

# IFJÚSÁG — VÁLLALKOZÁS — VÁLLALKOZÁSOKTATÁS

Az Ifjúsági Vállalkozásoktatás Műhely  
zárókonferenciájának előadásai



Szerkesztette:  
**Szirmai Péter**



# IFJÚSÁG – VÁLLALKOZÁS – VÁLLALKOZÁSOKTATÁS

**Az Ifjúsági Vállalkozásoktatás Műhely  
zárókonferenciájának előadásai**

Szerkesztette:

**SZIRMAI PÉTER**

A könyv a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 program, „A tudás alapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” alprojekt támogatásával készült.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Szerkesztette: Szirmai Péter

Lektorálta és a szöveget gondozta: Varsádi Zsuzsanna

© *Dietrich Péter, Dr. Szerb László, Farkas Szilveszter, Freész Gergely, Garaj Erika, Kiss Ágnes, Melicher Orsolya, Melli Krisztina, Mihalkovné Szakács Katalin, Némethné dr. Gál Andrea, Petheő Attila István, Szirmai Péter, Vecsenyi János, 2012*

ISBN 978-963-339-030-6

A mű és annak minden része a szerzői jogok értelmében védett. Bármiféle, a szerzői jogvédelmi törvény szűk határain kívül eső felhasználás kizárólag a kiadó hozzájárulásával lehetséges, anélkül büntetendő. Ez vonatkozik a kivonatok formájában történő hasznosításra is, különös tekintettel a sokszorosításokra, mikrofilmes rögzítésre, valamint az elektronikus rendszerekben történő tárolásra és feldolgozásra.

AULA Kiadó Kft.

Budapesti Corvinus Egyetem

Felelős kiadó: Horváth Béla ügyvezető igazgató

Műszaki vezető: Kis Virág

Technikai szerkesztő: Kovács Imre

# Tartalom

Bevezetés .....	9
<b>Vecsenyi János: Az ifjú vállalkozók előtt álló kihívások – vállalkozói tudásmenedzsment .....</b>	<b>11</b>
1. A vállalkozói környezet változása az elmúlt harminc évben .....	11
1.1. Az 1980-as évek: a piacgazdaság alapjainak lerakása a létező szocializmusban .....	11
1.2. Az 1990-es évek: rendszerváltás – áttérés a kapitalizmusra, a vad kapitalizmus kora .....	12
1.3. Az ezredforduló utáni első évtized: szociális piacgazdaság helyett permanens politikai háború és gazdasági világválság .....	13
1.4. 2010-től: út az állami kapitalizmus felé .....	14
1.5. A kis- és középvállalkozás és a változás .....	15
2. A kis- és középvállalkozók növekedési kihívásai .....	17
2.1. A vállalkozók személyes kihívásai .....	18
2.2. A vállalkozók menedzsment kihívásai .....	21
2.3. A vállalkozók üzleti kihívásai .....	23
3. Tudásmenedzsment-válaszok a kis- és középvállalkozók kihívásaira .....	26
Felhasznált irodalom .....	28
<b>Szirmai Péter: Az innovációra nevelés innovatív módszerei .....</b>	<b>29</b>
1. Bevezetés .....	29
2. A vállalkozásoktatás a porosz felsőoktatás pedagógiai trójai falova .....	30
3. Próbálkozás e kérdéscsoport komplex megválaszolására – a Spin-off Klub .....	31
4. Úszni csak vízben lehet megtanulni – a Spin-off Klub tanulságai .....	33
5. Ami a pedagógiai elvekből nem jött be .....	34
5.1. Vállalkozói filmklub .....	34
5.2. Innovatív ötleteket dédelgető „kóbor örültek” megjelenése nagyobb számban .....	35
5.3. Szinergikus hatás .....	35
5.4. Mentorok működése .....	35
5.5. Fokozott sajtóérdeklődés .....	35

<b>Petheő Attila István: A hallgatói vállalkozások és a hallgatói üzleti tervek CSR szempontú elemzése</b> .....	37
1. Bevezetés .....	37
1.1. A CSR definíciói .....	39
1.2. A vállalkozások motivációja .....	39
2. A GUESSSS felmérés eredményei .....	41
3. A vizsgálat módszere .....	43
3.1. A vizsgálat eredménye .....	45
4. Összefoglalás .....	50
Felhasznált irodalom .....	51
<b>Mihalkovné Szakács Katalin: Ifjúsági vállalkozásfejlesztés a XXI. Században</b> .....	53
1. A kompetenciáról általában .....	53
1.1. A kompetencia fogalmának történeti alakulása .....	53
1.2. Kompetenciamegközelítések .....	54
1.3. Kompetenciacsoportok .....	55
2. A vállalkozói kompetencia .....	56
2.1. A vállalkozói kompetencia és a vállalkozási ismeretek megjelenése a hazai közoktatásban .....	59
2.2. A vállalkozói kompetencia tantervesítése .....	62
Felhasznált irodalom .....	66
<b>Kiss Ágnes: Hallgatói attitűdvizsgálat. Ma egyetemi hallgatók – övük a jövő gazellavállalkozásai?</b> .....	71
1. Bevezetés .....	71
1.1. A gazella típusú vállalkozások vezetőinek jellemzői .....	71
1.2. A felsőoktatás szerepe a vállalkozói attitűd fejlesztésében .....	73
1.3. „Alapozó” vállalkozási kurzus a Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjának gondozásában .....	75
1.4. Kutatási hipotézisek .....	75
1.5. Vállalkoznak-e a mai fiatalok? .....	76
2. A „Hallgatói attitűdvizsgálat” empirikus kutatás .....	77
2.1. A Hallgatói attitűdvizsgálat módszertana és felépítése .....	77
2.2. A vizsgált minta jellemzői .....	79
3. A beérkezett válaszok elemzése .....	80
3.1. Hallgatói elvárások az alapozó kurzussal szemben .....	80
3.2. A hallgatók felkészültsége .....	81

4.	A hallgatók felkészültségének elemei hallgatói csoportonként .....	81
4.1.	A hallgatók érdeklődése és karrierterveik .....	81
4.1.	Milyen tényezők meglétére van szükség egy vállalkozás beindításához? .....	82
5.	A vállalkozás beindításához szükséges tényezők fontossági sorrend szerint .....	83
5.1.	„Vállalkozni jó dolog” .....	83
5.1.	Vállalkozási motivációk .....	84
6.	A vállalkozás motivációi .....	85
6.1.	A vállalkozási attitűd és motiváció változása .....	85
7.	Következtetések .....	86
7.1.	A hipotézisek igazolása/falszifikálása .....	86
7.2.	Javaslatok, észrevételek .....	87
7.3.	További kutatási lehetőségek .....	88
	Felhasznált irodalom .....	89
<b>Melicher Orsolya: A vezetési ismeretek bővítése az mKKV-szektorban</b>		
<b>– Az oktatáson innen és túl .....</b>		
1.	A tanulmány célja .....	91
2.	A vállalkozás iránt érdeklődő fiatalok képzése a Budapesti Corvinus Egyetem keretein belül .....	91
3.	A vállalkozás iránt érdeklődő fiatalok képzése a Budapesti Corvinus Egyetem oktatói által támogatott platformokon .....	92
3.1.	Spin-off Klub .....	92
3.2.	ERENET .....	93
3.3.	Technológiatranszfer projekt .....	93
3.4.	A vállalkozásoktatás jövőjével foglalkozó kutatások a Kisvállalkozás-fejlesztési Központban .....	94
4.	A már működő vállalkozások vezetésének fejlesztése .....	94
4.1.	Erőforrás-alapú megközelítés és dinamikus képességek alapú megközelítés .....	95
4.2.	Egyéni és szervezeti tanulás .....	95
4.3.	A tanulás szerepe a KKV-k növekedésében .....	96
4.4.	A menedzsmenttudás, az új ismeret és a tudásorientáció hatása a növekedésre .....	97
4.5.	További bizonyítékok a KKV-vezetők szerepének fontossága mellett .....	98
	Felhasznált irodalom .....	100
	Internetes hivatkozások .....	101

<b>Freész Gergely: A fiatalok vállalkozói affinitása fejlesztésének unortodox módszerei</b> .....	103
1. Bevezetés .....	103
2. A vállalkozói affinitás .....	104
2.1. Mit értünk vállalkozói affinitáson? .....	104
2.2. Hogyan mérjük? .....	105
3. A vállalkozói affinitással kapcsolatos hazai és nemzetközi adatok .....	105
4. Az affinitás fejlesztésének lehetséges eszközei .....	109
4.1. Hagyományos eszközök .....	111
4.2. Alternatív megoldások .....	111
5. Személyes tapasztalatok .....	112
5.1. Önbizalom, önismeret .....	113
5.2. Ötlet feltétele .....	113
5.3. Kevés gyakorlati tapasztalat .....	114
5.4. „Félelem a vevőktől” .....	115
6. Összegzés .....	115
Felhasznált irodalom .....	117
<b>Melli Krisztina: A vállalkozni vágyó fiatalok attitűdváltozása empirikus megközelítésben</b> .....	119
1. Bevezetés .....	119
2. A kutatás módszertana .....	119
3. Az innovatív vállalkozások fontossága makroökonómiai szempontból .....	120
3.1. Fogalmak definiálása: vállalkozó, vállalkozás, innovatív (kis-)vállalkozás .....	121
3.1.1. A vállalkozó és a vállalkozás .....	121
3.1.2. Az innovatív vállalat .....	123
4. A vállalkozás iránt affinitást mutató fiatalok .....	125
4.1. A vállalkozó személyiség .....	125
4.2. Rotter: A kontrollhoz való viszony .....	126
5. Spin-off Klub: Interuniversitas Jellegű Hallgatói Vállalkozói Klub és Spin-off Keltető .....	127
5.1. Spin-off vállalkozások .....	127
5.2. Interuniversitas Jellegű Hallgatói Vállalkozói Klub és Spin-off Keltető .....	128
6. Az empirikus kutatás eredményei .....	129
6.1. A kutatási minta legfontosabb jellemzői .....	129
6.2. A kutatás következtetései .....	132

7. Javaslatok az eredmények továbbgondolására .....	134
Felhasznált irodalom .....	134
Internetes hivatkozás .....	136

<b>Némethné dr. Gál Andrea: Az oktatás szerepe a vállalkozásfejlesztésben</b> .....	137
1. Mit értsünk vállalkozásfejlesztésen? .....	137
2. Az „EU 2020” stratégia és a vállalkozásfejlesztés .....	138
3. Egy európai felmérés tanulságai .....	141
4. Következtetések .....	145
Felhasznált irodalom .....	146

<b>Farkas Szilveszter: Miért adaptáljuk a hallgatói spin-off modellt?</b> .....	147
1. Bevezetés .....	147
2. Mit mutatnak a nemzetközi összehasonlítások? .....	147
2.1. A hallgatói vállalkozási erő index .....	148
2.2. Hallgatói vállalkozások és az innováció .....	149
2.3. A felsőoktatási intézmények hallgatói vállalkozásokat segítő szolgáltatásai .....	150
3. Hallgatói vállalkozási ötletek támogatása a Széchenyi István Egyetemen .....	152
3.1. „Sic itur ad astra” program .....	152
3.2. Széchenyi István Hallgatói Spin-off Klub .....	153
3.3. Szeretet-pénz versus hallgatói spin-off modell .....	154
4. Összegzés .....	155
Felhasznált irodalom .....	156

<b>Garaj Erika: Moderációs technikák alkalmazási lehetőségei a vállalkozásoktatásban</b> .....	157
Felhasznált irodalom .....	159



# Bevezetés

Ha mindössze egy, a TÁMOP-4.21/B-091/KMR-2010-0005 által is támogatott 3 éves oktató- és kutatómunka eredményeinek összefoglalását tartalmazná e kötet, tán meg sem érné a szerkesztői fáradozást és a kiadó munkálkodást, hiszen a tanár dolga, hogy tanítson (és eközben persze, kutasson is) a PhD-hallgató dolga, hogy kutasson (és persze, eközben tanítson is). Itt azonban jóval többről van szó.

22 évvel a rendszerváltozás után a vállalkozás és a kisvállalkozás kifejezések már polgárjogot nyertek a magyar nyelvben. Fontosságuk olyannyira nyilvánvalóvá vált, hogy a kisvállalkozások fejlesztése a kormányzati prioritások sorába emelkedett. Azt mondhatnánk, verbálisan minden rendben van.

Valójában azonban – és erről tanúskodnak a kötet megszólalói is – nincs minden rendben. A vállalkozásfejlesztés ugyanis nem azt jelenti, hogy időről időre pénzeszközöket öntünk e feneketlen zsákba, lehetőleg baráti klánoknak és lehetőleg vissza nem térítendő támogatások formájában. A magyar kisvállalkozásoknak ugyanis nem az a fő gondjuk, hogy nincs elég pénzük (tudjuk persze, alultőkésítettek és napjainkban igencsak nyomasztó a hitelszűke), hanem az, hogy nincs elegendő piacuk és nincs elegendő tudásuk, hogy jól alkalmazkodjanak a fennálló, zord feltételekhez.

Akkor beszélhetnénk hatásos és hatékony vállalkozásfejlesztési politikáról, ha minden felsőoktatási intézményben tanítanának „vállalkozások alapjait”, „üzleti tervezést” vagy éppen „induló vállalkozások üzleti tervezése és menedzsmentje” című tárgyat. Akkor beszélhetnénk hatásos és hatékony vállalkozásfejlesztésről, ha már a középiskolákban – és különösen a szakiskolákban –, alkalmazkodva a piacgazdaság követelményeihez, tanítanának vállalkozási alapismereteket, mintegy állampolgári ismeretek gyanánt. De erről még egyáltalán nem beszélhetünk.

Többről van persze szó, mint kormányzati figyelmetlenségről vagy a tanárok húzódozásáról. A kötet dolgozataiból és előadásaiból kiolvasható, hogy a vállalkozásoktatás, a vállalkozóképzés nem tanítható ugyanúgy, mint mondjuk a statisztika vagy a főbb iparágak technológiája. „Úszni csak vízben lehet megtanulni!” – idézhetnénk a kutatás gazdájának, a BCE Kisvállalkozás-fejlesztési Központjának szlogenjét, amely arról szól, hogy vállalkozást oktatni csak úgy lehet, ha az oktató maga is képes lenne gyakorlati feladatok ellátására, ha a tanuló nem könyvből látja meg, mi is az a cash-flow (tegyük hozzá, így nagyon is nehezen érti meg), hanem gyakorló vállalkozókkal találkozva, netán maga is korához illő vállalkozást alapítva, szembesül az alapítás, az indítás, a menedzsment jogi, vezetési, gazdasági kihívásaival. Ebben a mondatban röviden össze is

foglaltuk az „Ifjúság-Vállalkozás-Vállalkozásoktatás” szakmai műhely kutatási témáit és eredményeit, amelyekről e kötet írásaiban találhat összefoglalót az olvasó. Nem volna szerencsés ugyanakkor az sem, ha egy hasonló kutatás kizárólag belterjes volna, s a Corvinus Egyetem falai közé záródna be. Ezért mindvégig kapcsolatot tartottunk más felsőoktatási intézmények neves kutatóival és a kutatászáró konferencia előadói között is üdvözölhettük őket. Öröm, hogy többen elfogadták meghívásunkat, előadásuk, tanulmányuk itt található a kötetben. Ezzel tartalmilag is gazdagodott a kutatás, látható, milyen eredmények és problémák vannak más intézményekben.

Itt a bevezetőben még egy jelenségre érdemes felhívni az olvasó figyelmét. Az, hogy idősebb, sok éves tapasztalattal és történeti áttekintéssel rendelkező professzorok (mint pl. Vecsenyi János vagy Szerb László és mások is) kiváló összefoglalását adják témájuknak, nem meglepő. Jelentős ugyanakkor a fiatalok (pl. Petheő Attila, Szakács Katalin, Kiss Ágnes és mások is) hozzáadott értéke a tanulmánygyűjteményhez. Bízom benne, hogy mind több oktató szembesül majd hazánk oktatási intézményeiben a vállalkozásoktatás problémáival, és így mind többen fogják olvasni, használni és idézni a kötetünkben összegyűjtött kutatási és módszertani eredményeket.

2012. május 2.

Dr. Szirmai Péter  
Ifjúság-Vállalkozás-Vállalkozásoktatás  
műhely vezetője

# Vecsenyi János

---

## **Az ifjú vállalkozók előtt álló kihívások – vállalkozói tudásmenedzsment**

### **1. A vállalkozói környezet változása az elmúlt harminc évben**

Idén harminc éve, hogy a magyar társadalomban a magyar törvényalkotás újra hivatalosan is engedélyezte a társas magánvállalkozásokat.<sup>1</sup> Megjelentek a gazdasági munkaközösségek (gmk), a vállalati gazdasági munkaközösségek (vgmk), a kissovetkezetek és a polgári jogi társaságok (pjt). A társas magán-gazdaságban az volt a nagy előrelépés, hogy ezekben a szervezetekben a kezdetben engedélyezett öt, majd tíz, aztán tizenöt fő után korlátozás nélkül lehetett munkavállalót alkalmazni.

Azóta sok minden történt. A társadalom és benne a vállalkozói társadalom jelentős átalakuláson ment keresztül.

Mielőtt a mai kihívásokra térnék rá, röviden – a teljesség igénye nélkül – áttekintem az elmúlt három évtized főbb korszakait, mérföldköveit. Elsősorban azokra a környezeti tényezőkre koncentrálok, amelyek meghatározták a vállalkozások létrejöttét és működését.

#### ***1.1. Az 1980-as évek: a piacgazdaság alapjainak lerakása a létező szocializmusban***

Az 1980-as évek politikai, társadalmi értelemben rendkívül izgalmasan teltek. Az évtized elején a felszín alatt jelentős erjedés ment végbe, amely folyamat az évtized végére a rendszerváltásba torkollott. Ez volt a puha diktatúra talán legenyhébb időszaka, amelyet akkor az emberarcú szocializmus jelzőjével illettek. Miközben a politikai struktúra a fennálló globális politikai rendszerben az évtized közepéig, végéig megkérdőjelezhetetlennek tűnt, szép lassan kiépült a kapitalista piacgazdaság olyan jogi háttere, mint a gazdasági törvény, az átalakulási törvény, a csődtörvény. Létrejött a Magyar Tőzsde. Az Egyesült Izzó Rt. – General Electric tranzakcióval megvalósult az első privatizáció.

---

<sup>1</sup> 28/1981. (IX. 9.) MT rendelet a gazdasági munkaközösségekről, amely 1982. január 1-jén lépett hatályba.

Az 1980-as évek gazdasági szerkezetére a túlzott gazdasági koncentráció, a nagyvállalatok abszolút túlsúlya, egyfajta fordított piramis volt jellemző. Csaknem 3000 nagyvállalat, 100-150 középvállalat, kisebb mezőgazdasági szövetkezet és elenyésző számú kisvállalat működött akkoriban. Ezek a vállalkozások többnyire alultőkésítetten működtek.

A piaci környezetre a belföldi hiánygazdaság és a többnyire KGST-országokból származó alacsony minőségű kínálat volt a jellemző – meglehetősen gyenge verseny mellett. A vállalatok külpiaci aktivitása elsősorban az ún. szocialista piacokra irányult, ahol a korlátozott verseny és az eltorzított árak nem követeltek innovációt és minőséget. Az alacsony hatékonyság és a jelentős elvonások miatt hiányoztak a fejlesztés forrásai is.

A vállalati szerkezetben az 1980-as évtized elején a nagyvállalatok túlsúlya mellett, a mezőgazdasági és ipari szövetkezetek, valamint a mezőgazdaságban az iparszerű termelési rendszerek mellett elterjedt a háztáji, és megjelentek a kisipari formák. A gmk-k és a vgmk-k – amelyeknek kezdetben a meglévő nagyvállalatok jelentették a piacot – elindították a vállalkozási gondolkodást. De az évtized közepén megjelentek a perspektivikus, gyorsan növekvő gazella-vállalkozások, közöttük az évtized olyan emblematisz vállalkozásai, mint a Rolitron, a Graphisoft, a Mikrosystem, a Controll, a Műszertechnika, a Kontrax.

Még érvényesült a teljes foglalkoztatásra törekvés, még a gyárkapun belül igyekeztek tartani a munkanélküliséget.

A társadalomban kialakult életérzés szerint: „ha már nem élhetünk úgy, mint Ausztriában, legyünk a legvidámabb barakk a szocialista táborban”.

## ***1.2. Az 1990-es évek: rendszerváltás – áttérés a kapitalizmusra, a vad kapitalizmus kora***

A szocialista világrendszer meggyengülésével, a Szovjetunió hegemoniájának megszűnésével, gazdasági versenyképességének ellehetetlenülésével Magyarországon megteremtődtek a politikai és gazdasági rendszerváltás kül- és belpolitikai és gazdasági feltételei. Az ellenzéki kerekasztal-tárgyalások és az első szabad választások kialakították a békés átmenet kereteit. Létrejött a többpártrendszer, kialakult a szabad választás szabályrendszere, magalakult az Alkotmánybíróság, megszületett a sajtó- és szólásszabadság.

Közben rohamosan átalakult a gazdaság szerkezete. A tömeges privatizálással vagy anélkül, szétestek, megszűntek a hagyományos nagyvállalatok, mezőgazdasági szövetkezetek. Privatizálással vagy zöldmezős beruházással megjelentek a nemzetközi nagy- és középvállalkozások, és elfoglalták a kulcspozíciókat. A volt KGST-piacok szétesésével eltűnt a hagyományos nagyvál-

lalatokat életben tartó erő. A nagyvállalatok egy része a multinacionális vállalatok keretében élt tovább, mint a Taurus a Michelinben, mások helyén valami egész más épült, így lett a Magyar Optikai Művek (MOM) helyén MOM bevásárlóközpont.

Megnyíltak a nyugati exportpiacok. Ezen belül is a német piac lett a gazdaság legnagyobb felvevőpiaca.

Az átalakulás azonban jelentős gazdasági visszaesést, kétszámjegyű inflációt, iszonyatos munkanélküliséget idézett elő.

A betelepült külföldi, tőkeerős cégek kiszorították a még vegetáló nagyvállalatokat, és az olyan hiánygazellákat, mint a Kontrax, a Controll, a Mikrosystem. Ezek jó része megszűnt, és csak azok tudtak tovább fejlődni, amelyek már korábban is a nemzetközi piacokon mérették meg magukat. A privatizációban néhány magyar tulajdonba került nagy- és középvállalkozás igyekezett megkapaszkodni, amit a tőkehiány és a piacok beszűkülése erősen korlátozott (Videoton, Ikarus, Rába, Vörös Csillag traktorgyár, Ganz Mávag).

A szerkezetátalakulás közben gomba módra alakultak a mikro- és kisvállalkozások. Számuk évről évre gyarapodott. Ezek a cégek megpróbálták betömöködni a szétesett, illetve a kiépülőben lévő cégek által szabadon hagyott piaci réseket.

A rendszerváltás áldozatai számára egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy nem-hogy a Kánaán, de a hön áhított ausztriai életszínvonal is elérhetetlen álom csupán.

### ***1.3. Az ezredforduló utáni első évtized: szociális piacgazdaság helyett permanens politikai háború és gazdasági világválság***

Az ezredforduló első évtizede meglehetősen eseménydúsra sikeredett: két igen viharos választás és egy elhúzódó, bár hirtelen kirobbant gazdasági válság határozta meg a politikai, gazdasági és társadalmi életet. Közben tovább éltek a korábban kiépített demokratikus intézmények. Az éles politikai csatározások többé-kevésbé a jogállamiság keretein belül maradtak. 2004-ben az ország – népszavazással is megerősítve – belépett az Európai Unióba. Ezzel és a NATO-hoz csatlakozással megteremtődtek a nyugati világhoz kapcsolódásunk intézményesített feltételei.

A jórészt hitelből és EU-támogatásokból megvalósított infrastruktúraépítés és a jóléti rendszerváltás ígéretének beváltására hozott életszínvonal-növelő intézkedések csak átmenetileg javították az emberek hangulatát. A nagy ellátó-rendszerek átalakítása elmaradt: reform híján továbbra is diszfunkcionálisan

működik az egészségügyi ellátó rendszer, az oktatás, a nyugdíjrendszer, az állam- és közigazgatás, valamint a közösségi közlekedés.

A 2008-ban bekövetkezett pénzügyi, majd gazdasági válság megállította, sőt radikálisan visszavetette a gazdasági növekedést.

A lassú belföldi piaci bővülés sokat segített a kis- és a kialakuló középvállalkozásoknak. Az exportpiaci bővülést elsősorban az idetelepült multinacionális cégek használták ki, de hasznot tudott húzni a gazdasági fellendülésből – ha kismértékben is – a lassan kiépülő kisvállalkozói beszállítói hálózat és néhány megerősödött hazai, bővülést választó vállalkozás (77 elektronika, Fornetti, Masterplast) is. A válság azonban erősen visszavetette, ha nem is számolta fel teljesen ezt a fejlődést.

A politikai és társadalmi hangulat erősen megsínylette a kialakult gazdasági helyzetet és az erre ráépülő politikai csatározásokat. Csökkent a bizalom az intézmények iránt és a vállalkozások között. A terjedő korrupció megmérgezte a gazdasági folyamatokat.

#### ***1.4. 2010-től: út az állami kapitalizmus felé***

A 2010-es választás komoly átalakításokat indított el. A demokratikus intézmények korlátozása, az EU és a Világbank ellen folytatott gazdasági és politikai szabadságharc, a nyugati értékek elleni küzdelem nemhogy könnyíti, éppen ellenkezőleg, nehezíti az ország kilábalását a gazdasági válságból.

A heves Nyugat- és multiellenesség mögött kibontakozóban van egyfajta protekcionizmus. Miközben zajlik a tőkeerős multik kiszorítása, addig érzékelhető a belföldi közepes és nagy cégek pozitív megkülönböztetése, helyzetbe hozása. Az új prioritások politikai és gazdasági céljai egyaránt világosak: megerősíteni és nyerő pozícióba emelni egy új elitet, növelni és élénkíteni a belföldi keresletet és ezzel a gazdasági növekedést, csökkenteni a függést a globális versenytől, konjunktúrától, azaz erősíteni az ország függetlenségét. Nagy kérdés, hogy egy globális világgazdaságba illeszkedő, kis piaccal rendelkező országban működőképes lehet-e ez a politika. Nagy valószínűséggel nem.

A gazdasági fellendülés helyett inkább csökkenés figyelhető meg, ami magas munkanélküliséggel és emelkedő inflációval párosul. Elkezdődött viszont a nagy ellátó rendszerek átalakítása. Reménykedjünk, hogy ennek hatására javul a szolgáltatás színvonala, miközben csökken a költségvetés terhe.

Ki gondolta volna az 1980-as évek elején, hogy harminc év múlva megint a gazdasági szerkezet piramisával lesz probléma, csak fordított előjellel. Most az a baj, hogy a piramis nagyon szélesre sikeredett.

Az egészségtelen gazdasági szerkezetben a mikrovállalkozások részaránya 94,2%, a kisvállalkozásoké 4,8%, a középvállalkozásoké 0,8%, míg a nagyvállalatoké 0,15%.<sup>2</sup>

A mindössze 0,15%-ot kitevő nagyvállalatok termelik meg a nemzeti jövedelem több mint 50%-át és az export 80%-át.

A kis- és középvállalkozások alacsony teljesítménye mögött több ok húzódik meg:<sup>3</sup>

- kevés a professzionálisan menedzselte tökeerős kis- és középvállalkozás;
- kevés a tökeerős, illetve a tökebevonásra képes, hajlandó kis- és középvállalkozás;
- alacsony az együttműködési hajlandóság a mikro-, kis- és középvállalkozások között (klaszterek, társulások);
- kevés a növekedésorientált, globális kitekintésű, ambíciójú vállalkozó;
- kevés a tudásalapú, globális működésben gondolkodó, induló vállalkozás.

A kilábaláshoz, a gazdasági növekedés motorjainak beindításához hiányoznak a politikai, társadalmi és kulturális feltételek is. Bizalom, lelkesedés, pozitív attitűd nélkül esély sincs a vállalkozások motorjának beindítására.

### ***1.5. A kis- és középvállalkozás és a változás***

Minden változás elindítója a vállalkozások esetében is

- a vállalkozó belső elégedetlensége a kialakult helyzettel;
- új, kielégítetlen vágyak, célok, lehetőségek megjelenése a vállalkozóban;
- az alkalmazkodás kényszere a környezeti változáshoz.

A nagy kérdés az, hogy van-e sorrend a három tényezőcsoport között, és ha van, mi a jelentősége?

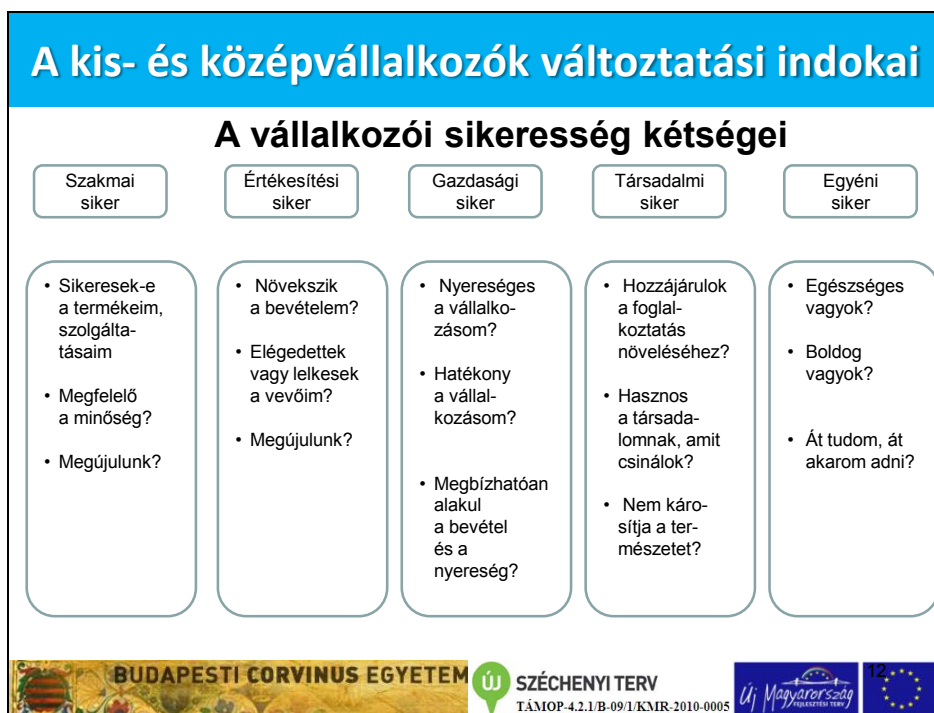
---

<sup>2</sup> Boda György (2011): *Maradunk a periférián, vagy felzárkózunk?* TÁMOP műhelytanulmány.

<sup>3</sup> Szirmai Péter – Szerb László (szerk.) (2009): *KKV-k növekedése empirikus megközelítésben.* GKM kutatási tanulmány.

Papanek Gábor és társai (2009): *A mikro-, kis- és közepes vállalatok növekedésének feltételei.* GKM kutatási tanulmány.

1. ábra: A kis- és középvállalkozások változtatási indokai a sikerkritériumok szerint



Forrás: Saját összeállítás

Mindenesetre az kétségtelen, hogy miként akarata ellenére senki nem tehető boldoggá, az sem valószínű, hogy a vállalkozó saját akarata ellenére változtasson. Hiába lépnek fel kényszerek, a vállalkozó addig nem fog változtatni, amíg fel nem ismeri magát a kényszert, és nem kíván rá reagálni. Másként fogalmazva: hiába vannak ott a tények, ha a vállalkozók ezeket nem ismerik fel és el. Ha nem így lenne, akkor már mindenki leszokott volna a dohányzásról vagy éppen az alkoholizmusról.

Vállalkozókkal folytatott interjúk alapján megállapítható, hogy a következő tényezők készítetik őket arra, hogy felismerjék a változtatás szükségességét (1. táblázat).

**1. táblázat:** A változást kiváltó tényezők a vállalkozások életében

Piaci hiányosságok	Pénzügyi hiányosságok	Emberi tényezők
A versenyképesség csökkenése, a piaci részesedés csökkenése	Nincs elég bevétel	A vállalkozó elégedetlensége
Az árbevétel csökkenése	Nincs elég nyereség	A tulajdonosok közötti konfliktusok
Vevőpanaszok a minőségre	Nem elég hatékonyság	A vállalkozó rosszkedve
A termék elavulása	Magas költségek	A vállalkozó romló fizikai állapota
	Alacsony árak	A vállalkozó családja

*Forrás:* Vállalkozói interjúk alapján saját összeállítás

Ezek a változást kiváltó tényezők jelen vannak ugyan a vállalkozások világában, de felismerésük nem magától értetődő.

Fiatalok, egyetemi hallgatók ritkán érzékenyek a vállalkozások előtt álló kihívásokra. Őket, ha egyáltalán érdekli valami a vállalkozásokkal kapcsolatban, akkor az az indítással függ össze. A vállalkozások előtt álló kihívások felismerése és kezelése főként azokat a fiatalokat érdekelheti, akik karrierjüket a kis- és középvállalkozások világában képzelik el akár egy családi vállalkozás továbbvivőiként, akár az ügyvezető gazdasági mindeneként.

Az itt következő kérdések és megfogalmazott kihívások két célcsoportnak nyújthatnak segítséget. Az egyik az egyetemi hallgatóké, akik már működő vállalkozások működtetésében játszhatnak szerepet, míg a másik a már működő kis- és középvállalkozások tulajdonosaié, menedzsereié.

## 2. A kis- és középvállalkozók növekedési kihívásai

A magyar gazdaság egyik kulcskérdése, hogy képesek lesznek-e a kis- és középvállalkozások az eddiginél nagyobb mértékben hozzájárulni a gazdasági növekedéshez, az export bővüléséhez, tudnak-e hatékonyabban és professzionálisabban működni. A vállalkozások jelenlegi működése erre – sajnos – nem túl sok esélyt mutat. Ahhoz, hogy a ma működő vállalkozások eredményesebbek és hatékonyabbak legyenek, jelentős változásokra van szükség. Ez óriási változási készséget és hajlandóságot igényel a vállalkozóktól.

A vállalkozók számára a változás akár kényszer, akár lehetőség, akár fenyegetés, mindenképpen cselekvést kíván. Ehhez azonban a változási igény felis-

merése az első lépés. A változás felé vezető úton három kérdéscsoport megválaszolása nyújthat segítséget (2. ábra).

2. ábra: A kis- és középvállalkozók kihívásai



Forrás: Saját szerkesztés

### 2.1. A vállalkozók személyes kihívásai

Nézzük előbb a kérdéseket, amelyeket a vállalkozónak meg kellene válaszolnia ahhoz, hogy eldöntse, miért vállalkozik, és miért van szükség esetleg változásra az életében, a vállalkozásában.

#### a) A személyes tények

- Tények (kor, tudás, tapasztalat, adottságok, kapcsolatok)
- Érzések (bizonyosságok, bizonytalanságok, erősségek, gyengeségek)
- Hitek (amiben hisz, amiben nem, feltevései)

- b) Vállalkozói motívumok
- A korábbi és a jelenlegi indokok a vállalkozóvá válásban: függetlenség, álmaim megvalósítása, gazdagság, megélhetés, hasznos időtöltés, hagyományok folytatása, bizonyítás (kinek?)
- c) Vállalkozói szerepértelmezés
- Vállalkozó-vállalkozó, aki felépíti a jövőt (stratégia)
  - Vállalkozó-menedzser, aki működteti a vállalkozást (irányító)
  - Vállalkozó-szakember, aki megcsinálja, amit kitalál (fejlesztő)
- d) A vállalkozó jövőképe
- Cégépítés? Folyamatos megújulás, fejlődés? Növekedés, bővülés, terjeszkedés? Fenntarthatóság, önjáróság, eladhatóság? Tudatosság vagy ösztönösség? Biztonság, stabilitás?
- e) A vállalkozás értéke
- A piacnak
  - A társadalomnak, a telephelyem lakóközösségének
  - Nekem és a családomnak
- f) A vállalkozó értéke a vállalkozásban
- Miben nélkülözhetetlen, szűk keresztmetszet (veszélyforrás)?
  - Miben kiemelkedően hasznos?
  - Mikor tudna a vállalkozás a vállalkozó nélkül is működni?
- g) Mit csinál a vállalkozó a magánéletében, és miben talál örömet?
- Család
  - Szabadidő
- h) Hogyan őrzi meg a fizikai és mentális egészségét?
- Sport
  - Táplálkozás
  - Kultúra
  - Vallás
- i) Hogyan teremti meg az egyensúlyt a vállalkozás és a magánélet között?
- Napi munka, napi magánélet
  - Hétvégi munka, magánélet
  - Szabadság, tartós kikapcsolódás

A felsorolt kérdésekre válaszolva fogalmazódhatnak meg a legfontosabb kihívások. Vállalkozók körében folytatott interjúk alapján négy kiemelten fontos kihívás azonosítható:

3. ábra: A vállalkozók legfontosabb személyes kihívásai



Forrás: Saját szerkesztés

A vállalkozás jövője szempontjából a legsúlyosabb kihívás a növekedési ambíció tisztázása. Több kutatás is rámutatott arra, hogy a vállalkozások növekedését döntően befolyásolja a vállalkozó növekedési ambíciója. Őszinte szembenézés segíthet ennek tisztázásában. Úgy tűnik, hogy a vállalkozók döntős többsége szívesebben versenyez a területi bajnokságban, és eszébe sem jut, hogy induljon az országos, még kevésbé a nemzetközi versenyeken.

További kutatások szükségesek ahhoz, hogy mi lehet az alacsony növekedési ambíció oka. Szerepet játszhat ebben a kisebbségi érzés, az önbizalom hiánya, a felkészületlenség és tájékozatlanság, a kifáradás, a szellemi és fizikai fittség hiánya.

Egyre többen ismerik fel, hogy az ösztönös vállalkozási képesség nem elég a vállalkozás új növekedési pályára állításához. Sajnálatos módon nem pótolják a tudáshiányt, a szükséges komplementer képességeket se új tulajdonostárs bevonásával, se kiváló alkalmazottak felvételével, se szakkönyvek tanulmányozásával, se továbbképzési programokon. Ebben a bizalom hiánya éppúgy szerepet játszik, mint a rövidlátó spórolási szempont érvényesülése.

A kis- és főként a középvállalkozásokban egyre több gondot okoz a magánélet és a munka összhangjának megbomlása. Mivel a vállalkozók döntő többsége saját vállalkozásának legértékesebb szereplője, és talán éppen ezért a legnagyobb veszélyforrása, szűk keresztmetszete is, többségük messze többet dolgozik a vállalkozásban a szükségesnél. Kevesen ismerték fel, hogy a vállalkozásokon, nem pedig a vállalkozásokban kellene dolgozniuk. Éppen ezért szaporodnak a családi konfliktusok, és ez gyakran váláshoz vezet. Többnyire nem a vállalkozástól, hanem a házastárstól válnak. Itt jelenik meg a generációváltás, az

átruházás problémája is. Gyakran nincs kinek átadni a felépített művet, és az eredeti vállalkozó addig viszi tovább az ügyeket, amíg él és mozog.

A vállalkozás működtetéséhez megfelelő szellemi és fizikai állapotra van szükség. A vállalkozók tartósan sokat és többnyire feszített tempóban dolgoznak, és nehezen tudnak időt szakítani a stressz kezelésére. Éppen ezért romlik a vállalkozók egészsége és szellemi állapota.

A fenti kihívások felismerése elvezethet annak vizsgálatához, hogy miként lehet ezen változtatni. A vállalkozók egy része tüneti kezeléshez fordul: konditerembe megy gyúrni, és nem foglalkozik a munkák megszervezésével, a vállalkozás működésének átalakításával.

