat mindez váratlanul érte, ráadásul az egészségügy gazdasági szereplői sem voltak a változásokra felkészülve. Az újfajta szemléletmód megvalósítására és a változások végrehajtására a legtöbb kórházban nem állt rendelkezésre a megfelelő módszer, ami súlyos problémákat váltott ki. Az intézmények vezetői kénytelenek voltak felismerni, hogy egy megfelelő "navigációs" rendszer nélkül az intézmény könnyen zátonyra futhat. Ennek elkerülése érdekében pedig tudatosan felépített információs és döntési rendszerekre van szükség. Ilyennek tekinthető a fejlett országokban, széles körben elterjedt és kiváló hatékonysággal rendelkező controlling-rendszer mint a modern kórházvezetés szilárd és elengedhetetlen része.

Dolgozatomban behatóan elemeztem egy városi kórház controlling-rendszerét, bevezetésének szükségességét. A téma kiválasztásában meghatározó szerepet játszott számomra az, hogy napjainkban egyre több szó esik az egészségügy gazdasági problémáiról, a makro-környezeti hatásokról, az egészségügyi rendszerben bekövetkezett változásokról, valamint egy hatékonyabb gazdálkodás megteremtésének szükségességéről. Mivel a controlling fogalma egyre többször kerül említésre az egészségügyben, mint megoldás a hatékonyabb gazdálkodás felé, úgy gondoltam, hogy egy már működő kórházi controlling rendszer bemutatása időszerű lenne a jelenlegi körülmények között annak bizonyítására, hogy a controlling koncepciója nemcsak a profitorientált szervezetek gyakorlatában lehet eredményes.

A célom elsősorban az volt, hogy bemutassam, mely tényezők indokolják a controlling bevezetésének szükségességét, és miként működhet hatékonyan egy olyan speciális környezetben, mint az egészségügy.

A dolgozatom három fő fejezetre tagolódik.

Az *első fejezet* a controlling általános ismertetését tartalmazza. A fejezet a controlling történeti áttekintésével és fogalmával kezdődik.

Ezt követően meghatározásra kerül szemléletmódja és funkciója, majd áttekintést adok a controller feladatáról, valamint a controlling-szervezet elhelyezkedéséről a vállalati hierarchiában. A fejezetet a controlling két fajtájának rövid ismertetése zárja.

Dolgozatom *második fejezetében* bemutatom a hazai egészségügy jellegzetességeit, külön kiemelve a finanszírozási rendszer változását és annak elemeit. Ezen kívül bemutatásra kerülnek a controlling bevezetését szükségessé tevő tényezők és problémák az egészségügyi intézményekben.

A *harmadik fejezetben* kerül bemutatásra az elemzett kórház controlling rendszerének működése, bevezetésének lépései. Meghatározásra kerülnek azok az előzmények és problémák, melyek az adott kórházban szükségessé tették a controlling koncepció megvalósítását, valamint azon feltételek, melyek megléte szükséges a rendszer hatékony működéséhez.

A dolgozatom egyik központi kérdése volt, hogy lehet-e és egyáltalán kell-e a controllingot alkalmazni egy olyan speciális környezetben, mint az egészségügy. Az adott kórháznál a controlling hatékonyságát támasztja alá az a tény, hogy az intézmény jelenleg pozitív eredményt termel. A pozitív eredmény eléréséhez kitartásra és folyamatos tanulásra volt szükség.

A controllernek a controllingos szaktudás mellett az egészségügyi szakterületet is meg kellett ismernie ahhoz, hogy az osztályos elvárásoknak meg tudjon felelni. Az orvosok pedig megtanultak kérdezni és kérdéseiket egyre szakszerűbben fogalmazzák meg. A kölcsönös tanulási folyamat vezetett oda, hogy kialakult egy olyan controlling rendszer, mely dinamikusan követi a környezeti változásokat, képes megválaszolni az orvosok egyre szaporodó kérdéseit, biztosítja a vezetés naprakész informáltságát és segíti őket abban, hogy vezetési gyakorlatukban a költségekkel való tudatos gondolkodás elsődleges szerepet kapjon.

Összességében véve, az a működés, mely a controlling eredményeként létrejött, biztosítani tudta a kórház gazdálkodásának stabilitását. A gyakorlat azt mutatja, hogy egyre több kórház érdeklődik a controlling iránt. Hosszú távon ugyanis azok a kórházak fognak fennmaradni, amelyeknek a vezetősége megfelelő felkészültséggel tudja felvállalni az üzleti alapokra helyezett gyógyellátás újszerű feladatait és kihívásait.