## **2.2. A vállalkozók menedzsmentkihívásai**

A vállalkozó előtt álló személyes kihívások rávilágítanak arra, hogy miért van szükség a változásra. Lehetne azt is mondani, hogy jobb lenne az üzleti szempontokat előrevenni, de talán belátható, hogy minden a vállalkozó hajlandóságán múlik, tehát érdemes előbb ezzel kezdeni. Ahhoz, hogy az ő problémáit orvosolni lehessen, a menedzsmentkérdésekre érdemes második lépésben fókuszálni.

Nézzük most azokat a kérdéseket, amelyekkel a vállalkozó eldöntheti, hogyan fogjon hozzá a változások megvalósításhoz, hogy választ kapjon arra, hogyan kellene másként működnie, mint korábban.

- a) Hova akar eljutni, merre akar menni a vállalkozás (küldetés, jövőkép, célok)?
  - Megélhetési, eltartó vállalkozás akar lenni? Fontos a stabilitás, a kiszámíthatóság?
  - Önjáró, eladható vállalkozás akar lenni? Fontos a fejlődés, növekedés, változás, folyamatos alkalmazkodás?
  - Alkalmi, egyszeri, átmeneti vállalkozást akar? Mi fontos ebben?
- b) Hogyan akarja felépíteni a vállalkozás jövőjét?
  - Szerves fejlődéssel, belső átalakítással, cégépítéssel és/vagy akvizícióval
  - Belföldi terjeszkedéssel, bővítéssel és/vagy külföldi terjeszkedéssel
  - Portfolióbővítéssel, diverzifikációval vagy fókuszáló növekedéssel
  - Működési kiválósággal és/vagy ügyfélcentrikussággal és/vagy innovációs kiválósággal
- c) Hogyan akarja kezelni a változásokat?
  - Mit akar, kell változtatni?
  - Hogyan akarja megnyerni a változás által érintett embereket?

- d) Megfelelően működnek-e az alap- és a támogató funkciók?
  - Munkamegosztás
  - Hatáskör, számonkérhetőség
- e) Megfelelő-e az ösztönzés és motiválás?
  - Milyen vezetői stílust képvisel?
  - Mit gondol a munkatársairól?
  - Hogyan érje el, hogy nélküle is korrekten dolgozzanak?
- f) Hogyan építhet ki önjáró céget a vállalkozásból?
  - Miért akar céget építeni?
  - Hogyan akarja átalakítani a vállalkozást?
  - Mit kell változtatni?
- g) Hogyan őrizze meg, ossza meg a tulajdont?
  - Kik maradjanak, legyenek a tulajdonostársak?
  - A tulajdonmegosztás előnyei, hátrányai, kényszerei
- h) Milyen legyen a munkamegosztás a menedzserekkel?
  - Szükséges rossz, vagy nélkülözhetetlen jó?
  - Kiválasztás, delegálás, átruházás, bizalom, számonkérés, elbocsátás?
- i) Kik legyenek a munkatársak?
  - Milyen munkatársakra van szükség?
  - Kiket válasszon ki a vállalkozó?
- j) Hogyan készüljön fel az utódlásra?
- k) Az utódkiválasztás, felkészítés dilemmái
- l) Meddig akarja, meddig kell folytatni és miért? Mit csinál utána?
- m) Hogyan építsünk, tartsunk külső kapcsolatokat?
  - Kikkel tartsa a kapcsolatot?
  - Hogyan tartsa a kapcsolatot?

A felsorolt kérdésekre válaszolva fogalmazódhatnak meg a legfontosabb kihívások. A kis- és középvállalkozások új növekedési pályára állításához négy kiemelten fontos kihívásra kell választ adni.

4. ábra: A vállalkozók legfontosabb menedzsmentkihívásai



Forrás: Saját szerkesztés

Ha egyáltalán megjelenik a növekedési ambíció a vállalkozóban, komoly kérdés, hogy miképpen valósuljon ez meg. Az egyértelműnek tűnik, hogy ehhez önjáró, eladható vállalkozást kell építeni. Ilyen vállalkozás létrehozható szerves fejlődéssel, de akvizícióval is. Ugyanekkor a vállalkozónak minden erőfeszítést meg kell tennie azért, hogy a vállalkozást megfelelő struktúrával és menedzsmenttel működtető vállalatot építsen.

A cégépítés legnagyobb kihívása a delegálás. A vállalkozók nehezen ismerik fel és el, hogy a feladatok elvégzését másokra kell bízniuk. Azok, akik ezt nem fogadják el, biztosak lehetnek abban, hogy cégük nem tud növekedni.

A tulajdon megosztása ugyancsak kritikus helyzeteket idézhet elő. A növekedés sok esetben tőkebevonást igényel, ami a tulajdon megosztását és egyben a kontroll részleges átengedését igényli. Ennek elfogadása nehéz döntést jelent a vállalkozók életében.

### 2.3. A vállalkozók üzleti kihívásai

Az üzleti kihívásokra adott válaszok jórészt következnek korábban felmerült kihívásokra megfogalmazott megoldásokból. Nem lehet üzleti stratégiát létrehozni a személyes és menedzsment problémák tisztázása nélkül. A két legfontosabb terület, ahol az üzleti kihívások, megoldásra váró problémák jelentkeznek: a piac és a pénz. Talán nem túlzás azt állítani, hogy ezekhez egyre

gyorsabban zárkózik fel a technológia, ahol a felgyorsult folyamatok egyre több kérdést vetnek fel.

Lássuk előbb azokat a kérdéseket, amelyek segíteni tükröt tartani a vállalkozóknak:

- a) Mit kell tenni a vevői igények és a termék/szolgáltatás összhangjának megteremtése érdekében?
  - Tudjuk, hogy mit akarnak a vevők? Tudjuk, hogy mennyire elégedettek vagy éppen lelkesek a vevőink? Tudjuk, hogy mit szeretnének másként?
  - Mit fejlesztünk, hogyan fejlesztünk, kikkel fejlesztünk?
- b) Mit tegyünk a verseny és az együttműködés összehangolásáért?
  - Szükséges rossz, vagy nélkülözhetetlen jó?
  - Miért, kivel, hogyan versenyezzünk, működjünk együtt?
- c) Mit tegyünk a hazai, regionális és a globális piacokon?
  - Hol akarunk működni?
  - Mit tegyünk, és mit ne az egyes piacokon?
- d) Milyen üzleti modellt követ a vállalkozásom?
  - Miből származik a jövedelem? Szabad-e, lehet-e a továbbiakban ezekre a jövedelemforrásokra számítani? Hogyan fognak ezek alakulni, és mi befolyásolja ezek alakulását?
  - Mit változtassunk?
- e) Milyenek a pénzügyi eredményeink, mutatóink?
  - Profitabilitás, napi likviditás, fenntartható fizetőképesség, gazdaságos mérete nagyság? Hatékonyság, jövedelmezőség alakulása, mutatószámok? Érdemes-e, szabad-e az elért cégnagyságnál maradni?
  - Mennyire tudjuk, hogy mi mennyi? Milyen számokra van szükségünk a döntésekhez, mennyire állnak rendelkezésre kiegyensúlyozott pénzügyi mutatók? Hogyan állítsuk elő a számokat?
- f) Hogyan finanszírozzuk a vállalkozást?
  - Adósságfinanszírozás, hitelfelvétel: A működés és a fejlesztés megkülönböztetése. Nem biztos, hogy a fejlesztésre hitel kell.
  - Tőkefinanszírozás. Ismerjük meg és fogadjuk el, mint a terjeszkedés nagy lehetőségét.
  - Honnan finanszírozzuk a növekedést, kik segíthetnek ebben?
- g) Fejlődés vagy lemaradás?
  - Technológiai trendek az alaptevékenységben?
  - Élen járni, követni, lemaradni?
  - Megéri a ráfordítást?

- h) Mi a teendő, hogy az infokommunikációs rendszert az értékesítés szolgálatába állítsuk?
- Az internet világa és az értékesítés
- i) Mit tegyünk a menedzsment technológiai fejlesztése érdekében?
- Informatika a menedzsment szolgálatában
  - Hogyan fogom én ezt megtanulni, használni?

Az eredményesebb, hatékonyabb, növekvő és professzionálisan menedzselt vállalkozások akkor tudják hivatásukat teljesíteni, ha jól válaszolnak az üzleti kihívásokra.

A kis- és középvállalkozások legnagyobb üzleti kihívása a piacról származik. Nyilvánvalóan csak azok a vállalkozások tudnak növekedni, amelyek illeszkednek a változó piaci igényekhez. Kevésbé magától értetődő, hogy a egyes profilú, több lábon álló vállalkozások nem tudnak komoly nagyvállalattá válni. Azok a KKV-k tudnak jelentős növekedést felmutatni, amelyek egy jól körülhatárolható profilra fókuszálnak. Abban fejlődnek és növekednek, amihez a legjobban értenek, és azt a versenytársaknál jobban teszik. Mégpedig azért, mert egyre jobban ismerik a vevőiket és a versenytársaikat.

A verseny a növekedés nélkülözhetetlen feltétele. Ez a verseny kényszeríti ki a folyamatos alkalmazkodási és túlélési kényszert, amelyben versenytársakhoz képest megmutatkozó különlegesség, a speciális vonzerő nagymértékben járul hozzá a sikerhez. Itt is érvényesül a darwini tétel, hogy a túlélés két alapfeltétele: az alkalmazkodás és a vonzerő (be fit and sexy).

**5. ábra:** A vállalkozók legfontosabb üzleti kihívásai



*Forrás:* Saját szerkesztés

A kis- és középvállalkozások egyedül általában nem képesek helytállni a piaci versenyben. A magyar piac általában nem is teremt elegendő vásárlóerőt, tehát a nemzetközi piaci jelenlét nélkülözhetetlen a sikerhez. Ehhez azonban nem elegendő a tudás és a kapacitás, sőt a gazdaságos méretnagyság sem alakul ki. Éppen ezért kiemelten fontos az együttműködés a belföldi és potenciális külföldi partnerek között. Közös fellépés nélkül az üzleti lehetőségek nagy valószínűséggel kihasználhatatlanul maradhatnak.

Amit mérnek, azt figyelik, amit figyelnek, azt változtatják. Sajnálatos módon a KKV-k egy jelentős hányada nem foglalkozik a pénzügyekkel eleget és elég jól. A szakértelem és a megfelelő rendszerek hiányában nem figyelik kellőképpen sok esetben sem az eredményességet, sem a hatékonyságot, sem az operatív fizetőképességet. A megfelelő információ nélkül a vállalkozók csak késve tudnak reagálni a változásokra.

### **3. Tudásmenedzsment-válaszok a kis- és középvállalkozók kihívásaira**

A magyar kis- és középvállalkozói társadalom jelentős változások előtt áll. A válságot sikerrel túlélő vállalkozások bizonyították, hogy képesek voltak nehéz problémákat megoldani, megtanultak alkalmazkodni a változásokhoz, értenek az üzlethez és a szakmájukhoz. Most azonban szembesülniük kell azzal, hogy versenyképességük van veszélyben. Mindaz, amit tettek, büszkeségre ad okot, de a jövőben nem lesz elég.

A magyar vállalkozók többsége, sajnos, „nem eléggé vállalkozó”. Nem elég piac- és versenyképesek, nem elég nyereségesek, nem elég hatékonyak, nem elég korszerűek, nem elég globálisak, és sajnos nem elég felkészültek, nem elég professzionális vállalkozók és menedzserek.

A jövőben is sikeres vállalkozó felismeri a változások kényszereit és készítéseit, elfogadja a változásokat, felismeri és tudatosítja a változások irányait, tartalmát, tudja, hogy mit miért csinál, és tanulással, tudatos tapasztalatszerzéssel teszi magát alkalmassá a változások sikeres végigvitelére. Tudja, hogy a versenyképességhez szükséges változásokat a folyamatos tanulás és tudatos felkészülés készíti elő.

A tudásmenedzsment célpiaca a vállalkozók társadalma. Azon kis- és középvállalkozások tulajdonosai, menedzserei, akiken alapvetően múlik, hogy mi lesz a jövője az általuk irányított vállalkozásoknak. Változás csak akkor lesz, ha ők felismerik a változás igényét, felébresztik magukban a tanulási igényt, és mindent elkövetnek azért, hogy megtegyék az első lépéseket a professzionális vállalkozóvá váláshoz.

A tudást átadó intézmények, a tréner, tanácsadó cégek, amelyek túlnyomórészt maguk is kis- és középvállalkozások, lassan fordulnak e célpiac felé. Most ismerik fel ennek a piacnak a vonzerejét. Az igényt korábban észlelték, de a fizetőképesség hiánya miatt nem tudták szolgáltatásaikat értékesíteni ezen a piacon. Most úgy tűnik, hogy egyre több kis- és középvállalkozás szeretne több tudásra szert tenni, és szeretné ehhez előteremteni a pénzt. A lassan alakuló fizetőképes igények kielégítéséhez azonban újfajta megoldás, szolgáltatáskínálat megjelenését várják a vállalkozók, olyat, amely igazodik a piac specialitásaihoz. A különböző támogatási rendszerek lehetővé teszik, hogy a vállalkozók pályázati pénzek felhasználásával csökkentsék a képzés költségeit. Megfigyelhető, hogy az ingyenes programokat a felhasználók nem méltányolják, és főként kevésbé hasznosítják.

Nemcsak az árazás, de a tanulási programok módszereinek is igazodniuk kell a vállalkozók, valamint a kis- és középvállalkozások világához. A munkavégzéshez szorosan kapcsolódó, a vállalkozók problémájára választ adó, nem a kész megoldásokat szállító, hanem a problémamegoldásra felkészítő módszerek jobban illeszkednek a felnőttnek tekintett vállalkozók tanulási képességéhez. Különösen hasznosnak tartják a vállalkozók a hasonló cipőben járók tapasztalatainak megismerését, megosztását.

A tanulási módszerekben fontosabb a fogalmi keretek és szempontok bemutatása, mint az elvont elméletek ismertetése. A gyakorlás, a támogatott tanulás és a problémamegoldáshoz kapcsolódó tanulási közösségek kialakítása sokban hozzájárulhat a kis- és középvállalkozások versenyképességének javításához, egy professzionális vállalkozói közösség kialakulásához.

## Felhasznált irodalom

Boda György (2011): *Maradunk a periférián, vagy felzárkózunk?* TÁMOP műhelytanulmány.

Szirmai Péter – Szerb László (szerk.) (2009): *KKV-k növekedése empirikus megközelítésben*. GKM kutatási tanulmány.

Papanek Gábor és társai (2009): *A mikro-, kis- és közepes vállalatok növekedésének feltételei*. GKM kutatási tanulmány.

Vecsenyi János (2009): *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Perfekt Kiadó, Budapest.



# Szirmai Péter

---

## Az innovációra nevelés innovatív módszerei

### 1. Bevezetés

A felsőoktatás pedagógiai módszertanát<sup>1</sup> az utóbbi 20 év – de fogalmazzunk bátrabban: az utóbbi 60 év – történelmi, társadalmi és javarészt technikai változásai lényegében hidegen hagyták. Néhány apró újítástól, illetve legalább ennyi visszalépéstől<sup>2</sup> eltekintve a módszertan mindvégig arra az alapszituációra épül, hogy egyik oldalon áll a tanár (gyengébbek számára: ha akar, nem áll, hanem ül), helyét és szerepét, tekintélyét és megkövetelt tiszteletét a pulpitus, amelyen elhelyezkedik, megfellebezhetetlenné teszi, és osztja az ést, „átadja a tudást”, amelynek lágyagyu szivacskénti megértéséből később a hallgatók vizsgát is tesznek.

Túloldalon persze ott ülnek a hallgatók, és hallgatnak. Egymásnak háttal ülnek, hogy még a szemkontaktust is kizárjuk, meredten előre és felfelé néznek a tanárra, az egészen korszerű módszerek (pl. nyelvi labor) még elszigetelt ketrecben is tartják őket, a számonkérés kizárólag individuális teljesítményre épül és azt méri, az esetleges kollektivitást vagy teammunkát nemcsak kizárjuk, de büntetjük is, a tanár tanít, a diák befogad és rendre számot ad befogadási képességéről.

Immár 30 éve foglalkozom vállalkozásoktatással és látom, hogy az igazi vállalkozói képzés – és ezen belül az innovativitásra, a kreativitásra ösztönzés különösképp – nem fér ezekbe a módszertani keretekbe.

---

<sup>1</sup> Ismereteim szerint nem sokban különbözik ettől a középfokú vagy az általános iskolai pedagógiai módszertan helyzete sem. Mindazonáltal 30 éves tapasztalati ismereteim a felsőoktatásról vannak, így a továbbiakban ez dolgozatom tárgya.

<sup>2</sup> Didaktikailag ilyen visszalépésnek tekintem a powerpointos szemléltetés hovatovább szinte kötelezővé váló használatát. Véleményem szerint a powerpoint egy mankó, ami hasznos lehet akkor, ha a tanár készületlen, ha nem igazán ismerje tárgyának (ez persze előfordulhat, de nem tudom, milyen gyakori), valamint akkor, ha gyenge retorikai készséggel rendelkezik, és így a diáknak nem zavaros szavai közül kell kihámozni a befogadandó tudást, hanem – később akár puskának használható – slide-jaiból. Az igazán jó tanár asszociál, „csapong”, a kiváló tanár meggyőző, hatalmas tudással és készséggel improvizál, azaz nem viseli el magán a PowerPoint igáját. Aligha véletlen, hogy a korszerűbb prezentációs technikák, mint a flash, prezi stb., amelyek már legalább némi asszociatív ábrázolásra is alkalmasak, alig-alig terjednek honi pedagógiánkban.

## 2. A vállalkozásoktatás a porosz felsőoktatás pedagógiai trójai falova

Statisztikát, könyvvitelt és talán történelmet (ez utóbbit már nem hinném) lehet a fenti módon „tanítani”. A matematikatanár bizonyára képzetesebb, okosabb, több tudással rendelkezik tanítványainál a matematika fogásait, eljárásait, tudományát illetően. Ebből a tudásból ad át évfárat-specifikusan egy-egy szeletet a befogadó tanítványoknak. A vállalkozásoktatással foglalkozó tanár ebben az értelemben nincs olyan receptszerűen alkalmazható tudás feltétlen birtokában, amellyel sokszorta okosabb lenne tanítványainál, legfeljebb tapasztaltabb, és nem átadja, hanem megosztja tapasztalatait hallgatóságával.

Ennek megfelelően a legtöbb vállalkozásoktatással foglalkozó műhelyben – sőt tapasztaltam középiskolákban is – igyekeznek felbontani a hagyományos formai kereteket. A tanár nem pulpituson áll, hanem a körbe rendezett padok közepénél állva moderál. A tanár nem egyoldalúan „átadja a tudását”, hanem vitában bontja ki azt, és saját többrétegű tapasztalatával fűszerezi a diákokban is meglévő ismereteket és tapasztalatokat. A diákok nem befogadják a tudnivalót, hanem eljutnak bizonyos ismeretek, tapasztalatok belsővé tételéig. Nem célként, hanem eszközként tekintik a tudást (pl. a jogi keretek ismeretét), és nem determinisztikus, hanem sztochasztikus, azaz esetleges, nem parancsszerűen felhasználandó, hanem felhasználható tételekben tudatosítják magukat a „vállalkozástant”.

Azok a diákok, akik megismerkednek e „trójai faló”-val, akik netán erre alkalmas, kiváló tanár segítségével gyűjtik tapasztalataikat, előbb-utóbb máshogy viszonyulnak a többi tantárgyhoz is: megkérdőjelezzik a tanárt, sőt, horribile dictu, a tananyag megfellebbezhetetlenségét, nem befogadnak, hanem gondolkodnak, gondokat okoznak az iskolának.

Az elmondottak különösen érvényesek a kreativitásra, az innovativitásra nevelés kérdésében. A mai magyar oktatási rendszerben különösen sikeres akkor az oktató, ha sikerül leszoktatnia hallgatóit az innovativitásról. A magas követelményeket támastzó, azaz sok ismeret mechanikus befogadását és befogadtatását célul kitűző, majd számon kérő oktató elsorvasztja a hallgatók netán eredendően még meglévő kreativitását, az engedelmes magológép válik követendő példává, és nem véletlen, hogy maga a képzés erősen törekszik arra, hogy olyan jól definiált tudáselemeket fedezzen fel önmagában, mint a menedzsment-ismeretek, jogi ismeretek, üzletviteli ismeretek, adózási tudás vagy éppen számvitel.

Külön-külön ki-ki bevallja, ezek fontos tudáselemek, de nem „ezek teszik a vállalkozót”, hanem valami más. A kérdésre, hogy mi ez a más – vagy szebben fogalmazva: miben rejlik a vállalkozó, a vállalkozás lényege, szubsztanciája –,

ki-ki ízlése szerint más és más választ ad: a „vállalkozónak születni kell” jellegű blódségtől „a vállalkozó épp abban különbözik, hogy tudja, mikor melyik tudáselemet kell használni” jellegű – szebben hangzó, de szintén nem sokat mondó – okoskodásig bezárólag.

### **3. Próbálkozás e kérdéscsokor komplex megválaszolására – a Spin-off Klub**

Többéves vállalkozásoktatási gyakorlat és eközben step by step módszertani kísérletek – és persze a pénzügyi források megteremtése – után juthattunk el 2007-ben az *Interuniversitas Jellegű Hallgatói Vállalkozói Klub és Spin-off Keltető* (röviden: Spin-off Klub) megalapításáig a Budapesti Corvinus Egyetemen. A névadás során minden szót megrágtunk, egy – a Spin-off Klub bemutatását szolgáló – PR-szöveg a következőképp fejtette ki a klub hosszú címének tartalmát.

*Interuniversitas* jellegű, azaz Pest minden egyeteméről toborzunk résztvevőket, olyan egyetemistákat, akik érdeklődnek a vállalkozás iránt, netán dédelgetnek vállalkozói álmokat.

*Hallgatói*, tehát a klub ugyan nyitott, de elsősorban az egyetemi, főiskolai hallgatókat tekinti célcsoportjának.

*Vállalkozói klub*, azaz hetente kétszer este 6-tól 8-ig a Kinizsi Kollégium pinceklubjában klubszerűen jön össze a csapat, mégpedig kétféle – vállalkozással kapcsolatos – program keretében:

– hétfőnként vannak a passzív programok (bár ezeken is igen nagy a kérdezői, hozzászólói aktivitás): a találkozások már befutott vállalkozókkal (mint pl. Gerendai Károllyal, a Sziget Fesztivál ötletgazdájával és vezetőjével, vagy Bognár Lászlóval, az A38 Hajó tulajdonos-vezetőjével), valamint lesz vállalkozói filmklub is, amelynek keretében vállalkozás témájába vágó dokumentum- és művészfilmeket mutatunk be;

– csütörtökönként zajlanak az aktív programok, amelynek résztvevői megtanulnak szakszerű üzleti tervet írni, és az elkészült tervet begyakorolják hatásoosan prezentálni.

*Spin-off keltető*, vagyis a klub keretében azok, akik olyan üzlettervet írtak meg, melyet szeretnének is megvalósítani, találkoznak potenciális befektetőkkel, segítségünkkel keresnek tőkéstársat (üzleti angyalt) elképzelésükhöz.

A Klub tényleg klub, tehát nincsenek padok, a székek az egyes alkalomhoz rendelt módon, célszerűen vannak elrendezve. Mindenesetre nincs térbeli akadálya a résztvevők vitájának, sőt több foglalkozás kifejezetten csoportmunkára (azaz asztalok köré elrendezett székekre és témacsoportokra) épül.

A Klub mint klub nem zárja ki, sőt, meggyőződésem szerint működtetése még inkább feltételezi a pedagógiai tudatosságot, azaz a módszertanilag végig-gondolt programot, a kitűzött célokat és a hozzájuk rendelt eszközöket. Mint minden tudatosan és tervszerűen végzett tevékenység, ez is magában hordozza az improvizálás módozatait és persze a tervtől történő eltérések, deklínációk megjelenését is.

A vállalkozóvá válás legelső lépcsőfokának az érdeklődés felkeltését tekint-hetjük. Ez szorosan összefügg a második lépcsőfokkal, a beleélés lépcsőfokával, vagyis az érdeklődő hallgató (netán olvasó, netán filmnéző) eljut a hőssel való azonosulás olyan fokára, ahol belegondol, hogy „én is lehetnék a helyében”. Ezt a célt szolgálják máig a Spin-off Klub hétfői programjai, ahol meghívott vendé-gek – történetek hősei – mutatkoznak be. Általában ők is átérzik első perctől a Klub sajátos oldott jellegét, és tipikusak az olyan első mondatok – pl. a volt pénzügyminisztertől vagy Kokótól, a ma már üzletember egykori bokszolótól –, hogy ugye, tegeződhetünk, és már mesélik is történetüket. Ilyenkor mindig a valóság egy mitizált változatával állunk szemben, a hallgatók is sokszor rádöb-bennek: nem tudjuk, hogy X, Y milyen valójában, csak azt, milyennek akarja láttatni magát, ez azonban nagyon tetszik.<sup>3</sup>

A Klub hétfői, passzívnak elkeresztelt programjai korántsem passzívak, hi-szen a hallgatóság gyakran órákig kérdezzeti a bemutatkozó szöveg után a „fő-hőst”. A passzív jelző mindössze annyit takar, hogy a hallgatók személyes rész-vétele, aktivitása nem feltétlen eleme magának a programnak, elképzelhető, hogy csak 2-3 kérdés van, sőt az is elképzelhető, hogy még így is sikeres a program.

A csütörtöki programok más jellegűek, bevallottan nem egy főhős köré szer-veződnek, hanem inkább hasonlítanak az egyetemi kurzusokra, bár tartal-mukban igencsak eltérnek azoktól. Az olyan címek, mint az üzleti tervezés, a vállalkozási ötletek prezentációja, a beszédtechnika, a hatásos előadás titka, az üzleti terv egy bankár szemével – lehetnének akár egy-egy egyetemi előadás részletei is. Az egyik eltérés az, hogy ezek a „kurzusok” igen intenzívek, legfel-jebb 3 estén át tartanak, de gyakori, hogy csak egy klubestet vesznek igénybe. A másik eltérés, hogy az előadóknak külön a lelkükre kötjük, este 6 óra után már ne akarjanak klasszikus előadást tartani, különben a hallgatók elalhatnak.

---

<sup>3</sup> Mesterien érzett rá a hangulatra az ország egyik leggazdagabb embere, Demján Sándor, aki – miután a hihetetlen számú, több mint 500 regisztrált jelentkező miatt át kellett tennünk a talál-kozót a Klub szokásos helyiségéből az Egyetem legnagyobb előadótermébe – végül a pulpitusra ült és kihangosítón keresztül tartva meg előadását azzal kezdte mondókáját, hogy először is me-sélne egy hétéves kisgyerekről, akinek – nem lévén a házukban víz – 10 literes vödörökben kellett 2 km-ről hordania a vizet, naponta legalább 8-10 fordulóval, ha esett, ha fűjt, ha havazott, ha perzselt a nap. Demján ide, a gyermekkori megpróbáltatásaira vezeti vissza gazdagságát, ekkor tanult meg küzdeni, dolgozni, és tudta, hogy csak az ér valamit, amiért megszenvedünk.

Készüljenek eleve valamilyen játékos, interaktív, a hallgatóság részvételére építő foglalkozással, például a résztvevők – asztaltársaságunként – készítsék el saját üzleti tervüket.

Később ezeknek a terveknek a 10-15 perces prezentációját állítják össze és gyakorolják be, hogy aztán a szemesztert egy sajátos program zárja – a „Randevú: tőkék és ötletek találkozása” c. program. Ezekon a randevúkon már potenciális befektetők, üzleti angyalok hallgatják meg a prezentációt, s a „műsor” sikerét immár nem a tanár vagy a klubvezető elismerő szavai mérik, hanem a befektetők véleménye, akik a későbbiekben is fenntartják a kapcsolatot a vállalkozó aspiráns fiatalal, s ha minden szerencsésen végződik, összejön az üzlet.

A Klub pedagógiai fogásai közül érdemes megemlíteni a hol hétfőre, hol csütörtökre beütemezett „tanúságtevés” elnevezésű programot, amelyeken egykori növendékek – jelenleg már vállalkozók vagy éppen vállalkozásba kezdő fiatalok – mutatkoznak be a közönségnek, s osztják meg tapasztalataikat, hogy milyen nehézségeken mentek keresztül, milyen kihívásoknak feleltek meg, s végül hogyan küzdötték le e nehézségeket.

#### **4. Úszni csak vízben lehet megtanulni – a Spin-off Klub tanulságai**

A vállalkozáshoz szükséges kreativitás tankönyvi tananyagként nem tanítható. Bemagolhatja valaki egy intelligenciateszt megoldását, teljesíthet ezzel akár 200-as IQ-nak megfelelő pontszámot, valójában nem lesz kreatív.<sup>4</sup>

Az innovativitás, sőt maga a vállalkozás nem tudások összessége, hanem készség.

A Spin-off Klub tehát nem tudást ad át, hanem képességet fejleszt. Belső késztetést ébreszt fel, erősít meg, fejleszt ki vagy fejleszt tovább. A készségfejlődés nem individuális tankönyv, irodalom, tanulmányozó tevékenység eredménye, hanem társas élmény. A Klub sikere tehát nem az egyes előadók remeklésein, hanem a kollektíva együttműködésén, kooperációján múlik.

A vállalkozáshoz szükséges önismeret és önbizalom nem képzelhető el tankönyvi tananyagként. Mondhatnánk, ez valakinek van, vagy nincs. Persze e mondat már csak az eredmény, a visszatekintés oldaláról igaz: akinek van önbizalma,

---

<sup>4</sup> Annak idején egy színvak barátom betanulta, hogy a tesztkönyv melyik oldalán milyen szám van elrejtve különböző színfoltok segítségével a foltokból összeálló képeken. Az tudta kiolvasni a megfelelő számot, aki jól látta a különböző színeket. Barátom a jogosítványt megkapta, de a volán mögött mindig rettegett, hogy valamikor elnéz egy olyan közlekedési jelzést, amely a színek különbözőségére alapoz, és nem egyszerűen a megszokott lámpasorrendet használja, mely szerint felül van a piros és alul a zöld (ezeket ugyanis továbbra is a szürke különböző árnyalataiként látta).

annak korábbi sikerei eredményeként jött létre, akinek viszont nincs – vagy, ahogy helyesen mondani szoktuk, aki elvesztette önbizalmát –, annak korábbi kudarcaiban találhatjuk a magyarázatot. Ha tehát egy társaságban rendszeresen jól szerepel valaki, ha azt látja, hogy másoknak sikerült egy-egy feladat megoldása, holott e másvalakik sem különlegesebbek, mint ő, annak előbb-utóbb kifejlődik egyfajta önbizalma, és ha vállalkozásról van szó, bele mer majd vágni.

A Spin-off Klubban nincs tanár és tanítvány, a résztvevők egyenrangúak. Persze ha valaki tapasztaltabb, tőle többen és többet kérdeznek, véleményére inkább odafigyelnek, de joga van neki tévedni is, sőt, joga van ezt vagy azt nem tudni.<sup>5</sup>

## 5. Ami a pedagógiai elvekből nem jött be

Érdekes – terjedelmi korlátainkra tekintettel – csak távirati stílusban felsorolni azokat a korábbi elképzeléseket, amelyeket végül is máig nem sikerült valóra váltani a Spin-off Klubban.

### 5.1. Vállalkozói filmklub

Bár a film különösen alkalmas arra, hogy egy hasonló klubkoncepció fontos eleme legyen, konstatálnunk kellett, hogy bizony kevés vállalkozóról szóló dokumentumfilm készül ma Magyarországon, így mivel ismételni sem a filmek tekintetében, sem a meghívottak körében nem kívántuk önmagunkat, a filmklub az első 2 szemeszter után lassan elhalt.

---

<sup>5</sup> Egyetemi előadáson alighanem megrökönyödést okozna az a tanár, aki a diákok valamelyik kérdésére azt válaszolná, erre én nem tudom a választ, de a vizsgán majd meghúzom magukat, ha maguk sem tudják. A tanárnak mintegy kötelessége mindent tudnia, holott gyakran tapasztalom, hogy fiatalabb oktató kollegáim egy-egy röpdolgozat után egymástól kérdezzetik a helyes megoldást, hiszen miként én sem, úgy ők sem tudnak mindent. A diákot persze aszerint pontozzuk, hogy tud-e mindent, amit szerintünk tudnia kéne.

## **5.2. Innovatív ötleteket dédelgető „kóbor örültek” megjelenése nagyobb számban**

Eredetileg úgy képzeltük, hogy a több százezer fővárosi felsőoktatási hallgató között lesz legalább egy ezrelék, aki már évtizedek óta dédelgeti vállalkozói ötletét, szeretné megvalósítani a „perpetuum mobile”-t, csak eddig még nem tudta, hogyan kezdjen hozzá. Nálunk majd megtanulja – gondoltuk –, és így különös sikere lesz a Klubnak. Tapasztalnunk kellett, hogy vagy nincsenek kellően nagy számban ilyen fiatalok, vagy ha vannak, nem találtak el a Spin-off Klubba.

## **5.3. Szinergikus hatás**

Az eredeti elképzelés szerint, ha egy klubban vállalkozói tervek megvalósítására műegyetemista (fiúk) és corvinusos közgazdász (lányok) találkoznak, e találkozás olyan többleteredményt hozhat (olyan szinergikus hatása lehet), hogy végül is egymást termékenyítik meg ötleteikkel. Miért miért nem, nagyon kevés ilyen barátság szövődött, és nagyon kevés olyan vállalkozás jött létre, ahol a különböző megközelítések és szaktudások összeadódtak volna.

## **5.4. Mentorok működése**

Az eredeti elképzelés szerint az interaktív programok során és különösen a hallgatói aktivitásra építő csütörtökökön minden asztaltársaság egy-egy általunk kiválasztott mentor, azaz vállalkozásokkal foglalkozó PhD-hallgató körül tömörült volna. Ők lettek volna e mikroközösségek véleményvezérei és idővel a létrejövő vállalkozások segítői, mentorai. Ez az elképzelés, bár eredetileg kezdett valóra válni, kifulladás az érintettek kitartásának hiánya miatt.

## **5.5 Fokozott sajtóérdeklődés**

Az az elképzelés, hogy a gazdasági újságírókat különösen érdekelni fogja a Klub és annak működése, aligha volt téveszme, sőt, magánszemélyként többen is kíváncsiak voltak a Klubra és lelkesedtek érte. Újságíróként azonban relatíve kevesen vállalták, hogy hírt is adnak a Klubról, a magyar sajtó jelenlegi szerkezete, automatizmusai nem kedveztek publicitásunknak. Annak ellenére jogosnak tűnik e megállapítás, hogy a Duna Tv 2010 év végén sugározta a megbízá-

sunkból elkészített 3 részes dokumentumfilm-sorozatot és több rádió, újság és tévéhíradó foglalkozott az elmúlt 3 évben eredményeinkkel. Többen, de nem elegenden.

Nem valószínű, hogy a Spin-off Klubhoz hasonló rendezvénysorozat – akár a vállalkozásképzésben – teljes mértékben helyettesíteni képes az egyéb egyetemi kurzusokat. Biztos azonban, hiszen tapasztaljuk, hogy sikerrel egészíti ki azokat, olyan eredményekre vezet (vezethet), amilyenekre az iskolapadban történő képzés az elvárások szintjén sem lehet képes.

# Petheő Attila István

---

## A hallgatói vállalkozások és a hallgatói üzleti tervek CSR szempontú elemzése

### 1. Bevezetés

A vállalkozások szerepe, felelőssége az első cégek megalakulásától kezdve a társadalmi figyelem fontos kérdéseként jelenik meg. A fogyasztók elvárják a vállalkozásoktól, hogy a számukra fontos termékeket és szolgáltatásokat állítsák elő. Ma azonban már nem bizonyul elegendőnek, ha üzleti értelemben sikeres egy vállalkozás: egyre gyakrabban kerül szóba a társadalmi siker kérdésköre is. Habár korábbi kutatásaink még nem igazolták, hogy a társadalom tagjai többet várnak el, viszont számos kezdeményezés, konferencia, cikk jelent meg a témában. A *Vezetéstudomány* c. folyóiratban megjelent cikkükben Pataki–Szántó (2011) arra keresik a választ, hogy az aktív CSR-kommunikáció felelős magatartást takar-e a nagyvállalkozások körében. Eredményeik vegyesek, szinte minden vállalat rendelkezett többféle bírsággal, ami az alapvető jogi szabályozás be nem tartására utal. Itt jegyezném meg, hogy sajnos elterjedt gyakorlat az állami bevételek növelését célzó bírságolás, ezért nem tennék azonnal fekete-listára minden – bírsággal sújtott – vállalkozást.

A vállalkozások érintettjei különböző elvárásokat fogalmaznak meg, olyanokat, amelyek sokszor túlmutatnak a szorosan vett gazdasági felelősségen. A vállalkozásokkal szemben gyakran megfogalmazott igény a környezetbarát technológiák alkalmazása, a szigorú minőségbiztosítás (ISO szabványok) megléte vagy a vállalkozás székhelyén található közösség támogatása. A vállalkozások tehát nem függetleníthetik magukat a társadalmi és természeti környezettől, ilyekezniük kell megfelelni az érintettek elvárásainak.

A 20. század második felében Milton Friedman a *The New York Times Magazine* 1970. szeptember 13-i számában megjelent tanulmányában a vállalkozások társadalmi felelősségvállalását (CSR – Corporate Social Responsibility) oly módon határozta meg, hogy az szerinte kimerül a profit növelésében. Négy évtizeddel később az Egyesült Államokban és a világon mindenütt egyre inkább előtérbe kerültek az üzleti etika kérdései. Nyilvánvalóvá vált a munkavállalók kizsákmányolása, a nem biztonságos termékek forgalmazása, a természet pusztítása, amely tények a vállalkozásokról negatív képet mutattak.

Kotler–Lee (2007) szerint a vállalat a hosszú távú profit termelését a fogyasztói igények kielégítésén túl a társadalom jólétéhez való hozzájárulásával tudja biztosítani, vagyis a termékeknek nemcsak a rövid távú fogyasztói igényeket kell kielégíteniük, hanem a hosszú távú társadalmi elvárásoknak is meg kell felelniük.

A Földet veszélyeztető környezeti válság hatására az ENSZ közgyűlése 1983-ban létrehozott egy bizottságot (World Commission on Environment and Development) a szükséges változás irányait kijelölő, átfogó program kidolgozására. A bizottság 1987-ben „Közös jövőnk” címmel készítette el jelentését, rögzítve azokat az elveket és követelményeket, amelyek betartása esetén a Föld megmenthető volna a jövő generációk számára. Ezek az elvek azóta a fenntartható fejlődés (sustainable development) elveiként váltak ismertté. A fenntartható fejlődés olyan fejlődést jelent, amely a jelen szükségleteinek a kielégítését anélkül biztosítja, hogy lehetetlenné tenné a jövő generációk szükségleteinek a kielégítését.

Napjainkban megfogalmazódott, hogy a piac és a kormányzat nem képes bizonyos problémák kezelésére, és ez nagyobb felelősséget ró a vállalkozásokra és a vállalatokra. Burton Weisbrodnek (1977) a kormány kudarcára és a piac kudarcára alapozott elmélete szerint sem a piac, sem a kormány nem tudja biztosítani a kollektív javak iránti társadalmi kereslet teljes kielégítését. A közgazdászok a piaci kudarcok feltárását követően ma már a kormányzati kudarcok után is nyomoznak (Bartus, 2008).

Háromféle vállalati felelősségét lehet megkülönböztetni:

- gazdasági (üzletileg életképesnek lenni);
- környezeti és jogi (a törvények, norma- és szabályrendszerek betartása);
- társadalmi (a vállalati politika részeként elvárt szociális elemek, pl. a munkavállalókkal való bánásmód kapcsán).

Ezeket egyre inkább kiegészíti az etikai felelősség, amely már a megtermelt nyereség elosztási kérdéseit feszegeti, vagyis „adjál vissza belőle”. Ezzel a kérdéssel foglalkozik Ács Zoltánnak, a kisvállalkozással foglalkozó szakirodalom egyik legtöbbet idézett professzorának hamarosan megjelenő új könyve is.