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Böcskei Elvira főiskolai adjunktus, Általános Vállalkozási Főiskola



**Nagy Zsuzsanna\***

## **ÚJ JÁTÉK, ÚJ SZABÁLYOK – AVAGY MILYEN KIHÍVÁSOKKAL NÉZ SZEMBE A MAGYAR BIZTOSÍTÁSI ÜZLETÁG?**

Az Európai Unió csatlakozás, valamint a világgazdaságban tapasztalható tendenciák nem hagyják érintetlenül a hazai vállalatokat, azok életére, működésére befolyással vannak. A gazdaság egyik kevésbé reflektorfényben álló ágazata a biztosítási üzletág, mely a gazdasági struktúraváltás óta rendkívüli fejlődést produkált. Az üzletágban tevékenykedő társaságok legtöbbször valamely nemzetközi vállalatcsoport tagja, a többnyire európai tulajdonosok pedig jelentős befolyással vannak a hazai biztosítók működésére.

A dolgozat célja, hogy feltárja a hazai biztosítási piac jellemzőit, megismertesse olvasóját a biztosítás alapvetésével, magukkal a biztosítókkal és megkeresse azokat a motívumokat a vállalatok környezetében, melyek működésükre az elkövetkező években hatást fognak gyakorolni. Mindezeket keresztül kialakul annak képe, hogy melyek a koncentrációt igénylő pontok, azok kapcsán milyen folyamatok prognosztizálhatóak az üzletágban.

A teljesebb kép érdekében a hazai piacot befolyásoló uniós környezetet is nagyító alá veszi a dolgozat, betekintést enged a biztosítókat körülvevő makrokörnyezetbe, valamint az európai biztosítók életébe. A hatást gyakorló európai környezet után a magyar makrokörnyezet befolyásoló hatásai tárulnak fel. A hazai biztosítók megismerése után feltérképezésre kerül a társaságok mikrokörnyezete a Porter-féle öttényezős versenymodell segítségével, mely bemutatja a piacon zajló éles versenyt a társaságok között, valamint a közvetítőkért és a vevőkért folytatott harcot. Kibontásra kerül a biztosítási üzletágban jellemző értékteremtési folyamat is az értékláncon keresztül, és képet formálhatunk arról, hogyan igyekeznek a biztosítók a vevők számára értékes szolgáltatást nyújtani, illetve melyek a potenciális fejlesztési pontok.

Összegzésképp arra keressük a választ, hogy vajon számolhatnak-e a verseny éleződésével és új szereplők térnyerésével a hazai társaságok, milyen jövőkép vázolható az üzletágban. A kutatómunka során elsődlegesen az aktuális piaci információk gyűjtésére és a megfigyelhető trendek feltárására került a hangsúly.

A legjelentősebb változást az Európai Unió csatlakozás fogja generálni a hazai biztosítási üzletágban, mint oly sok más gazdasági szektorban. Az egységes piac játékszabályai ma is formálódóban vannak a pénzügyi szolgáltatók kapcsán. A közösségi szabályok egyrészt megteremtik a biztosítók szabad alapításának feltételeit, másrészt törekednek a biztonságos működés, az átláthatóság feltételeinek rögzítésére. A közösségi jog kapcsán tehát megnyílik a tér a biztosítók előtt, azonban versenytársaik ugyanolyan könnyen léphetnek piacra, üzletvitelükre vonatkozóan pedig egységes, várhatóan szigorodó játékszabályokra számíthatnak. Az utóbbi évek recessziós hatási elől az európai biztosítók sem tudtak menekülni. A pénzügyi, befektetési piacok gyengélkedése és a természeti katasztrófák, a világot megrendítő USA elleni terrorcselekmény miatt nehéz pénzügyi helyzetbe kerültek az évszázados, világhírű cégek. Mindezek kapcsán erős racionalizálási, kooperációs, egyesülési trend alakult ki az uniós piacon. Ezek a tendenciák szintén kihatnak a hazai piacra. Ugyanis egyrészt a tulajdonosok pénzügyi pozíciójuk javítása érdekében várhatóan szorosabbra fogják húzni a magyar társaságok nadrágszíját is, vagy esetleg jelentősebb mértékben hátrítják rájuk teljesítménykövetelményeiket. Másrészt a hazai pénzügyi piac sem tudja függetleníteni magát teljes mértékben az európai hatásoktól. Egyes életbiztosítások tekintetében a magyar biztosítókat is rosszul érintette a hazai értéktőzsde gyengélkedése. A vevőkért és a közvetítőkért komoly verseny folyik a hazai biztosítási üzletágban. Új tendenciák vannak kialakulóban a bankok és a biztosítók együttműködése, valamint a bankok saját biztosító alapítása révén. A közvetítőkért folytatott harc várhatóan tovább fog éleződni az egységes piacon, ugyanis az itthon nem tevékenykedő társaságok is valószínűleg igyekezni fognak közvetítőkön keresztül, pozíciót nyerni.

Az Európai Unió csatlakozásának reményeink szerint gazdaságélénkítő hatása lesz, melyet kihasználhatnak a hazai biztosítók. A jövedelmek javulásával több szerződésre, magasabb díjbevételekre számíthatnak. Már csak az a kérdés, vajon mind hozzájuk folyik-e be, vagy azon még több szereplővel kell majd osztozkodniuk. A kedvező gazdasági fejlődés, a magyar biztosítási piacon meghúzódó tartalékok valószínűleg több európai társaság figyelmét fogja Magyarországra vonni, aminek jelei már ma is láthatók az elmúlt két év alapítási hullámában. Nekünk, ügyfeleknek csak hasznunk származhat az erősödő versenyből: valószínűleg szélesebb kínálatból választhatunk, a szolgáltatási minőség javulhat és várhatóan növekvő jövedelmünkől talán többet áldozhatunk saját és családunk jövőjére, biztonságára.

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Salamonné dr. Huszty Anna főiskolai tanár, tanszékvezető,  
Általános Vállalkozási Főiskola

**Reszler Hajnalka\***

## **JÁTÉK VAGY KITÖRÉSI LEHETŐSÉG**

### **Az e-business megvalósulása Magyarországon**

Munkám elméleti részében elvégeztem a hozzáférhető szakirodalom idevágó eredményeinek áttekintését, szintézisét. Arra a következtetésre jutottam, hogy a gazdaságban egy új irányzat fokozatosan erősödik: az e-business. Ez új dimenziókat ad a kereskedelemnek. A dolgozat követi ezt az új irányzatot, kitüntetett figyelmet szentel az új üzleti formáknak, a piacon való megjelenés lehetőségeinek, a fizikai és a virtuális világ kapcsolatának.

A dinamikusan változó piaci környezet igényli a vállalatok részéről a további fejlődést. Azok, akik figyelmen kívül hagyják a változásokat hosszú távon nem életképesek. Egy sokszereplős piacon az új lehetőségek felkutatása, a versenytársak megelőzése lényeges és döntő kérdés. Viszont az internetes kereskedelemben való belépés nem könnyű... De nem elég belépni, hanem ott maradni is tudni kell. Sok cég számára az e-business alkalmazása ma már szükségszerű. A gondot az jelentheti, hogy az átállás nem egyszerű, az e-business a vállalat működésének szerves része kell, hogy legyen. A versenyben maradáshoz új gondolkodásmód elsajátítására van szükség.

Ez az újfajta kereskedelem sokféle lehetőséget kínál. Vannak az ún. dot.com cégek, melyek csak on-line kereskedelmet folytatnak. Ám nem ez a legjellemzőbb forma. Minden cégnek megvan a lehetősége, hogy megtalálja és alkalmazza az on-line és off-line kereskedelem hatékony kombinációját. Általános jelenség, hogy egy cég a hagyományos kereskedelmet egészíti ki az internetes kereskedelemmel. A vállalatnak lehetősége van arra, hogy közvetítők nélkül érje el a vevőket. Ehhez egy saját honlapra van szüksége. De alapvetően a cég kereskedési formája – B2B vagy B2C – dönti el, hogy számára mennyire hasznos a honlap. A honlapok az e-business megvalósításának első lépcsőfokát jelenthetik. A honlappal szembeni elvárások magasak: legyen tetszetős, tartalmazza az aktuális információkat, legyen interaktív. A fogyasztó az off-line világhoz hasonlóan a vásárlás élményére vágyik.

Munkám során megvizsgáltam Magyarország két megyéjében az e-business megvalósulását. Pest és Tolna megyében 100-100 vállalati honlapot hasonlítottam össze. Különböző szempontok – grafika, nyelvhasználat, cég információk, vásárlás stb. – alapján gyűjtöttem mennyiségi és minőségi adatokat a honlapokról, különös tekintettel az on-line rendelésre. A kapott adatok azt mutatják, hogy az interneten keresztül történő értékesítés jelentőségét a cégek még nem ismerték fel. A két megye internetes megjelenése hasonló, ám Pest megyében színesebb a kép. Nagyobb számban és sokféle tevékenységi körrel képviseltetik magukat a cégek. De a leglényegesebb szempontban nincs eltérés: az on-line vásárlás 6-7%-os aránya igen alacsony. Amíg ez fennáll, nem is beszélhetünk e-businessről.