Szükségessé vált a vállalkozások többrétű szerepvállalása is: bizonyítaniuk kell tevékenységük tisztaságát, és azt, hogy tisztában vannak társadalmi súlyukkal és az annak révén rájuk nehezedő társadalmi felelősséggel.

### ***1.1. A CSR definíciói***

A CSR komplex, sokoldalú jelenség az üzlet és a társadalom érintkezési felületén. Az eredetileg csupán a nagyvállalatokra kidolgozott koncepció ma már társadalmi, gazdasági és intézményi változásokat foglal magában, és egyre nagyobb hatású az üzleti életben. Az Oxford Handbook of CSR (Crane és társai, 2008, 3. o.) szerint a CSR elméleti megjelenését az 1950-es évekre, gyakorlati felfutását az 1990-es évekre datálhatjuk. Ez furcsa, hiszen a társadalmi felelősség alapkérdései (mire való az üzlet? mi a gazdaság társadalmi feladata, szerepe?) egyidősek magával az üzlettel (Blowfield–Murray, 2008, 12. o.). Mégis, a CSR-nak még napjainkban sincs egységes, mindenki által elfogadott definíciója vagy alapelvei. Ennek ellenére a téma iránt kétségtelenül megnőtt a figyelem az elméletben és a gyakorlatban is. Martin Wolff, a Financial Times fő gazdasági tudósítója szerint: „A CSR olyan koncepció, amelynek eljött az ideje.” (Matten–Moon, 2005, 335. o.)

David Vogel (2006, 2. o.) definíciója szerint „a CSR olyan eszközök összessége, amelyek a törvényi előírásokon túlmenően fejlesztik a munkakörülményeket, illetve kedveznek a társadalomnak”.

Ligeti György (2008) is a civil szféra és az üzleti szféra stratégiai partnerkapcsolatában látja a CSR lényegét. Véleménye szerint a vállalatok önkéntes jó cselekedetei egyfelől versenyelőnyt jelentenek, másfelől azonban egy természetes emberi szükséglet kifejeződése is. Akárcsak Sen (1993), ő is úgy gondolja, hogy mind a hasznossági, mind az etikai motivációra építeni kell. „A hosszú távon fenntartható üzleti vállalkozás alapja a nyers haszonérdek és a külvilág szempontjainak összehangolása. Ily módon tehát az üzleti haszonnal egyenértékű a környezeti fenntarthatóság, illetve a társadalmi felelősségvállalás.” (Ligeti, 2008, 90. o.)

Angyal Ádám (2009, 188. o.) szerint az etikának nem kell feltétlenül kifizetődnie, de nem veszélyeztetheti a gazdasági fennmaradást. „A vállalati felelősségvállalás aktív részvétel a társadalom problémáinak megoldásában oly módon, hogy az ne váljék az érintett szervezet számára olyan teherképpé, amely működési zavarokat okoz.”

### ***1.2. A vállalkozások motivációja***

Frederick (2006) szerint a vállalati társadalmi felelősség irodalma azt hangsúlyozza, hogy milyen kötelezettségei vannak a vállalkozásoknak a társadalmi környezettel szemben, arra viszont nem ad választ, hogy a menedzsment vagy a tulajdonosi kör ezeknek milyen eszközökkel tehetne eleget.

Mások a társadalmi felelősséget a vállalat kezdeményező szerepeként értelmezik. Ez a vállalati polgárság (corporate citizenship) felfogás: „A közösségi élet minőségének növelése aktív, participáción alapuló, szervezeti részvétel útján” (Tichy–St. Clair, 1997, idézi: Szegedi, 2001, 9. o.). Az egyre erősödő társadalmi elvárásokkal együtt szaporodtak a gazdasági etikai mozgalmak, nőtt a fenntartható fejlődés koncepcióját hangoztatók száma, és a felelős vállalat koncepciója is egyre inkább terjed. Ezek kapcsán felmerül a norma- és szabály-rendszereknek való megfelelés, a vállalat mint állampolgár (corporate citizenship) felfogás, vagy az érintettmegközelítés (stakeholder elmélet).

A stakeholder (érintett) menedzsment húsz évvel ezelőtt jelent meg a stratégiai menedzsment területén. Edward Freeman 1984-ben fogalmazta meg, hogy a vállalkozások akkor lesznek sikeresek a jelenben és a jövőben, ha figyelembe veszik a környezetükben lévő érintetteket, akik befolyásolják a vállalkozás céljának megvalósítását, vagy érdekeltek a befolyásolásban. Az üzleti életben a teljesítmény megítélésében és fejlesztésében egyre nagyobb szerepet kap az érintettek szélesebb körére irányuló tudatos figyelem igénye. Stakeholdernek (érintettnek) kell tekinteni minden olyan szervezetet vagy személyt, személyekből álló csoportot, intézményt, állami, magán és civil szektorbeli szereplőt, amelyek/akik valamilyen módon kapcsolatba kerülhetnek az adott vállalkozás feladataival, folyamataival, valamilyen módon befolyásolják vagy befolyásolhatják a célok realizálódását.

Matolay Réka és Pataki György kollégáimmal az ILO megbízásából kutatást folytattunk a vállalati társadalmi felelősség (CSR) és a kis- és középvállalkozások viszonyának vizsgálatára (Matolay–Petheő–Pataki, 2007). Célunk elsősorban az volt, hogy ezt a nagyvállalati körben divatosná vált, mi több, egyre inkább kötelezően alkalmazott fogalmat valamiképpen értelmezzük a KKV-k körére, kiterjesszük a vállalkozások e kiterjedt szegmensére is. A probléma forrását nem is a KKV-k jelentik, vagyis az, hogy a KKV-k a működésükben ne tennének a vállalati társadalmi felelősséggel összhangban lévő lépéseket. Sokkal inkább az, hogy a CSR fogalma a nagyvállalatok testére van szabva, s ez akadályozza a KKV-szintű értelmezést, merthogy megfelelnek a kisebb vállalkozások jellemzőiről, legyenek azok a CSR szempontjából korlátozó jellegűek vagy éppenséggel új, más lehetőséget kínálóak. Éppen ezért azt vizsgáltuk, hogy a társadalmi felelősségvállalásnak milyen sajátos, csak a KKV-kra jellemző tulajdonságai, eszköztárai azonosíthatóak. A kutatás kiterjedt egyrészt a nemzetközi szakirodalomra, másrészt a hazai gyakorlatra, amelyet a szerzők empirikus vizsgálattal dolgoztak fel.

Az egyik érdekes eredmény volt, hogy a családnevüket a vállalkozás nevében feltüntetők kiemelkedően teljesítenek a felelős viselkedést illetően. (Kira-gadott példaként említeném Kürti Sándort, Maruzsi Lászlót, a Szamos és a

Ziegler család tagjait, akik felelős magatartásukkal több generáció számára is biztosítják a jövőt.) A másik fontos következtetés, hogy a felelős magatartás tényezői között első helyen a családi értékrend megőrzése áll.

Sajnos meg kell említeni azt a negatív tapasztalatot is, hogy az interjúalanyok (tulajdonos-menedzserek) fele számolt be olyan tapasztalatról, hogy a felelős viselkedés annyi küzdelemmel jár, hogy környezetük gyakran veti a szemükre, hogy megszállottak (bolondok), vagy nem értik az üzlet lényegét. A felelős viselkedés nem külső nyomás eredménye, hanem belső motivációra és gyermekkori nevelésre vezethető vissza.

Az etikus és felelős tevékenységet folytató vállalkozók körében a tevékenységhez kapcsolt felelősség szerepel az első helyen. A felelős magatartás legfőbb korlátja a vállalkozó ideje és energiája. Sok esetben a közvetlen környezet, de ritkán a család is ellenható tényezőként lép fel. A bizonytalan jövőkép a felelősségüket is bizonytalanná teszi.

Ellentétben a nagyvállalatokkal, ahol egyfajta CSR „divat” figyelhető meg, a felelős viselkedés körébe sorolható tevékenységek az ő körükben nem új keletűek, hisz eddig is folytattak ilyeneket: vagy a kezdetektől fogva jellemző vállalati gyakorlat náluk, vagy pedig menet közben alakult ki, nőtt össze szervesen a tulajdonossal, a munkatársakkal. Meg kell jegyeznünk, hogy amit a leggyakrabban találtunk, azok alapján véve belső – lelkiismereti vagy felvilágosult önérdekre alapozó – hajtóerői a felelős működésnek, azaz nem külső érintettek nyomására történő folyamat. A felelősség csak bizonyos aspektusaiban tudatos, egyébként nincsen végiggondolt, valamennyi működési területre és érintettre vonatkozó felelősségfelfogás. A CSR-tevékenységek ösztönösebbek, alkalomszerűbbek, kivéve az alkalmazottakat, akiknél ez kérieltebb.

## 2. A GUESSS felmérés eredményei

Ahhoz, hogy felelős vállalkozások jöjjenek létre, kritikus pont a tevékenység megválasztása és a kezdeti nehézségek leküzdése. A Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS) 2011-es felmérése 93 265 hallgató válaszait tartalmazza 26 országból. Ez az óriási adatbázis számtalan kutatási lehetőséget nyit meg. Nekem mint a magyar kutatás Budapesti Corvinus Egyetembei koordinátorának a magyar adatokhoz van hozzáférésem. Magyarországon a 70 717 elért hallgató közül 5677 hallgató töltötte ki a kérdőívet. (Fueglistaller és társai, 2011).

Általánosságban megállapítható, hogy közvetlenül az egyetem (főiskola) elvégzése után a magyar gazdasági-gazdálkodás szakos hallgatók többsége, mégpedig 72%-a alkalmazottként kíván elhelyezkedni, és – a nemzetközi átlagtól

elmaradva – csak 10%-uk alapítana saját vállalkozást, míg 4%-uk a családi vállalkozást folytatná. Kicsit jobb a helyzet az 5 évvel a végzés utáni terveket illetően, amikor is csak 31%-uk szeretne alkalmazott maradni, és – valamivel a nemzetközi átlag felett – 40%-uk alapítana saját vállalkozást, illetve 8%-uk a családi vállalkozást venné át. Az egyéb (nem tudja) kategóriát közvetlenül a végzés utáni elhelyezkedést illetően a hallgatók 15%-a választotta, míg 5 évre előre már 21%-uk nem mert jósolni. A GUESS 2006-os felméréséhez képest nőtt a végzés után alkalmazotti létet választók aránya, viszont nőtt az 5 év után független munkaviszonyt tervezők aránya is. Talán a jelenlegi bizonytalan környezet, a magas bukási arány miatt inkább egy biztosnak tűnő munkahelyet választanának a hallgatók, viszont középtávú elképzeléseik már inkább a függetlenség irányába tolnának.

Megállapítható, hogy a tervezett és a már működő, aktív KKV-k iparági megoszlása között jelentős eltérések vannak. Ennek egyik oka, hogy a hallgatók inkább vágyaik alapján választanak iparágat, mintsem a reális lehetőségek alapján. Az oktatás egyik feladata, hogy – nem elvéve vállalkozási kedvüket – szembesítsük a tényekkel a hallgatókat, és olyan döntési technikákkal lássuk el őket, amelyekkel megalapozott döntések hozhatnak.

A felelősség szempontjából – mint említettük – kritikus tényező a családi normák és modellek megléte. Ilyenekre azonban alig tudnak támaszkodni a hallgatók. A családi vállalkozást átvenni szándékozók aránya az egyetem után mindössze 4%, és öt évvel később is csupán 8%. Ez az adat rendkívül alacsony, ha azt vesszük figyelembe, hogy egyes becslések szerint a KKV-k 75%-a családi vállalkozás (Filep–Szirmai, 2007). Sajnos a hallgatói ötletek inkább vágyaik – a jelenlegi hobbijuk, szabadidős tevékenységük, érdeklődési körük, tanulmányaik – alapján keletkeznek, ellentétben a már megalakult vállalkozások esetében, amelyeknél a korábbi munkatapasztalatra vagy a családra való építés a jellemző.

A megszerzett munkatapasztalatokat és a tervezett időráfordítást illetően magyar válaszadók átlagon felüliek, és a vállalkozással járó többletmunkát sem tekintik akadályozó tényezőnek.

A hallgatók első helyre sorolják a felelősségvállalást az ötleteikért, a döntéseikért, és a szöveges válaszok között 5 esetben fordult elő, hogy nonprofit vállalkozást szeretnének indítani. A hallgatók 4,8%-a (271 fő) hallgatott már szociális vállalkozás kurzust, ami akkor is nagyon jó arány, ha egy részük üzleti etika vagy a vállalatok társadalmi felelőssége kurzus keretében találkozott a fogalommal.

A vállalkozásindítás legnagyobb akadályaként a tőkehiányt és a kedvezőtlen gazdasági környezetet említik, ami egybevág a többi nemzetközi kutatás eredményeivel.

### 3. A vizsgálat módszere

A hallgatók számos más tárgy keretében találkoznak a vállalati társadalmi felelősség fogalmával (CSR-kommunikáció, Vállalati etika, Felelős vállalat stb.) A legtöbb szaklapban, de az online forrásokban is számos cikk jelent meg a témában. A Spin-off Klub keretében nemcsak arra buzdítjuk a hallgatókat, hogy legyenek sikeres vállalkozók, hanem arra is, hogy legyenek felelősek, végezzenek a társadalom számára hasznos tevékenységet, és próbálják meg figyelembe venni környezetük igényeit is.

A kutatást során a Kisvállalkozás-fejlesztési Központ több kollégája által elbírált 30 – a „*Merj vállalkozni*” versenyen döntőbe jutott – üzleti tervet vizsgáltam meg. Arra kerestem a választ, hogy egy olyan versenyen, ahol nem volt értékelési szempont a társadalmi felelősségvállalás, mennyire van jelen ez a szempont az üzleti tervekben és a mögötte álló, tervezett vállalkozásban?

Mivel ezeket az üzleti terveket nem lehet a nagyvállalatok számára készített módszertanok (pl. GRI) alapján elemezni, ezért Tóth Gergely (2007) „*valóban felelős vállalati*” modelljének öt alapelve alapján értékeltem azokat.

Az öt alapelv figyelembevételével a következő pontozási rendszert alkalmaztam.

*1. szempont:* Minthogy a közlekedés a környezetszennyezés egyik számottevő forrása (a légszennyező anyagok esetében 50-60%-ban felelős a kibocsátásért), a szállítási teher minimalizálandó. Ez egyrészt csökkenti a környezeti terhelést, másrészt erősíti a lokális piacokat, így javítja a helyi közösségek életét és kapcsolatait. 1 pontot adtam azokra a tervekre, amelyek tényleg minimális szállítással számolnak és lokális piacon gondolkodnak. 0,5 pontot adtam, ha van szállítás, de ez nem túlzott mértékű. 0 pontot kapott az a terv, amely nemzetközi szállítással vagy erős idegenforgalommal jár.

*2. szempont:* A modern világ egyik legnagyobb problémája, hogy a gazdasági fejlődés nemhogy nem csökkentette, hanem ellenkezőleg, növelte a szegények számát és elmélyítette szegénységüket. Bár a vállalkozásoknak nem az igazságtalanság csökkentése a fő céljuk, semmiképp sem szabad növelniük azt. Saját eszközeik erre a méltányos bérezés és munkakörülmények biztosítása, valamint a méltányos kereskedelem. (Ez talán ellentmondani látszik az első elvnek, hiszen a méltányos kereskedelem keretében beszerzett árukat – pl. banán, tea, kávé, kakaó, csokoládé stb. – hagyományosan messziről, más földrészekről szállítják a fejlett világba. Ilyen értelemben az első elv megengedő, hiszen különösen indokolt esetben – mivel ezek a termékek Európában vagy Amerikában nem teremnek meg – a távoli szállítás nem tiltott. Vannak azonban olyan fogyasztói mozgalmak, amelyek az ezekről a termékekről való lemondást szorgalmazzák – éppen a hatalmas szállítási terhelés miatt. Az egyéni és vállalati

ti fogyasztók elkötelezettségén és döntésén múlik tehát, hajlandóak-e megtenni ezt. Amennyiben nem tudnak lemondani ezekről a termékekről, legalább érdekes szimbolikusan közelebb hozniuk magukhoz azok termelőit azzal, hogy méltányos megélhetést biztosítanak nekik a kereskedelmi módszer tudatos megválasztásával.) 1 pontra értékeltém azokat a terveket, amelyek nem növelik az igazságtalanságot, 0,5 pontra, amelyek a társadalom szűk rétege számára elérhető terméket vagy szolgáltatást nyújtanak, és 0 pontra, amelyek egyértelműen csak a szűk elit számára elérhető dolgokat állítanak elő.

*3. szempont:* A gazdaságosság nem elsődleges cél, hanem csak eszköz a fontosabb célok eléréséhez. Nem hajthatjuk tehát túl a gazdasági gépezetet, meg kell különböztetnünk az egészséges gazdaságosságot és az azt mindenek fölötti célnak tekintő és bármilyen érték kárára növelendő ökonomizmust. Ez utóbbit tudatosan és minden döntésünk során el kell kerülni. Ha az éltető elemeket korlátlanul hajszoljuk, például a vállalatot minél „hatékonyabb” pénztermelő géppé tesszük, akkor pont azt öljük meg, ami a vállalat célja: az emberek munkaörömet, fogyasztói boldogságát. Ez az ökonomizmus – gazdasági mánia. 1 pontot adtam akkor, ha az emberi tényező hangsúlyos szerepet képviselt a tervben. 0,5 pontra értékeltém, ha a pénzügyi mutatók és a jövedelmezőség kapták a központi szerepet, és 0 pontot, ha az emberi tényező súlyosan sérül.

*4. szempont:* A valóban felelős vállalat célja az optimális méret elérése és megtartása, nem pedig a feltétlen és állandó növekedés. A jövedelmet sem kell állandóan növelni, elég megtartani optimális nagyságát (ld. a GDP állandó növelési kényszere). Bizonyos vállalatméret fölött az emberi tényező miatt a vállalati kultúra nem fenntartható, nem biztosítható a folyamatos erkölcsi és emberi megújulás, valamint az értékek elsajátítása. Ráadásul a túlzott növekedés pótlólagos tőkebevonást igényel, így megszűnik a magántulajdon, ami biztosítéka a mainstream piactól való viszonylagos függetlenségnek, mivel lehetőséget biztosít, hogy adott esetben „nem”-et mondjunk. Tóth Gergely ideális méretnek a maximum közepes méretet tartja. Mivel ezek a vállalkozások még nem léteznek, így azt vizsgáltam, hogy a tervekben mennyire gondolkodnak nagyban a hallgatók. 1 pontra értékeltém, aki mérsékelt, egészséges növekedést tervezett. 0,5 pontra értékeltém azt, aki hálózatok, franchise-rendszerek kiépítését tervezte, és 0 pontot kapott erre a szempontra az, aki a globális piacot célozta meg.

*5. szempont:* Végül és leginkább maga az üzlet tárgya, az előállított termék vagy szolgáltatás kerül görcső alá. Amennyiben az felesleges vagy akár romboló a világra, az emberekre vagy a környezetre nézve, a vállalat nem lehet valóban felelős. „Nem minden jó, amit szabad.” (Tóth, 2007, 66. o.) A mainstream gondolkodással szemben a szükségletek mesterséges teremtése ártó, a valódi igényeket kell kielégíteni gazdaságos, ugyanakkor etikus módon. Természetesen felmerülhet a kérdés, ki dönti el, mely termék vagy szolgáltatás

etikátlan vagy felesleges. Ha körülnézünk a boltokban, rengeteg olyan terméket látunk, amelyet tényleg nem kellene gyártani, árulni, hiszen testileg-szellemileg rombolóak lehetnek, vagy éppen nincs rájuk valós szükséglet. Bár nem minden termék esetén értünk egyet, sokat találhatunk, amelyek egyértelműen etikátlanok – rosszak vagy feleslegesek. 1 pontra értékeltem azokat a termékeket és szolgáltatásokat, amelyek valószínűleg az emberek javát szolgálják. Fél pontot adtam, ahol bármilyen kétség merült fel hasznosságukat illetően, és 0 pontot adtam, ahol feleslegesnek vagy romboló hatásúnak tartom a tervezett terméket vagy szolgáltatást.

### ***3.1. A vizsgálat eredménye***

A tervezett üzleti tervek átolvasása után – hasonlóan a zsűrihez – nagyon nehéz helyzetbe kerültem. Mivel a fenti szempontok nem számszerűsíthetők, hanem inkább puha mutatók, így értékelésük sok szubjektív elemet tartalmaz. A döntőbe jutott terveket 3 körön át kellett finomítani, így egytől egyig alaposan kidolgozott terveket elemeztem. A zsűri ugyan utólag 1-től 5-ig terjedő skálán fenntarthatósági szempontból értékelte a terveket, de ezt a pontszámot csak a különdíj odaítélésénél vagy holtverseny esetén vették figyelembe, így nem tartozott az alapvető bírálati szempontok közé. Igyekeztem az egyes szempontokat elkülönülten kezelni, és a tanári szerepből kilépve, nem vettem figyelembe az üzleti terv minőségét vagy megvalósításának esélyét. Azt vizsgáltam, hogy az öt szempont alapján mennyire lesz felelős az a vállalkozás, amelyet a hallgatók szeretnének létrehozni. A versenyben való részvétel önkéntes, és a Spin-off Klubhoz hasonlóan bármely nappali tagozatos felsőoktatásban részt vevő jelentkezhetett. Számunkra nyilvánvaló, hogy a motivált és vállalkozási ambíciókkal rendelkező, a Global Entrepreneurship Monitor besorolása szerint „lehetőség vállalkozók” képezik az ideáltípust. E fiatalok között számos tehetség van, akik kedvező körülmények között (kedvező gazdasági környezet, jó mentor, speciális élethelyzet) a vállalkozók jövő generációját képezik majd, így a jövőbeli terveik különösen érdekesek számunkra.

**1. táblázat:** Az öt elv szerinti pontozás eredménye

	Üzleti ötlet	Szállítás	Igazságosság	Ökonómizmus	Méret	Termék	Összesen
1	Biofarm és hagyományörzés	1	1	1	1	1	5
2	Eldobott kerékpárok újjáépítése, egyedivé alakítása	1	1	1	1	1	5
3	Lomtalanításból felújított bútorok készítése	1	1	1	1	1	5
4	Kulturális centrum, Művészetek színpada fiatalok számára	1	1	1	1	1	5
5	Használt játéksomagok kölcsönzése	0,5	1	1	1	1	4,5
6	Női városi viselet kerékpározáshoz	1	0,5	1	1	1	4,5
7	Nyári gyermektáborok szervezése	0,5	1	1	1	1	4,5
8	PET-palackokból szigetelő táblák készítése	0,5	1	1	1	1	4,5
9	3D építéskivitelező szoftver	1	1	0,5	1	0,5	4
10	Fedett gördeszka- és bmx-park	1	1	1	1	0	4
11	Környezetbarát IT-megoldások telepítése	0,5	0,5	1	1	1	4
12	Növényfelismerő mobil software	1	0,5	1	1	0,5	4
13	Otthoni személyes szolgáltatás	0,5	0,5	1	1	1	4
14	Porcelán-üveg csiráztató edénycsalád	0,5	0,5	1	1	1	4
15	E-pince online borkereskedő oldal	0	1	1	1	0,5	3,5
16	IKT energiafelhasználás optimalizálása	0,5	0,5	0,5	1	1	3,5
17	Innovatív vívás találatjelző berendezés	0,5	0,5	1	1	0,5	3,5
18	Online társkereső	1	0,5	0,5	1	0,5	3,5

	Üzleti ötlet	Szállítás	Igazságosság	Ökonómizmus	Méret	Termék	Összesen
19	Webshop motor és admin. felület készítése	1	0,5	0,5	1	0,5	3,5
20	Mobilapplikáció kiterjesztett valóság rendszerben	0,5	0,5	0,5	1	0,5	3
21	Mobilprogram és helykereső applikáció	0,5	0,5	0,5	1	0,5	3
22	Óriás étterem (minden 2,5-szer nagyobb a normál méretnél)	0,5	1	0,5	0,5	0,5	3
23	Szarvasgomba-termelés és nemzetközi kereskedelme	0	0,5	1	0,5	1	3
24	Video CV, amellyel kiszorítanák a papír önéletrajzot a világon	1	1	0,5	0	0,5	3
25	WEB 2.0 vállalati kezdeményezést indukáló közösségi fórum	1	0,5	0	0,5	1	3
26	Egyéni idegenvezetés és welcome szerviz	0	0,5	0,5	1	0,5	2,5
27	Mountainboard kölcsönző és oktatóközpont	0	0,5	1	1	0	2,5
28	Romlást jelző élelmiszer-csomagolás	0,5	0,5	0,5	0	0,5	2
29	Többfunkciós showroom, luxus egyedi kiegészítők	0,5	0	0	1	0,5	2
30	Traffipaxot mutató mobilapplikáció	0	0,5	0,5	1	0	2

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatból látszik, hogy a 30 üzleti tervpályázat közül 4 felel meg minden szempontból a valóban felelős vállalat kritériumainak. Ehhez még hozzávehetjük a következő 4 tervet, amelyek csak fél ponttal maradnak el az ideális állapottól.

Első ránézésre a biofarm és a hagyományörzés ötlete nem tűnik érdekesnek, viszont CSR szempontból a legalapvetőbb és lényegi mondanivalóra mutat rá.

Egyre többet hallunk a „slow citta”<sup>1</sup> – nyugodt város, „slow food”<sup>2</sup> – komótos étkezés mozgalmáról, ahol pont a városiasodás, a felgyorsult életritmus miatt kialakult egészségtelen életmód ellen lépnek fel. Ennek egyik legjobb módja a hagyományőrzés, a tradicionális étkezési szokások megtartása, és a helyi szokások felkarolása. Ha nem állunk ellen a globalizációs folyamatoknak, akkor számos tevékenység és élelmiszer örökre eltűnik. A környezetünk romlik, ami az életmódhoz köthető betegségek további elszaporodásához vezet. Szükségünk van az olyan vállalkozásokra, amelyek ezt tudatosan korrigálják. Sőt az üzleti tervben a hallgató külön kiemeli, hogy „az elsődleges célunk az Európai Unió által is támogatott komplex ökológiai gazdálkodás (Biofarm) megteremtése őstermelői keretek között, mind az állattenyésztés, mind pedig a növénytermesztés területén. Az ökológiai gazdálkodás – összhangban a fenntartható mezőgazdaság elvével – a környezetkímélő, azaz a tradicionális biológiai, illetve mechanikai módszerek alkalmazására épül, és mellőzi a környezetre és egészségre veszélyes anyagok, technológiák (növényvédő szerek, műtrágya, génmanipuláció, hormonkezelés stb.) használatát.” A hallgató ezzel a tervvel nem nyert, viszont társadalmi felelősség szempontjából messze kiemelkedik a mezőnyből.

A következő két terv környezeti szempontból kiemelkedő, hiszen mindkét hallgató felismerte korunk egyik égető problémáját: a fogyasztás növekedését és a szemétermelés problémáját. A szemét egyik legjobb felhasználási módja az újrahasznosítás. Továbbá a használt termékek piaca is csökken az olcsó kínai tömegtermékek kiszorításának hatására. Mindkét tervezett vállalkozás a nem hasznosított olcsó alapanyagokra építi üzleti modelljét. Ezt párosítja szaktudással (asztalos ismeretek, kerékpárszerviz szakismeret) és kreativitással. A fiatalok kreativitása által új és tetszetős egyedi termékek keletkeznek, amelyek kielégítik a fogyasztók igényeit. A hallgatók ezt konkrétan is megfogalmazzák: „Vállalkozásom fő célja, hogy a lomtalanításra, kidobásra szánt bútorokat, dolgokat újrahasznosítsam. A bontás során keletkezett, építkezés alatt kimaradt fa, illetve burkolati anyagok, bútorok, berendezési tárgyak ingyenes elszállítása és

---

<sup>1</sup> A Cittaslow szövetséghez a világ 20 országának mintegy 140 kisvárosa tartozik. A mozgalomhoz csatlakozott települések elsődleges célja ellenállni az erőszakos fejlesztéseknek, a környezet kizsákmányolásának, illetve igyekezni nem elveszni és középszerűvé válni a különbözőségeket elmosó, globalizálódó világban. (A [www.hodmezovasarhely.hu](http://www.hodmezovasarhely.hu) az első magyar tagja a mozgalomnak.)

<sup>2</sup> A Slow Food egy nemzetközi mozgalom, amely az egyes országok és régiók étkezési hagyományainak, a helyi „étkultúrának”, a „gasztró-kulturális” sokrétűségnek a megőrzése, védelme érdekében jött létre. A helyhez kötődő termények, termékek, élelmiszerek, ételek, étkezési hagyományok támogatására alakult civil szerveződés 1989-ben olasz alapokon, Párizsban jött létre. Elnevezésével a gyorsétkezési „fast food” étkezési stílus ellentétére, a „lassú”, odafigyelő, a hagyományos és nemes táplálkozásra irányítja a figyelmet. ([www.slowfood.hu](http://www.slowfood.hu))

újrahasznosítása. Ezekből újabb, korszerűbb, stílusosabb bútorok, tárgyak készítése akár személyre szabottan, megrendelések alapján, esetleg teljes berendezések elkészítése.” Míg a másik esetben: „Az értékesíteni kívánt kerékpárok alapanyaga használtcikk-piacról származik néhány ezer forintos beszerzési áron. Ezt követi az innovatív értékteremtő folyamat, azaz a vevő személyes igényeinek megfelelő felújítás, festés és összeszerelés.”

A felelősségi szempontok mellett érdeme a tervnek a kreativitás előtérbe helyezése. Az alkotás öröme, az egyedi és tartós termékek előállítása felelős magatartáshoz vezet. Nem a termék maga dönti el, hogy milyen a környezeti megítélése, hanem a fogyasztónak a termékhez való viszonya. Meadows et al. (2005) ezt azzal a példával szemlélteti, hogy a Mont Blanc tollat megőrzi és fiának továbbadja, míg a reklámtollat még aznap elhagyja, vagy ha kifogy, eldobja. A vevők sokkal könnyebben vállnak meg az Ikea bútortól vagy a Tesco biciklitől, mint az egyedi, számukra készült használati tárgyaktól. Mindkét tevékenység és tervezett vállalkozás valóban felelős vállalati koncepciót takar.

Egy olyan színpad felállítása, amely lehetőséget teremt tehetséges fiatalok bemutatkozására, kiváló példa a mai gazdasági környezet kihívásaira. Köztudott, hogy a legtöbb színház és kulturális központ állami vagy önkormányzati támogatásokból él. A szerző is felismerte, s már a tervben is kifejti, hogy nem gazdaságos. Ezért kávézó és esti szórakozóhely üzemeltetéséből próbálja megteremteni a fiatalok szponzorálásához szükséges összeget. Ez a modell közel áll számos szociális vállalkozáshoz, amelyekben a társadalom számára hasznos tevékenységet egyéb gazdasági tevékenységből fedezik. A szerző hosszú távon kulturális centrummá szeretné a színpadot fejleszteni, ahol mindenki kipróbálhatja magát.

A 4,5 pontot kapott ötletek között van egy környezetszennyezést csökkentő ötlet, amely a PET-palackok veszélyeire hívja fel a figyelmet. A gyermekjátékok, hasonlóan a gyermekruhákhoz, hamar elveszítik értéküket – hiszen nemcsak nőnek, hanem fejlődnek is a gyermekek –, viszont mások számára az újjal egyező értéket képviselnek. Ezek a játéksomagok legtöbbször a pincébe, majd lomtalanításkor a szeméttelre kerülnek, és nem nagyon bomlanak le. Ha már legyártották őket, akkor érdemes a tollhoz hasonlóan értékként, nem pedig egyszer használatos eszközként tekinteni rájuk. A szabadban szervezendő nyári gyermektáborok és a kerékpáros városi közlekedés divattá tétele mind helyes és támogatandó elképzelés.

Úgy gondolom, hogy a döntőbe jutott tervek negyede valóban felelős elképzelést takar. A középmezőny nagyon vegyes képet mutat, de feltűnően sok mobilapplikációs és e-business vállalkozással pályáztak. Alapjában véve ezekkel mint termékekkel nincs probléma, habár találunk olyan tervet, amely épp az IT-eszközök fogyasztásának optimalizálását tűzte ki célul, de (?) az elektronikus

megoldások hol a papírt, hol a szükségtelen utazást váltják ki. Ennek ellenére a valóban felelős skálán rosszul szerepelnek, hol a Facebookhoz hasonlóan az egész világot akarják meghódítani, hol egyenesen a valós élet kiszorítására törekcszenek.

Az ötletek egyharmada (10/30) 3 vagy annál rosszabb értéket kapott, ami egyértelműen a felelőtlen kategóriát jelöli. Például az óriás étterem, ahol minden óriási, egy igazi megalomán elképzelés, ahol a pazarlás és a túlfűtött fogyasztás az érték. A traffipaxjelző szoftver a gyorsajtást segíti elő. Talán meglepő, hogy a romlást jelző tejes dobozt is idesorolom, de az alapötlet a lustaságra és az apró kellemetlenség elkerülésére irányul. Ne kelljen megszagolni vagy esetleg megízlelni a romlott tejet, mert az kellemetlen érzés. Ugyanígyen lustasági megfontolásból került hátra a montainboard üzleti terve is. Ezt az amerikai extrém sportot úgy üzik Amerikában, hogy a fiatalok személyautóikkal összegyűlnek a hegy lábánál. Egy kocsival felhajtanak négyen-ötven a hegy tetejére, és legurulnak a deszkán, az aszfaltúton. Majd újabb kocsival felmennek, és ismét legurulnak. Ha az összes autó felér, akkor hozzák egyszerre az összeset, és kezdődik, az egész folyamat előlről.

#### 4. Összefoglalás

A hallgatói vállalkozások és a hallgatói üzleti tervek CSR szempontú elemzését Tóth Gergely valóban felelős vállalati módszertanának segítségével végeztem el. Az eredmények biztatóak, hiszen a bírálati szempontok között nem szerepelt, mégis a hallgatók negyede ösztönösen valóban felelős vállalkozást képzelt el. Sőt a hallgatók jelentős társadalmi problémákra figyeltek fel, és ezek orvoslására kreatív megoldásokat adtak. Ugyanakkor a tervek fele olyan vállalkozást takar, amely feltehetőleg gazdaságosan megvalósítható, viszont egy-egy szempont mentén kifejezetten káros. Egy-két kivétellel a többség helyi szinten és ideális méretben gondolkodik, ami ellentmond az általunk tanítottaknak: „Kezdd kicsiben, gondolj nagyra!”, viszont környezeti szempontból ideális. A legrosszabb eredmény a minimális szállítás szempontjából született. Sokan gondolkoznak nemzetközi kereskedelemben, házhoz szállításban, egyedi kiszállításban és egyéb, intenzív közlekedést feltételező megoldásban. A fiatalok szeretnek utazni, és szívesen szereznek be interneten keresztül termékeket, bárholnan a világból. Ez a folyamat tovább erősíti a globális szállítás növekedését, aminek káros hatásaival sokan nem számolnak.

Tudjuk, hogy a felelős magatartás legfőbb forrása a belső lelkiismeret, és az eredmények azt tükrözik, hogy sok hallgató felelős vállalkozóként képzeli el önmagát. A CSR szempontból helyes gyakorlatok tetten érhetők az üzleti ter-

vekben, és további kutatási irány lehet, hogy ismételt vizsgálatokkal, nagyobb mintán, egymást követő években vizsgáljuk, miként alakul a valóban felelős vállalkozást tervezők aránya, a tervek minősége.

## Felhasznált irodalom

Angyal Ádám (2009): *Vállalatok Társadalmi Felelőssége, Felelős Társaságirányítás* (Corporate Social Responsibility). Kossuth Kiadó, Budapest.

Bartus Gábor (2008): *Szükség van-e a jóléti vállalatokra?* Kommentár, 5. sz. p. 26–40.

Blowfield, M. – Murray, A. (2008): *Corporate Responsibility – a critical introduction*. Oxford University Press.

Crane, A. et al. (2008) (eds.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.

Dyllick, T. – Hockerts, K. (2002): *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, Business Strategy and the Environment*. p. 131–141.

European Commission (2001): *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*.

[http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/gpr/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/gpr/2001/com2001_0366en01.pdf)

Fertetics Mandy (2006): *Vállalkozások társadalmi felelősségvállalás*. Magyar Minőség, augusztus–szeptember.

Filep Judit – Szirmai Péter (2006): *A generációváltás kihívásai a magyar KKV-szektorban*. Vezetéstudomány, 6. sz.

Sieger P., Fueglistaller U., Zellweger T. (2011): *Entrepreneurial Intentions and Activities of Students across the World*, Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship, Center for Family Business at the University of St. Gallen, St. Gallen.

Frederick, C. William (2006): *Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*. Dog Ear Publishing, Inc.

Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Győri Zsuzsanna (2010): *CSR-en innen és túl*. BCE doktori értekezés.

Kotler, Philip – Lee, Nancy (2007): *Vállalkozások társadalmi felelősségvállalása. Jót tenni – egy ügyért és egy vállalatért*. HVG Kiadó, Budapest.

Köszeghy Balázs (2006): *Vállalkozások társadalmi felelőssége a termék-innovációban*. Marketing & menedzsment, 4. sz. p. 20–25.

Ligeti György (2008): *CSR – Vállalati Felelősségvállalás*. Kurt Lewin Alapítvány, Budapest.

Matolay, Réka – Petheő Attila – Pataki György (2007): *Vállalatok társadalmi felelőssége és a kis- és középvállalatok*. Nemzeti ILO Tanács, Budapest.

Matten, D. – Moon, J. (2005): *'Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*. *Academic Management Review*, February.

Meadows, Donella – Randers, Jørgen – Meadows, Dennis (2005): *A növekedés határai – harminc év múltán*. Kossuth Kiadó, Budapest.

Pataki György – Szántó Richárd (2011): A társadalmi felelősségvállalás vállalati on-line kommunikációjának kritikai elemzése. *Vezetéstudomány*, 12. sz. p. 2–12.

Porter, M. E. – Kramer, M. R. (2002): *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. *Harvard Business Review*, December.

Sen, A. (1993): *Van-e az üzleti élet etikájának gazdasági jelentősége?* *Közgazdasági Szemle*, 2. sz. p. 101–109.

Szegedi Krisztina (2001): *A magyar vállalatok etikai érzékenysége*. PhD-értekezés. Miskolc.

Tóth Gergely (2007): *A valóban felelős vállalat*. KÖVET – INEM Hungária, Budapest.

Vogel, David (2006): *The market for virtue – The potential and limits of corporate social responsibility*. Brookings Institution Press, Washington, D.C.

Weisbrod, B. A. (1977): *The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis*. Lexington, Mass.: Lexington Books.

# Mihalkovné Szakács Katalin

---

## **Ifjúsági vállalkozásfejlesztés a XXI. században**

Hazánkban a neveléstudomány a rendszerváltás óta arra törekszik, hogy a korábbi – tananyag- és ismeretközpontú – szabályozás helyét a decentralizált, kompetenciaalapú tantervek vegyék át. A „tárgyi tudás ugyanis a felkészültségnek csupán a formai részét jelenti, a gyakorlat pedig mindössze annak tartalmát. A kompetenciákban viszont szintetizáltan van jelen a tárgyi anyag, illetve a képességek, szinte élettevékenységekre lebontva” (Perjés–Vass, 2009, 40. oldal). A kompetenciák szerepének középpontba állítása a felsőoktatásban végre elvezethet oda, hogy a piacnak a leendő munkavállalóval szemben támasztott igényei megfelelnek a képzés során megszerzett tudásnak, képességeknek, más szóval kompetenciáknak. Az önfoglalkoztatóvá váló, leendő vállalkozói réteg képzéséről született egyik nemzetközi tanulmány (Wilson et al., 2009) is a kompetenciák oktatásának szükségességére hívja fel a figyelmet. A leírtak szerint kompetencia címén a személyes fejlődés (önbizalom, jó fellépés a társadalom felé, motiváció, vállalkozói tudat), az üzleti fejlődés (szakmai és pénzügyi ismeretek), valamint a vállalkozói képességek és készségek fejlődése (szociális képességek, hálózatépítés képessége, kreatív problémamegoldási készség, lehetőségek felismerésének készsége stb.) kell hogy előtérbe kerüljön. De mit is értünk kompetencián?