---

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Papp Ferenc főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola

**Szabó Viktória\***

## **A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS AZ ELMÉLETBEN ÉS A GYAKORLATBAN**

Napjainkban környezetünk védelme egyre nagyobb hangsúlyt kap. Az ember lépten-nyomon találkozik ezzel a témával a médiában, ami persze nem véletlen. A problémák ugyanis azonnali beavatkozást igényelnek, s ezen felismerés egyre többünkben tudatosodik. Az emberek gondolkodása a környezettel kapcsolatban már egészen más, mint korábban. Megjelent egy egészen új, ma is érvényes fogalomkör, a fenntarthatóság gondolata. Ez a szemléletváltás azonban egy hosszú folyamat eredménye, melyet dolgozatomban is bemutatok.

Környezetünk pusztítása mára olyan méreteket öltött, hogy azonnal cselekednünk kell, ha meg akarjuk óvni környezetünket a jövő nemzedék számára. A környezetvédelem nagy gazdasági áldozatokat és erőfeszítéseket követel mindannyiunktól. Az eredményes fellépés érdekében az egyének, az állam, a nemzetközi szervezetek, illetve az üzleti világ szereplőinek összefogása szükséges. Korunk környezeti problémáira a globalitás jellemző, azaz az izolált megoldási kísérletek nem hoznak sikert. A kitűzött célok elérése érdekében egységes és közös tervekre van szükség. Az Európai Unió jelenleg ennek megvalósítására törekszik.

A szakdolgozati téma kiválasztásánál egyértelmű volt számomra, hogy a környezettel kapcsolatos témát fogok választani, mivel mindig is kiemelten érdekelt a környezetvédelem. A dolgozat elkészítése által ezen környezeti gondolatkör teljesen új dimenzióit ismerhettem meg. Magyarország a közelmúltban megrendezett népszavazáson végleg letette a voksát az Európai Unió mellett. Ennek tudatában célkitűzésem, hogy hazánk csatlakozása küszöbén képet adjak a cselekvés időszerezéséről, a témában történt nemzetközi eseményekről, a megvalósításhoz rendelkezésre álló módszerekről és eszközökről. Az Európai Unió és Magyarország környezetvédelem területén elért eddigi eredményein, és a mára kialakult helyzet leírásán túl dolgozatomban be szeretném mutatni a fenntartható fejlődés gondolatkörének kialakulását, illetve gyakorlatba történő átültetésének kísérleteit.

A téma áttanulmányozását követően megállapíthatom, hogy az egész világban, az Európai Unión belül éppúgy, mint hazánkban, még mindig keressük az utat, a módszereket arra, hogy képesek legyünk megőrizni a jövő generáció számára is azt a gazdasági, szociális és környezeti jólétet, amely nekünk megadatott, azon cselekvési lehetőségeket keresve, melyekkel világunk fenntartható marad.

---

\* *A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: dr. Valkó László óraadó, Általános Vállalkozási Főiskola*

**Tátrai Zsuzsanna\***

## **A HELYI ADÓK TÖRVÉNYI SZABÁLYOZÁSA ÉS GYAKORLATI JELENTŐSÉGE MISKOLC MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK GAZDÁLKODÁSÁBAN**

„Hazánkban a demokratikus választással létrejöttek az önszervező helyi hatalomgyakorlás szervezeti kereteit megteremtő önkormányzatok. A települési önkormányzatok alapvető feladata – a közhatalom helyi közügyekben való gyakorlása mellett – a helyi közszolgáltatások biztosítása. E feladatnak a helyi sajátosságokhoz és igényekhez igazítható ellátása – melynek során nélkülözhetetlen a helyi közösségek kezdeményezőkézsége, áldozatvállalása is – elengedhetetlenné teszi az önkormányzatok önálló gazdálkodása feltételeinek megteremtését. A gazdasági önállósulás egyik eszköze a helyi adók rendszere. Ez a települési önkormányzat számára lehetőséget teremt a helyi szuverén adóztatási jog gyakorlására, s ezzel együtt a helyi adópolitika kialakítására”.<sup>1</sup>

Dolgozatom témája a *helyi adó*. Azért ezt a témát választottam, mert egyrészt az adózás és az adóztatás fontos részét képezi a gazdaságnak, a gazdasági élet egészét érinti, s mint leendő közgazdász fontosnak tartom adórendszerünk mély és alapos megismerését. Másrészt a helyi adó adórendszerünk egyik fontos eleme, amely adóalanyiság tekintetében az egész társadalmat átfogja, így mindennapi életünk részét képezi.

Napjainkban az Uniós csatlakozás küszöbén egyre nagyobb feladat hárul a helyi önkormányzatokra, melyek ezen feladatok megoldásában mindinkább saját forrásaikra kell, hogy hagyatkozzanak. Éppen ezért a helyi adók jelentősége felértékelődik és szerepet játszik a “helyi adótudat”<sup>2</sup> erősítésében. Ebből a szempontból van kiemelt jelentősége a helyi adóknak, mint bevételi forrásnak és ezen tényezők is motiváltak témaválasztásomban.

*Dolgozatom első fejezetében* a helyi adózás magyarországi alakulásával kapcsolatos történeti áttekintés szerepel, melyben a hangsúlyt a rendszerváltás előtti és utáni változásokra helyeztem.

*A második fejezet* fő célja az elméleti háttér megismertetése, melynek keretében a helyi adók mai rendszerét mutatom be, összefoglalást adok a helyi adókról, fajtáiról és legaktuálisabb törvényi szabályozásukról.

*A harmadik fejezetben* mutatom be és elemzem a Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata által alkalmazott helyi adók fajtáit, mértéküket, melyhez a legfrissebb hatályos rendeleteket és azokat a változtatásokat ismertetem, amelyek az uniós-csatlakozással kapcsolatban terveznek. Ezt követően tárgyalom az adókban eddig bekövetkezett változásokat és a helyi adók önkormányzati költségvetésben betöltött szerepére is kitérek.

A dolgozat *negyedik fejezetében* a helyi adók jövőbeni szerepét értékelem egyrészt az Európai Unióban és a magyar adórendszerben, másrészt az önkormányzati gazdálkodásban. Ezzel összefüggésben kifejtem nézeteimet a helyi adórendszer továbbfejlesztésének lehetőségeiről. Végül foglalkozom néhány felmerült gyakorlati problémával és megoldási lehetőségeikkel, majd összegzem a témával kapcsolatos tapasztalatokat.

A helyi adóztatás 1990. évi reformja lehetővé tette, hogy a helyi adókkal, mint egyre nagyobb gazdasági súlyú tényezővel számoljanak az önkormányzatok a hazai adórendszeren belül. Az adó bevezetése óta eltelt több mint egy évtized módot nyújt a helyi adórendszer áttekintésére, elemzésére, problémák felvetésére. Bár vannak még kisebb problémák a helyi adókról szóló törvény alkalmazása során, összességében elmondható, hogy a törvény elérte a kitűzött célját, beváltotta a hozzá fűzött reményeket.

A helyi adónak az a legfőbb erénye – a korábbiakkal ellentétben –, hogy a parlament által meghatározott adótörvényt a helyi önkormányzatok tölthetik ki a helyi sajátosságoknak megfelelő tartalommal.

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Lucz Zoltánné óraadó oktató, Általános Vállalkozási Főiskola

<sup>1</sup> Idézet a 1990. évi C. törvényből

<sup>2</sup> A fogalmat Lucz Zoltánné: Adóharmonizáció című jegyzetéből vettem át.

A képviselőtestület nem egyszerű végrehajtója egy központi akaratot tükröző adójogszabálynak, hanem bizonyos keretek között az önkormányzati testület a jogalkotó. Innen ered a kerettörvény megnevezés a Htv-re vonatkozóan, mert a törvény önmagában csak az adóztatás lehetőségét teremti meg, adókötelezettség csak akkor keletkezik, ha a helyi önkormányzat képviselőtestülete él az adóztatás jogával. Ezen jog olyan eszközt adott a települési önkormányzatok kezébe, mellyel saját maguk képesek befolyásolni településük gazdasági aktivitását és erejét.

Az utóbbi néhány évben megfigyelhető az a tendencia hazánkban is, hogy az önkormányzatok egyre inkább törekednek a helyi adóbevételek növelésére és ezzel mindinkább megteremtik az önálló helyi gazdálkodás feltételeit. Ez azért is szükséges, mert mind helyi, mind központi szinten fokozatosan bővül az ellátandó feladatok száma. Az önkormányzat gazdasági helyzetének erősítése is igényli, hogy a költségvetésében növekedjen a helyi adóbevételek nagysága. Ennek azonban korlátot szab a lakosság adóterher-viselési képessége, s ezáltal a központi adórendszer, mely jelenleg nem ad elég nagy mozgásteret a helyi adóterhek növelésére.

Az adórendszeren belül szükséges bizonyos változás: a központi adók mérséklése lehetővé tenné a helyi adók növelését úgy, hogy az ország lakosságának adóterhei nem emelkednének a tűréshatár fölé.