### **1. A kompetenciáról általában**

#### ***1.1. A kompetencia fogalmának történeti alakulása***

A kompetencia fogalmának meghatározása az elmúlt évek során számos szerzőt foglalkoztatott, de még ma sem állíthatjuk egyértelműen, hogy lenne egy mindenki által elfogadott definíció. Boyatzis (1982), Klemp–McClelland (1986), Spencer–Spencer (1993), valamint Woodruffe (1993) hasonlóképpen próbálták megragadni a lényegét: a kompetencia olyan személyiségvonás, személyiségjellemző, amely adott feladat vagy munka hatékony és eredményes elvégzéséhez szükséges. Az 1997-es Pedagógiai Lexikonban, vagy a felnőttképzésről szóló 2001. évi CI. törvényben már továbbmentek ennél, és az összetevői mentén írták le a fogalmat. Ezek: tudás-ismeret, készség-jártasság, attitűd, motiváció

és személyiségjegyek, amelyek a sikeres munkavégzéshez kellene. Juhász (2004) egy jövőbeli cselekvés elvégzését prognosztizálta jelenleg adott kompetenciák meglétével, míg Falus (2005) megkérdőjelezte a személyiség befolyásoló hatását a kompetenciák esetében.

Kissné (2009), Leplat (in: Szögi, 1997) és Parry (in: Chong et al., 2000) munkái alapján a kompetenciák négy jellemzőjét írhatjuk le: befolyásolják a munkavégzés résztvevőit; hatással vannak az egyén munkatevékenységére; mérhetőek az általuk kiváltott eredmények alapján; tanulhatók és fejleszthetők.

## ***1.2. Kompetenciamegközelítések***

Martin és Staines (1994) cikkükben két kompetencia-megközelítést mutatott be. Az ún. „income” szemléletű megközelítés a korai 50-es évekre vezethető vissza. David McClelland és tanácsadó cége, a McBer munkatársai ugyanis ekkoriban végeztek különféle személyiségteszteket azzal a céllal, hogy azonosítsák az emberi munka hatékonyságát befolyásoló tényezőket. Kutatásaik során arra a felismerésre jutottak, hogy „a hatékony viselkedésben a gondolkodás és az érzelmek egységben vannak, és hogy a gondolkodás képessége csak olyan tevékenységekkel vizsgálható, amelyek kiváló teljesítésére az egyén erősen motivált”<sup>1</sup> (McClelland, Litwin, 1967, in: Klein–Klein, 2006, 72. oldal).

Ez az eredmény készítette McClelland-t arra, hogy további kutatásaiban a kompetencia fogalmát állítsa a középpontba (Klein–Klein, 2006). Mindez a gyakorlatban azt jelentette, hogy vizsgálata a legjobban teljesítő egyének azon személyiségjellemzőinek meghatározására irányult (Goleman, 1981), amelyek egy adott munkakör sikeres, hatékony betöltéséhez szükségesek.

Ezzel szemben az „outcome” szemléletű megközelítés nem az egyént és ezáltal annak személyiségjegyeit helyezi a középpontba, hanem éppen azt a munkakört, amelynek sikeres és hatékony betöltését el kívánjuk érni, illetve azokat a feladatokat, amelyek elvégzésére törekszünk. Ily módon konkrét kompetenciaterületek, nem pedig viselkedési módok meghatározására törekszünk (Martin–Staines, 1994). Napjainkban a legtöbb kutató az „income” szemléletű megközelítést alkalmazza.

---

<sup>1</sup> A kompetencia tudományának neves szerzőpárosa, Spencer és Spencer munkássága során nagymértékben épített McClelland és a McBer eredményeire.

### 1.3. Kompetenciacsoportok

A kompetenciatudomány fejlődése során a kompetenciák számos csoportosítását megalkották a szerzők.

- Boyatzis (1982) küszöb- és teljesítménykompetenciákat különböztetett meg. Küszöbkompetenciák azok, amelyek minimálisan szükségesek adott feladat hatékony és eredményes elvégzéséhez, de ezekkel az átlagostól való eltérést nem lehet kimutatni. A teljesítménykompetenciák ellenben az átlagostól való különbözőséget, a különlegest mérik.
- Spencer–Spencer (1993) kompetenciaszinteket határoztak meg, így elkülönítették a tudatos szintet annak ismeret-tudás, illetve jártasság-készség összetevőivel, valamint a tudattalan szintet annak motiváció, attitűd és személyiségjegyek komponenseivel. Szintén ők voltak, akik a kompetenciákat három fő csoportra bontották: az értelmi, a gyakorlati, valamint az érzelmi kompetenciákra, amelyekhez 2009-ben Tosifescu a gondolkodás, a cselekvés és az érzés, érzékelés tevékenységeket rendelte munkájában.
- Woodruffe (1993) a lágy kompetenciák közé sorolta azokat, amelyek segítségével valószínűsíthetjük, hogy az egyén hogyan végzi el a feladatot (például intuíció), míg a kemény kompetenciák csoportjába elmélete szerint azok tartoznak, amelyek alapján tudhatjuk róla ugyanezt (például szakismeret, végzettség).
- Brown (1994) cikkében leírta, hogy a befolyásolható kompetenciák felett kell léteznie a befolyásolhatatlan metakompetenciáknak, amelyek szerinte maguk a személyiségjegyek.
- Raven (in: Perjés–Vass, 2009) a kompetenciákat részekre bontotta, és megalkotta a kompetenciaelemek fogalmát.
- Az Európai Unió 2002-ben kilenc kulcskompetenciát azonosított, amelyeket iránymutatása alapján a közoktatás részévé kell tenni (Council of the European Union, 2002): anyanyelvi kommunikáció, idegen nyelvi kommunikáció, matematikai képességek, kompetenciák a természettudományok terén, digitális kompetencia, tanulni tudás képessége, szociális kompetencia, kulturális kompetencia, vállalkozói kompetencia. Megjegyzném, hogy Gergely 2004-ben megjelent cikkében (Gergely, 2004) megkérdőjelezte a kulcskompetenciák létezését. Azzal érvelt, hogy minden kompetenciát adott környezetben és adott feladatra lehet csak értelmezni, így nincs értelme „kulcs” kompetenciák meghatározásának (például egy szavalóversenyen senkit nem érdekel a diák matematikai kompetenciája).

1994-es munkájában Nagy felhívta a figyelmet az önismeret-kutatások eredményeinek fontosságára a pedagógiában (Nagy, 1994). Ezt a gondolatot fesze-

gette Tókos is, aki leírta, hogy a kompetenciák fejlesztésekor elsődleges fontosságú, hogy a hallgató tisztában legyen önmagával, ismerje önmagát (Tókos, 2005). Ehhez határozta meg énkép, énséma és énreprezentáció fogalmait.

Nagy cikkében a kompetenciák tananyagba ültetése kapcsán összegyűjtötte, hogy milyen is az a pedagógus, aki hatékonyan képes azt oktatni (Nagy, 2004): rugalmas, problémamegoldó, digitális kompetenciával bír, és erre épít is munkája során, kooperál a diákokkal és szüleikkel, képes teammunkát vezetni. Magyarországon az egyik legkiemelkedőbb kompetencia- és tantervkutatónak Vass Vilmost tartják. Vass 2009-es cikkében leírta, hogy a kompetenciafogalom gazdagodásának következtében az elmúlt években keresztantervek jöttek létre, amelyek tantárgyfüggetlen kompetenciákra építenek (Vass, 2009). Ezek a tantárgyfüggetlen kompetenciák új pedagógiai eszközöket, módszereket igényelnek, így az ezek alapján oktató tanárnak ismernie kell a vita, a drámapedagógia, a kooperativitás és a projektek módszerét.

Ahhoz pedig, hogy a pedagógusok képesek legyenek ezeket az eszközöket hatékonyan alkalmazni, új képességek fejlesztésére kell helyezni a hangsúlyt a képzésükben: személyiségfejlesztés, reflektív tanítási módszerek elsajátítása, hallgatóbarát tanulókörnyezet megteremtésének képessége, a hallgatók motiválásának képessége. Perjés Istvánnal közös munkájában ezeket a gondolatokat fejtette ki Vass bővebben (Perjés–Vass, 2009). Bemutatták a curriculum-elméletek fejlődéstörténetét, a kompetenciák tantervbe ültetésének igényét, és hogy milyen módon lehet mindezt a pedagógusképzésben megvalósítani.

Lakos munkájában (Lakos, 2010) a magyar helyzet bemutatására felvázolta, hogy vélt vagy valós munkaerő-piaci igények kapcsán hazánkban átalakították a képzési rendszert, a képzés támogatásának rendszerét és a vonatkozó jogszabályokat, így a fizikai szakképesítések kerültek előtérbe. Mindezzel az a gond, hogy így szembemegyünk azon uniós törekvésekkel, amelyek szerint a kulcskompetenciák oktatására kellene törekednünk.

## 2. A vállalkozói kompetencia

Amennyiben a kompetencia definíciójaként meghatározható, az egyén kiemelkedő teljesítményét elősegítő egyfajta viselkedés-, képesség-, készség- vagy magatartásegyüttest a vállalkozások vezetése, a vállalkozások menedzselése és növekedésre segítése, mint adott feladat területén értelmezzük, úgy eljutunk a vállalkozói kompetencia fogalmához.

Annak ellenére, hogy a fogalom több értelmezése (sikeres életvitelre való képesség, sikeres vállalkozásműködtetésre való képesség, vállalkozási ismeret-

tek) is él a köztudatban (Baráth, 2008; Kissné, 2009; Lakos, 2010), mégis számos kutató foglalkozik ilyen vagy olyan megközelítésben a témával.

A kutatók szinte kivétel nélkül egyetértenek abban, hogy elméleti tudásra és gyakorlati tapasztalatra egyaránt szükség van a sikeres vállalkozáshoz. Csak az a kérdés, milyen arányban? Továbbá, ahány kutató, annyiféle egyéb tényező befolyásoló hatását feltételezik: különféle személyiségjegyek, készségek és képességek jelentik kutatásuk fókuszát. Szakács Ferenc és Bánfalvi Mária szerint például sikeres vállalkozónak nem lehet születni, és nem is mindenki válhat azzá: humán feltételek, valamint elméleti és gyakorlati tanulás egyaránt szükségesek a kompetens vállalkozóvá váláshoz (Szakács–Bánfalvi, 2010). Ezzel a felfogással szembemennek Burns elméletének (Burns, 1999), aki a sikerben való hit, a releváns tudás, a proaktív hozzáállás és a kitartás négyesében látja a boldogulás kulcsát, amit véleménye szerint mindenki el tud érni.

Tovább nehezíti a vállalkozói személyiségjegyek vizsgálatát, hogy úgymond „tyúk-tojás” alapon számos kutató számára még az is megkérdőjeleződik, vajon az azonosított személyiségjegyek előfeltételei, vagy inkább következményei a sikeres vállalkozói tevékenységnek (Aldrich–Martinez, 2001).

Az 1. táblázatban összefoglalom azokat a releváns külföldi és hazai szakértőket a hozzájuk tartozó kutatási eredményekkel, akik az utóbbi húsz évben arra a kérdésre próbáltak választ találni, hogy milyen a kompetens vállalkozó.

**1. táblázat:** A vállalkozói kompetencia címén azonosított tulajdonságok és készségek

Szerző neve	Kutatási eredmény
Schumpeter	– Adott gazdasági és társadalmi viszonyok szerint értendő innovációs készség
Singh	– Gyors ütemben fejlődő és nem fejlődő vállalkozások összehasonlítása. A fejlődő vállalkozók jobb, illetve magasabb eredményeket értek el: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ képzettség</li> <li>◦ teljesítménymotiváció, felfelé törekvés</li> <li>◦ kemény munka</li> <li>◦ érzelmi stabilitás</li> <li>◦ magabiztosság</li> <li>◦ pontosság</li> <li>◦ változtatásra és fejlődésre való képesség</li> <li>◦ kompetitivitás</li> </ul>
Lengyel	– szorgalom – ambíció – személyi lojalitás – vállalati rutin – gyakorlati szaktudás (piacismeret, tárgyalóképesség, szervezési készség)

Szerző neve	Kutatási eredmény
Hisrich	<ul style="list-style-type: none"> <li>– technikai készségek</li> <li>– üzleti- és menedzsmentkészségek</li> <li>– személyes vállalkozói készségek</li> </ul>
Kaplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vezetői készség</li> <li>– kommunikációs készség</li> <li>– döntési készség</li> <li>– teammunkára való készség</li> <li>– teleszkopálás képessége<sup>2</sup></li> </ul>
Vecsenyi	Álomépítő, döntéshozó, végrehajtó, megszállott, eltökélt, szeretetteljes, részletekre is figyelő, független, a pénzt jutalomnak tekintő, társ
Bolton–Thompson	Motivált, kitartó, versengő, kockázatvállaló, felelősségvállaló, kreatív, tisztességes, független, innovatív, képes a lehetőséget felismerni és kiaknázni, képes a szükséges forrásokat megtalálni és megszerezni, kapcsolatépítő, szolgáltatói szemléletű (ezen túl négy környezeti faktort is meghatároztak: családi háttér, iskolai végzettség, munkatapasztalat, életkor)
Szücs	<ul style="list-style-type: none"> <li>– legfontosabb tulajdonságok és készségek: kezdeményezőkézség, lehetőség meglátása és kiaknázása, kitartó, elkötelezett, önbizalommal bíró, üzleti kapcsolatok építésének képessége</li> <li>– fontos tulajdonságok és készségek: problémamegoldó készség, érett személyiség, irányítás és kontrollálás képessége, befolyásolási képesség</li> <li>– „jó, ha van” tulajdonságok és készségek</li> </ul>
Hemingway–Bálint	<ul style="list-style-type: none"> <li>– üzleti lehetőségek korai felismerése</li> <li>– kitekintés a jövőbe</li> <li>– sikerorientáltság</li> <li>– piacorientáltság és vevőközpontúság</li> <li>– törekvés az alkalmazottak megbecsülésére és ösztönzésére</li> <li>– reális gondolkodás</li> <li>– kitartás</li> <li>– kihívások kezelésének képessége</li> <li>– határozott döntéshozatal</li> </ul>
Baráth	– kezdeményező, innovatív, képes a lehetőségeket felismerni, jó vezető, együttműködő, jó önismerettel bíró, proaktív, kockázatvállaló, ambiciózus
Niuwenhuizen	– proaktív, teljesítményorientált, elkötelezett, kreatív, innovatív
Scanlan	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szakmai készség</li> <li>– vezetési készség</li> <li>– vállalkozási készség</li> </ul>

<sup>2</sup> Az egyén teleszkopálásra való képessége azt jelenti, hogy képes egy problémát egy időben fókuszáltan, közletről, valamint távolról, összefüggéseiben is vizsgálni (Kaplan, 1994).

Szerző neve	Kutatási eredmény
Balaton et al.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– talpraesett, autonóm, átlagosnál alacsonyabb igény az elfogadottságra, a konfirmítás és támogatás iránt, nem hajlandók vagy nem képesek behódolni a tekintélynek, nagy önbizalommal bíró, innovatív, merész</li> <li>– gyors döntéshozás képessége</li> <li>– akaratérvényesítés képessége</li> <li>– problémamegoldó képesség</li> </ul>
Di-Masi	önbizalommal bíró, magabiztos, innovatív, eredményorientált, kockázatvállaló, elkötelezett

*Forrás:* saját összeállítás Schumpeter (1980), Singh (1988), Lengyel (1989), Hisrich (1992), Kaplan (1994), Vecsenyi (1999), Bolton–Thompson (2000), Szűcs (2001), Hemingway–Bálint (2004), Baráth (2008), Niuwenhuizen (2008), Scanlan (é.n., forrás 2010), Balaton et al. (2010), Di-Masi (2011) alapján.

## ***2.1. A vállalkozói kompetencia és a vállalkozási ismeretek megjelenése a hazai közoktatásban***

A vállalkozói kompetencia definiálása és összetétele mellett a legnagyobb figyelmet az azonosított vállalkozói kompetencia egyik alkalmazási módjának, az oktatás kérdésének szentelik a kutatók. Számos munkában olvashatunk általános és egészen konkrét megoldási javaslatokat arra nézve, hogy miképpen lehet a vállalkozói kompetenciákat tantervesíteni<sup>3</sup>, és ezen keresztül speciális pedagógiai módszerekkel hatékonyan oktatni.

<sup>3</sup> Lakos munkájában (Lakos, 2010) leírja, hogy bár a vállalkozási ismeretek oktatása – mondhatni – virágzik Magyarországon, a vállalkozási kompetencia ismereten és tudáson kívüli összetevői annál kevésbé kerülnek előtérbe a pedagógiában. A szerző felhívja a figyelmet a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet TÁMOP 2.2.1 programcsomag Tananyagfejlesztés című 4. alprojektjére, amelyben a vállalkozói kompetenciák tantervbe, illetve tananyagba való átültetésének hatékony módjaival (a vállalkozói kompetencia fejlesztésére hivatott tankönyvi tartalomlemek meghatározásával) foglalkoznak (Bauer Béla már 1998-ban leírta cikkében, hogy mennyire hatékonytalan a vállalkozásoktatás és -képzés a magyar közoktatásban – Bauer, 1998).

**2. táblázat:** A vállalkozói kompetencia fejlesztésének és a vállalkozási ismeretek oktatásának pedagógiai módszerei

Szerző neve	Kutatási eredmény
Csapó	<ul style="list-style-type: none"> <li>– előtérbe kell helyezni a képességfejlesztést</li> <li>– az ismeretek és képességek optimális viszonyára és arányára kell törekedni a közoktatásban</li> <li>– a tárgyak közötti kapcsolatokat hangsúlyozni kell</li> <li>– az oktatást szolgáló, a sikeres vállalkozói kompetenciákat folyamatosan vizsgáló alkalmazott kutatások eredményeivel újra és újra fejleszteni kell a tanterveket és a tananyagokat</li> <li>– a tanárképzésben törekedni kell a vállalkozói kompetenciák oktatására szakosodott pedagógusok speciális, módszertani képzésére</li> </ul>
Szűcs	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a „learning by doing” módszer elterjesztése a vállalkozóképzésben a gyakorlatorientált és hatékony tanulás jegyében</li> <li>– 6 lépcsős modell kidolgozása és alkalmazása a vállalkozóképzésben, amely során a tapasztalatszerzésre és az önismeret fejlesztésére kell első-sorban törekedni<sup>4</sup></li> </ul>
Szirmai	<ul style="list-style-type: none"> <li>– generalista megközelítés</li> <li>– specialista megközelítés</li> <li>– professzionalista megközelítés</li> </ul>
Román	<ul style="list-style-type: none"> <li>– módszerek: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ kisvállalati-vállalatindítási esettanulmányok</li> <li>◦ üzleti tervek készítése</li> <li>◦ aktív vállalkozókkal való találkozások</li> <li>◦ kisvállalatoknál töltött gyakorlati idő</li> <li>◦ nemzetközi kitekintést nyújtó jegyzetek</li> <li>◦ készségek átadása</li> <li>◦ konkrét segítség a vállalkozások indítására</li> </ul> </li> </ul>
IQ Consulting	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tanirodák<sup>5</sup> jelentősége a középfokú oktatásban a gyakorlat és a konkrét tapasztalás jegyében</li> </ul>

<sup>4</sup> Szűcs a modell háttérébe a Kolb-modellt állította, mely szerint a képzés során párhuzamosan négy módon célszerű tanulni: aktív kísérletezéssel, konkrét tapasztalattal, gondolkodó megfigyeléssel, valamint absztrakt fogalomalkotással (Szűcs, 2001).

<sup>5</sup> A tanirodák olyan, diákok által alapított és működtetett vállalkozások, amelyek jellemzően a szakközépiskolák ötödik, illetve hatodik évében, a technikumi képzés során jönnek létre. Céljuk, hogy a hallgatók egy szimulált és zárt közegben (a gyakorlócégek piacán), ám a valósággal nagymértékben megegyező módon, saját munkájuk során megtapasztalják egy vállalkozás alapításával és működtetésével kapcsolatos kérdéseket. A tanirodák működését korábban a Nemzeti Szakképzési Intézet, jelenleg a Magyarországi Gyakorlócégek Szolgálati Központja segíti és támogatja.

Szerző neve	Kutatási eredmény																								
Szomor	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mit és hogyan oktassunk:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ kapcsolódjunk egyaránt az általános és a szakmai képzéshez, annak számos területéhez (közgazdaságtan, társadalomismeret, gazdálkodási ismeretek, konkrét szakmák stb.)</li> <li>◦ nemcsak ismeretek átadása, hanem sajátos módszertan is, amelynek segítségével fontos emberi tulajdonságokat, képességeket fejleszthetünk</li> <li>◦ szimulációra épülő diákvállalkozások</li> <li>◦ tanár és vállalkozó dolgozzon együtt a képzésben</li> </ul> </li> </ul>																								
Európai Bizottság	<ul style="list-style-type: none"> <li>– interdiszciplináris megközelítés a vállalkozói kompetenciák oktatásában</li> <li>– új üzleti elképzelés kialakításának csoport- és csapattechnikái</li> <li>– üzletiterv-készítő műhelyfoglalkozások</li> <li>– üzleti helyzetet szimuláló játékok</li> <li>– diákvállalkozások</li> <li>– spin-off vállalkozások</li> <li>– céglátogatások</li> <li>– vendéglőadók</li> <li>– esettanulmányok</li> <li>– üzleti és nem üzleti hallgatók kapcsolatának kialakítása</li> <li>– egyetemek és vállalkozók közötti együttműködés</li> <li>– interaktív tanulási megközelítés</li> </ul>																								
Csapó	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>„Oktatás a vállalkozásról”</th> <th>„Oktatás a vállalkozásért”</th> <th>„Oktatás a vállalkozásban”</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oktatás tárgya</td> <td>elméleti ismeretek</td> <td>elméleti és gyakorlati ismeretek</td> <td>gyakorlati ismeretek</td> </tr> <tr> <td>Alapvető cél</td> <td>vállalkozói lét megkedveltetése</td> <td>vállalkozás elindításának segítése</td> <td>vállalkozás működtetésének segítése</td> </tr> <tr> <td>Célközönség</td> <td>mindenki</td> <td>vállalkozási lét iránt érdeklődők</td> <td>vállalkozók</td> </tr> <tr> <td>Oktatási módszerek</td> <td>elméleti kurzusok</td> <td>elméleti kurzusok, szimulált illetve valós vállalkozások</td> <td>mentorálás, coaching</td> </tr> <tr> <td>Jellemző tantárgyak</td> <td>vállalkozási alapismeretek, kisvállalati politika</td> <td>üzleti tervezés, vállalkozások menedzsmentje</td> <td>finanszírozás keresés, szellemi termékek védelme</td> </tr> </tbody> </table>		„Oktatás a vállalkozásról”	„Oktatás a vállalkozásért”	„Oktatás a vállalkozásban”	Oktatás tárgya	elméleti ismeretek	elméleti és gyakorlati ismeretek	gyakorlati ismeretek	Alapvető cél	vállalkozói lét megkedveltetése	vállalkozás elindításának segítése	vállalkozás működtetésének segítése	Célközönség	mindenki	vállalkozási lét iránt érdeklődők	vállalkozók	Oktatási módszerek	elméleti kurzusok	elméleti kurzusok, szimulált illetve valós vállalkozások	mentorálás, coaching	Jellemző tantárgyak	vállalkozási alapismeretek, kisvállalati politika	üzleti tervezés, vállalkozások menedzsmentje	finanszírozás keresés, szellemi termékek védelme
	„Oktatás a vállalkozásról”	„Oktatás a vállalkozásért”	„Oktatás a vállalkozásban”																						
Oktatás tárgya	elméleti ismeretek	elméleti és gyakorlati ismeretek	gyakorlati ismeretek																						
Alapvető cél	vállalkozói lét megkedveltetése	vállalkozás elindításának segítése	vállalkozás működtetésének segítése																						
Célközönség	mindenki	vállalkozási lét iránt érdeklődők	vállalkozók																						
Oktatási módszerek	elméleti kurzusok	elméleti kurzusok, szimulált illetve valós vállalkozások	mentorálás, coaching																						
Jellemző tantárgyak	vállalkozási alapismeretek, kisvállalati politika	üzleti tervezés, vállalkozások menedzsmentje	finanszírozás keresés, szellemi termékek védelme																						
Wilson et al.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a célhoz szükséges:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ vállalkozói ökoszisztéma</li> <li>◦ hatékony tanárképzés</li> <li>◦ tantervfejlesztés</li> <li>◦ tőke</li> </ul> </li> <li>– mit oktassunk:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ személyes fejlődést (önbizalom és vállalkozói tudat)</li> <li>◦ üzleti fejlődést (szakmai, pénzügyi ismeretek)</li> <li>◦ vállalkozói képességek és készségek</li> </ul> </li> <li>– hogyan oktassunk:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ hálózatosodás</li> <li>◦ oktatást támogató háttérlánc</li> <li>◦ vállalkozói minta alapján</li> </ul> </li> </ul>																								

Szerző neve	Kutatási eredmény
Lakos	– vállalkozói kompetencia címén többnyire a vállalkozás alapításához és működtetéséhez kapcsolódó jogi, ügyviteli, pénzügyi és számviteli ismereteket, esetleg alapvető marketingismereteket oktatnak – helytelenül, mert ez nem vállalkozói kompetencia, hanem annak csupán egy része, a vállalkozási ismeret

*Forrás:* saját összeállítás Csapó (2004), Szűcs (2001), Szirmai (2002), Román (2006), Szomor (1997, 1998/a, 1998/b), Európai Bizottság (2008), Csapó (2008), Wilson et al. (2009), Lakos (2010) alapján

## 2.2. A vállalkozói kompetencia tantervesítése

Amennyiben a kompetencia spenceri felfogását vesszük alapul, úgy a fenti táblázatból kitűnik, hogy a legtöbb vállalkozóikompetencia-fejlesztő pedagógiai módszer a vállalkozói személyiség kialakításával, fejlesztésével valójában vajmi keveset törődik. Ez a tény vetette fel bennem azt a szándékot, hogy pótoljam e képzésbeli hiányosságot, és kutatásom eredményeképpen kialakítsak egy – a vállalkozói személyiséget fejlesztő – módszertant.

Munkám során a vonáselméletek harmadik nagy csoportját jelentő, átfogó, empirikus adatokon alapuló kutatások eredményeként létrejött ún. „Big Five” elméletekre támaszkodom. Az évtizedeken át tartó személyiségvonás-kutatások e csoportjának első közleménye Fiske nevéhez fűződik, aki 1949-es publikációjában leírta, hogy bár nem sikerült reprodukálnia Cattell 16 faktoros modelljét, öt kiemelkedő faktorra mégis felfigyelt. Fiske faktorai átfogó módon tartalmazzák és ölelik fel a legismertebb személyiségvonásokat, ezenkívül pedig utalnak a személyiségvonások háttérében meghúzódó struktúrára (Carver–Scheier, 2001; Atkinson et al., 2001). A Fiske megállapításai alapján dolgozó pszichológusok többsége ugyancsak öt faktorba rendezte a személyiségjellemzőket, ám abban szinte kivétel nélkül különböztek, hogy milyen nevet és tartalmat adnak az egyes faktoroknak<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Érdekes megfigyelni, hogy az azonosított faktorok rendre megfeleltethetők Eysenck extraverzió, neuroticitás és pszichoticizmus (barátságosság és lelkiismeretesség) dimenzióinak.

**3. táblázat:** A személyiség öt nagy faktora Fiske (1949), Norman (1963), Borgatta (1964), Digman (1990), valamint Costa–McCrae (1985) szerint

	Fiske	Norman	Borgatta	Digman	Costa–McCrae
1.	szociális alkalmazkodókészség	„kiáradás”	magabiztosság	extraverzió	extraverzió
2.	konformitás	kellemesség	szeretetre-méltóság	barátságos szolgálatkészség	együttműködés
3.	teljesítményigény	lelkiismeretesség	felelősségérzet	teljesítményigény	lelkiismeretesség
4.	érzelmi kontroll	emocionalitás	emocionalitás	neuroticizmus	neuroticizmus
5.	kutató intellektus	kultúra	intelligencia	intellektus	nyitottság a tapasztalatokra

*Forrás:* Carver–Scheier, 2001, 82. oldal

Vizsgálatomat a „Big Five”-on alapuló személyiség-kérdőív segítségével végzem. Az ún. NEO-PI-R (NEO Personality Inventory – Revised) személyiség-kérdőív Costa és McCrae nevéhez fűződik, akik az 1985-ben meghatározott öt fő faktorukat faktoronként további hat skálára bontották annak érdekében, hogy az egyén személyiségét sokkal alaposabban vizsgálhassák.

**4. táblázat:** A NEO-PI-R személyiség-kérdőív faktorai és a faktorokat felépítő vonások

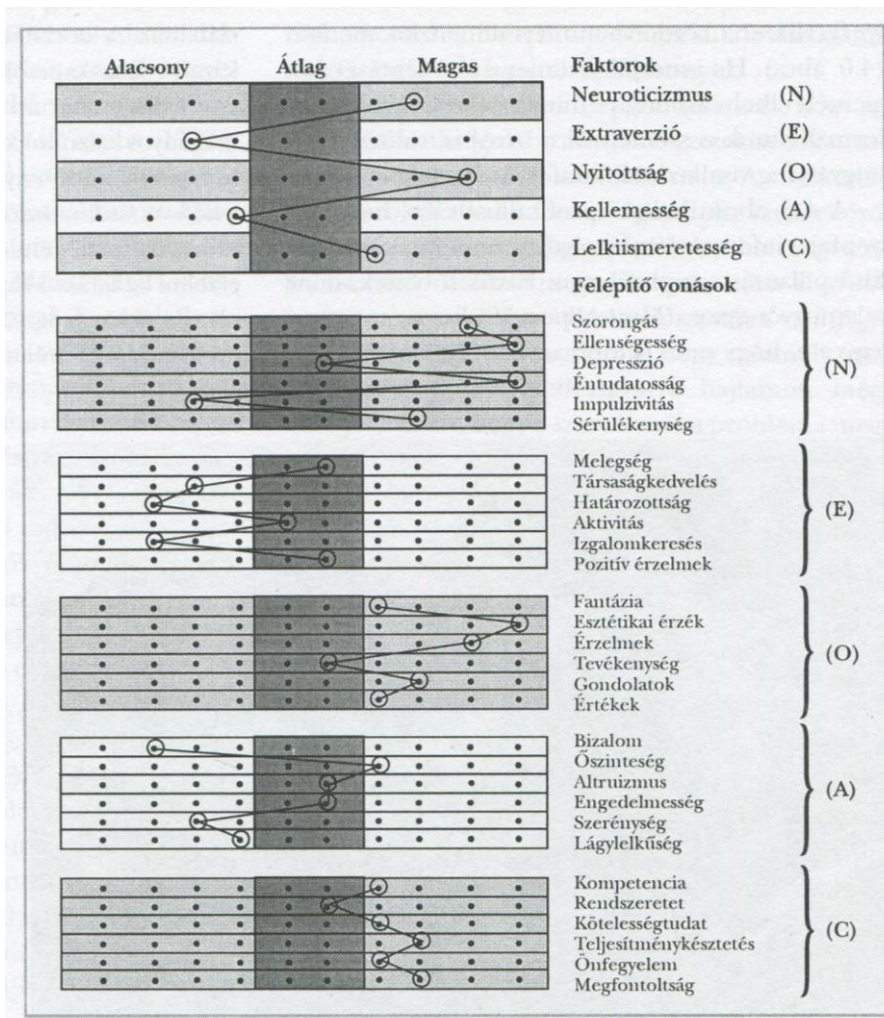
Faktorok és felépítő vonások (eredeti nyelven)		Faktorok és felépítő vonások (magyarul)
NEUROTICISM (N)		NEUROTICIZMUS (N)
NAN	Anxiety	Szorongás
NAH	Angry hostility	Ellenségesség, barátságtalanság
NDE	Depression	Depresszió
NSC	Self consciousness	Éntudatosság, gátlásosság
NIM	Impulsiveness	Impulzivitás
NVU	Vulnerability	Sérülékenység, sebezhetőség

Faktorok és felépítő vonások (eredeti nyelven)		Faktorok és felépítő vonások (magyarul)
<b>EXTROVERSION (E)</b>		<b>EXTROVERZIÓ (E)</b>
<b>EWA</b>	Warmth	Melegség
<b>EGR</b>	Gregariousness	Társaságkedvelés
<b>EAS</b>	Assertiveness	Asszertivitás, határozottság
<b>EAC</b>	Activity	Aktivitás, energikusság
<b>EEX</b>	Excitement seeking	Izgalomkeresés
<b>EPE</b>	Positive emotions	Pozitív érzelmek, optimizmus
<b>OPENNESS TO EXPERIENCE (O)</b>		<b>NYITOTTSÁG A TAPASZTALATRA (O)</b>
<b>OFA</b>	Fantasy	Fantázia
<b>OAE</b>	Aesthetics	Észtétikai érzék
<b>OFE</b>	Feeling	Érzelmek
<b>OAC</b>	Actions	Tevékenység, kezdeményezés
<b>OID</b>	Ideas	Ötletgazdagság, gondolatok
<b>OVA</b>	Values	Értékek
<b>AGREEABLENESS (A)</b>		<b>BARÁTSÁGOSSÁG (A)</b>
<b>ATR</b>	Trust	Bizalom, jóindulat
<b>AST</b>	Straightforwardness	Őszinteség, egyenesség
<b>AAL</b>	Altruism	Altruizmus
<b>ACO</b>	Compliance	Engedelmesség, szolgálatkészség
<b>AMO</b>	Modesty	Szerénység
<b>ATM</b>	Tender mindedness	Lágylelkűség, érzékenység
<b>CONSCIENTIOUSNESS (C)</b>		<b>LELKIISMERTESÉG (C)</b>
<b>CCO</b>	Competence	Kompetencia
<b>COR</b>	Order	Rendszeretet
<b>CDU</b>	Dutifulness	Kötelességtudat
<b>CAS</b>	Achievement striving	Teljesítménykészítetés
<b>CSD</b>	Self discipline	Önfegyelem
<b>CDL</b>	Deliberation	Megfontoltság

*Forrás:* saját összeállítás Carver–Scheier, 2001, 95. oldal és Costa–McCrea, 1985 alapján

Minden egyes skála nyolc állítást tartalmaz, így a válaszadónak összesen 240 állításról kell eldöntenie ötfokú skálán, hogy egyetért-e, vagy sem. Az egy faktorba tartozó állításokra adott pontszámok összege adja az ún. faktorskála pontértéket, amelynek segítségével az egyén személyiségszerkezete, a személyiségprofil felrajzolható (Carver–Scheier, 2001).

1. ábra: A személyiségprofil szemléltetése a NEO-PI-R segítségével



Forrás: Carver–Scheier, 2001, 95. oldal

Arra a kérdésre keresem tehát a választ, hogy a Paul Costa és Robert McCrae nevéhez fűződő NEO-PI-R személyiség-kérdőív segítségével meg lehet-e határozni, vagyis fel lehet-e rajzolni egy, a vállalkozások növekedését támogató vállalkozó-vezető személyiségprofilját, és miképpen lehet ennek a profilnak a kialakítását, illetve fejlesztését megfelelő pedagógiai módszerekkel átültetni az ifjúsági vállalkozásoktatásba.

## Felhasznált irodalom

Aldrich, H. E. – Martinez, M. A. (2001): *Many are called but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice, 25. pp. 41–56.

Atkinson, R. L. – Atkinson, R. C. – Smith, E. E. – Bem, D. J. – Nolen-Hoeksema, S. (2001): *Pszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.

Balaton Károly – Hortoványi Lilla – Incze Emma – Laczkó Márk – Szabó Zsolt Roland – Tari Ernő (2010): *Stratégiai menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.

Baráth Tibor (2008): *Vállalkozói kompetencia. Kimarad-e, ami kimaradt eddig?* Előadás. SZTE Közoktatási Vezetőképző Intézet, Szolnok.

Bauer (1998): *A vállalkozásoktatás és a vállalkozói tanácsadás hatékonysága*. Új Pedagógiai Szemle, 48. évfolyam, 7–8. szám, 54–65. oldal.

Bolton, B. – Thompson, J. (2000): *Entrepreneurs. Talent, Temperament, Technique*. Butterworth-Heinemann, London.

Boyatzis, R. E. (1982): *The competent manager. A Model for Effective Performance*. John Wiley and Sons, Inc., Canada.

Brown, R. B. (1994): *Reframing the Competency Debate: Management Knowledge & Meta-Competence in Graduate Education*. Management Learning, Vol. 25, No. 2. p. 289–299.

Burns, T. (1999): *Break the curve: The entrepreneur's blueprint for small business success*. International Thompson Business Press.

Carver, C. S. – Scheier, M. F. (2001): *Személyiségpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.

Chong, C-L. – Ho, Y-P. – Tan, H-H. – Ng, K-K. (2000): *A Practical Model for Identifying and Assessing Work Competencies*. Management Development Forum, Vol. 3. No. 1.

Letöltés helye: [http://www.esc.edu/ESOnline/Across\\_ESC/forumjournal.nsf/frameset1?openform&Volume+3+-+N0.+1+%2800%29](http://www.esc.edu/ESOnline/Across_ESC/forumjournal.nsf/frameset1?openform&Volume+3+-+N0.+1+%2800%29)

Costa, P. T., Jr. – McCrae, R. R. (1985): *The NEO Personality Inventory manual*. Psychological Assessment Resources, Inc., Odessa, FL.



Kaplan, J. (1994): *Startup: A Silicon Valley Adventure*. Houghton-Mifflin Company, USA.

Kissné András Klára (2009): *Érzelmi kompetencia a sikeres vezetés kulcsa*. Letöltés helye: <http://www.hrportal.hu/hr/erzelmi-kompetencia-a-siker-es-vezetes-kulcsa-20090618.html>. Letöltés ideje: 2010. november 10.

Klein Balázs – Klein Sándor (2006): *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kft. Budapest

Klemp, G. O. – McClelland, D. C. (1986): *What characterizes intelligent functioning among senior managers?* in: *Practical Intelligence*. Cambridge University Press.

Lakos István (2010): *Kezdeményezőkézség és vállalkozói kompetencia*. Felnőttképzés, 2010/2.

Lengyel György (1989): *Vállalkozók, bankárok, kereskedők*. Magvető Kiadó, Budapest.

Martin, G. – Staines, H. (1994): *Managerial competences in small firms*. *Journal of Management Development*, Vol. 13. Nr. 7. pp. 23–34.

Nagy József (1994): *Én(tudat) és pedagógia*. *Magyar Pedagógia*, 94. évfolyam, 1–2. szám, 3–26. oldal.

Nagy Mária (2004): *Új kompetenciaelvárások és új képzési gyakorlatok a tanári szakmában*. *Új Pedagógiai Szemle*, 2004. április-május, 54. évfolyam, 4-5. szám, 69–77. oldal.

Niuwenhuizen, C. (szerk.) (2008): *Entrepreneurial skills*. Juta and Co. Ltd., Cape Town.

*Pedagógiai Lexikon*, 1997.

Perjés István – Vass Vilmos (szerk.) (2009): *A kompetenciák tantervesítése*. Aula Kiadó, Budapest.

Román Zoltán (2006): *A vállalkozás oktatása a felsőoktatásban*. *Vezetéstudomány*, 2006. január, 37. szám, 2–9. oldal.

Spencer, L. M. – Spencer, S. M. (1993): *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley, New York.

Scanlan (é.n., forrás: 2010): A vállalkozás Scanlan-féle modellje. SYOB Programme, Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány. Letöltés helye: <http://www.minok.hu/files/ScanlMod.doc>. In: Szakács Ferenc–Bánfalvi Mária (2010): *A vállalkozói készségek fejlesztése – Mi is a kompetencia?* *Tudományos Közlemények*, 2010. szeptember, 24. szám, 7–30. oldal. Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest.

Schumpeter, J. A. (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete. Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúraciklusról*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

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), pp. 801–805.

Szakács Ferenc – Bánfalvi Mária (2010): *A vállalkozói készségek fejlesztése – Mi is a kompetencia?* Tudományos Közlemények, 2010. szeptember, 24. szám, 7–30. oldal. Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest.

Szirmai Péter (2002): *Vállalkozásoktatás és helyreállítási periódus*. Vezetéstudomány, 2002. január, 33. évfolyam, 1. szám, 12–20. oldal.

Szomor Tamás (1997): *Válaszút előtt a vállalkozásoktatás*. Szakoktatás, 1997. május, 47. évfolyam, 5. szám, 12–13. oldal.

Szomor Tamás (1998/a): *Gazdasági és vállalati ismeretek oktatása: A jelen és a továbbfejlesztés feladatai*. Iskolakultúra, 1998. november, 8. évfolyam, 11. szám, 60–72. oldal.

Szomor Tamás (1998/b): *Gazdasági, üzleti ismeretek oktatása, a vállalkozói értékek megjelenítése a közoktatásban*. Új Pedagógiai Szemle, 1998. július, 48. évfolyam, 7–8. szám, 40–53. oldal.

Szögi Zoltán (1997): *Kompetenciavizsgálat a Malév Rt. középvezetőinél*. Szakdolgozat, Budapest.

Szűcs István (2001): *Áttörés a vállalkozók képzésében*. Új Pedagógiai Szemle, 2001. június, 51. évfolyam, 6. szám, 66–73. oldal.

Tókos Katalin (2005): *A serdülőkori önismeret az elméleti és empirikus kutatások tükrében – pedagógiai megközelítésben*. Új Pedagógiai Szemle, 2005. október, 55. évfolyam, 10. szám, 42–60. oldal

Tosifescu, S. (2009): *Minőség és kompetencia az oktatásban*. Új Pedagógiai Szemle, 2009. november, 59. évfolyam, 11. szám, 29–34. oldal.

Vass Vilmos (2009): *A kompetencia fogalmának értelmezése*. Letöltés helye: <http://www.ofi.hu/tudastar/hazai-fejlesztési/kompetencia-fogalmanak> Letöltés ideje: 2011. április 27.

Vecsenyi János (1999): *Vállalkozási szervezetek és stratégiák*. Aula Kiadó, Budapest.

Wilson, K. E. – Vyakarnam, S. – Volkmann, C. – Mariotti, S. – Rabuzzi, D. A. – Sepulveda, A. (2009): *Educating the Next Wave of Entrepreneurs. Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21<sup>st</sup> Century*. A Report of the Global Education Initiative, World Economic Forum, Switzerland. Letöltés helye: [https://members.weforum.org/pdf/GEI/2009/Entrepreneurship\\_EducationReport.pdf](https://members.weforum.org/pdf/GEI/2009/Entrepreneurship_EducationReport.pdf). Letöltés ideje: 2010. március 21.

Woodruffe, C. (1993): *What is meant by a competency?* Leadership and Organization Development Journal, Vol. 14. Nr. 1. pp. 29–36.



# Kiss Ágnes

---

## Hallgatói attitűdvizsgálat. Ma egyetemi hallgatók – övék a jövő gazellavállalkozásai?

### 1. Bevezetés

#### *1.1. A gazella típusú vállalkozások vezetőinek jellemzői*

Számos hazai és nemzetközi kutatás (Autio, 2005, Birch, 1987, Csapó, 2006, Szerb és szerzőtársai, 2004, Vecsenyi, 2010) alátámasztja, hogy a jövőbeli gazdasági növekedés és az újonnan létrejövő munkahelyek megteremtése az újonnan alapított cégek igen kis részének, mindössze 1-4%-ának, az ún. gazella típusú vállalkozásoknak köszönhető. A gazellákat alapító, működtető vállalkozók egyik jellemző vonása, hogy felsőfokú (egyetemi) végzettséggel rendelkeznek, és vállalkozásukat gyakran már az egyetemi évek alatt vagy nem sokkal azt követően elindították. Ezek a – főként tudás- és technológiaintenzív iparágakban tevékenykedő – cégek magasan az iparági átlag fölötti növekedést produkálnak. Közös jellemzőjük, hogy nem a kényszer, hanem az üzleti lehetőség hívta őket életre. Ugyanakkor ma már számos más, kisebb növekedési képességű, újonnan létrehozott (hangya, hangyella típusú) cég tulajdonosa is diplomás. A schumpeteri értelemben vett vállalkozói vállalatok esetében a termék- és technológiai megújítás gyakorisága és szintje, az árbevétel és az alkalmazottak számának növekedése sokszor nagyságrendileg haladja meg a *vállalkozói attitűddel* nem rendelkező cégek hasonló mutatóit (Szerb–Márkus, 2006). Az ilyen cégek az ország gazdasági hatékonyságára és a termelékenységére is fontos hatással vannak. Ezért makrogazdasági szempontból is fontos azt tudni, hogy az egyetemi-főiskolai hallgatók körében mekkora a végzés után vállalkozni szándékozók aránya, hiszen feltehetőleg közülük kerülnek ki majd a gazella típusú, magas növekedési potenciált hordozó cégek alapítói.

A vállalkozás vizsgálható a szervezet, de az egyének szintjén is. A vállalkozói irodalom egy része a vállalkozóvá válás folyamatára és az ezt meghatározó személyes jellemzőkre koncentrál. Lukovszki tanulmányában gyűjti össze, hogy vállalkozás témában a szerzők mely személyes tulajdonságokat tekintik relevánsnak a sikeres vállalkozóvá válás folyamatában (Lukovszki, 2011). A kuta-

tás középpontjában az a feltételezés áll, hogy nincs „univerzális vállalkozó”, azaz a vállalkozók tulajdonságok szempontjából különböznek, ugyanakkor léteznek homogén klaszterek, amelyekre hasonló tulajdonságkombinációk jellemzőek. A *sikerés vállalkozóvá válás modelljében* külső és belső faktorokat különböztet meg, amelyek kölcsönösen hatást gyakorolnak egymásra és a sikeres vállalkozóvá válásra egyaránt. A környezetből fakadó (külső) tényezők közé a társadalmi-szociális hatások (például vállalkozói képzés, oktatás, vállalkozó a családban, pozitív szerepmodellek), a gazdasági-politikai tényezők, valamint a vállalkozás karakterisztikái tartoznak. A belső (pszichológiai) tulajdonságok közé a személyiségjegyeket, a személyes tulajdonságokat és az egyéni motiváló tényezőket sorolja a szerző. A domináns tulajdonságcsoportok alapján hat klasztert különböztetett meg. A gazella típusú vállalkozások vezetői a lehetőség fókuszúba tartoznak.

A vállalkozói attitűd az egyén azon beállítódása, amely a vállalkozások indítására, működtetésére és fejlesztésére sarkalja. A vállalkozói létezéshez való pozitív viszonyulásként is megragadható, ami előfeltétele a vállalkozói kedvnek és hajlandóságnak. (Bogáth, 2011). Az attitűd kialakulásában és változásában a környezeti hatásoknak jelentős szerepe van, így az egyetemi hallgatók attitűdjét a tanulmányaik során ért benyomások is alakítják. (Farkas–Kovács, 2010).

Timmons a vállalkozói attitűd 6 jellemzőjét emeli ki (Timmons, 2003). Ezek a következők:

### **1. Elkötelezettség és eltökéltség**

Ez a hozzáállás – az áldozathozatali hajlandóságot (idő, pénz, energia) is magában foglalva – segíti a vállalkozót az akadályokon való túljutásban. Az ezzel az attitűddel rendelkező ember képes felállni kudarcok és bukások után is, hogy tovább dolgozzon a vállalkozása sikereiért.

### **2. Rögeszmés ragaszkodás a sikerhez, lehetőséghez**

Ez a jellemző azt fejezi ki, hogy mennyire tud a vállalkozó azonosulni a vállalkozásával, mennyire tudja az életét a vállalkozási tevékenységének szentelni. Az olyan ember, akinél ez az attitűd megtalálható, folyamatosan az ügyfelei, vevői igényeinek megismerésével, felkutatásával foglalkozik, és állandóan figyeli a versenytársait, s beépíti a saját vállalkozásába azt, amit tanul tőlük.

### **3. A kockázat/kétértelműség/bizonytalanság tolerálása**

A kockázatvállalás képességét mutatja. Ez nem azt jelenti, hogy a vállalkozónak szeretnie kell a bizonytalan szituációkat, de mindenképpen jól kell tennie ellentmondásos helyzeteket.

### **4. Kreativitás, adaptációs készség**

Az egyéni kreativitást és ötletgazdagságot mutatja ez a jellemző. Az önbizalom, a cselekvésközpontú megközelítés, a folyamatos innováció, a szokatlan

ötletek, lehetőségek megragadásának képessége, az üzleti koncepció állandó megújítása is az ezzel a készséggel bíró vállalkozóra jellemző tényező.

### **5. Kiválóságra törekvés**

Saját normarendszer felállítása és ehhez való hűséget foglal magában ez a pont. A minőség szem előtt tartása, új célok kitűzése jellemzi az ezzel az attitűddel rendelkező vállalkozót.

### **6. Vezetés**

Magányos farkas helyett farkavezér hozzáállás. Csapatépítő képesség, a feladatok delegálása, valamint a munkatársaiban való bizalom és a belőlük a legtöbbet kihozni akarás jellemzi az ezzel az attitűddel rendelkező vállalkozót.

Más szerzők más fontosnak vélt vállalkozói attitűdöket emelnek ki (lásd Lukovszki, 2011). Feltételezésem szerint a Timmons-féle attitűdök a fejlődés/növekedés-orientációjú vállalkozások vezetőiben az átlagos vállalkozónál magasabb mértékben vannak jelen, mintegy a fejlődés/növekedés eredőjeként.

## ***1.2. A felsőoktatás szerepe a vállalkozói attitűd fejlesztésében***

Az életcél kialakulása és formálódása végigkíséri szinte egész életünket, de feltehetően mégiscsak az ifjúkor a legmeghatározóbb ebben a folyamatban, hiszen ekkor kódolódik be a legmaradandóbban az egyénbe az a kultúra, viselkedésminta, jövőorientált cselekvési út, amelyet a családban, a közösségekben, az iskolában tanul, sajátít el és „rögzít” az empirikus egyén. A folyamatban a mikroközösségek szerepe a meghatározó, és az az attitűd, amelyet a társadalom tagjaként definiált ember viselkedési és aspirációs modellnek elfogad és követ. Szomorú statisztika, hogy a budapesti fiatalok 24%-a, a magyarországi fiatalok átlagosan 34%-a ismerkedett már meg kényszerűen a munkanélküli státusszal. (Bánáti és társai, 2009) Egyúttal nőtt a szellemi, míg csökkent a fizikai munkát végzők aránya, ezzel összhangban nőtt a foglalkoztatott fiatalok átlagos képzettségi szintje is. Ezért is éreztem fontosnak feltárni az egyetemi hallgatók karrier-céljait, a vállalkozásindításhoz való hozzáállásukat, hiszen egy képzett, felkészült egyén esetén a vállalkozás a munkahelyteremtés, az alkalmazotti lét vonzó és valós alternatívája lehet.

Számos, különböző országból származó összehasonlító empirikus tanulmány emeli ki az egyetemek pozitív szerepét a vállalkozóvá válás és a vállalkozással kapcsolatos attitűdök eseteiben. Autio és szerzőtársai (2001) szerint a vállalkozáshoz mint karrierlehetőséghez kapcsolatos hozzáállás az egyetemi környezettől kapott bátorítástól, támogatástól is függ.

Az OECD 2008-ban megjelent „Felsőoktatás és vállalkozás” című kiadványa. (SEED Alapítvány, 2008) három kérdést tesz fel a vállalkozásoktatás és a felsőoktatás kapcsolatát illetően:

1. „Mely csoportokat kellene kiemelten ösztönözni a felsőoktatáson belül?”
2. „Alkalmos intézmények-e az egyetemek ezeknek az ismereteknek az átadására?”
3. „Milyen tényleges hatása van a felsőoktatásban folyó vállalkozásoktatásnak?”

Európa, ezen belül Közép- és Kelet-Európa más régiókkal történő összehasonlító értékelésében az fogalmazódik meg, hogy az európai képzés jóval elméletibb. Főként Kínával és az USA-val összevetve szembeszökő az eredmény. Hiány van gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező, felkészült oktatókból is.

Az egyetemek komoly szerepet tölthetnek be a hallgatók vállalkozói magatartásának befolyásolásában, bátorításában. Ebben kétségtelenül a legfontosabb szerepet a vállalkozói kurzusok játsszák. Ha ezeket általánossá tennék az egyetem tanterveiben – és nem csupán a gazdasági-üzleti szakokon –, ez javíthatná a vállalkozói karrier esélyeit, növelheté a ténylegesen vállalkozói karriert választók számát. Elsődlegesen a műszaki, természettudományi hallgatói célcsoportok körében kellene haladást elérni, de nem ártana ilyen ismereteket közvetíteni a humán szakos hallgatóknak sem. A mindenkinek szóló üzleti kurzusok mellett több specializált kurzusra volna szükség (Szerb–Márkus, 2006).

Román tanulmányában részletesen feltárja, mely egyetemi karokon milyen vállalkozási képzéseket választhatnak a hallgatók, és milyen az egyetemek részéről a hajlandóság a gyakorlati vállalkozói képzések erősítésére (Román, 2006). Ma még mindig az a helyzet, hogy az egyetemek döntő többségükben alkalmazotti létre készítene fel, a vállalkozói létre felkészítő képzések csak az érintettek töredékéhez jutnak el. Léteznek azonban pozitív példák is, ahol sikerült széles körben elhítenni a vállalkozói gondolkodás alapjait, és az érdeklődőket egymásra épülő kurzusokkal felkészíteni a vállalkozói létre. Ilyen példa a Budapesti Corvinus Egyetemen a Kisvállalkozás-fejlesztési Központ gondozásában oktatott „alapozó” kisvállalkozói tárgy, amelyre számos más tárgy és egy kisvállalkozói szakirány is épít. Kutatásomban ezen „alapozó” tárgy hallgatóit kérdeztem meg vállalkozással kapcsolatos attitűdjeikről, vállalkozási hajlandóságukról.

### ***1.3. „Alapozó” vállalkozási kurzus a Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjának gondozásában***

Más, elsősorban nyugati felsőoktatási intézmények példája azt mutatta, hogy igény mutatkozik egy – a hallgatók minél szélesebb köre számára meghirdetésre kerülő – alapvető vállalkozási ismereteket okító kurzusra, amelyet az egyetem bármely karának diákjai felvehetnek, és ez képezheti alapját az intézmény vállalkozói programjának. (Csapó, 2010)

2002-ben a BCE-n is meghirdetésre került a hallgatók széles köre számára egy ilyen vállalkozói alapozó tárgy **Kisvállalkozások indítása és működtetése** néven, amelynek célja az, hogy minél több hallgatót ismertessen meg a vállalkozások világával, keltse fel az érdeklődést a vállalkozói lét iránt. Az előadásokra gyakran érkeznek meghívott vendégek, akik sikeres vállalkozók, hogy saját életútjukról beszéljenek. Mind az előadások, mind a gyakorlatok rendhagyó módon interaktívak, a hallgatók bevonódását, kreativitását, kezdeményező-készségét igénylik.

A kurzus népszerűségének növekedésével párhuzamosan felmerült az igény arra is, hogy ne csak az egyetem közgazdász hallgatói, hanem a volt Kertészeti Egyetem karainak diákjai is felvehessék e tárgyat. Erre a 2009-es tanévtől lehetőség van, **Vállalkozási ismeretek** néven.

2010-ben kilépett a tárgy a Corvinus Egyetem falain kívülre, azóta érhető el ugyanis a Budapesti Műszaki Egyetemen hallgatók széles köre számára is **Innovatív vállalkozások indítása és működtetése** néven. Itt kisebb arányban gazdasági, jóval nagyobb arányban különféle mérnöki karok hallgatói választják a tárgyat.

Az oktatási program a hallgatói igényekhez lett igazítva, a tapasztalatok ugyanis azt mutatják, hogy leginkább a szakterületükről vett példákkal lehet a hallgatókat ösztönözni. A „kertészeti” hallgatókhoz inkább a mérnöki szemlélet áll közel, a műszaki és természettudományi karok hallgatói pedig inkább a gyakorlati megközelítést értékelik, ezért számukra más megközelítésben szükséges az alapvető gazdasági és marketingismereteket oktatni.

### ***1.4. Kutatási hipotézisek***

A vizsgálatot az említett „alapozó” tárgy hallgató egyetemi hallgatók körében, egy egyfelől meglehetősen homogén (egyazon „gyökerű” vállalkozói képzést hallgató egyetemisták), másfelől viszont valamelyest mégis heterogén (gazdasági, műszaki és természettudományi hallgatók) csoporton végeztem el. Így nagyszerű lehetőség mutatkozott arra, hogy elemezzem a felsőfokú oktatás

(ezen belül is a különböző képzési irányok) mint külső környezeti tényező hatását a vállalkozói beállítottságra.

Azt a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) kutatásokról tudjuk, hogy a kulturális tényezők, ezen belül az oktatás támogatása pozitív kapcsolatban van a vállalkozói aktivitással (Reynolds és szerzőtársai, 2004). Kíváncsi voltam arra is, hogy a kurzust kötelezően vagy választott tárgyként hallgatók között adódik-e attitűdbeli különbség. A pozitív vállalkozási hozzáállás nem jelenti azt, hogy valaki feltétlenül vállalkozó lesz, azonban a vizsgálatok pozitív kapcsolatot mutatnak a születő vállalkozások és a tényleges vállalkozások között (Reynolds és szerzőtársai, 2004, Ács és szerzőtársai, 2005, Román, 2004, Szerb, 2004).

Négy hipotézist állítottam fel.

*H1. hipotézis.* A vállalkozói kurzust felvett egyetemi hallgatók körében nagyobb a vállalkozási hajlandóság (az a szándék, hogy valaki a végzés után vállalkozni szeretne), mint azok körében, akik ilyen kurzust nem hallgattak.

*H2. hipotézis.* A vállalkozói kurzust felvett egyetemi hallgatók körében a műszaki képzésben részt vevőknél nagyobb a vállalkozási hajlandóság, mint a másik két vizsgált populációnál (a közgazdász vagy a kertészettudományi képzés hallgatói között). Ezt arra alapozom, hogy körükben feltehetőleg többen rendelkeznek olyan megszerzett tudással, tudományos eredménnyel, amelyre érdemes vállalkozást alapítani.

*H3. hipotézis.* A vállalkozói kurzust választott tárgyként felvett egyetemi hallgatók körében nagyobb a vállalkozási hajlandóság, mint a kurzust kötelezően hallgatók körében (hiszen ők önként választották a kurzuson való részvételt, és minden bizonnyal van céljuk a gyakorlati hasznosításra, míg a kötelező hallgatókra ez feltehetően kisebb mértékben jellemző, pont a kötelező jelleg miatt).

*H4. hipotézis.* A vállalkozói kurzus felvétele pozitív hatást gyakorol a vállalkozói hajlandóságra, azaz a kurzust elvégző hallgatók vállalkozási hajlandósága nő a kurzus végére.

Az első három hipotézis „statikus”, a negyedik „dinamikus” (ugyanazon egyedeknél az időbeni *változásokra*, a kurzus *hatására* irányul).

### **1.5. Vállalkoznak-e a mai fiatalok?**

Ezen kutatás során kimondottan az „alapozó” vállalkozási tárgy hallgatóinak vállalkozási attitűdjét vizsgálom. Az adatokat azonban érdemes és kell is kontextusba helyezve összevetni az egyetemisták nagyobb halmazának vállalkozási attitűdjével. Az összevethetőséghez a GUESSS kutatás során az egyetemisták szélesebb körében felvett adatok, valamint a FELVI.HU oldalon elérhető pálya-

kezdés utáni hallgatói karrierstatisztikák szolgálhatnak szekunder információval.

A FELVI.HU felvételi információs portál szerint a 2007-ben végzetek döntő többsége (80,8%) a diplomázás után három évvel, 2010-ben alkalmazottként dolgozott. További 5%-uk ugyancsak aktív munkaerő-piaci státusszal jellemezhető: ezek fele vállalkozó, azaz 2,5% volt a 3 éve végzetek körében a vállalkozók aránya. Legfrissebb kutatásaik szerint a 2011-ben frissen végzetteknek mintegy 2%-a vállalkozik, és további 2%-ot tesz ki az egyéni vállalkozók és a szellemi szabadfoglalkozásúak együttes aránya. A Budapesti Corvinus Egyetemen 2007-ben végzett hallgatók munkaerő-piaci státuszát vizsgálva 2009-ben, azaz 2 évvel a végzés után, kiderült, hogy 89%-uk dolgozott alkalmazottként valamilyen cégnél, összegyეთemi szinten 2,75% irányította a saját vállalkozását (közülük a legkevesebben a közigazgatásisok közül, csupán 1,82%, míg legtöbben a közgazdaságtudományi karon végzetek közül: 5,33%-uk vallotta vállalkozónak magát).

A GUESS hallgatói vállalkozási attitűdvizsgálattal foglalkozó nemzetközi kutatás 2011-es hazai adatai szerint a rögtön a végzés után saját vállalkozást indítani akarók aránya 5%, míg 5 évvel a végzés után ez 26%.

## **2. A „Hallgatói attitűdvizsgálat” empirikus kutatás**

### ***2.1. A Hallgatói attitűdvizsgálat módszertana és felépítése***

A kutatás során a 2011/12-es tanév „alapozó” kurzusának hallgatói körében folytattam vállalkozói attitűd és vállalkozási hajlandóság vizsgálatot. A két féléves kutatás során három különböző egyetemi hallgatói csoport körében végeztem el a lekérdezést. A tárgyat hallgatók körében az adott félév első két hetében végeztem adatfelvételt, valamint a félév utolsó két hetében kísérletet tettem megismételni a lekérdezést. Elsősorban a félév eleji adatokat tudom értékelni és összevetni, ugyanis azokban az esetekben értékezett használható mennyiségű válasz. Tanulság, hogy az őszi félévben az ismételt adatfelvételre igen kevés válasz érkezett, így a tavaszi félév végén változtatni fogok a lekérdezési stratégián. Fontosnak tartom megemlíteni, hogy a kutatás nem zárult le, vannak már értékelhető és összevethető adatok, de a megkezdett felmérést szeretném folytatni a 2012/2013-as tanévben is. A longitudinális attitűdvizsgálat sajátosságai:

1. Az attitűd és hajlandóság változását méri ugyanazon alanyonál.
2. A különböző hallgatói csoportok közötti összehasonlítást lehetővé teszi egy időben.
3. Bizonyos időközönként megismételve a kutatást időbeli összehasonlítás is lehetséges az azonos csoporttípusok hallgatóinál.

A kérdőív alapvetően zárt, strukturált kérdéseket tartalmazott, csupán néhány esetben igényelt kifejtős válaszokat. A válaszadás során az anonimitást biztosítottuk, aminek valószínűsíthetően pozitív hatása volt a válaszadási hajlandóságra. Az online, önkitöltős kérdőív megválaszolása körülbelül 15-20 percet vett igénybe.

A Neptun tanulmányi rendszeren keresztül küldtük ki a kérdőíveket a hallgatók számára a tárgy első előadását megelőző napokban. Ezzel a módszerrel rövid idő alatt, költségkímélő módon elérhetővé váltak a tárgy hallgatói. Az esetleges nehézséget az jelenthette, ha a hallgatók nem a gyakran használt e-mail címüket adták meg a Neptun rendszerben. A kísérőlevél tartalmazott egy felkérést, amelyben arra kértük őket, válaszaikkal segítsenek formálni a kurzust, amelyet minden alkalommal igyekszünk az adott hallgatói kör igényeihez, sajátosságaihoz igazítani. (A félév végi kérdőívben pedig arra kérdeztünk rá, hogy mennyire teljesültek a hallgatók elvárásai, és hogyan formálódott vállalkozási attitűdjük.) Kiküldött emlékeztető üzenettel és az előadásokon is arra buzdítottuk őket, hogy segítsenek válaszaikkal. „Viszonzásul” a beérkezett válaszokból készített összefoglalót a második heti előadáson prezentáltam a hallgatók számára. Így elvileg ellenőrizhették is a félév során, hogy a csoportelvárások teljesültek-e, ami a hallgatói elégedettség egyik feltétele.

A kérdéssor első blokkjában az elvárásokat tisztázására irányuló kérdéseket fogalmaztam meg. A hallgatók felkészültségére, érdeklődésére, karrierterveire irányuló kérdések következtek a második blokkban. Itt vizsgáltam először a vállalkozási attitűdjüket, azaz, hogy mennyire szívesen választanák a vállalkozói életpályát. A harmadik, leghosszabb blokkban próbáltam mélyebbre ásni, megérteni a vállalkozásokkal, vállalkozókkal kapcsolatos véleményeket, attitűdöket, prekoncepciókat, mégpedig úgy, hogy állításokat fogalmaztam meg, amelyekkel hatfokozatú Likert-skálán kellett megjelölniük a hallgatóknak egyet (nem) értésüket. A negyedik blokkban a hallgatók jellemző alapadatait kérdeztem le.

## 2.2. A vizsgált minta jellemzői

Az „alapozó” tárgyat a 2011/12-es tanévben 1151 hallgató hallgatta. Ebből 429 fő érkezett gazdasági, 722 fő nem gazdasági (természettudományi, műszaki) képzésből.

A BCE Pesti Campusán gazdasági képzésben az 1. félévben 267 fő, a 2. félévben 84 fő hallgatta a *Kisvállalkozások indítása és működtetése* tárgyat kötelezően vagy választhatóan a következő szakokról: *gazdálkodási és menedzsment alapszak (BA)*, *nemzetközi gazdálkodás alapszak (BA)*, *gazdálkodási szakos közgazdász képzés (hagyományos)*, *pénzügy mesterszak (MSc)*, *vezetés és szervezés mesterszak (MSc)*.

A BCE Budai Campusán nem gazdasági képzésben a 2. félév során 153 fő hallgatta kötelezően a *Vállalkozások indítása és működtetése* című tárgyat a *Tájépítészeti Karról*, valamint a *Kertészettudományi Karról*, *tájrendező*, *kerttervező*, *szőlész*, *borász*, *informatikai szakokról* érkezően.

A BME-n széles hallgatóközönség számára elérhető választhatóan a tárgy *Innovatív vállalkozások indítása és működtetése* néven: 2011/12-ben az 1. félévben 301 fő, a 2. félévben 346 fő volt a hallgatói létszám. Az alábbi szakokról érkeztek a hallgatók: *alkalmazott közgazdaságtan alapszak (BA)*, *építész nappali képzés (osztatlan ötéves)*, *építőmérnöki szak (BSc)*, *gazdálkodási és menedzsment alapszak (BA)*, *gépészmérnöki alapszak (BSc)*, *gépészmérnöki mesterképzési szak (MSc)*, *ipari termék- és formatervezői alapszak (BSc)*, *közlekedésmérnöki szak*, *mérnök informatikus alapszak (BSc)*, *mérnök informatikus mesterszak (MSc)*, *műszaki menedzser alapszak (BSc)*, *műszaki menedzser mesterszak (MSc)*, *nemzetközi gazdálkodás alapszak (BA)*, *villamosmérnöki alapszak (BSc)*, *villamosmérnöki mesterszak (MSc)*. Gazdasági jellegű képzésben 78 fő, nem gazdasági képzésben 569 fő hallgatta a tárgyat a műszaki egyetemen.

A félév eleji online kérdőívre 513 értékelhető válasz érkezett. A hallgatók 44,57%-a került be a mintába. Az ismétlődő felmérésen csupán az 1. félév közgazdos hallgatóinak 12,7%-a válaszolt (34 fő). A minta összetétele az 1. táblázatban olvasható.

A nemenkénti összetétel: nő 27%, férfi 73%. A férfiak magasabb reprezentációja a mintában és a sokaságban az összes hallgatói csoportnál megfigyelhető, mégis az ilyen nagyarányú eltérés oka elsősorban a BME nemenkénti hallgatói összetételének sajátosságaiban található.

**1. táblázat:** A minta összetétele

2011/12 őszi félév			2011/12 tavaszi félév				Összesen		
	Hallgatók száma (fő)	Min-tába került (fő)	Válasz-adási arány (%)	Hallgatók száma (fő)	Min-tába került (fő)	Válasz-adási arány (%)	Hallgatók száma (fő)	Min-tába került (fő)	Válasz-adási arány (%)
<b>Közgáz</b>	267	110	41	84	43	51	351	153	44
<b>Kertészeti</b>	<i>a kurzus ebben a félévben nem indult</i>			153	59	39	153	59	39
<b>BME</b>	301	169	56	346	132	38	647	301	47
<b>Összesen</b>	568	279	49	583	243	42	<b>1151</b>	<b>547</b>	<b>45</b>

Forrás: Saját szerkesztés

Láthatóan van eltérés az egyes félévekben a csoportonkénti válaszadási hajlandóság között, de a minta összetétele összességében megfelelően reprezentálja a sokaságon belüli összetételt (a sokaság 57%-át kitevő műszakosok például a mintában 56%-os arányban vannak jelen).

### 3. A beérkezett válaszok elemzése

#### 3.1. Hallgatói elvárások az alapozó kurzussal szemben

A hallgatók mindegyik csoportban a gyakorlatias megközelítésre voltak nyitottak, a legtöbben útmutatást vártak a kurzustól saját vállalkozásuk indításához. Ennek eszközeként a színes, interaktív előadásmódot jelölték meg, gyakorló vállalkozó vendégek részvételével. A hallgatók inkább a tudásalapú, mint a hagyományos iparágakban tevékenykedő vállalkozásoktól érkező vendégelőadókra voltak kíváncsiak (a BME-sek körében volt a legmagasabb a tudásalapú vállalkozások vezetőire kíváncsiak aránya).

Érdekesség, hogy a BCE Közgáz őszi félévének – a tárgyat zömében kötelezően hallgató – diákjai szignifikánsan motiváltabbak voltak a használható gyakorlati tudás megszerzésében, mint ugyanitt a tavaszi félévben a kurzust választhatóan hallgató diákok. Ez a különbség adódhat abból, hogy tavasszal elsőévesek, míg őszelel felsőbb éves BsC- és MsC-diákok hallgatják a kurzust, akikhez már közelebb van a munka világa, ahol képesnek kell lenni a gyakorlatba átültetni a megszerzett ismereteket.

### 3.2. A hallgatók felkészültsége

**2. táblázat:** A hallgatók felkészültsége a kapott válaszok alapján

	Már van- nak üzleti, gazdasági ismereteim %	Már vannak vezetési, szervezési tapasztala- lataim %	Már vannak vállalkozási tapasztala- lataim %	Jól tudok angolul %	Jól tudok az angolon kívül más nyelvet (nyelveket) is %	Több hónapot töltöttem már külföldön %
BME őszi	40	39	17	75	35	27
BME tavasz	36	27	14	70	28	23
Kertészeti tavasz	24	25	5	63	37	22
Közgáz őszi	55	35	10	86	73	34
Közgáz tavasz	41	10	15	79	38	15
<b>Összesen</b>	<b>40</b>	<b>31</b>	<b>13</b>	<b>75</b>	<b>42</b>	<b>26</b>

*Forrás:* Saját szerkesztés

A hallgatók felkészültségét firtató kérdéseknél kiderült (lásd 2. táblázat), hogy a közgázosok átlag 51%-ának voltak már üzleti, gazdasági ismeretei. A BME-seknél 38% ez az arány, míg a kertészetiseknél „mindössze” 24%. A vezetési, szervezési tapasztalatok terén a műszakis hallgatóságnak volt a legnagyobb tapasztalata, mintegy 34%. A közgázosok 28%-a, a kertészetis hallgatók 25%-a rendelkezett már ilyen ismeretekkel. Vállalkozási tapasztalattal a műszakis hallgatók 16%-a, a közgázosok 11%-a, míg a kertészetiseknek 5%-a rendelkezett. Érdekes tény, hogy a tárgyat választhatóan hallgató diákok között (BME, Közgáz tavasz) jóval magasabb volt a vállalkozási tapasztalattal rendelkezők aránya, mint a tárgyat kötelezően hallgatók között (Közgáz őszi, Kertészeti tavasz).

## 4. A hallgatók felkészültségének elemei hallgatói csoportonként

### 4.1. A hallgatók érdeklődése és karrierterveik

A válaszadó hallgatók 94%-át érdeklik a kis- és középvállalkozások. Jelentős részük, mintegy 59%-uk szeretne saját vállalkozást indítani 5 éven belül. Érdekes elidőzni kicsit a vállalkozási attitűd hallgatói csoportonkénti értékeinél: A BME-sek átlagosan 63%-a, a közgázosok 55%-a, míg a kertészetisek „csupán” 51%-a tervezi saját vállalkozás indítását 5 éven belül. Még ez utóbbi érték

is jóval meghaladja a GUESSS kutatás szerinti egyetemisták vállalkozási hajlandóságát, amelyben pedig a vállalkozási kurzust hallgatók és nem hallgatók válaszai egyaránt benne vannak.

A hallgatók 34%-a jelezte, hogy van már olyan vállalkozási ötlete, amelyet szeretne megvalósítani. 66%-uk most szeretne ötletet vagy társakat találni vállalkozásához.

A hallgatók 58%-ánál (BME: 59%, Kertészeti: 46%) van a családban vállalkozó. Közülük 10-ből 4-en szeretnének is a családi vállalkozásukban dolgozni.

A hallgatók 56%-a kis- vagy középvállalkozásban akar dolgozni. Kiemelkedik a kertészetisek választása, közülük mintegy 78% tudja elképzelni magát a jövőben egy KKV munkatársaként. A hallgatók 52%-a multinacionális cégnél akar elhelyezkedni. Itt a Kertészeti a legalacsonyabb, 25%-os, míg a BME-n a legmagasabb, 59%-os a hajlandóság a hallgatók körében arra, hogy multinacionális környezetben dolgozzanak. 10%-uk nyilatkozta azt, hogy a közsférában akar elhelyezkedni. A Kertészeti itt is kilóg a sorból, közülük 37% szeretne közsférában elhelyezkedni (a BME-n csupán 6%).

#### ***4.2. Milyen tényezők meglétére van szükség egy vállalkozás beindításához?***

A következőkben arra kértem a válaszadókat, hatfokozatú Likert-skálán értékeljék (lásd 3. táblázat), hogy szerintük bizonyos tényezők megléte mennyire fontos egy vállalkozás beindításához (1 – egyáltalán nem fontos, 6 – nagyon fontos). A válaszadók egyetértettek abban, hogy a sok idő és a sok pénz *kevésbé* fontos tényező, de a kockázatvállalást és a kidolgozott terveket is hátrásorolták.

Elöl a jó ötlet mellett az elkötelezettség és kitartás, valamint a lelkesedés és energia végzett. A válaszadók a jó kapcsolatokat is nagyra értékelték. A kreativitás, az intelligencia, a vezetői képesség, a csapat szerepe a fontossági sorrendben a középmezőnyében végzett.

## 5. A vállalkozás beindításához szükséges tényezők fontossági sorrend szerint

3. táblázat: A vállalkozás indításakor szükséges tényezők a hallgatók válasza alapján

Tényezők	Likert-skála szerinti értékelés
Elkötelezettség, kitartás	5,49
Jó ötlet	5,44
Lelkesedés, energia	5,43
Kapcsolatok	5,37
Magabiztosság	5,28
Kreativitás és innovációs készség	5,28
Jó kommunikációs készség	5,19
Emberekkel való bánásmód	5,19
Intelligencia	5,13
Vezetői képesség	5,13
Társak, csapat	4,82
Kidolgozott tervek	4,81
Kockázatvállalási hajlandóság	4,63
A veszteség lehetőségének elfogadása	4,57
Becsületesség	4,26
Sok idő	4,08
Sok pénz	4,08
Kíméletlenség	4,08

Forrás: Saját szerkesztés

### 5.1. „Vállalkozni jó dolog”

A hallgatókat arra kértem, hogy egy hatfokozatú skálán jelöljék, az általam megfogalmazott állításokkal milyen mértékben értenek egyet. A hallgatók többsége nem értett egyet azzal, hogy vállalkozónak születni kell, viszont szerintük vállalkozni igenis jó dolog, és a vállalkozás tanulható. Érdekes, hogy bár az olyan pozitív tartalmú állításokkal, mint „A vállalkozók munkahelyeket teremtenek”, „A vállalkozók segítenek az ország versenyképességének javításában”,

„A vállalkozók olyan javakat és szolgáltatásokat állítanak elő, amelyekre az embereknek szükségük van”, a többség egyetértett, mégis megoszlanak a vélemények a következő állítással kapcsolatosan: „A vállalkozók felelősen és etikusán viselkednek, ha a munkavállalóikról vagy a környezetükről van szó”. A többség pedig nem ért egyet azzal az állítással, hogy „A vállalkozókra felnéznek az emberek, ők korunk hősei”. Főként azok értettek egyet „A vállalkozó túl kevés időt tölt a családjával és barátaival” állítással, ahol van a családban vállalkozó. A többség egyetért abban, hogy Magyarországnak több képzett vállalkozóra van szüksége.

## 5.2. Vállalkozási motivációk

A hallgatók vállalkozási motivációit vizsgálva először arra kérdeztem rá, vajon mások miért vállalkoznak, majd arra, hogy ők miért tennék. Érdekes, hogy szinte kivétel nélkül minden esetben a saját maguknál adott értékek a magasabbak, egyet leszámítva: másoknál a függetlenségi faktor az egyik fő mozgatórugó, saját maguknál ezt nem tartják olyan fontosnak. Ellenben, ha azzal foglalkozhat, ami érdeklő, létrehozhat, felépíthet valamit (álmépítő), ötleteit megvalósíthatja a gyakorlatban és képességeit jobban kihasználhatja, akkor kellően motiváltak érzik magát a válaszadó. E tényezők megoszlását mutatja a 4. táblázat.

**4. táblázat:** Vállalkozási motivációk megítélése eltérő referenciacsoportok esetén

Okok	Mások	Én
Megélhetésért	4,52	4,52
Képességek jobb kihasználása	4,55	5,08
Függetlenség (nincs főnök)	4,99	4,81
Létrehozhat, felépíthet valamit	4,71	5,15
Önállóság (maga osztja be idejét)	4,83	4,83
Ötleteit megvalósíthatja a gyakorlatban	4,92	5,15
Biztonságot teremthet önmaga/családja számára	4,04	4,45
Azzal foglalkozhat, ami érdeklő	4,94	5,30
Munkahelyteremtés	3,08	3,67

Forrás: Saját szerkesztés

## 6. A vállalkozás motivációi

### 6.1. A vállalkozási attitűd és motiváció változása

Az ismételt adatfelvétel tanulsága, hogy a vizsgaidőszak környékén lekérdezett kérdőívre nagyon kevés válasz érkezett, a tavaszi félévben máshogy kell időzíteni a lekérdezést. Probléma lehet, hogy itt már nem tudtam olyan motivációs faktort beépíteni, mint év elején („formálja Ön a kurzust 15 perc alatt”). A BCE Közgáz őszi félévében 34 fő válaszolt, ez 13%-os válaszadási arányt jelent. A BME-ről értékelhetetlenül kevés válasz érkezett. Óvatos megállapításokra enged tehát csak következtetni a kis mennyiségű beérkezett adat. A „Van már ötletem, amit szeretnék megvalósítani” állításra 17 igen válasz érkezett (2 – igen, hamarosan; 6 – igen, egyetem után; 11 – igen, de csak később; 3 – igen, de nem megvalósítható, 14 – nincsen), ami azt jelenti, hogy félév elején 34%-nak volt megvalósíthatónak tűnő vállalkozási ötlete, most pedig már 50%-uknak. Az „Itt találtam ötletet és/vagy társakat a megvalósításhoz” állításra 21 igen válasz érkezett (3 – mindkettőt, 14 – ötletet, 4 – társakat, 13 – egyiket sem). 66% keresett ötletet vagy társakat, 62% érzi úgy, hogy talált. Sajnos a „Szeretnék saját vállalkozást indítani 5 éven belül” állítás kimaradt ebből a felmérésből, így nem tudom mérni a változást, de feltételezhetően ez is nőtt, ha elfogadjuk, hogy pozitív irányú kapcsolat van a vállalkozási hajlandóság és az előző két állítás között, miszerint többen érzik úgy, hogy van már megvalósítható ötletük, amibe szeretnének is belevágni, illetve itt találtak társakat is hozzá. 17 igen válasz érkezett a „Szeretnék kis- vagy közép-vállalkozásnál elhelyezkedni” állításra, ez 50%-os arány a kezdeti 45%-kal szemben. A „Szeretnék családi vállalkozásunkban dolgozni” állításra az összes válaszadótól 11 igen szavazat érkezett, ez 32% a félév eleji 19%-hoz képest. A vállalkozó attitűd és hajlandóság ezek alapján nőtt a félév során, de a hipotézis gyengén van csak bizonyítva, és a hallgatóknak csak egy szűk köre válaszolt, a félév végi lekérdezést a tavaszi félévben nagyobb hatékonysággal kell elvégezni. A hallgatók arra a kérdésre, hogy miben járult hozzá fejlődésükhöz a kurzus, a következő válaszokat adták:

- tudásom bővült, üzleti, vállalkozási ismereteim gyarapodtak,
- jobban megismertem a vállalkozások világát,
- a vállalkozásokról alkotott véleményem árnyaltabb lett,
- gyakorlati alkalmazási készségem fejlődött,
- kialakult bennem egyfajta vállalkozói attitűd, szemlélet.