A helyi adók arányának növekedése évről-évre jelentősebb az általam vizsgált Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzatánál is: saját bevételein belül már a 80%-os arányt is meghaladta a belőle származó bevétel. A helyi adóbevételek realizálhatósága tekintetében azonban az önkormányzatok eltérő helyzetben vannak. A hagyományos iparvárosok esetében – mint amilyen Miskolc is – a kisméretű vállalkozások megtelepedésén kívül inkább néhány nagyobb iparvállalat szükséges a gazdasági fellendüléshez és az adóbevételek növekedéséhez. A város a helyi adópolitika eszközeivel ösztönzi új beruházások indítását. A megfelelő infrastrukturális háttér és mentességi, illetve kedvezményi rendszer vonzóvá teszi a várost a nagyberuházók számára. Ez a fajta helyi politika igazolódni látszik, mert szemmel láthatóan megindult a gazdasági fejlődés a régióban. Mindez nagyban köszönhető a különböző ipari és kereskedelmi létesítmények (Cora, Tesco, Bosch, stb.) munkahelyteremtő és adófizető képességének is.

Összességében elmondható, hogy az általam elemzett önkormányzat a helyi adottságokat és a lakosság teherviselő képességét szem előtt tartva alkotta meg adórendeleteit a törvény által biztosított kereteken belül. A jövőbeni törekvéseket pedig már az Európai Unió tagságunk függvényében kell meghatározni. A kívánatos fejlődési irány ennek megfelelően az lehet, ha a helyi önkormányzatok gazdálkodása még inkább autonómmá és önellátóvá válik. Éppen ezért a jövőben fokozott figyelmet kell szentelni adórendszerünkben a helyi adókra mint az önkormányzati gazdálkodás fő mozgatórugójának.

**Tóth Adrienn Gréta\***

## **AMIBŐL TANULHATUNK**

### **A TESCO emberi erőforrás gazdálkodása**

A TESCO áruház humánpolitikájának bemutatásán keresztül próbáltam megvilágítani a ma Magyarországon megjelenő multinacionális cégek képzési gyakorlatát, a munkaerő-felvétel és -kiválasztás technikáját, a dolgozók motiválásának folyamatát, bérrendszerét, karrierlehetőségeiket. Ahhoz, hogy ezt a megközelítő teljesség igényével bemutathassam, szükséges volt a vállalat történetének áttekintése, az angliai áruházak működésének elemzése, és csak ezután tértem rá TESCO áruházak humánpolitikájára a békéscsabai TESCO-ban szerzett ismereteim alapján. A téma feldolgozása során a meglévő nagy mennyiségű szakirodalomra, a TESCO történetét bemutató belső irodalomra, valamint kutatómunkám során összegyűjtött egyéb anyagokra támaszkodtam.

\* A szerző IV. évfolyamos, vállalkozásszervező szakos hallgató  
Témavezető: Papp Ferenc főiskolai adjunktus, Általános Vállalkozási Főiskola

A fejlettebb országokban a vállalat jövőjét nem kizárólag a technikai fejlesztés, hanem az alkalmazot-  
tak „lelki egyensúlyának” biztosítása és ápolása határozza meg, ezért egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek  
a vállalatok HR<sup>1</sup> tevékenységükre. Magyarország felzárkózásának záloga lehet a kreatív, sokoldalúan kép-  
zett munkaerő. Szakemberek szerint a magyar munkavállalók képzetesebbek, mint a nyugati államokban  
dolgozók, viszont rosszul tűrik a rutinfeladatokat, és nehezen tudnak csapatban dolgozni. A vállalatok  
személyzeti osztályainak elsődleges feladata az emberekkel való foglalkozás. Ez a tevékenység a mai  
nagyvállalatok döntő követelményéhez is igazodik, a lehető legnagyobb hozamot nyerni a munkaerő-  
befektetésen.

A magyar vállalatok világpiaci bekapcsolódása ma már sem Magyarországon, sem külföldön nem kép-  
zelhető el a multinacionális vállalatokkal való fokozott kapcsolatok nélkül. A 90-es évek közepén, a hazai  
piacon elkezdtek teret hódítani a hipermarketek. A TESCO Angliában már vezető kiskereskedelmi háló-  
zat, amely várhatóan Magyarországon is piacvezető lesz. A vállalat célja, hogy piacvezető szerepe mellett  
hasznos képe legyen a társadalomnak is. A cég dinamikusan fejlődik, az utóbbi két év során 11 új áruház  
megnyitására került sor. Békés megyében első hipermarketjüket Békéscsabán nyitották meg 2001. októ-  
berében. Békéscsabán, és mondhatom, hogy egész Békés megyében nincs vetélytársa az áruháznak. Olyan  
hatalmas multinacionális vállalatok, mint például a METRÓ vagy az AUCHAN még nem hódítottak teret  
térsgünkben. Másrészt Békéscsaba a megye kereskedelmi és kulturális központja. Meghatározó vásárló-  
erő érkezik a városba a környező falvakból, városokból egyaránt.