Néhányan még azt is jelezték, hogy itt találtak követhető vállalkozói szerepmodelleket.

## 7. Következtetések

### 7.1. A hipotézisek igazolása/falszifikálása

Az első hipotézisem, miszerint a vállalkozói kurzust felvett egyetemi hallgatók körében nagyobb a vállalkozási hajlandóság (az a szándék, hogy valaki a végzés után vállalkozni szeretne), mint azok körében, akik ilyen kurzust nem hallgattak, egyelőre csak közvetetten talált bizonyításra. Volt egy adatom a GUESSS 2011-es adatbázisából, amely szerint az összes (kutatásban részt vett) egyetemen hallgató egyetemista 26%-a tervez 5 év múlva saját vállalkozást indítani. Ebben benne vannak azok is, akik hallgattak vállalkozási tárgyakat, és azok is, akik nem. Az „alapkursus” hallgatói körében ez az arány 59%, ami szignifikánsan magasabb érték. További vizsgálatok szükségesek, konkrétan azoknak az egyetemistáknak az attitűdjét kell megvizsgálni, akik ugyanazon képzési struktúrában nem hallgattak vállalkozási tárgyat.

A második hipotézisem szerint a vállalkozói kurzust felvett hallgatók körében a műszaki képzésben részt vevőknél nagyobb a vállalkozási hajlandóság, mint a másik két vizsgált populációnál. Itt abból indultam ki, hogy a gyorsan növekvő vállalatok, melyek jellemzően kis garázscegekből indultak, általában valamilyen műszaki/technológiai innovációra építenek, amelyhez a szükséges tudást, ismeretet leginkább a műszakis hallgatók sajátítják el egyetemi éveik során. Ez a hipotézisem egyértelműen beigazolódott, hiszen a BME-sek átlagosan 63%-a, míg a közgazdászok 55%-a és a kertészetisek „csupán” 51%-a tervezi saját vállalkozás indítását 5 éven belül.

A harmadik hipotézisem az volt, hogy a vállalkozói kurzust választott tárgyként felvett egyetemi hallgatók körében nagyobb a vállalkozási hajlandóság, mint a kurzust kötelezően hallgatók körében. Ezt nem sikerült egyértelműen bizonyítanom, de egyértelműen cáfolnom sem. Ugyan a BME-n a tárgyat választhatóként felvett hallgatók motiváltabbak voltak, mint a kertészetis kötelező hallgatók, de ez az eredmény inkább a képzés struktúrájából, mintsem a kötelező és választható kurzusra jelentkezettek motivációjának különbségéből fakad. A közgazdász hallgatókat megvizsgálva, pont a tárgyat kötelezően hallgatók voltak motiváltabbak, mintsem a választható kurzus hallgatói – bár ez, mint írtam korábban, a korosztályos különbségből is fakadhat. Valószínűleg az lehet a magyarázat, hogy annak, hogy a kurzust választhatóan vagy kötelezően hallgatják az egyetemisták, nincs szignifikáns összefüggése a vállalkozási hajlandósággal.

A negyedik hipotézisem szerint a vállalkozói kurzus felvétele pozitív hatást gyakorol a vállalkozói hajlandóságra, azaz a kurzust elvégző hallgatók vállalkozási hajlandósága nő a kurzus végére. Ezt gyengén sikerült igazolnom, mivel nem érkezett megbízható mennyiségű válasz, így még további vizsgálatok szükségesek.

## **7.2. Javaslatok, észrevételek**

Úgy látszik, a jó példa ragadós. Ahol a családban van vállalkozó, nagyobb arányban szeretnének maguk a hallgatók is vállalkozni. Többen említették a kurzus pozitív hozadékaként a követhető szerepmodellek bemutatását. Nagyon fontosnak tartom, hogy azok számára is mutassunk példát, ahol esetleg a közvetlen környezetben nincs követhető modellként szolgáló vállalkozó/vállalkozás. Ha látják a hallgatók, hogy vállalkozni nem ördögösség, hanem számukra is elérhető, realizálható dolog (hiszen más is elérte az ő korukban), akkor bátrabban vághatnak bele maguk is a megvalósításba.

A vállalkozási hajlandóság tehát növelhető, a vállalkozói készségek fejleszthetők, a vállalkozás pedig tanítható. Legfontosabb minőségi különbségnek érzem a vállalkozó és a nem vállalkozó ember között a proaktivitást, a vállalkozói szellemet. Ez a pályakezdő hallgatóknál abban nyilvánul meg, hogy míg a nem vállalkozó fiatal passzívan várja, hogy a foglalkoztató rátaláljon (aktivitása kimerül az önéletrajza sok-sok helyre való elküldésében), addig a vállalkozó szellemű fiatal tesz azért, hogy munkahelye legyen – akár úgy, hogy megteremti magának! Ez kulcsfontosságú tényező, főként, amikor ott tartunk, hogy a fiatalkori munkanélküliség soha sem látott magasságba kúszik. A lehetőség felismerése, a nyitottság kulcsfontosságú tényező. Az oktatás szerepét az önállóságra való nevelésben, a kezdeményezőkézség fejlesztésében látom. Ehhez pedig mind vertikálisan (például középiskola és egyetem között), mind horizontálisan (felsőoktatási intézmények között) összehangolt programok kellene, minél több helyen, iskolában. Egyelőre néhány példaértékű megvalósulással találkozhatunk (amelyekből most egyet mutattam be), ezek tapasztalataiból azonban érdemes tanulni. A jó példa pedig – vigyázat! – itt is ragadós.

### 7.3. További kutatási lehetőségek

Az itt szemléltetett kutatásom célja kettős. Egyfelől befelé, magunknak szolgál információval, hiszen általa jobban megismerhetjük hallgatóinkat, és valóban még inkább az igényeikre szabhatjuk a képzést. Ugyanakkor sokkal szélesebb körben is felhasználhatóak az eredmények, például más vállalkozásoktatással foglalkozó intézmények is profitálhatnak belőle. Úgy vélem, makrogazdasági szempontból is jelentős, hogy a jövőben megteremtendő új munkahelyek nagy részéért felelős leendő „gazellavállalkozások” vezetőinek terveit, attitűdjeit, motivációit megismerjük (egyáltalán, hogy tudjuk: a ma egyetemi hallgatók akarnak-e az elkövetkezendő néhány évben vállalkozni, és ha igen, akkor mire).

Ezért a kutatás folytatását, kibővítését javaslom a következő elemekkel (amelyeket részben magam tervezek elvégezni):

- A tavaszi félév végén az attitűdváltozás vizsgálata mindhárom hallgatói csoport körében (feladat: a *motiváció felkeltése*).
- A hallgatók csoportszintű válaszainak időbeli összehasonlítása.
- A hallgatói paneleken a félévenkénti adatfelvétel megismétlése, az adatok összevetése.
- A most megkérdezett hallgatók pályájának nyomon követése (feladat: az adatok aktualizálása).
- Korábbi hallgatók lekérdezése (folyamatban van!).
- Kérdések kibővítése /fókuszálása.
- Más hazai/nemzetközi hallgatói vállalkozói attitűdöt vizsgáló kutatásokkal való összevetés.
- A kérdéssor lekérdezése más egyetemek, oktatási intézmények (itthoni-külföldi) vállalkozói alapkursusainak hallgatói esetében.

*Szeretném megköszönni a kutatásom során nyújtott támogatását témavezetőmnek, Vecsenyi Jánosnak, valamint Blaskovics Bálintnak, a tárgy egyik oktatójának, aki a Budapesti Műszaki Egyetem hallgatói körében az adatgyűjtést elvégezte.*

## Felhasznált irodalom

Acs, Z. – Arenius, P. – Hay, M. – Minniti, M. (2004): *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Global Report Executive Summary*. London Business School – Babson College.

Autio, E. (2005): *GEM 2005 Report on High-Expectation Entrepreneurship*. London Business School – Babson College.

Autio, E. – Kronlund, M. – Kovalainen, A. (2006): *High-Growth SME Support Initiatives in Eight Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations*. Report prepared for the Finnish Ministry of Trade and Industry.

Bánáti F. – Boros L. – Varga Cs. – Vissi F. (2009): *A magyar társadalom az ezredfordulón*. Tanulmány.

Birch, D. (1987): *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*. Free Press, New York.

Bogáth, Á. (2011): *A vállalkozói attitűd jelentősége a vállalkozói szférában*. Óbudai Egyetem.

<http://www.kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/23%20Bogath%20Agnes.pdf>  
Letöltés időpontja: 2012.02.07.

Csapó, K. (2006): *Áttekintés a gyorsan növekvő vállalkozásokat támogató kormányzati programokról*. Vállalkozás és Innováció, 1. sz.

Csapó, K. (2010): *Vállalkozásoktatás korszerű hazai kísérletei a Budapesti Corvinus Egyetemen*. Vállalkozás és innováció, 1. sz. 33–51. oldal.

Farkas Sz. – Kovács N. (2010): *Egyetemi és főiskolai hallgatók vállalkozói aktivitása Magyarországon*. In: *8th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*. Budapest.

FELVIHU (2011): *Diplomán túl – diplomás kutatás*.

[http://www.felvi.hu/diploman\\_tul/szakmai\\_tamogatas/eredmenyek/diplomas\\_kutatas/mpiaci\\_statusz](http://www.felvi.hu/diploman_tul/szakmai_tamogatas/eredmenyek/diplomas_kutatas/mpiaci_statusz) Letöltés időpontja: 2012.01.14.

FELVIHU (2012): *Frissdiplomások – kutatási zárótanulmány*.

[http://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/DPR/Frissdiplomasok\\_2011\\_kutatasi\\_zarotanulmany.pdf](http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/Frissdiplomasok_2011_kutatasi_zarotanulmany.pdf)

Lukovskí Livia (2011): *Vállalkozói személyiségjegyek – avagy mi teszi a vállalkozót?* Vezetéstudomány, Budapest, 42. kötet 16–30. oldal.

Reynolds, P. – Bygrave, W. – Autio, E. (2004): *GEM 2003. Global Report*. Working paper. London Business School.

Román Z. (2004): *Az önfoglalkoztatás fontosabb kategóriái, gazdasági-társadalmi szerepe*. Magyar Vállalatgazdasági Kutatásokért Alapítvány, Budapest.

Román Z. (2006): *A vállalkozás oktatása a felsőoktatásban*. Vezetéstudomány, 1. sz.

SEED Alapítvány (2008): *Vállalkozásoktatás kutatás*. Tanulmány. Budapest.

Szabó A. – Kiss Á. (2011): *Education for Entrepreneurship*. ERENET Profile 22th Issue, Budapest.

Szerb L. (2004): *A vállalkozás és vállalkozói aktivitás mérése*. Statisztikai Szemle, 6–7. sz. 545–566. oldal.

Szerb L. – Ács, Z. J. – Varga, A. – Ulbert, J. – Bodor, É. (2004): *Az új vállalkozások hatásai nemzetközi összehasonlításban. (A Global Entrepreneurship Monitor kutatás, 2001–2003)*. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz. 679–698. old.

Szerb L. – Márkus G. (2007): *A felsőoktatási környezet hatása a vállalkozói életpálya választására. (Nemzetközi összehasonlító elemzés, 2006)*. Közgazdasági Szemle, 3. sz. 248–273. old.

Timmons, J. (2003): *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st century*. Irwin, Homewood, IL.

Vecsenyi, J. (2009): *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Perfekt Kiadó, Budapest.

Vecsenyi, J. (2010): *A kis- és középvállalatok növekedési kihívásai*. Harvard Business Review magyar kiadás, 2010. 12. sz. – 2011. 1. sz. 32–41. old.

# Melicher Orsolya

---

## **A vezetési ismeretek bővítése az mKKV-szektorban – Az oktatáson innen és túl**

### **1. A tanulmány célja**

A magyar mKKV-k fejlesztésének és növekedésének fontos tényezője a vállalkozói, és ezen belül a vezetői ismeretek bővítése. Tanulmányomat e kérdéskörnek szenteltem.

Mindenekelőtt bemutatom a Budapesti Corvinus Egyetem keretein belül folyó vállalkozásoktatást, aztán a fiatal vállalkozók képzését az egyetemi kereteken túl támogató – a Kisvállalkozás-fejlesztési Központ oktatóinak kezdeményezésére életre hívott – platformokat. Tanulmányom fontos célja, hogy felhívja a figyelmet a már működő vállalkozások vezetésfejlesztésének fontosságára, és bemutassa a vezetési ismeretek bővítésének további lehetőségeit.

### **2. A vállalkozás iránt érdeklődő fiatalok képzése a Budapesti Corvinus Egyetem keretein belül**

A vállalkozások iránt érdeklődő hallgatók képzése a Budapesti Corvinus Egyetemen a *Kisvállalkozás-fejlesztési Központban* (KFK) valósul meg, amely az 1989-től működött Kisvállalkozás-kutató Csoport tevékenységéből született 2000-ben. A KFK küldetése, hogy koordinálja a kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatos kutatásokat, és önálló kutatóhelyként maga is tevékenyen bekapcsolódjon azokba. Szervezi és aktívan végzi a vállalkozási ismeretek oktatását, részt vesz a kutatások finanszírozási forrásainak megteremtésében, elősegíti a hazai és nemzetközi hálózatok építését, a tudomány és a gyakorlat, az egyetemi szféra és az üzleti világ együttműködését, a kutatási eredmények hazai és nemzetközi terjesztését. A 90-es évek óta folyó tananyagfejlesztés eredményeképp 2012-ben a következő tárgyak oktatása folyik a KFK keretén belül a Budapesti Corvinus Egyetemen:

- Kisvállalkozások indítása és működtetése (BA)
- Kisvállalkozások finanszírozása, pénzügyei (BA)
- Induló vállalkozások üzleti tervezése (BA)

- Kisvállalkozások menedzsmentje (BA)
- Vállalkozások költségvetési kapcsolatai (BA)
- Vállalatok társadalmi felelőssége (BA)
- International Entrepreneurship (BA)
- Kisvállalkozás-fejlesztési politika (MA)
- Vállalkozás és globális piac (MA)
- Vállalkozás (PhD)

Az előadásokon számos alkalommal meghívott vendégekkel, sikeres vállalkozókkal találkozhatnak a hallgatók. A szemináriumokon a csoportos esetmegoldások, vállalkozásindító szimulációs gyakorlatok, esettanulmányok módszerével dolgozunk.

Az oktatási programokhoz felhasználásra kerülnek a legújabb oktatási, kutatási, tanácsadási, vállalkozási és befektetési tapasztalatok, valamint a Harvard Business School és az EFER (European Foundation for Entrepreneurship Research) továbbképzései, a CEMS programban részt vevő egyetemek gyakorlata és a Penn State Universityvel közös oktatási programok. A tananyagokat – tapasztalataink, kutatásaink és a hallgatói vélemények felhasználásával – évente megújítjuk.

### **3. A vállalkozás iránt érdeklődő fiatalok képzése a Budapesti Corvinus Egyetem oktatói által támogatott platformokon**

#### ***3.1. Spin-off Klub***

A Spin-off Klub a BCE Innovációs Központ Nonprofit Kft. és a BCE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ szervezésében valósult meg, és 2008 szeptemberétől 2011 novemberéig működött. A Spin-off Klub célja olyan vállalkozásalapítási és -működtetési ismeretek közvetítése, amelyek átadása az egyetemi oktatás keretein belül csak érintőlegesen valósulhat meg. A klubban Budapest különböző egyetemeinek hallgatói találkozhattak rendszeresen. Ezen a platformon a hallgatók sikeres vállalkozókkal beszélgethettek, ami arra ösztönözhetette őket, hogy ötletet, bátorságot merítsenek saját üzletük alapításához, valamint megtanulják az üzleti terv készítését és annak prezentálását. A szemeszter végén a klub potenciális befektetők meghívásával is segítette az üzleti tervek megvalósulását. A hallgatók önként jöttek az egyes foglalkozásokra, amelyek nem az egyetemi képzés keretein belül valósultak meg.

### **3.2. ERENET**

Az ERENET a közép-európai egyetemek vállalkozáskutatóinak és -oktatóinak hálózata, amely 2005-ben alakult meg – mindenekelőtt Szirmai Péter és Szabó Antal kezdeményezésére. A hálózat keretében többek között az egyetemi oktatási programok közös kidolgozása folyik, illetve műhelymunkákat, szemináriumokat, konferenciákat szerveznek vállalkozásfejlesztés és a KKV-k témakörében.

Az ERENET lényege, hogy létrejött egy partneri kapcsolat a kutatásban és fejlesztésben, amely nyitott hálózatként működik az együttműködő intézmények képviselői között. A Hálózatnak jelenleg 140 tagja van 40 országból, és már nemcsak Európából, hanem Kanadából, az USA-ból, Kínából és Venezuelából is. A Tagok specifikus projektekben vesznek részt, támogatják egymás rendezvényeit, és hozzájárulnak a közös szellemi tőke gyarapításához a vállalkozásfejlesztés, ezen belül kiemelten a KKV-k fejlesztése és oktatása terén.

Az ERENET Magyar Tagozata 14 hazai egyetem és főiskola, a Magyar Tudományos Akadémia és a Magyar Vállalkozásfejlesztési Hálózat Konzorcium legjobb szakértőiből áll, akik évek óta figyelemmel kísérik a hazai KKV-szektor helyzetének alakulását és összehasonlításokat végeznek Közép-Kelet-Európa és az EU országaival.

### **3.3. Technológiatranszfer projekt**

Ez a projekt 2010-ben indult a Budapesti Corvinus Egyetemen uniós támogatással. Fő célja a felsőoktatás K + F tevékenységéhez kapcsolódóan egy olyan technológiatranszfer modell, illetve hálózat kialakítása, amely képes az egyetemen születő K + F eredmények gyakorlati, üzleti hasznosítását elősegíteni. Az Egyetemen a technológiatranszferben elsősorban érintett területek az élelmiszertechnológia, az informatika és a telekommunikáció.

A kutatási tevékenység eredményeinek az oktatásba való bekapcsolása lehetővé teszi a képzések folyamatos fejlesztését, ezáltal hozzájárul az oktatás magas színvonalának fenntartásához. A projekt eredményeképpen Magyarországon is létrejöhet az oktató-kutató-vállalkozó egyetem egy olyan új működési modellje, amelyben a kutató felsőoktatási intézmény – az innovációban, technológiatranszferben érintett külső szervezetekkel, kutatást megrendelő vállalkozásokkal, kockázati tőkét biztosító cégekkel, bankokkal együtt dolgozva – hoz létre tudásintenzív, gyors növekedésű vállalkozásokat.

### ***3.4. A vállalkozásoktatás jövőjével foglalkozó kutatások a Kisvállalkozás-fejlesztési Központban***

A Kisvállalkozás-fejlesztési Központban dolgozó kollégák közül Mihalkovné Szakács Katalin a vállalkozásoktatás jövőjével, ezen belül a kompetenciaalapú fejlesztéssel foglalkozik. Disszertációtervezetében a NEO-PI-R teszt segítségével szignifikáns összefüggést próbál kimutatni a vállalkozó személyisége és a vállalkozás sikeres növekedése között. Teszi mindezt abból a célból, hogy a meghatározó vonásokat azonosítva, azok tudatosításával, illetve tudatos fejlesztésével még kompetensebb vállalkozókat képezhessünk a vállalkozásoktatás során.

Kiss Ágnes PhD-hallgató az egyetemisták vállalkozói attitűdjét és vállalkozási hajlandóságát vizsgálja. A „Hallgatók hangja” című felmérés keretein belül azt kutatja, hogy a „Kisvállalkozások indítása és működtetése” elnevezésű, illetve a Kertészettudományi és Tájépítészeti karokon a „Vállalkozási ismeretek” elnevezésű kurzusokat milyen motivációból választják a hallgatók.

Jómagam pedig – szintén PhD-hallgatóként – a már működő vállalkozások vezetése fejlesztésének témakörével foglalkozom, amely – az egyetemisták vállalkozásoktatásán túl – ugyancsak fontos figyelmet érdemel.

## **4. A már működő vállalkozások vezetésének fejlesztése**

A következőkben elméleti háttérrel és kutatási eredményekkel támasztom alá a téma fontosságát, valamint ismertetem két, általam végzett kutatás eredményeit is.

Az utóbbi évtizedekben a menedzsmenttudományok neves képviselői egyre nagyobb figyelmet szenteltek kutatásaikban a belső szervezeti tényezők, ezen belül a menedzsment vállalati növekedésben játszott szerepének (Davidsson–Delmar–Wiklund, 2002; Delmar–Davidsson–Gartner, 2003).

Mivel a KKV-k esetében a tulajdonos-vezetők hosszú távon is kulcsszerepet játszanak a vállalkozásuk működtetésében és fejlesztésében, az erőforrások behozatalában, valamint az emberek és erőforrások közti koordinációs rutinok létrehozásában, a vállalat növekedésében játszott kulcsszerepük megkérdőjelezhetetlen.

#### ***4.1. Erőforrás-alapú megközelítés és dinamikus képességek alapú megközelítés***

Az erőforrás-alapú megközelítés szerint a vállalatok versenyképessége, így növekedési potenciálja is a szervezeti szintű hatékonyságelőnyökből ered. Az erőforrások és az egyéni képességek kombinációja által ugyanis olyan szervezeti rutinok jönnek létre, amelyek az emberek és az erőforrások közti koordináció komplex mintáiként szolgálnak. A szervezeti rutinok összekapcsolódásával képességek alakulnak ki, amelyek a szervezetbe ágyazott tudás hordozói. A képességek együtteseként pedig kompetenciák jönnek létre, köztük az alapvető kompetencia, amely a vállalat versenyképességének alapvető forrása (Gelei, 2006).

A KKV-vezetőknek fontos szerepük van mind az erőforrások behozatalában, mind a rutinok kialakításában, működtetésében, hiszen a vezető változtatási kísérletei egy kis rugalmas szervezetben hamarabb eredményezhetnek változást, mint egy nagyvállalat esetében.

Az erőforrás-alapú megközelítés a már meglévő erőforrások vizsgálatát helyezi a középpontba, a dinamikus képességek alapú megközelítés viszont a vállalatnál meglévő erőforrás- és képességállomány változtatásának képességét vizsgálja.

Mivel a változás mindig erőteljesen kapcsolható a tudás és tanulás fogalmához, ezért a dinamikus képességek elmélete is erőteljesen kapcsolódik a szervezeti tudás, illetve szervezeti tanulás kérdésköréhez (Gelei, 2006).

#### ***4.2. Egyéni és szervezeti tanulás***

A szervezet az egyének tapasztalatai és cselekedetei révén tanulhat, a szervezeti tanulás azonban több, mint az egyéni tanulási folyamatok összessége (Child–Faulkner, 1998).

A szervezeti tanulás mind kognitív, mind magatartási vonatkozásban új tudások, képességek, know-how megszerzését jelenti – a szervezet jövőbeni teljesítményének javítása szándékával. Sokan azonban vitatják, hogy a szervezetek képesek tanulásra. Szerintük szervezeti tanulás helyett valójában az őket alkotó egyének tanulási folyamatairól, tehát a szervezeten belüli tanulásról lehet beszélni. Child–Faulkner (1998) szerint viszont a szervezeti tanulást nem lehet leegyszerűsíteni pusztán az egyéni tanulás szintjére, hiszen az egyéni tanulás által létrejött tudás – a szervezetbe beépülve – az egyénektől függetlenné válhat, illetve az egyéni tudások összehangolása során új tudás jöhet létre.

A KKV-k esetében a tulajdonos-menedzser egyéni tanulása során megszerzett tudás – amennyiben a szervezetben explicitté válik – a kis szervezet rugalmasságának köszönhetően hamar új szervezeti rutinok és képességek kialakítását eredményezheti.

Dyer–Nobeoka (2000) szerint szervezeti tanulás a vállalati határokon túl is létrejöhet. A Toyota példáján mutatják be, hogy a japán autógyártó egy, a beszállítói hálózata körében kiépített erős „network identitás”-sal és koordinációval hogyan járul hozzá a tudásmegosztás hatékonyabbá válásához és a versenyképessége javításához.

A Toyota tudásmegosztó hálózata azért sikeres, mert

- képes motiválni a beszállítóit, hogy részt vegyenek az értékes tudásmegosztásban;
- sikeresen kiküszöböli a potyautasokat;
- képes csökkenteni a számára értékes tudás keresési költségét.

Bár a szervezeti érdekek a KKV-k esetében nem kapcsolódnak olyan erősen össze, mint a példaként említett Toyota és az ő beszállítói köre esetében, hipotézisem szerint a hatékony tudásmegosztás és a vállalatok közötti együttműködés erősítése a KKV-k esetében is versenyképességet növelő és növekedést elősegítő tényező lehet. Amint a Toyota esetében a tudásmegosztás hatékony működésének fő motiváló tényezője az erős „network identitás” és a közös tudás létrehozásának érzése, úgy a KKV-vezetők számára is szükség van megfelelő feltételekre és motivációra ahhoz, hogy részt vegyenek az együttműködésben és a tudásmegosztásban.

Hipotézisem szerint ilyen motiváló tényező lehet egy olyan közös tanulási térnek a kialakítása, ahol a konkrét tudás és készségek megszerzése mellett a KKV-vezetők megoszthatják egymással értékes ötleteiket, nézőpontjaikat és gyakorlataikat.

### ***4.3. A tanulás szerepe a KKV-k növekedésében***

A növekedést célzó vállalat Penrose szerint organikus és externális növekedési stratégiák közül választhat. Az organikus növekedési stratégiát választó vállalat új piacot keres meglévő erőforrásainak, vagy megváltoztatja az erőforrásai allokációját, így növelve a piaci részesedését. Ez a stratégia folyamatos és intenzív tanulást igényel az újabb lehetséges erőforrásokról és azok felhasználhatóságáról. Az externális növekedési stratégiát választó vállalat felvásárlások útján növekedik (Penrose, 1959).

A KKV-k általában az organikus növekedési pályát követik, vagyis a sikeres növekedést produkáló vállalkozások képesek a belső erőforrások hatékonyabb felhasználására és kombinálására.

#### ***4.4. A menedzsmenttudás, az új ismeret és a tudásorientáció hatása a növekedésre<sup>1</sup>***

A GKI Gazdaságkutató Zrt. által 2009-ben végzett kutatás eredményei több ponton is alátámasztják, hogy a gyorsan növekvő KKV-k, az ún. gazellák vezetői és menedzsmentismereteinek fejlesztése kulcsfontosságú ahhoz, hogy növekedésük sikeres legyen.

- Magyarországon kevés a huzamosabb időn át dinamikus fejlődést mutató cég (Vecsenyi szerint ennek okai lehetnek a piaci igényekre, illetve a versenytársakra vonatkozó kellő ismeretek hiánya, de a menedzsmentismeretek hiányosságai is);
- A cégek sikereit elsősorban a vezetőiknek tulajdonítják;
- A vezetők személyiségjegyei kiemelkedő fontosságú sikertényezőnek bizonyulnak;
- A gazellák alig keltették fel a hazai kutatók és a sajtó érdeklődését;
- A vezetés korszerűsítési hajlandósága gyakran a magas dinamizmust megalapozó legfontosabb tényezőnek minősül. (Tudatos, a vállalatirányítást fontosnak tartó szemléletre van szükség.)

E kutatás eredménye szerint fontos a gyorsan növekvő KKV-k és főként a menedzserek fejlődési törekvéseinek erősítése és a vállalkozási hajlandóság javítása.

Szirmai Péter et al. (2009) kutatásukban empirikusan is alátámasztják, hogy a növekvő KKV-k menedzsereinek fejlesztése, oktatása, a vállalatgazdaságtant illetően különösen is, kiemelten fontos tényezők a növekedés szempontjából.

A közelmúltban több olyan PhD-disszertáció is született, amelyek felhívják a figyelmet a vezetői képességek fontosságára a KKV-k fejlődésében.

Csapó (2009) többek között a következő eredményekre, illetve javaslatlételre jutott:

- a gyors növekedés következményei fordulópontot jelentenek a KKV-k életében;
- a növekedéssel kapcsolatos tanácsadást illetően hiányosságok tapasztalhatók;

---

<sup>1</sup> Empirikus kutatási eredmények alapján.

- nem lehet egyértelmű következtetést levonni azzal kapcsolatban, hogy a gyorsan fejlődő KKV-k külső menedzserek bevonására, vagy a belső menedzsment kialakítására törekszenek-e inkább;
- létre kellene hozni egy olyan – kapcsolatépítésre is alkalmas – fórumot, ahol a KKV-k megoszthatják egymással, hogy milyen kihívásokkal szembesültek, és ahol tanulhatnak is egymástól.

Bálint (2006) doktori disszertációjában a vállalkozás átadásának a folyamatát vizsgálja középvállalkozásoknál, a következő megállapításokra jutva:

- a vezető korlátozó szerepe sokszor megmutatkozik a vállalkozás átadásánál;
- a középvállalkozások irányítása kiemelkedően fontos tényező;
- a vezetők sokszor nem tervezik a jövőt, mert vagy kényes téma, vagy nem marad rá idő;
- vállalkozói hálózatok kialakításával csökkenthető a versenyhátrány.

Hortoványi (2009) a KKV-kban előforduló vállalkozó típusú vezetés jelenlegének megértésével foglalkozik. Ő is kitér arra, hogy a menedzsmentképeségek hiánya meglehetősen hozzá tud járulni a vállalkozás bukásához.

#### ***4.5. További bizonyítékok a KKV-vezetők szerepének fontossága mellett***

A mikro- és kisvállalatok növekedését, fejlődését gátló tényezők egyaránt lehetnek külső és belső forrásúak. Külső gátló tényezőként jelenhet meg a gazdasági környezet alakulása, míg belső gátló tényezőként egyértelműen a tulajdonos-vállalkozó szerepét emelhetjük ki. Én most az utóbbi szerepét szeretném hangsúlyozni.

Előzetes felméréseink és ismereteink szerint a mikro- és kisvállalkozásoknál előforduló legfőbb vezetői problémák a következők:

- a vezetőknek nehézséget jelent időt szakítaniuk az embereik vezetésére;
- nehéz túllépni az aktuálisan fennálló belső szervezeti gondokon;
- teljesen hiányzik a teljesítménymenedzsment rendszer.

A legfontosabb megfigyelésünk azonban az, hogy a tulajdonos-vezetőkben sokszor fel sem merül a vezetői eszközök tudatos alkalmazása, illetve ennek szükségessége. Az előkészítő kutatásaim viszont azt mutatják, hogy ha célzott beszélgetést folytatunk velük vezetői kérdésekről, felismerik a téma fontosságát, és saját cégük szempontjából a meghatározó problémák forrásának tartják. Az interjúalanyok csupán a beszélgetés közben tudatosították magukban és mondták ki a cégükre jellemző egyedi problémákat, amelyek feltárása és az ezekre való lehetséges válaszok megtalálásának fontossága aztán a beszélgetés eredményeképpen tudatosult bennük.

A fentiek alapján arra következtetek, hogy a vezetői problémákkal való foglalkozás iránt létezik egy rejtett igény a kisvállalkozásoknál.

Előzetes interjúim alapján az derült ki, hogy a cégen belüli változások elindításában és a fejlődésben kulcskérdés, hogy miként hat a vállalkozásra a vállalkozás vezetője/tulajdonosa, nevezetesen:

- mi az indítéka, amiért vállalkozását megalapította;
- milyen a céghez való hozzáállása;
- milyen a jövőképe (esetleg teljesen hiányzik);
- mennyiben tudatosítja magában saját korlátait és erősségeit;
- milyen a vezetési stílusa – ahogy motivál, visszajelez, teljesítményt értékel;
- milyen légkört hoz létre maga körül.

Kulikov és Shirokova (2010) 500 moszkvai és szentpétervári KKV-t vizsgáló tanulmányukban rámutatnak arra, hogy az orosz KKV-k körében a tudásorientáció pozitívan hat a növekedésre. (A szerzők a tudásorientáció vizsgálatának keretében a vállalkozásokban megvalósuló tanulási folyamatokat és tudásmenedzsment-gyakorlatot vizsgálták, ezek részeként a tapasztalatgyűjtést, a tudásmegosztást és a kodifikációt.)

Egy Szentpéterváron végzett – 17 orosz KKV-vezető vezetési problémáit és tanulási motivációit vizsgáló – kvalitatív kutatás eredményei alapján *három következtetést* fogalmaztam meg:

1. a hatékony tudásmegosztás és a vállalatok közötti együttműködések erősítése a KKV-k esetében is versenyképességet növelő és növekedést elősegítő tényező lehet;

2. egy olyan közös tanulási tér, ahol konkrét tudás és készségek megszerzése mellett a KKV-vezetők számára értékes ötletek, nézőpontok és gyakorlatok megosztására is lehetőség van, a tudásmegosztás szempontjából motiváló tényező lehet;

3. a KKV-vezetők tudásmegosztása, ismereteik bővítése és készségeik fejlesztése – a vezető változásban játszott szerepének és a kis szervezeti méretből adódó rugalmasságnak köszönhetően – rövid idő alatt beépül a szervezetbe. Ez hozzájárul a dinamikus képességek fejlesztéséhez, így a versenyképesség növeléséhez.

Felmerül azonban a kérdés, hogy miben áll a KKV-k számára értékes menedzsmenttudás, beszélhetünk-e ilyenről a növekedést célzó KKV-k esetében általánosságban.

Érdemes megvizsgálni, hogy a KKV-vezetők által megszerezni kívánt tudás tartalma és formája mennyire függ az olyan külső tényezőktől, mint az intézményi környezet, az iparági hovatartozás, vagy belső tényezőktől, mint az egyéni motivációk, illetve milyen egyéb tényezők játszanak még szerepet.

További kérdés, hogy a KKV-vezetők számára értékes tudás milyen módon adható át, osztható meg a leghatékonyabban.

Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása további kutatásokat igényel.

## Felhasznált irodalom

Bálint András (2006): *Merre tovább középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában*. PhD-értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalkozásfejlesztési Intézet, Stratégia és projektvezetés tanszék, Budapest.

Csapó Krisztián (2009): *A gyorsan növekvő magyar KKV-k jellemzői és fejlesztési lehetőségei*. PhD-értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Budapest.

Child, J. – Faulkner, D. (1998): *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford University Press.

Davidsson, P. – Delmar, F. – Wiklund, J. (2002): *Entrepreneurship as growth; growth as entrepreneurship*. In: *Strategic entrepreneurship: Creating a newmindset*. Ed. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp and D. L. Sexton. Oxford: Blackwell Publishers, p. 328–342.

Delmar, F. – Davidsson, P. – Gartner, W. B. (2003): *Arriving at the high-growth firm*. Journal of Business Venturing, No. 18. p. 189–216.

Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. (2000): *Dynamic Capabilities: What Are They?* Strategic Management Journal, No. 21. p. 1105–1121.

Dyer, J. H. – Nobeoka, K. (2000): *Creating and managing a high performing knowledge sharing network: The Toyota case*. Strategic Management Journal, No. 21. p. 345–367.

Grasselli Nóra Ilona (2009): *Lehet akciókutatásból doktorálni?* Vezetéstudomány 2009. IX. évf. 4. szám.

Gelei Andrea (2006): *Beszállító típusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autóipari ellátási láncban*. PhD-értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.

Hortoványi Lilla (2009): *Vállalkozó vezetés Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban*. PhD-értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem.

Kogut, B. – Zander, U. (1992): *Knowledge of the firm, combinative capabilities and the recipitation of technology*. Organitarion Science, No. 3. p. 383–397.

Kulikov, A. V. – Shirokova, G. V. (2010): *Intra-firm Orientations and Their Influence on Firm Growth: the Case of Russian SMEs*. Russian Journal of Management, No. 3.

Papanek et al (2009): *A mikro-, kis és közepes vállalatok növekedésének feltételei*. GKI Gazdaságkutató Zrt., Budapest.

Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Oxford.

Szirmai Péter et al. (2009): *Fejlődés és növekedés a KKV-k világában, gátló és segítő tényezők empirikus megközelítésben*. Kézirat. Budapesti Corvinus Egyetem, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ.

Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, No. 18. p. 87–110.

Vecsenyi János (2009): *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Perfekt Kiadó, Budapest.

## Internetes hivatkozások

<http://univentures.uni-corvinus.hu/index.php/ismertetes.html> Letöltés ideje: 2012. február 1.

<http://www.vallalkozastan.hu/?page=heading&article=24> Letöltés ideje: 2012. február 1.

<http://spinoffklub.tumblr.com/kikvagyunk> Letöltés ideje: 2012. február 1.

<http://kfk.uni-corvinus.hu> Letöltés ideje: 2012. február 1.



# Freész Gergely

---

## **A fiatalok vállalkozói affinitása fejlesztésének unortodox módszerei**

### **1. Bevezetés**

A gazdasági válság egyik – talán kevésbé széles körben tárgyalt – hatása, hogy a világ számos társadalmában megjelent a létbizonytalanság mint általános félelmi faktor. Az elmúlt hónapokban (vagy akár években) olyan horderejű döntések születtek, amelyek hosszú távon befolyásolják majd a gazdasági folyamatokat. E folyamatok következményeire nézve azonban – a szinte naponta bekövetkező váratlan (sokszor irracionális) események nyomán megbízhatatlanná vált rövid és középtávú előrejelzések miatt – csak nagyon általános vagy feletébb homályos becslések léteznek. Ennek eredményeként a stabilitás, a fenntartható fejlődés, a fenntartható jövőkép fogalmak még az eddigieknél is hangsúlyosabban jelennek meg a mindennapos gazdasági és politikai kommunikációban.

E folyamatok egy olyan, sok szempontból sebezhető országban, mint Magyarország roppant markánsan jelentkeznek, hiszen a nemzeti valuta árfolyamának folyamatos ingadozása és az ezzel járó kiszámíthatatlanság, valamint a nagy állami elosztó rendszerek egyidejű és feszített tempójú átalakítása mind nagymértékben hozzájárultak az amúgy is jelentős társadalmi feszültségek felerősödéséhez. Már csak ezért is fokozottan szükségessé vált olyan, bárki számára realizálható, stabil megélhetést biztosító életpályamodellek kidolgozása, amelyek magukban hordozzák az általánosan elvárt jómód elérésének lehetőségét. Az egyik ilyen lehetséges életpályamodell a vállalkozói életpályamodell, amelynek működése több szempontból is kulcsfontosságú lehet a válságból való kilábalás időszakában.

Magyarországon a KKV-szektor már most is kiemelt szerepet játszik mind gazdasági, mind társadalmi szempontból, hiszen a GDP immár több mint 50%-át adják, és a munkavállalók csaknem 70%-át foglalkoztatják (Magyar Narancs, 2011), azaz háromból két munkavállaló valamilyen kis vagy közepes méretű vállalkozásnál dolgozik. Belátható tehát, hogy a magyar KKV-szektor fontos szerepet játszik a munkahelyteremtésben, éppen ezért szükség van egy jól felkészült, céltudatos vállalkozói rétegre, amelynek tagjai képesek létrehozni és stabilan működtetni a lehetőségekhez mérten rugalmas és növekedni képes

vállalkozásokat. E réteg létrejöttének egyik alapfeltétele egy olyan magas színvonalú és gyakorlatorientált szakképzés megteremtése, amely nemcsak a vállalkozás indításához és működtetéséhez szükséges ismeretanyagot közvetíti, hanem egyidejűleg megkísérli megváltoztatni a vállalkozó fogalmához a 90-es években társított negatív sztereotípiákat is.

Félreértések elkerülése végett: dolgozatom célja nem „az egyetlen helyes irány” megtalálása, hanem olyan, életképes alternatívák felvázolása a jelenleg is elérhető módszerek alternatív vagy eltérő kombinációjú alkalmazásával, amelyek idővel a fent említett minőségű szakképzés létrejöttét eredményezhetik. Ennek érdekében először is megpróbálom meghatározni, mit is értünk vállalkozói affinitáson, illetve hogyan mérhetjük azt, majd ezt követően bemutatom a hazai és nemzetközi viszonylatban elérhető kutatások és publikációk alapján a fiatalok vállalkozói affinitásának jelenlegi szintjét. Tanulmányom második felében sorra veszem a jelenleg alkalmazott és elérhető hagyományos és alternatív módszereket, majd a Spin-Off Klubban<sup>1</sup> szerzett személyes tapasztalataim segítségével kísérletet teszek életképes képzési alternatívák felvázolására.

## 2. A vállalkozói affinitás

### 2.1. Mit értünk vállalkozói affinitáson?

A vállalkozói affinitás egy mind gyakrabban használt szókapcsolat, mégis szinte minden szövegkörnyezetben mást és mást jelent. Dolgozatom szempontjából tehát kívánatos egy elfogadható definíció megalkotása annak érdekében, hogy a későbbi elemzés során szilárd alapot biztosíthassunk az adatok feldolgozásához.

Az Idegen szavak és kifejezések szótárát fellapozva az affinitás definíciójaként a következőt találjuk: „Rokonság, hasonlóság, megfelelés, vonzódás valakihez/valamihez, hajlam valami iránt...” (Bakos, 2002). Az interneten kutatva pedig a következő angol nyelvű meghatározás lelhető fel: „Szoros kapcsolat, amelyet a közös érdeklődési kör vagy az emberi természet és személyiség hasonló vonásai határoznak meg.”<sup>2</sup> Ezt a két különböző megközelítést alapul véve már kielégítő módon körülírható a vállalkozói affinitás fogalma. Értel-

---

<sup>1</sup> A Spin-Off Klub egy nyílt egyetemközi hallgatói vállalkozói klub, amelynek csaknem három évig voltam az operatív ügyekért felelős vezető beosztású szervezője.

<sup>2</sup> Az eredeti szöveg: A close connection marked by community of interests or similarity in nature or character. Elérhető: <http://www.audioenglish.net/dictionary/affinity.htm>

mezésem szerint a vállalkozói affinitás egy gyűjtőfogalom, amely a különböző társadalmi csoportok (pl. fiatalok) vállalkozások iránti érdeklődését és vállalkozások indítása iránti hajlandóságát együttesen fejezi ki.

## **2.2. *Hogyan mérjük?***

A fenti definíció ugyan megfelelő a tanulmány tárgyát képező problémakör vizsgálatára, azonban legalább annyi kérdést felvet, mint amennyit megválaszol. Jogosan vetődhet fel ugyanis, hogy mi alapján és milyen skálákon mérhető a vállalkozói affinitás. A társadalom/egyén vállalkozói hajlandóságától kezdve a üzleti kultúrán és a vállalkozóról alkotott sztereotípiákon át a vállalkozói életpályamodell kidolgozottságáig és elfogadottságáig számos szempont szerint érdemes lehet megvizsgálni, hiszen szinte bármelyik fent említett attribútum önállóan is képes lehet egy elfogadható minőségű képet nyújtani egy átfogó értékeléshez.

Tekintettel arra, hogy jelen vizsgálat tárgyát elsősorban a fiataloknak a vállalkozói léthez és életpályához való viszonya képezi, ezért elsősorban a fiatalok vállalkozói hajlandóságát, illetve képességeik és készségeik különböző oktatási módszerekkel történő lehetséges fejlesztését kívánom előtérbe helyezni.

## **3. A vállalkozói affinitással kapcsolatos hazai és nemzetközi adatok**

Az elmúlt bő egy évtizedben számos kutatás foglalkozott a vállalkozás indítása mögött rejtőző motivációs tényezők, az ehhez szükséges ismeretanyag és a vállalkozói hajlandóság kérdéseivel. Ezek közül elsőként a GEM (Global Entrepreneurship Monitor) érdemel említést, amely 1999 óta igyekszik átfogó képet adni a vállalkozói szektorról világszerte. 2011-es éves jelentésében a vállalkozói attitűdöket és percepciókat három csoportra bontva vizsgálták, mely kategorizálás szerint Magyarország a „hatékonyság hajtotta”<sup>3</sup> csoportba került besorolásra, csakúgy, mint a kelet-közép-európai régióból Bosznia és Hercegovina, Horvátország, Lengyelország, Románia és Szlovákia is. Ezen országokra vonatkozó adatokat lásd az 1. táblázatban.

---

<sup>3</sup> Magas iparodottság és méretgazdaságossági színvonal jellemzi. Elsősorban a nagyvállalatok dominálnak, de az ellátási lánc egyes piaci szegmensei nyitottak a kis- és közepes vállalatok számára is. (GEM, 2011, saját fordítás.)

**1. táblázat:** Vállalkozói attitűdök és percepciók a hatékonyság hajtotta GEM-országokban 2011-ben (18–64 év közötti lakosság, %)

Ország <sup>4</sup>	Érzékelt lehetőségek	Érzékelt képességek	Bukástól való félelem <sup>5</sup>	Vállalkozási hajlandóság <sup>6</sup>	Vállalkozás mint kívánatos életpálya	Sikeres vállalkozó magas társadalmi reputációt ér el <sup>7</sup>	Vállalkozásoknak jutó médiafigyelem <sup>8</sup>
Bosznia-Hercegovina	21	49	30	17	82	71	43
Horvátország+	18	49	34	18	65	47	41
Magyarország+	14	40	35	20	54	78	34
Lengyelország+	33	52	43	23	73	64	58
Románia	36	42	36	25	68	69	57
Szlovákia	23	53	32	18	55	64	55
<b>Súlyozatlan átlag</b>	<b>40</b>	<b>52</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>70</b>	<b>69</b>	<b>60</b>

Forrás: GEM, 2011.

Amint látható, Magyarország – a bukástól való félelem kategóriáját leszámítva – minden esetben átlag alatt teljesít, éppen ezért érdemes tovább vizsgálni a fent közölt adatokat. Érdekes ellentmondás, hogy míg az érzékelt lehetőségek és a vállalkozás mint életpálya, valamint az érzékelt képességek terén Magyarország a régió leggyengébb számaikat produkálja, addig a vállalkozási hajlandóság közel átlagosnak mondható.

Mivel a vállalkozási hajlandóság esetében a rövid távú tervekre vonatkozott a kérdés, némileg meglepő, hogy elérhető lehetőségekből csak keveset látnak a megkérdezett emberek. Ugyancsak érdemes megfigyelni, hogy a megkérdezettek 40%-a gondolja úgy, hogy rendelkezik a vállalkozásindításhoz és működ-

<sup>4</sup> A + jellel jelölt országok a WEF Global Competitiveness Report 2011–2012 szerint a következő csoportba történő átmenet állapotában vannak.

<sup>5</sup> Azon 18–64 év közötti lakosok arányában, akik jó lehetőségeket látnak egy vállalkozás elindítására.

<sup>6</sup> Azon 18–64 év közötti lakosok száma, akik három éven belül vállalkozás indítását tervezik, és nincs saját vállalkozásuk, és jelenleg nem érintettek befektetőként vagy tulajdonosként.

<sup>7</sup> Opcionális elem a „GEM 2011 Adult Population Survey”-ben.

<sup>8</sup> Lásd előző.

tetéshez szükséges képességekkel, ennek ellenére 54% gondolja kívánatosnak a vállalkozói életpályát. Ezen ellentmondásokhoz kapcsolódóan az alábbi következtetések vonhatóak le a vállalkozói affinitás szempontjából:

Magyarországon a lakosság vállalkozói hajlandósága a régióban átlagosnak mondható, a vállalkozni kívánók többsége nem rendelkezik megfelelő ötlettel, vagy nem tudja kielégítően elosztatni saját, az indítás körüli bonyodalmakkal kapcsolatos kételyeit

A magyar munkaképes lakosság 40%-a gondolja úgy, hogy el tudna vezetni egy vállalkozást. Ebből két következtetés is levonható:

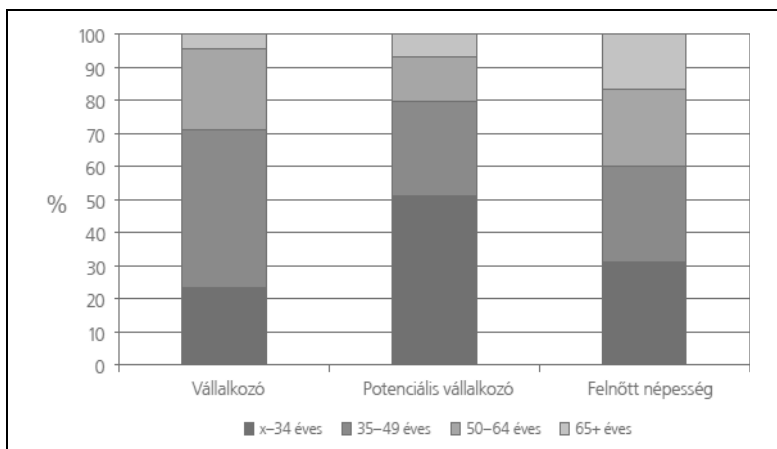
Az emberek nagy része nincs tisztában a vállalkozásalapítási és -működtetési kérdések magas hányadával, könnyen elvezethetőnek tartja a vállalkozásokat.

Az emberek, mivel nem saját magukban látják a probléma forrását, ezért kizárásos alapon a gazdasági és jogi környezet instabilitása miatt nem vállalkoznak többen.

A munkaképes lakosság 54%-a tartja kívánatos életpályamodellnek egy vállalkozás alapítását, azaz 14%-kal több, mint ahány úgy véli, rendelkezik az ehhez szükséges képességekkel, tehát mutatkozik kereslet a magas színvonalú vállalkozóképzés iránt.

Nem szabad azonban elfelejteni, hogy ezek a számadatok a 18–64 év közötti lakosságra vonatkoznak, tehát a fiatalok vállalkozói affinitására nem vonhatóak le egyértelmű következtetések, hiszen az idősebb és fiatalabb generációk motivációi között jelentős eltérések mutatkozhatnak. Ezt támasztja alá a TÁRKI 2009-es összeurópai kutatása is (lásd 1. ábra).

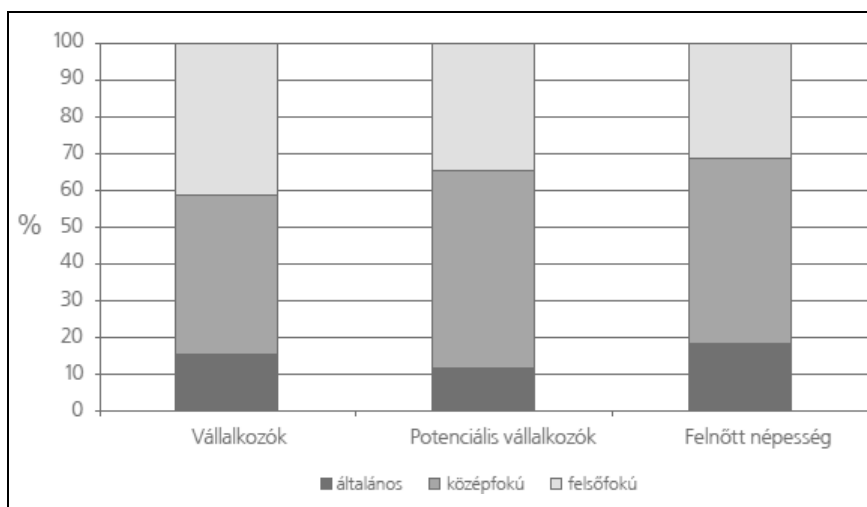
**1. ábra:** A vállalkozók, a potenciális vállalkozók és a felnőtt népesség megoszlása korcsoportok szerint az országok átlagában (%)



Forrás: Flash Eurobarometer #192 (2007) adatai alapján Lengyel (2009) saját számítása

Látható, hogy a tényleges vállalkozók valamivel több mint 1/5-e, míg a potenciális vállalkozók több mint fele a 34 évnél fiatalabb korosztályokból kerül ki. Ehhez hozzátéve a képzettségi adatokat, az is kiderül, hogy egy komoly törvonal húzódik az alapfokú és az annál magasabb végzettségűek között (lásd 2. ábra). „Míg az alapfokú végzettségűek közül minden hatodik vállalkozna a közeljövőben, addig a közép- és a felsőfokú végzettségűek 29-30 százaléka. Ez egyben azt is jelenti, hogy a potenciális vállalkozók több mint fele középfokú, s több mint harmada felsőfokú végzettségű.” (Lengyel, 2009, 7. old.)

**2. ábra:** A vállalkozók, a potenciális vállalkozók és a felnőtt népesség megoszlása képzettség szerint az országok átlagában (%)



*Forrás:* Flash Eurobarometer #192 (2007) adatai alapján Lengyel (2009) saját számítása

Ennek némileg ellentmondanak Szerb László és Márkus Gábor 2006-os adatai, amelyek szerint az egyetemet végzett hallgatók mindössze 15,4%-a választja első karrierállomásként az önfoglalkoztatást, jelentős ugyanakkor az aránya, akik elsőként családot alapítanak (5,4%), vagy a megkérdezés időpontjában még nem rendelkeztek konkrét elképzeléssel jövőjükkel szemben (15,4%). (Szerb–Márkus, 2006)

A végzés után több mint öt évvel azonban már merőben más képet mutat a felmérés, mégpedig a független, vállalkozói létet előnyben részesítők javára, ugyanis a szilárd elképzelésekkel rendelkezők több mint 50%-a (50,15) már nem alkalmazottként szeretne dolgozni. Továbbra is erős azonban a családalapítást választók (13,5%) és az elképzeléssel nem rendelkező hezitálók aránya (17%). (Szerb–Márkus, 2006)

Míg egyfelől ezek az adatok jogos kérdéseket vetnek fel a fentebb említett magas vállalkozói hajlandóságot jelző kutatások eredményeivel szemben, nem szabad elfelejteni, hogy a válság hatására számos fiatal kísérhette figyelemmel, amint a környezetében lévő emberek (pl. szülők, rokonok, ismerősök) elveszítik biztos állásukat, amely élmények az önfoglalkoztatás és a vállalkozói életpálya felé terelheték figyelmüket. Összegezve elmondható tehát, hogy ugyan Magyarország még számos kategóriában átlag alatt teljesít, ami a vállalkozói affinitáshoz köthető fogalmakat és mérőszámokat illeti, mégis kijelenthető, hogy a minőségi szakképzésre hazánkban is egyre nagyobb igény mutatkozik.

#### 4. Az affinitás fejlesztésének lehetséges eszközei

A vállalkozói affinitás fejlesztésének legkézenfekvőbb módja a megfelelő színvonalú szakképzés kialakítása, amely egyfelől magában foglalja a szükségesnek ítélt ismeretanyag átadásának különböző módjait, de emellett tartalmaz iránymutatásokat a vállalkozói létformával kapcsolatos negatív sztereotípiák ellen-súlyozásra, és a vállalkozói életpálya modell népszerűsítésére is. Szirmai (2002) kategorizálását alapul véve, alapvetően három különböző megközelítés létezik:

1. Generalista megközelítés: alapvető vállalkozói és piaczgazdasági ismeretek átadása, a gazdasági összefüggések megismertetése a diákkal.
2. Specialista megközelítés: közgazdasági oktatás tárgyává teszi a vállalkozói ismereteket, az alapvető szakkifejezések ismerete mellett elvárás, hogy képes legyen asszisztensi szinten segíteni a vállalkozót munkájában.
3. Professzionalista megközelítés: elsősorban tréningjellegű képzéseket takar, amelyek célja, egy fókuszált készség vagy képesség átadása.

E három kategória ismérveit alapul véve érdemes röviden belemélyedni az affinitásfejlesztés lehetséges eszközeibe. Legyen szó alap-, közép- vagy akár felsőfokú oktatásról, az alapokat mindenki végeredményben otthonról hozza. A World Economic Forum 2009. évi kutatása kimutatta, hogy azok a gyerekek, akiknél egy vagy több rokon a családban önálló vállalkozóként dolgozik, később maguk is szignifikánsan nagyobb érdeklődést mutatnak a vállalkozások iránt. Éppen ezért kezdődjön bármikor is a fiatalok vállalkozásról szóló oktatása, az első lépésnek mindig e különbségek eltüntetésének kell lennie, azaz fel kell tudni kelteni a nem vállalkozói környezetből érkezett fiatalok érdeklődését is. Mindez tehető hagyományos és alternatív eszközök<sup>9</sup> segítségével is, amely eszközöket pedig Csapó (2010) az alábbi módon kategorizálta, (2. táblázat).

---

<sup>9</sup> Az alternatív eszközökről bővebben a következő részben lesz szó.

2. táblázat: A vállalkozásoktatás módjai

Tanári előadás		Szimulált vállalkozás		Valódi vállalkozás	
Előny	Hátrány	Előny	Hátrány	Előny	Hátrány
Kiválóan tervezhető és lebonyolítható	A vállalkozói képzést besorolja a szokásos tantárgyak rendszerébe	Megfelelő rugalmasság mellett tervezhető	A vásárokra koncentrálva kampányszerűvé válik	Erős tanulói motiváció érhető el	Nehezen tervezhető és kézben tartható
Az előadó diktálja a témát, nincs eltérés	Nehéz fenntartani a diákok érdeklődését	Jó módszerek alkalmazásával játékosá tehető	A diákok számára nem elég életszagú, művinek látják	Egyes képességek erősen fejleszthetők	Igen nagy felelősség van a tanáron
Jól mérhető, értékelhető az iskolában megszokott módon	Szinte kizárólag ismeretekre, és nem készségekre koncentrálnak	Sokféle képesség kifejtésére alkalmas	A teljesítmény iskolai keretek között nehezen mérhető	Valódi pl. iskolai igényeket is kielégíthet	A profitorientáció a tanulás rovására mehet
Kevés pluszköltség jár	Nehéz a valóban illetékes szakemberek megtalálása	Relative költségkímélő	A vállalkozói felelősség leértékelődik a szimuláció által	Jogilag élő, rendezett	Rendkívül nagy pluszterhet ró diákra, tanárra egyaránt
Jól illeszkedik az iskolai órák megszokott rendjéhez	A megtanult ismereteket a diákok gyorsan elfelejtik	Jobban kézben tartható, mint a valódi vállalkozás	Ritkán elég a rendelkezésre álló 45 perces óra	Iskolán túl is folytatható	A magyar jogrendbe nehezen illeszthető
Tanárnak, diáknak egyaránt megszokott	Úszni nem lehet csak könyvből megtanulni	Olyan, mint az úszás, mentővel és parafamellennel	Sokkal inkább függ a tanuló hozzáállásától az eredmény	A vállalkozói felelősség közvetlen, néha zsebbevágó	Sok tekintetben „kilóg” az iskolai rendből

Forrás: Csapó 2010, Szomor 1997 alapján

Ezen kategorizálások alapján a tanári előadás, illetve a formális keretek között megtartott előadások mind a hagyományos eszközöket alkalmazzák, a szimulált és valódi vállalkozásokon keresztül történő oktatás viszont vegyesen alkalmaz hagyományos és alternatív eszközöket is, amelyek a következőkben kerülnek kifejtésre.

#### **4.1. Hagyományos eszközök**

**1. Általános oktatás:** Elsősorban alap- és középfokú szinten a generalista megközelítés alapján képzelhető el, amelynek során a vállalkozásokról, nem pedig a vállalkozásról mint tevékenységről tanulnak, főként tanári előadás vagy szimulált vállalkozások formájában.

**2. Szakképzés:** Felsőoktatás és felnőttképzések során, a specialista megközelítést alkalmazva olyan szakismeretek átadására kell törekedni, amelyek képessé teszik a hallgatókat önálló döntések meghozatalára, a kockázatok megfelelő súlyozására és a fenntartható növekedési pálya meghatározására, főként szimulált vagy valódi vállalkozásokon keresztül.

**3. Training:** Specializált kompetenciafejlesztés professzionista megközelítés alapján, amelynek elsődleges célja olyan hiányzó készségek és képességek fejlesztése, amelyek hozzájárulhatnak a hatékonyabb vezetői magatartáshoz. Leggyakoribb formája az interaktív tanári előadás.

**4. Mentorálás, coaching:** Személyre szabott tanácsadás, amely ötvözi a specialista és professzionista megközelítést azáltal, hogy a személyes tanácsadó lehetőségeihez mérten minden területen támogatja a vállalkozót. Kizárólag valódi vállalkozásokon keresztül alkalmazható.

**5. Szakmai tájékoztatók:** A változó jogi és gazdasági környezetről állami, szakminisztériumi, kamarai vagy egyéb szakmai szervezet által nyújtott továbbképzés generalista vagy specialista megközelítés alapján, amely csak tanári előadás formájában valósulhat meg.

#### **4.2. Alternatív megoldások**

**1. Szociális háló:** Talán ez a leelterjedtebb nem intézményesített oktatási forma manapság. Lényege, hogy formális és informális kapcsolatok hálóján (legyenek ezek akár interperszonálisak, akár elektronikusak) olyan tudástárakhoz férhessenek hozzá az egyének, amelyek bepillantást nyújthatnak a világon felhalmozott közös „know-how”-ba (pl. CoLabs).

**2. Közösségi „oktatás”:** Intézményesített, bár informális, csoportos tudáson alapuló szervezetek, amelyek alapvető célja, hogy a közös gondolkodás és erőforrás-felhasználás segítségével, egymást kiegészítő alkotó elemek összehozásával olyan egészet alkosson, amely több, mint részeinek összege (pl. Spin-Off Klub, European Entrepreneurship Foundation).

**3. „Terepgyakorlat”:** Ugyan a kötelező szakmai gyakorlatoknak köszönhetően az elmúlt években sokkal jobban előtérbe került, mint korábban, mégis talán a legkevésbé tudatosan használt oktatási elem, ugyanis a hallgatók sokszor

még mindig a minimális erőfeszítést igénylő helyeket részesítik előnyben. Ehelyett akár egy tudatosan a vállalkozói „létre” készülő hallgató ideális esetben egy potenciális versenytársához megy szakmai gyakorlatra annak érdekében, hogy ellessesse tőle azokat az apróságokat, amelyeket egyébként saját vállalkozásának beindítása után csak komoly tanulópénzek megfizetése árán sajátíthatna el. Emellett idesorolandó még bármely olyan tevékenység is, amelynek célja, hogy egy sikeres vállalkozót vagy potenciális vevőt felkeresve, mélyebb betekintést nyerjünk az általunk meghódítani kívánt piac struktúrájába.

## 5. Személyes tapasztalatok

A Spin-off Klub egyik vezető szervezőjeként rengeteg, a vállalkozások iránt érdeklődő fiatallal volt szerencsém találkozni az elmúlt három évben, akik habitusuktól függően hevesen vagy kevésbé hevesen érdeklődtek a „vállalkozói lét” iránt. Közös volt bennük azonban a vágy, ami hajtotta őket afelé, hogy olyan, a gyakorlatban is azonnal hasznosítható ismeretekre tegyen szert, amelyek segítségével saját hiányosságaikat, gyengeségeiket próbálták kiküszöbölni.

A legtöbb hallgató, amikor először látogatott a Klubba, sokszor saját maga sem tudta, pontosan mi is a célja. Az esetek többségében egy számára érdekesnek vélt vendég, esetleg téma miatt szánta rá magát a hétfő vagy csütörtök késő délutánjának feláldozására. Szerencsés esetben az ott tapasztaltak már önmagában elegendőnek bizonyultak a második látogatás megalapozására, illetve a Klub céljainak és alapelveinek megismerésére. Mivel azonban a Spin-off Klub egy közösség alapú entitás, amelynek egyik alapvető jellemvonása, hogy tagjai önkéntesen látogatják, ezért óhatatlanul is előfordultak olyan hallgatók, akik csak egy-egy alkalommal látogattak el hozzánk. Kialakult azonban minden félévben egy 15-20 főből álló, a legkülönbözőbb helyekről érkezett törzsközönség, amely szinte minden alkalmon ott volt, így esetükben valódi képzésről tudunk beszélni. Az általam szervezőként végigvitt hat félév alatt – az átfedéseket számításba véve – összesen durván 40-50 főről beszélhetünk, akik a Klub látogatóinak magját alkotják. A most következő alpontokban a velük folytatott beszélgetések és a közös munka során szerzett tapasztalatokat kívánom kifejteni.

### **5.1. Önbizalom, önismeret**

Bármilyen készség-, illetve képességfejlesztésről legyen is szó, megkerülhetetlen az önbizalom és az önismeret kérdésköre. Ahhoz, hogy célirányosan képezni tudja magát valaki, tisztában kell lennie erősségeivel és gyengeségeivel, annak érdekében, hogy tudatosan erősíteni, esetleg pótolni tudja a belőle hiányzó, de szükségesnek ítélt tulajdonságokat. Az elsajátított ismeretek alkalmazásához pedig szükséges van egy egészséges mértékű önbizalomra is.

Az önbizalom és az önismeret terén egyaránt főként végletekről beszélhetünk: előfordult, hogy elsősorban az önbizalom hiánya volt csupán, ami visszatartotta a hallgatót az ötletének megvalósításától, de alapvetően jellemzőbb volt a túlzott önbizalom. Nem egy olyan eset akadt, amikor az ötletgazda annyira biztos volt saját ötletében és saját vezetői képességeiben, hogy elvakultságában nem volt hajlandó tudomást venni az üzleti modell súlyos hiányosságairól.

Természetesen ilyen esetekben nehéz észérvekkel komoly hatást gyakorolni bárkire is, éppen ezért szakmai konzultációt biztosítottunk a Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjának vezető tanáránál, valamint a félév ünnepélyes záróeseményén lehetőséget adtunk a kidolgozott üzleti tervvel rendelkező hallgatók számára, hogy sikeres üzletemberek előtt prezentálják elképzelésüket, így tesztelve előzetes feltevéseik szavatosságát.

### **5.2. Ötlet féltése**

Egyik legnagyobb kihívásunk mindig is az ötletet dédelgető hallgatók előcsalogatása volt. Számos esetben szegeztek nekünk a kérdést: „Nem fogja valaki ellopni az ötletemet?” Mindamellet, hogy „ötletlopásra” eddig még nem volt példa, természetesen erre a kérdésre soha nem adható kategorikusan nemleges válasz, hiszen senki sem garantálhatja, hogy egy elkapott félmondat milyen hasonló ötletet szül egy másik ember fejében.

Látni kell azonban, hogy egy ötletet egy meghallgatás után teljes egészében átvenni és megvalósítani több mint embert próbáló feladat, továbbá megfontolás tárgyát kell hogy képezze az is, hogy egy ötlet még nem üzleti lehetőség, így nem biztos, hogy érdemes megkockáztatni annak átvételét. Számos érv létezik egy ötlet ellopása ellen, amelyeket az alábbi öt pontban foglaltam össze:

1. Az ötletgazda által birtokolt specifikus tudás az esetek 90%-ában nem helyettesíthető.
2. Bármely termék vagy szolgáltatás, amely érdemes arra, hogy lemásolják, a piacra lépve hamar versenytársakat generál magának.

3. A legtöbb esetben – legyen szó bármekkora világújdomságról is – létezik egy elfogadó helyettesítő termék, tehát az elsőként történő piacra lépés sem garantálja automatikusan a sikert.

4. Bármely ötlet „piacra vitele” kockázatot rejt magában; az ötlet ellopásával ezeket a kockázatokat is átvállaljuk. Egyszerűbb megvárni az eredeti ötletgazda piacra lépését, tanulni hibáiból, és csak ezután versenybe szállni vele.

5. Hosszú távon nem az számít, ki lépett először a piacra, hanem az, hogy ki tudja a lehető legjobban kielégíteni a fizetőképes keresletet biztosító fogyasztói csoportok igényeit.

### ***5.3. Kevés gyakorlati tapasztalat***

Jelen esetben ez az alcím a tervezés és a kivitelezés közötti szakadékra utal, hiszen a fiatal vállalkozók talán legnagyobb kihívása egy reális, sőt inkább realizálható üzleti terv összerakásában rejlik. A legnagyobb hiányosságok a piac- és versenytársелеmzés, valamint a pénzügyi tervezés elkészítése során szoktak jelentkezni.

Mint azt korábban említettem, a legtöbb terméknek, illetve szolgáltatásnak létezik valamilyen elfogadható helyettesítő terméke, amely ronthatja az újonnan piacra lépett vállalkozás versenyképességét és növekedési potenciálját. Számos esetben nehéz meghúzni a határt, honnantól tekinthetünk két egymástól sok szempontból különböző terméket egymás kiváltására alkalmas árucikkeknek, ezért kulcsfontosságú, hogy minél pontosabban feltérképezésre kerüljenek, és fontosságuk szerint súlyozni tudjuk a potenciális fogyasztói csoportokat, hiszen ezen csoportok preferenciarendszere alapján határozható meg, kik is lesznek a vállalkozás valódi vetélytársai.

A pénzügyi tervezés szakaszában szinte a Klub minden vállalkozójelöltje elakadt legalább egyszer. Igazából itt mutatkozik meg a személyes, szakmai konzultációk igazi értéke, hiszen itt az előzetesen kalkulált számok átnézése mellett a hallgatónak végig is kell tudni mondania, mi, miért annyi, amennyi a tervben szerepel. Általában már itt számos hibára fény derül, de többnyire a bevételek kalkulálása jelenti a legnagyobb kihívást, hiszen nehéz előre pontosan megbecsülni a termékbevezetés szakaszában történő értékesítések volumenét. Ez a problémakör ismételten visszavisz minket a potenciális vevők minél pontosabb megismeréséhez.

#### **5.4. „Félelem a vevőktől”**

Szorosan kapcsolódva az előző témakörhöz, amelynél végeredményben mindig a vásárlói csoportokhoz lyukadtunk ki, fontos minél többször a valóságban tesztelni az eredeti koncepciókat. Egy ötlet megszületésekor egy már létező vagy általunk felkelthetőnek gondolt igényre készítünk egy terméket vagy szolgáltatást. A fogyasztók azonban sokszor nincsenek tisztában azzal, valójában mire is van szükségük, éppen ezért a termékfejlesztés fázisában hasznos lehet azonosítani az ún. korai követők csoportját, akik a legtöbbet profitálhatják az általunk bevezetni készült termékből, és esetlegesen a megelőlegezett hozzáférésért cserébe segítenek a fejlesztésében is (Ries, 2011).

### **6. Összegzés**

Zárásként elmondható tehát, hogy az elmúlt években (évtizedekben) nemcsak a vállalkozások szerepe nőtt folyamatosan, hanem a vállalkozás mint pozitív életpályamodell is egyre inkább helyet követel magának a lehetséges karrierutak között. E folyamat azonban csak akkor képes az összes jótékony hatását egyidejűleg kifejteni, ha a fiatal cégtulajdonosok a kezdetektől fogva készen állnak az önálló vállalatvezetés kihívásaira.

Ezek az ismeretek azonban nem adhatóak át a hagyományos iskolai oktatás keretei között, már csak azért sem, mert a piacra kikerülve már a betanuló fázis is legtöbbször élesben megy, éppen ezért a képzés során elsősorban egy gondolkodási keretrendszer kell átadni, amely segíti a leendő vállalkozókat a kezdetek során felmerülő nehézségek leküzdésében.

A harmadik fejezetben bemutatott adatok egyértelműen bizonyítják, hogy Magyarországon van igény a vállalkozói képzésre, míg a negyedik és ötödik fejezetben bemutatott módszerek jól példázzák, hogy van még kihasználatlan potenciál az eszközök széles tárházában.

A jelenleg is zajló oktatási reform egyedülálló lehetőséget biztosít a régóta sarkalatos kérdésként kezelt vállalkozásoktatás mélyebb beágyazására mind a középiskolai, mind pedig a felsőoktatási tantervekbe, amelynek elősegítésére a 3. táblázatban kívánom összefoglalni, mely problémát, milyen szinten, milyen eszközökkel lenne érdemes kezelni.

**3. táblázat:** A vállalkozói affinitás fejlesztése során fellépő problémák és a kezelésükre javasolt hagyományos és alternatív eszközök felsorolása

Probléma	Oktatási szint	Hagyományos eszköz	Alternatív megoldás
<b>Alapvető ismeretek hiánya</b>	Alap, közép	Általános tanári előadások, szakmai nyílt napok, szakképzés	Alapszinten néhány pozitív példa bemutatása Középfokon pedig vállalkozók meglátogatása saját környezetükben (terepgyakorlat)
<b>Önbizalom, önismertet hiánya</b>	Minden szinten	Training, mentorálás	Szociális hálók
<b>Ötlet féltése</b>	Közép, felső	Szakképzés	Szociális hálók, közösségi oktatás
<b>Kevés gyakorlati tapasztalat</b>	Felső	Szakképzés, training, mentorálás	Terepgyakorlat
<b>„Félelem” a vevőktől</b>	Közép, felső	Training, mentorálás	Korai követők feltérképezése és bevonása a termékfejlesztésbe (terepgyakorlat).

*Forrás:* Saját összeállítás

Összegezve elmondható, hogy a fiatalok vállalkozói affinitásának fejlesztése egy embert próbáló feladat, és nem állítható, hogy létezik rá egy jól bevált recept. Lehetőségekhez mérten törekedni kell példaképek bemutatására, akik remélhetőleg nem tökéletesek, hiszen egy igazi vállalkozó legalább egyszer belebukott valamibe. Minden egyes képzés során, amely akár csak érintőlegesen foglalkozik a vállalkozásokkal, nyomatékosan fel kell hívni a hallgatóság figyelmét arra, hogy egy esetleges kudarcból legalább annyit lehet tanulni, mint egy sikerből.

Törekedni kell továbbá arra is, hogy bemutassuk a számos – önmagának külföldi karriert álmódó – fiatal számára, hogy vállalkozóként ugyanazok a lehetőségek állnak előtte, mint alkalmazottként, amennyiben képes olyan stabil, jól alkalmazkodó vállalkozást építeni, amely európai vagy akár világszinten is képes megállni a helyét a versenytársakkal szemben.

Ez az út kétségtelenül rögzesebb, mint az alkalmazotti életpálya, de belátható, hogy a nagyobb kockázat nagyobb sikerrel is kecsegtet. Valójában ezen apróságok jelentik a fiatalok vállalkozói affinitásának unortodox eszközeit, hiszen az a tanár, mentor vagy szervezet, amely képes bárki számára egy olyan gondolkodási keretrendszer átadni, amely a legnehezebb helyzetekben is támpontot ad, nagy valószínűséggel jól végzi a dolgát, használjon bármilyen szokatlan eszközöket is.

## Felhasznált irodalom

Bakos Ferenc (2007): *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Csapó Krisztián (2010): *Vállalkozásoktatás korszerű hazai kísérletei a Budapesti Corvinus Egyetemen*. Vállalkozás és Innováció, 1. sz. 33–51. oldal.

Elérhető: <http://www.vallalkozasesinnovacio.hu/application/editorial/27/04>

Csapo.pdf Letöltve: 2012. február 24.

Global Entrepreneurship Monitor (2012): *2011 Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe*, Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Utrecht. Elérhető: <http://gemconsortium.org/docs/download/2200> Letöltve: 2012. február 24.

Lengyel György (2009): *Vállalkozói hajlandóság, potenciális vállalkozók és kockázatkerülés*. TÁRKI Európai Társadalmi Jelentés: 7.

Elérhető: [http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult\\_lengyel.pdf](http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_lengyel.pdf)

Letöltve: 2012. február 24.

Mészáros Bálint (2011): *Szűkében – Marsi Erika, a Bankárképző alelnöke a devizahitelek végtörlesztésének következményeiről*. Magyar Narancs Online.

Elérhető: [http://magyarnarancs.hu/belpol/szukeben\\_-\\_mars\\_i\\_erika\\_a\\_bankarkepzo\\_alelnoke\\_a\\_devizahitelek\\_vegtorlesztesenek\\_kovetkezmenyeirol-77095](http://magyarnarancs.hu/belpol/szukeben_-_mars_i_erika_a_bankarkepzo_alelnoke_a_devizahitelek_vegtorlesztesenek_kovetkezmenyeirol-77095)

Letöltve: 2012. február 24.

Ries, Eric (2011): *The Lean Startup*. New York Random House Inc. New York.

Szerb László – Márkus Gábor: *A felsőoktatási környezet hatása a vállalkozói életpályára választására*. Közgazdasági Szemle, 3. sz. 248–273. oldal.

Szirmai Péter (2002): *Fiatalok munkavállalási esélyeinek növelése önálló vállalkozások életre segítésével*. In: *Foglalkoztatást elősegítő munkaügyi kutatások II.* 157–168. old. Budapest.

The Gallup Organization (2009): *Entrepreneurship in the EU and beyond*. Európai Bizottság, Brüsszel. Elérhető: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/fl283\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/fl283_en.pdf) Letöltve: 2012. február 24.

World Economic Forum (2009): *Educating the Next Wave of Entrepreneurs – Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21<sup>st</sup> Century*. World Economic Forum, Genf. Elérhető: [http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID1396704\\_code1004606.pdf?abstractid=1396704&mirid=1](http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID1396704_code1004606.pdf?abstractid=1396704&mirid=1) Letöltve: 2012. február 24.



# Melli Krisztina

---

## A vállalkozni vágyó fiatalok attitűdváltozása empirikus megközelítésben<sup>1</sup>

### 1. Bevezetés

Munkámban azoknak a fiataloknak a kontrollhoz való attitűdjét vizsgálom, akik saját vállalkozás indításán gondolkodnak. Bár a kutatás szociológiai elemeket tartalmaz, az eredményeket mégis a gazdasági élet területén lehet alkalmazni. Többek között következtetéseket vonhatunk le hazánk jövőbeni innovációs képességéről.

Tanulmányom első, elméleti részében a kutatási módszertan rövid bemutatása után tisztázom a témához szorosan kapcsolódó legfontosabb fogalmakat – mint innováció, vállalkozás, vállalkozó – és összefüggéseket. Ebben a részben foglalkozom azzal is, hogy mit vizsgál a Rotter-féle „Kontroll helye” kérdőív és ez miért releváns, ha a vállalkozói létformáról beszélünk. Rövid leírást adok a Spin-off Klubról, ahol a kutatás zajlott.

Dolgozatom második, empirikus részében bemutatom a kutatásom eddig elkészült eredményeit, majd tanulmányom végén több javaslatot teszek arra, hogy milyen további irányokban lenne érdemes a kutatást kiterjeszteni.

### 2. A kutatás módszertana

Dolgozatom empirikus részéhez egyik legelterjedtebb kvantitatív primer módszert, a strukturált kérdőíves felmérést választottam. Naresh K. Malhotra ezt a módszert a következőképpen definiálja: „Az adatgyűjtés strukturált módszere, amely olyan írásban vagy szóban feltett kérdések sorozatából áll, amelyekre a válaszadók válaszolnak.” (Malhotra, 2009. 333. old).