A dolgozatot végigolvasva számos fontos ismeretet szerezhet az olvasó az emberi erőforrás gazdálko-  
dás fontosságáról. A személyzeti erőforrás menedzsment egy újszerű, folyamatosan fejlődő tudomány.  
Fejlődése az elmúlt évtizedekben gyorsult fel. Jelentősége abban rejlik, hogy csak megfelelő személyzeti  
politikával érhető el a szervezetek eredményes működése. A humán erőforrás menedzsment feladata  
vállalati szinten nemcsak az, hogy meghonosítsa a korszerű emberi erőforrás gazdálkodási módszereket,  
hogy képezze, fejlessze, ösztönözze a dolgozókat, hanem az is, hogy átadja az újfajta szemléletmódot.  
Az elkövetkező években a személyzeti vezető a változás egyik gazdája is lesz, aki arra figyel, hogy a dolgozók  
elfogadják, megértsék és támogassák az újat. Következő év májusától Magyarország is tagja lesz az Európai  
Uniónak. A tagság erőteljes változtatásokat igényel minden téren, így a humán menedzsment részéről is. A  
magyar munkaadókat és munkavállalókat fel kell készíteni mind szakképzettségben, mind pedig szemlélet-  
módban a nemzetközi versenyre, hogy az uniós követelményeknek meg tudjanak felelni.

A TESCO történetének bemutatását azért tartottam fontosnak, hogy az olvasó képet kapjon arról a  
Magyarországon egyre dinamikusabban fejlődő multinacionális vállalatról, amelyre dolgozatom negye-  
dik fejezetét építettem. A szakirodalmi fejezetben olyan témákat dolgoztam fel, amelyek az emberi  
erőforrás gazdálkodás alappilléreit képezik. A békéscsabai TESCO áruházban szerzett tapasztalataimat és  
elméleti ismereteimet ötvöztem szakdolgozatom negyedik fejezetében. Fontosnak tartottam bemutatni a  
munkaerő-felvétel folyamatát, a karrierlehetőségeket, a kialakított bérrendszert, a képzési lehetősége-  
ket, a munkaerő-kölcsönzés folyamatát és a dolgozók problémáinak megoldási lehetőségeit.

Szakdolgozatom utolsó fejezetében foglaltam össze a témával kapcsolatos ötleteimet, javaslataimat.  
Természetesen ezek az ötletek az áruházban szerzett szubjektív benyomásaim alapján születtek. A TESCO  
áruházban eltöltött idő alatt vált nyilvánvalóvá számomra, hogy mennyi emberi munka és erőfeszítés áll  
a vállalatok sikeres működése mögött, amit mindenképpen érdemes minden olyan cégnek megbecsül-  
ni, amelyik hosszú távon versenyképes akar maradni.

---

<sup>1</sup> HR: Human Resources: Emberi Erőforrások



# ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓK





**János Antal**

## **THE MODERNISATION OF THE HUNGARIAN HIGHER EDUCATION AND THE EUROPEAN HIGHER EDUCATION AREA**

Hungary as a member country of the "Bologna Process" is prepared to reform its system of higher education. Although the concept is under elaboration, following changes – among others - are underway in the training of economists:

- degree structure: a system of three cycles,
- three orientations within the basic degree: economics, business (management) and interdisciplinary training,
- the introduction of a coordinated credit system and a revised method of entry,
- institutions of a dual system (high schools, i.e. colleges and universities) participate in the European project of joint degrees.

### **Conference of Ministers**

#### **REALISING THE EUROPEAN HIGHER EDUCATION AREA**

The Hungarian translation of the Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003. ("The Bologna Process")

**Ferenc Szakács, Mária Bánfalvi, István Nagy, Nóra Veres, Éva Karcsics**

#### **THE ENTREPRENEURIAL PERSONALITY**

Following the conceptualization of the term 'entrepreneurial personality' and discussing the relevant literature, we present our survey (N=300) conducted at the Faculty of Enterprise Management of the Budapest College of Management (ÁVF). According to a factor analysis of the performance of students in organizing 'events', of their ability and personality indicators, we have concluded that the entrepreneurial personality can be best described by four factors: 1. Competence, 2. Autonomy, 3. Performance, 4. Internal Control. The personality traits discovered are interpreted as being in close relation with entrepreneurial parameters.

**Ferenc Papp**

## **E-BUSINESS IN PRACTICE**

The author begins his article with a multi-layered definition of e-business followed by a detailed typology. He uses this typology as a framework to show the evolution and the recent tendencies in this field. Following the presentation of the results of international comparisons he analyzes the deficits and the low level of e-business in Hungary. Only 8. p.c. of Internet users (15 p.c. of the adult population) have ever shopped on-line. He explains this low figure by pointing to

- the high costs of web access;
- the lack of confidence for the traders;
- the anxiety concerning the data security of credit cards and bank accounts;
- the lack of domestic traditions of shopping through ordering.

Significant investments on the supply side are also needed, to speed up adjustment.

**Elvira Böcskei**

## **EFFECTS OF GLOBALIZATION AND OF EU ACCESSION ON ACCOUNTANCY IN HUNGARY**

The globalization of capital markets has been leading to the harmonization of accounting. Without a "common language of accountancy", in the framework of divergent national accounting standards, the emergence of really efficient international markets is hardly possible. According to the directive of the European Council (2002 June) from 2005 on, European companies quoted in stock exchange have to compile their annual reports in conformity with the International Financial Reporting Standards.

The uniformity of public accountancy - demanding national interpretations in individual states - is a challenge for managers in Hungary, since non-IFRS-conform accounting is prohibited.

The Hungarian legislation and regulation of accountancy and book-keeping is fully harmonized with the corresponding legal norms of the Community. Thus, in connection with the entry of this country into the EU, there is no need for changes in Hungarian legislation. On-coming modifications of the accountancy directives of the community will have to be continuously integrated into domestic regulation. Since the acceptance of the Accountancy Bill in 2002, Hungarian accounting has been in accord with international norms.

The author discusses the issues of the transition to double-entry book-keeping and of exemptions for individual entrepreneurs.

Concluding her presentation, the author raises some specific questions of making preparations to the changes.

**Edith Kovács**

## **ON THE BEQUEATHING OF A SPECIAL TYPE OF LIFE-ANNUITY FOR TWO BENEFICIARIES**

In this paper we determine the value of the net premium of a life-annuity, paid to two beneficiaries after the insured person's death. We suppose that this annuity is paid to the beneficiaries after the death of the insured person at the end of each year, until the beneficiaries reach certain ages. We take into account the probability of the death of the insured person and of the two beneficiaries.

**György Lipécz**

## **THE ALGORITHM OF BASIS TRANSFORMATION IN NEW LIGHT**

One of the main principles (methods) used in linear algebra is basis transformation. In this paper I present basis transformation as a product of matrices.

This kind of presentation has, on the one hand, the advantage that instead the usually mechanical, boring counting, the student can see the theoretical background of basis transformation, and, on the other hand, this method can be presented successfully using a computer without the need for any complicated computer skills.

**Endre Bilecz**

## **THE INTRODUCTION OF REGIONALISM – THE SOCIAL AND POLITICAL CONTEXT**

Embourgeoisement in Hungary has become irreversible in the past fifteen years. This social process, however, has not been accompanied by adequate political reforms. The regional reform is especially urgent on the eve of full EU membership. The author demonstrates and analyzes the contradiction between the existing, objective societal need for and the lacking subjective willingness of significant groups of the ruling elites. The successful regional policy of the EU as a positive challenge might strongly reinforce reform aspirations both in the Hungarian society and the political elite.

**Orsolya Franke**

## **A GOOD STRATEGY AS THE KEY TO VICTORY**

The paper – the thesis of a student honored with a “red” diploma of merit – investigates the rising career of a small enterprise. The focus of presentation of *Médiasprint Sportmarketing* Ltd. is the process of strategic planning including the role of environmental factors. Following the description of the global and domestic evolution of strategic enterprise management, the author concludes that *Médiasprint* has successfully elaborated and realized a typical growth strategy. Future results require responses to environmental changes and new challenges. Strategic planning is to be enriched by contingency and continuity management, i.e. by flexibility.



**EDDIG MEGJELENT KÖTETEINK:**

**1. Globalizáció, átalakulás,  
vállalati környezet (2000)**

**2. Átmenet, felzárkózás,  
versenyképesség (2000)**

**3. Verseny Európa küszöbén  
(2001)**

**4. Nemzetközi kapcsolatok  
– külgazdaság (2001)**

**5. Oktatás, kutatás, gyakorlat  
(2001)**

**6. Kis- és középvállalkozások  
Magyarországon (2002)**

**Special issue: On The Way  
to the European Union  
(angol nyelven, 2002)**

**7. Információ, tudás, verseny-  
képesség (2003)**

**8. Fiatal kutatók két nemzedéke  
(2003)**

**900 Ft**