A használt kérdőív minden esetben 2 részből állt. Az első egységben a kitöltő számunkra releváns demográfiai adataira kérdeztünk rá<sup>2</sup> (mint például nem, életkor, szülők iskolai végzettsége, tanulmányok, munkahely). A második egy-

---

<sup>1</sup> A cikk Melli Krisztina Kisvállalkozások szakirányos végzős hallgató készülő szakdolgozatának az összefoglalása.

<sup>2</sup> A demográfiai kérdőívet Avar Eszter pszichológus készítette a Spin-off Klub számára.

ségben a Rotter-féle „Kontroll helye” kérdőív kérdéseire kellett válaszolni, amely a kontrollhoz való viszonyt, általános beállítódást méri. A Rotter kérdőív 29 kérdésből áll, ahol minden esetben 2 állítás közül kell a kitöltőnek a számára elfogadhatóbbat kiválasztani. Az értékelésnél a 29 kérdésből csak 23 választ kell figyelembe venni (a többi elterelő kérdés). A kiszámolt eredmény alapján a személy elhelyezhető egy skálán, amelynek az egyik véglete az erősen külső kontrollos attitűd, a másik véglete az erősen belső kontrollos attitűd.

A kérdőívet két alkalommal töltötték ki a Spin-off Klub tagjai. Először 2009-ben papíralapú formában, majd 2012-ben online formában. Az első felmérésből 28, a másodikból 27 értékelhető kérdőív áll a rendelkezésemre.

A következő fejezetben kutatásom elméleti háttérét ismertetem.

### **3. Az innovatív vállalkozások fontossága makroökonómiai szempontból**

Az Európai Unió (EU) az elmúlt 10-15 évben felismerte: az innováció nagysága, dinamikája, valamint a termelékenység és a gazdasági növekedés között szoros pozitív korreláció van. Mivel a versenyképességben tartós lemaradás fenyegette, 2000-ben elfogadták a Lisszaboni Szerződést, amely a következő 10 évre kijelölte a stratégiai célokat ezen a téren. Ez a szerződés azóta is meghatározó (bár többször módosították, fejlesztették), mivel felhívta a figyelmet az innováció fontosságára, valamint megtette az első lépéseket az innováció elősegítésére. Célul tűzte ki a közönségen belüli tudásalapú gazdaság megteremtését, valamint az információs társadalom kiépítését. A közösség K + F ráfordításainak optimális arányát a GDP 3%-ában határozta meg (Losoncz, 2008).

Magyarország helyzetének vizsgálata ebben a tekintetben azért fontos, mert az Amerikától és Japántól lassan lemaradó Európai Unió (2010-re nem tudta behozni a versenytársait) belül is a mérsékelt innovátorok csoportjába tartozik. Ezt megelőzi az innovátorok és a követő innovátorok csoportja. Az innovatív vállalkozások aránya Magyarországon az összes méretkategóriában töredéke egyes élen járó országokénak. A legnagyobb lemaradás a KKV-k (kis- és középvállalkozások) területén tapasztalható (Inzelt, 2011a). Ezt szemlélteti az 1. táblázat.

**1. táblázat:** Az innovatív vállalkozások aránya a méretkategória szerinti összes vállalkozáshoz képest, 2006 (%)

Vállalati Méretkategória (fő)	Magyarország	Ausztria	Belgium	Dánia	Finnország	Hollandia	Norvégia
10–49	15,6	44,0	48,6	42,3	46,9	31,2	31,9
50–249	31,6	71,0	62,3	59,7	61,2	49,2	48,1
250–	55,5	82,8	81,5	81,2	83,0	65,5	57,3

Forrás: Eurostat Science 2010, 70. old, In: Inzelt, 2011a, 124. old.

Más „hazai empirikus kutatások szerint egyértelmű, hogy Magyarországon még az innovatívnak tartott gazdasági ágakban, a tudásigényes szektorokban is csekély az innovatív kis- és középvállalkozások aránya”. (Inzelt, 2011b, 4. old.)

Az innovációs területeken a magánszférának meghatározó szerepe van, mivel hatékonyabban dolgozik, mint a közfinanszírozású intézmények. A nagy multinacionális társaságok mellett tagadhatatlanul a kis- és középvállalkozások váltak a gazdaság motorjává. A KKV szerepének fontosságát bizonyítja az a tény is, hogy a GDP növekedésének 65-80%-a KKV-szektorból származik. Ennek a szektornak a foglalkoztatásban betöltött szerepe is legalább ilyen jelentős, mivel a 2008-as adatok alapján a munkavállalók 70%-a KKV-nál dolgozik. Nem utolsósorban megjegyzendő, hogy az árbevételek 63%-át, valamint az export 37%-át is a kis- és középvállalatok termelik ki (Bartha et al., 2011).

Természetesen a működő kisvállalkozásoknak csak egy viszonylag kis hányada sorolható az innovatív vállalkozások köréhez. Dolgozatomban az őket irányító vállalkozók személyiségével foglalkozom, ezért fontosnak tartom, hogy a következő fejezetben részletesen bemutassam e vállalkozások legfontosabb ismertetőjegyeit.

### **3.1. Fogalmak definiálása: vállalkozó, vállalkozás, innovatív (kis-)vállalkozás**

#### **3.1.1. A vállalkozó és a vállalkozás**

A vállalkozások egy egészséges gazdaság elengedhetetlen elemei. Sok fajta kisüzem létezik, és ebből a legtöbb megmarad önfenntartó vagy kényszer-vállalkozásnak. Dolgozatomban azokkal a kisvállalatokkal (és ezen keresztül vállalkozókkal) foglalkozom, akik „nagyban” gondolkodnak, és céljuk a „világ meghódítása”. Ehhez először szükségesnek tartom néhány fogalom tisztázását.

A köznyelvben gyakran használják szinonimaként a vállalkozást és a vállalatot, bár a kettő nem ugyanazt jelenti. A vállalatot (enterprise) Chikán Attila a következőképp definiálja: „a vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete: modern társadalmakban jogilag körülhatárolt olyan struktúra, amelyben az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbemennek” (Chikán, 2008).

Chikán definíciója és a hatályos jogszabályok alapján a következő vállalatok tekinthetők KKV-nak:

**2. táblázat:** A vállalkozások besorolása a küszöbértékek alapján

	Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Középvállalkozás
Létszám: éves munkakerőegységben	≤ 10 fő	≤ 50 fő	≤ 250 fő
Éves forgalom	≤ 2 millió €	≤ 10 millió €	≤ 50 millió €
Éves mérlegfőösszeg	≤ 2 millió €	≤ 10 millió €	≤ 42 millió €

*Forrás:* Európai Bizottság, 2006 alapján saját összeállítás

Ezzel a tiszta jogi megközelítéssel szemben a vállalkozás fogalma sokkal tágabb. Vecsenyi János ezt így fogalmazza meg könyvében: „A vállalkozás olyan gazdálkodó szervezet, amely folyamatosan ismer fel és használ ki új üzleti lehetőségeket” (Vecsenyi, 2003). Látjuk, hogy ez a definíció túlmutat az egyszerű gazdasági megközelítésen, és behozza a kreativitás fogalmát is.

Ahhoz, hogy továbbléphessünk, az innovatív vállalatok definíciójához előbb meg kell határoznunk a vállalkozói szellem és a vállalkozó fogalmát.

A sikeres vállalkozás alapanyaga és erőforrása is a vállalkozói szellem. Erről összefoglalóan a 2003-ban kiadott Zöld könyv ír: „A vállalkozói szellem egyfajta gondolkodásmód. Ebben benne vannak az egyes emberek motivációi és képességei egyénileg vagy már egy meglévő szervezetben, hogy felismerjenek egy lehetőséget, és egy célt kövessenek, hogy újat alkossanak vagy gazdasági sikereket érjenek el.” (Európai Bizottság, 2003, 6. old.)

Láthatjuk, hogy egy vállalatnak akkor van esélye sikerre, ha lételeme a változás és az újdonságra törekvés (innováció). De mielőtt meghatároznánk az innovatív vállalatok fogalmát, fontos röviden tisztázni, ki is a vállalkozó. Erre azért van szükség, mivel a későbbiekben részletesen fogok ezzel a kérdéssel és a vállalkozói jellemmel, valamint a vállalkozói attitűddel foglalkozni.

A vállalkozó meghatározására nincsen egységes megfogalmazás, ezért én három meghatározó közgazdász definícióját emelem ki. A legrégebb és legelfogadottabb meghatározás Schumpeter nevéhez fűződik. Véleménye szerint az a vállalkozó, aki lerombolja a kialakult gazdasági rendet új termékek, szolgál-

tatások létrehozásával, új technológiák, eljárások bevezetésével, a beszerzési források és az értékesítési megoldások megújításával, új szervezeti formák kialakításával.” (Vecsenyi, 2003, 14. old.)

Drucker a következőképpen fogalmaz: a vállalkozók „valami újat alkotnak, valami különbözőt; megváltoztatnak vagy átalakítanak értékeket” (Drucker, 1985. 22. old., in: Rimler, 1998, 362. old.). A vállalkozót nem mint zseniális koponyát, hanem mint szisztematikus munkát végző szakembert mutatja be.

Kao művében a vállalkozót mint gazdasági katalizátort határozza meg, akinek a feladata, hogy meglássa: az új üzleti lehetőségek eszméinek és szemléletmódjának kidolgozása a feladata (Rimler, 1998).

Mint láthatjuk, nincs egységes kép, hogy ki a vállalkozó és mi a feladata, de abban szinte minden szakember egyet ért, hogy a vállalkozói létformára nem mindenki alkalmas. Azzal, hogy konkrétan mi határozza meg, kiből lesz jó vállalkozó, egy későbbi fejezetben foglalkozom.

### *3.1.2. Az innovatív vállalat*

Tagadhatatlan, hogy az innováció a gazdasági és társadalmi fejlődés egyik legfontosabb mozgatórugója. Akkor nézzük is meg, hogy mi az innováció fogalma, és melyek a ténylegesen innovatív vállalatok.

A közgazdászok régen felismerték a kapcsolatot a gazdasági növekedés és a technikai haladás között, de a téma igazi úttörője a Nobel-díjas Solow, aki alátámasztotta, hogy a GDP gyorsabban nő, mint ahogy azt a fizikai tőke és a munkaerő indokolná (Pakucs, 2007).

Az innováció fogalmának a meghatározásához az Osló kézikönyv 2005-ös definícióját használom, amely szerint „az innováció új vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketingmódszer vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban.” (Katona, 2006)

Egy másik elismert definíció, amelyet az Európai Bizottság meghatározásának tekintünk, a következőképpen fogalmaz: „Az innováció a tudás alkalmazásának folyamata, a termékek és szolgáltatások, valamint ezek piacainak megújítása és növelése, új eljárások alkalmazása a termelésben, az elosztásban és a piaci munkában, a menedzsmentben, a szervezetekben és a munkafeltételekben; a munkaerő szakmai ismereteinek bővítése és megújítása.” (Európai Bizottság, 2006. 23. old.)

Ezek alapján innovatív vállalatnak nevezhetőek azok a vállalkozások, amelyek a definícióban megnevezett innovációs típusok legalább egyikével élnek (Inzelt, 2011b). Mint láthatjuk, az innováció (és ennek értelmében az innovatív

vállalat) messze túlmutat az egyszerű termékfejlesztésen. Az innovációnak nagyon sok fajtáját és formáját különböztetjük meg. Ezt mutatja be összefoglalóan a 3. táblázat.

**3. táblázat:** Az innováció fajtái és jellemzői

Az innováció fajtája	Az innováció jellemzői
Megbontó	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piacai szinte a semmiből teremődnek,</li> <li>• létüket többnyire a technológiai hiányok alapozzák meg,</li> <li>• jelentős haszonnal kecsegtetnek,</li> <li>• nagymértékű publicitást kapnak.</li> </ul>
Alkalmazásbavételi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A meglévő technológiákra építve,</li> <li>• azokat új piacra visszük,</li> <li>• új célok kiszolgálására.</li> </ul>
Termék	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevált terméket bevált piacra viszünk,</li> <li>• magasabb szintű termékválasztékot kínálva,</li> <li>• a hangsúlyt a teljesítmény növelésére, a használhatóság fejlesztésére, valamint a költségek csökkentésére helyez-zük.</li> </ul>
Folyamat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevált piacokon maradva,</li> <li>• az igények kielégítésére irányuló folyamatok hatékonyságát javítjuk.</li> </ul>
Tapasztalati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vevői tapasztalatokra építve,</li> <li>• javítjuk a vevő értékítéletét befolyásoló termék-, illetve folyamatjellemzőket.</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Középpontjában az értéklánc vizsgálata áll,</li> <li>• újragondoljuk a vevő, a vállalat (vagy mindkettő) érték-láncban betöltött szerepét.</li> </ul>
Strukturális	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kihhasználva a piaci termék- és technológiaváltás adta lehetőségeket,</li> <li>• átalakítjuk az ágazati kapcsolatok viszonyait.</li> </ul>

*Forrás:* Hoffer-Iványi, 2008. 7–8. old. alapján saját összeállítás

## 4. A vállalkozás iránt affinitást mutató fiatalok

Az előző fejezetben bemutatam, hogy az innovatív kisvállalkozások a gazdasági fejlődés hajtómotorjai. De ezeknek a vállalkozásoknak a szellemi atyjuk maga a vállalkozó személye.

A szakirodalom az elmúlt két évtizedben és napjainkban is részletesen foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy mely tényező(k) hat(nak) leginkább a vállalkozói hajlamra. Két nagy – egymást kiegészítő – irányzat alakult ki. Egyrészt vitathatatlan, hogy a személyes tulajdonságok nagymértékben befolyásolják a vállalkozóvá válást. A későbbiekben ezzel fogok részletesen foglalkozni. A teljesség kedvéért viszont meg kell említeni, a külső tényezők (például a vállalkozás kulturális beágyazottsága, hitelek, család, oktatás-nevelés) befolyásoló szerepét is (Szerb–Márkus, 2007).

Dolgozatom következő fejezetében azt mutatom be, hogy az eddigi kutatók alapján melyek azok a legfontosabb személyiségjegyek, amelyek hozzájárulnak a vállalkozóvá váláshoz.

### 4.1. A vállalkozó személyiség

Az elméletek egy része a személyiség egy-egy vonását emeli ki mint a vállalkozóvá válás meghatározó tényezőjét. Más kutatók az egész személyiséget vizsgálják általános tulajdonságok szempontjából. De abban a legtöbb szakértő egyetért, hogy a téma szülőatyja a korábban idézett osztrák gondolkodó, Schumpeter.

Az ő munkássága a kiindulópontja azoknak a vizsgálatoknak, amelyek a vállalkozó és az alkalmazott, valamint a vállalkozó és a menedzser személyiségjegyeinek különbségeit kutatták, kutatják. Schumpeter jelentette ki, hogy a vállalkozó lelki alkatában is eltér társaitól, nem csak a tevékenységében. Sok korszaknyitó gondolata mellett talán a legfontosabb öröksége, hogy az innováció fogalmát (teremtő rombolásnak nevezte) végérvényesen összekötötte a vállalkozó fogalmával.

További 3 dimenziót vezetett be Brockhaus vizsgálatai alapján: ezek a teljesítményorientáltság, a kockázatvállalási hajlandóság és – amiről a későbbiekben részletesen írni fogok – a belső kontroll.

Mára ez a négyes karakterológia (innovativitás, belső kontroll, teljesítményorientáltság, kockázatvállalási hajlandóság) vált elfogadottá, ha a vállalkozói attitűd kutatásáról beszélünk.

Több más tipológia is elterjedt, ezekből még érdemes kiemelni Morris munkásságát, aki a kockázatvállalást, az innovativitást és a proaktivitást hangsúlyozta mint a legfontosabb vállalkozói tulajdonságokat.

Mint láthatjuk, az előző elméletek a személyiség egy-egy vonását emelték ki, de nem szabad megfeledkezni azokról az elméletekről sem, amelyek a vállalkozót mint egészes személyiséget vizsgálják, és ez alapján vonnak le következtetéseket. (Császár–Horváth, 2010)

A következő alfejezetben részletesen bemutatom a négy korábban említett dimenzió egyikét (kontrollhely), amelyen a dolgozatom második, kutatási része alapszik.

#### **4.2. Rotter: A kontrollhoz való viszony**

Mint említettem, a kutatások egy része a személyiségnek csak egy részét, bizonyos tartományát akarja vizsgálni, de arról az egy dimenzióról különböző vizsgálatokkal a lehető legteljesebb képet szeretné kapni. Ezeket az elméleteket szűk tartományú személyiségelméleteknek nevezzük. Az 1960-as években indult el a kutatásuk, de még napjainkban is igen nagy népszerűségnek örvendenek.

Dolgozatomban ezek közül a kontrollhoz való viszonyt (kontrollhit, kontrollhely) mint személyiségjegyet vizsgálom meg közelebbről. A fogalom Julian Rotter nevéhez fűződik, aki 1966-ban jelentette meg ebben a témában a tanulmányát.

Rotter alapfeltevése, hogy az egyén tanulása során hiedelmeket alakít ki a világ egyes történéseivel kapcsolatban: míg egyesek úgy gondolják, hogy a velük történtek saját viselkedésük következményei vagy akaratuk eredménye, addig mások személyiségük és az események között nem látnak összefüggést (Mirnics, 2006).

A kontrollhelyen belül két szélsőséges attitűdöt különböztetünk meg: a belső és külső kontrollos személyt (természetesen a társadalom nagy része a két véglet közé esik).

A belső kontrollos személy attitűdjét a következőképpen lehet meghatározni: „A történésekben magunk mérlegeljük saját szerepünket, magatartásunk következményeit, lehetőségeinket a választásra. Mind a pozitív, mind a negatív viselkedésünket úgy értelmezzük, mint amelyekért mi vagyunk felelősek” (Soósné, 2003, 8. old).

Ezzel szemben a külső kontrollos személy attitűdjére a következő jellemző: „Az ilyen attitűddel rendelkező személyek cselekedeteit a másoknak való megfelelés irányítja. Saját viselkedésüket, illetve az őket érő akár kellemetlen, akár

kellemes eseményeket nem annyira maguknak, mint külső erők hatásának tulajdonítják. Úgy érzik, hogy ők másoknál kevésbé képesek irányt szabni a körülöttük zajló eseményeknek, nagy szerepet tulajdonítanak a véletlennek” (Soósné, 2006, 25. old).

Kutatásokkal támasztották alá, hogy a vállalkozókra inkább jellemző a belső kontroll, mint a társadalom többi részére<sup>3</sup> (Shapero, 1977 és Bowen–Hisrich, 1986, in: Császár–Horváth, 2010.) Phares további kutatást végzett a kontroll és más személyiségjegyek között. Arra a megállapításra jutott, hogy a belső kontrollos személyekre nagyobb személyi hatékonyság jellemző, ami ambiciózusabb magatartásuknak, az erősebb teljesítménymotivációnak, valamint hosszú távú célok követésének köszönhető (Njus és Brockway, 1999, in: Mirnics, 2006). További eredményei alapján elmondható, hogy magasabb erőforráskészlettel rendelkeznek, amit jobban ki is használnak. Nem utolsósorban a belső kontrollos személyekre inkább jellemző a magasabb önértékelés és szilárdabb értékrend (MacDonald, 1971, in: Mirnics, 2006).

## **5. Spin-off Klub: Interuniversitas Jellegű Hallgatói Vállalkozói Klub és Spin-off Keltető**

Dolgozatom empirikus kutatását a budapesti székhelyű Interuniversitas Jellegű Hallgatói Vállalkozói Klub és Spin-off Keltető (a továbbiakban: Spin-off Klub) tagjai között végeztem el. Ebben a fejezetben először röviden ismertetem, hogy mit is takar a spin-off elnevezés, és ez hogy kapcsolódik a Budapesti Corvinus Egyetem KFK (Kisvállalkozás-fejlesztési Központ) által alapított Spin-off Klubhoz, majd pár szót ejtek magáról a Klubról.

### **5.1. Spin-off vállalkozások**

A spin-off vállalkozások a 80-as években alakultak ki a mai formájukban az USA-ból elindulva. Több párhuzamos folyamat hívta életre ezeket a cégeket. Egyrészt – ahogy már korábban említettem – az innováció elősegítése egyre inkább központi kérdés lett a fejlett országokban, így egyre meghatározóbb lett a kutatással foglalkozó szervezetek (leginkább egyetemek) szerepe is, kiemelten a technológiaiintenzív iparágakban. Ezzel párhuzamosan az egyetemek működési rendszerében és finanszírozásában nagy változások mentek végbe. Az ál-

---

<sup>3</sup> Meg kell jegyeznem, hogy a kutatások a menedzsment és a vállalkozók között ebben a dimenzióban nem találtak különbséget.

lami támogatások (elsődleges források) csökkenésével kialakult a pályázati rendszer (másodlagos források), valamint megjelentek az üzleti, alapítványi és civil szponzorok mint harmadlagos források. Így már az egyetemeknek is érdekük volt a meglévő kutatási eredményeik iparban való kipróbálása és felhasználása.

A nagy áttörést az Amerikai Egyesült Államokban 1980-ban elfogadott Bayh–Dole-törvény hozta, amely lehetővé tette, hogy közfinanszírozású kutatóintézetek is szabadalmaztathassák a közpénzből finanszírozott kutatások eredményeit.

Az egyetemi kutatások eredményei és az ebből szerzett tudás a legtöbb esetben túl komplex ahhoz, hogy az ipar számára közvetlenül hasznosítható legyen. Így szükség van tudás- vagy technológiatranszformációs folyamatra, amely lehetővé teszi az új ismeretek alkalmazhatóságát az iparban. Ezt a funkciót látják el a spin-off vállalkozások (Ráday, 2008 és Farkas et al., 2008).

Magát a spin-off vállalkozást többféle módon definiálják. Én egy szűkebb és egy tágabb meghatározást emelnék ki. Cooper szerint „a spin-off vállalatok arra specializálódnak, hogy piacra vigyék az egyetemek vagy egyetemi kutatók tulajdonában lévő technológiát” (Cooper, 2011, in: Ráday 2008). Ennél Buzás jóval szélesebben értelmezi a fogalmat: „Spin-off az a vállalkozás, amelyben a dolgozók döntően az anyaintézetben megszerzett tudást és/vagy tapasztalatot hasznosítják” (Buzás, 2004). Ez a meghatározás egyrészt rámutat arra, hogy napjainkban már megkülönböztetünk egyetemi spin-off vállalkozásokat és nagyvállalatokból kivált szervezeteket. Emellett elismeri, hogy nemcsak technológiai tudásra lehet ilyen vállalkozást alapítani, hanem bármilyen üzletre vagy tapasztalatra.

Most már látjuk: a spin-off vállalkozások az innovatív vállalatok egyik fajtája. Ezek megalapításában is fontos szerepet játszanak maguk a vállalkozók, legyen akár szó egyetemi oktatóról vagy egy multinacionális cégből kivált alkalmazottról.

## ***5.2. Interuniversitas Jellegű Hallgatói Vállalkozói Klub és Spin-off Keltető***

A Klub 2008-ban jött létre, és jelenleg a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) Innovációs Központ Nonprofit Kft. és a BCE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ szervezésében működik. Jelmondatuknak megfelelően – „Ne keress, hanem teremts magadnak munkahelyet!” – arra motiválja a budapesti egyetemeken hallgató fiatalokat, hogy a megfelelő időpontban saját vállalkozás indítása mellett döntsenek.

A Klub nyilvános, ingyenes és önkéntes. Általában hetente két programot szervez az érdeklődőknek. Egyik alkalommal sikeres vállalkozók mutatkoznak be a hallgatóság előtt, másik alkalommal az üzleti terv fejezteit dolgozzák fel. Ennek lezárásaként a félév végén a csapatok lehetőséget kapnak, hogy befektetők előtt mutassák be üzleti tervüket. ([www.http://spinoffklub.tumblr.com/kikvagyunk](http://spinoffklub.tumblr.com/kikvagyunk))

## 6. Az empirikus kutatás eredményei

Ebben a fejezetben kvantitatív kutatásom eddigi eredményeivel, következtetéseivel foglalkozom.

### 6.1. A kutatási minta legfontosabb jellemzői

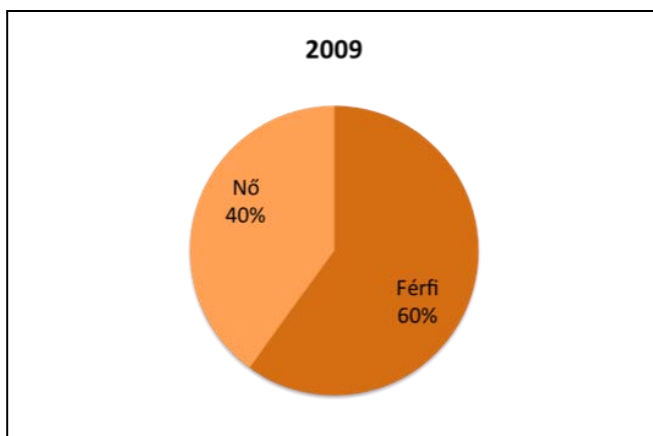
A vizsgálatok elvégzéséhez 2009-ből 28 darab offline kitöltött, míg 2012-ből 27 darab online kitöltött, értékelhető kérdőív állt rendelkezésemre.

A mintát négy demográfiai szempont szerint vizsgáltam meg: nemek szerinti megoszlás, átlagéletkor, gazdasági előképzettség és egyetemi háttér.

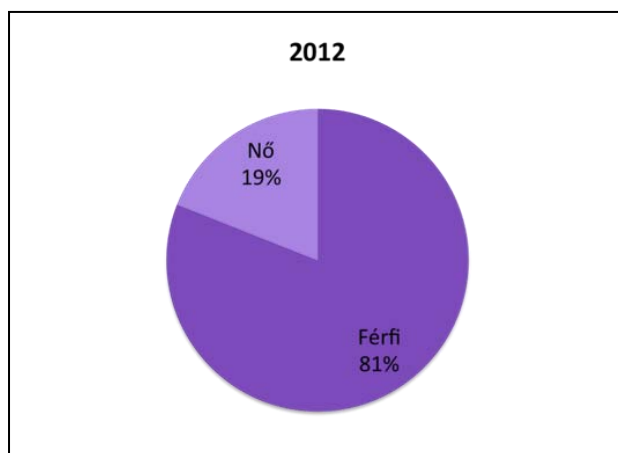
#### *Nemek szerinti megoszlás*

Mint az 1. és 2. ábrából láthatjuk, már 2009-ben is nagyobb arányban töltötték ki a kérdőívet férfiak. A nemek közötti különbség 2012-re még láthatóbbá vált (2. ábra).

1. ábra: Nemek szerinti megoszlás 2009-ben



Forrás: Saját szerkesztés

**2. ábra:** Nemek szerinti megoszlás 2012-ben

Forrás: Saját szerkesztés

### *Átlagéletkor*

Szerettem volna hozzávetőleges adatokat megtudni arról, hogy a mintában – és így közvetetten a Spin-off Klubban – milyen életszakaszban levő hallgatók vannak. A következő eredményre jutottam: 2009-ben 22,15 év, míg 2012-ben 25,9 év volt az átlagos életkor, azaz több mint három évvel emelkedett. Míg 2009-ben a Klub-tagokat jellemző 22,15 éves átlagéletkor ténylegesen az egyetemi évekhez kapcsolódik (az alapidiploma megszerzésének az ideje), addig a 2012-es adatok alapján kapott 25,9 éves átlagéletkor már inkább a pályakezdés és az első munkahelyen való elhelyezkedés időszaka.

### *Gazdasági előképzettség<sup>4</sup>*

**3. ábra:** Hallgatók gazdasági és nem gazdasági szakok közötti megoszlása 2009-ben



Forrás: Saját szerkesztés

**4. ábra:** Hallgatók gazdasági és nem gazdasági szakok közötti megoszlása 2012-ben



Forrás: Saját szerkesztés

---

<sup>4</sup> Gazdasági tanulmányokat folytatónak/végzettségűnek az számít, akinek szakiránya részben (pl. műszaki menedzser) vagy egészben (gazdálkodási és menedzsment) gazdasági irányultságú, vagy ha több egyetemre jár, akkor legalább az egyik szakja az előbbi kategóriák egyikébe esik.

A Spin-off Klub értékének vallja, hogy szaktól/szakiránytól függetlenül várja tagjait. Láthatjuk, hogy minden törekvés ellenére 2009-ben és 2012-ben is túlsúlyban vannak gazdasági szakos hallgatók. (Ezt szemlélteti a 3. és 4. ábra.)

#### *Felsőoktatási intézmény*

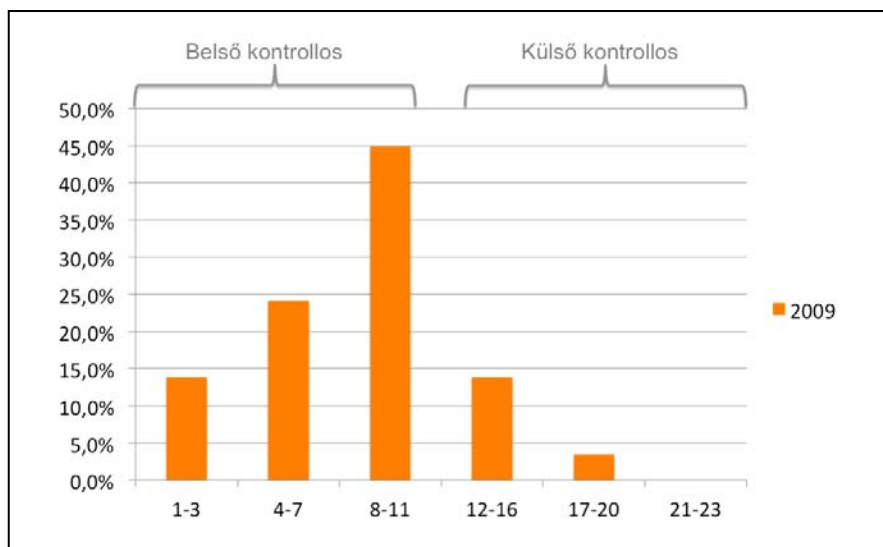
A Spin off Klub nemcsak szaktól, hanem egyetemtől is függetlenül várja az érdeklődő fiatalokat. Ennek alapján azt is megvizsgáltam, hogy mennyire teljesül ez az interuniversitas jelleg.

A minták azt mutatják, hogy már 2009-ben is a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói voltak túlsúlyban (57%), és ez az arány 2012-re csak tovább erősödött (64%). Érdekességként emelném ki, hogy mind az első, mind pedig a második adatfelvételnél volt középiskolás diák a kitöltők között.

## 6.2. A kutatás következtetései

Miután röviden felvázoltam a minta legfontosabb demográfiai adatait, ebben az alfejezetben a kérdőív feldolgozásának az eredményeit mutatom be.

**5. ábra:** A külső és belső kontroll attitűdű személyek megoszlása a mintában (2009)



*Forrás:* Saját szerkesztés

### A 2009. évi felmérés

A 2009-ben készített felmérés kiértékelése után megállapítható, hogy a kérdőívet kitöltött személyek jelentős (csaknem 80) százalékára a Rotter-féle teszt alapján a belső kontrollos attitűd jellemző. Bár fontos megjegyezni, hogy a belső kontrollos személyek teszten elért eredményének közel fele a határértékhez közeli tartományba esett. Érdekes megjegyezni, hogy míg több „szélsőségesen” belső kontrollos eredmény is volt, addig „szélsőségesen” külső kontrollos attitűddel rendelkező személy nem volt a mintában.

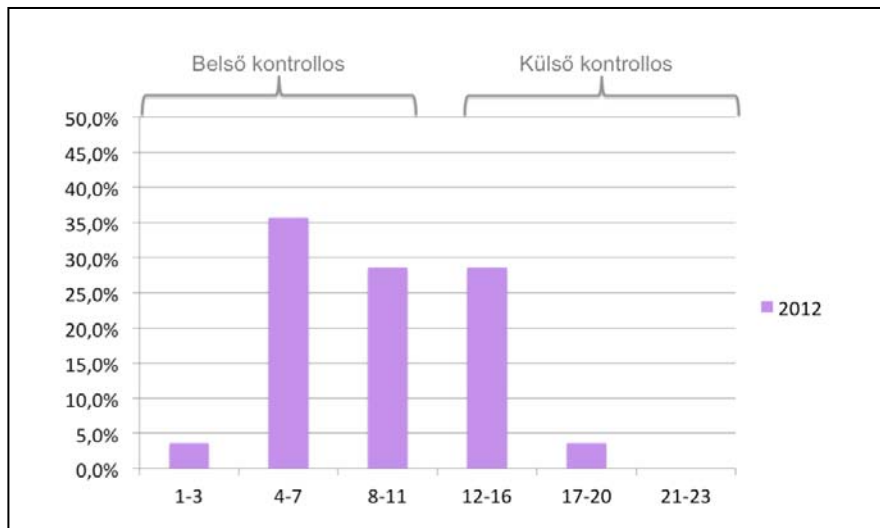
Ezeket az eredményeket szemlélteti összefoglalóan az 5. ábra<sup>5</sup>.

### A 2012. évi felmérés

A négy évvel később megismételt felmérés eredményein több említésre méltó változás is megjelent: Egyrészt az összességében csökkent azoknak az aránya, akikre a belső kontroll attitűd jellemző (csaknem 15%-kal). Másrészt a belső kontrollos csoporton belül is elmozdulás figyelhető meg: nagyobb azoknak az aránya, akik karakteres belső kontroll attitűddel rendelkeznek. A mintában továbbra sem volt olyan személy, akire az erős külső kontroll lenne jellemző.

A 2012-es felmérés eredményeit a 6. ábra foglalja össze.

**6. ábra:** A külső és belső kontroll attitűdű személyek megoszlása a mintában (2012)



Forrás: Saját szerkesztés

<sup>5</sup> Az x tengely a „Kontroll helye” kérdőíven elért pontszámot jelenti, míg az y tengely az egyes csoportok százalékos megoszlását mutatja a mintában.

## 7. Javaslatok az eredmények továbbgondolására

Összefoglalóan kijelenthető: megnyugtató a tény, hogy mind a 2009-es, mind a 2012-es felvételen igen nagy arányban jelentek meg azok a fiatalok, akik hisznek benne, hogy befolyásolni tudják sorsukat, és érznek erőt környezetük formálására is.

Természetesen a téma továbbgondolását több irányban is fontosnak tartom ahhoz, hogy további, megbízható következtetéseket vonhassunk le a mai fiatalok személyiségjegyeiről, és arról, hogy ez miként hathat majd hazánk gazdasági helyzetére.

Egyrészt elengedhetetlennek tartok egy kontrollesoportos vizsgálatot a budapesti egyetemisták körében, így hasonlítva össze a saját vállalkozást tervező és nem tervező magyar fiatalok attitűdjét. Ez azért fontos, mert az ebből szerzett eredményekből a vállalkozási kedv alakulásán túl a vállalkozások sikerességére is lehet előrejelzéseket adni. Továbbá ajánlott lenne a felmérést rendszeres időközönként megismételni, hogy a fiatalok attitűdjében bekövetkezett változásokról naprakész információink legyen.

Másrészt érdemes lenne az európai egyetemek hallgató körében is hasonló kutatást végezni: átfogóbb képet kaphatnánk arról, hogy a mai európai közösség területén élő fiatalokban mekkora a vágy, hogy saját vállalkozásukon keresztül formálják a környezetüket. Egyúttal régióink jövőbeni innovációs képességéről is pontosabb előrejelzéseket készíthetnénk.

## Felhasznált irodalom

Bartha Attila et al. (2011): *Körkérdés a kis- és közepes vállalatok gazdaságélénkítésben betöltött szerepéről*. *Külgazdaság*, 1–2. sz. 3–35. old.

Buzás Norbert (2004): *A vállalkozói szellem szerepe a spin-off cégek alapításában*. In: *Gazdasági szerkezet és versenyképesség az EU csatlakozás után: A VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági konferencia előadásai*. MTA Ipar- és Vállalatgazd. Biz.

Chikán Attila (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Aula kiadó, Budapest.

Császár Melinda – Horváth Gergely Krisztián (2010): *Lélek, értékek, stratégia*. Hétfa Kutatóintézet, Budapest.

Euroean Comission (2003): *Green Paper. Entrepreneurship in Europe*. Brussels.

Euroean Comission (2004): *Innovation Management and the Knowledge – Driven Economy*. ECSC-EC-EAEC Brussels-Luxembourg.

Letöltés helye: [http://www.innovation.lv/ino2/publications/studies\\_innovation\\_management\\_final\\_report.pdf](http://www.innovation.lv/ino2/publications/studies_innovation_management_final_report.pdf) Letöltés dátuma: 2012.02.23.

Európai Bizottság (2004): *Az új KKV-meghatározás. Felhasználói útmutató és nyilatkozatminta*. Európai Közösségek.

Letöltés helye: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_hu.pdf) Letöltés dátuma: 2012.02.26.

Farkas et al. (2008): *Tér és tudás: Az egyetemek mint tudás-, innovációs és regionális központok*. Belvedere Kiadó, Szeged.

Hoffer Ilona – Iványi Attila Szilárd (2008): *Gondolatok az innováció működési mechanizmusáról*. Vezetéstudomány, 4. sz. 51–55. old.

Inzelt Annamária (2011a): *Innováció és nemzetköziesedés a kicsik világában. Egy e-felvétel eredményei*. Külgazdaság, 9–10. sz. 122–154. old.

Inzelt Annamária (2011b): *Innováció – határok nélkül: Bevezető a tematikus számhoz*. Külgazdaság, 9–10. sz. 3–21. old.

Katona József (2006): *Az Oslo kézikönyv harmadik kiadásának kiértékelése*. Budapest. <http://www.nih.gov.hu/innovaciopolitika/publikaciok-tanulmányok/innovacio-fogalmanak> Letöltés dátuma: 2012.02.09.

Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2003): *Grünbuch: Unternehmergeist in Europa*.

Letöltés: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2003/com2003\\_0027de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2003/com2003_0027de01.pdf) Letöltés dátuma: 2012.02.20

Losoncz Miklós (2008): *Az amerikai hitelválság és világgazdasági következményei*. Pénzügyi Szemle, 2. sz. 248–264. old.

Malhotra, Naresh K. (2009): *Marketingkutató*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Mirnic Zsuzsanna (2006): *A személyiség építőkövei: Típus-, vonás- és biológiai elméletek*. Bölcsész Konzorcium, Budapest.

Letöltés helye: <http://mek.niif.hu/04800/04808/04808.pdf> Letöltés dátuma: 2012.02.10.

Pakucs János (2007): *Innováció és gazdasági növekedés*. Magyar Szemle, 1. sz.

Ráday Gábor (2008): *Egyetemi spin-off vállalkozások és vállalati spin-off cégek a high-tech iparágakban*. Társadalomkutatás, 3. sz. 321–335. old.

Rimler Judit (1998): *Kreativitás és vállalkozás*. Közgazdasági Szemle, 4. sz. 353–369. old.

Soósné Dr. Faragó Magdolna (2003): *Mentálhigiénés Pedagógiai Szociálpszichológiai Fogalomtár*. Országos Pedagógiai Könyvtár és Múzeum, Budapest

Szerb László – Márkus Gábor (2007): *A felsőoktatási környezet hatása a vállalkozói életpálya választására*. Közgazdasági Szemle, 3. sz. 248–273. old.

Vecsenyi János (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula Kiadó, Budapest.

### **Internetes hivatkozás**

<http://spinoffklub.tumblr.com/>

# Némethné dr. Gál Andrea

---

## Az oktatás szerepe a vállalkozásfejlesztésben

### 1. Mit értsünk vállalkozásfejlesztésen?

A vállalat és a vállalkozás kifejezések többnyire szinonimaként használatosak. Ezzel kapcsolatban osztom Román Zoltánnak azt a – számos írásában megtalálható – álláspontját, amely szerint: vállalat  $\neq$  vállalkozás. (Román, 1999, 7. o., 2006. 26. o., 2007. 80. o.). „A két fogalom keveredése a rendszerváltás időszaka-ra nyúlik vissza, amikor az akkori jogalkotók a vállalat fogalmát leszűkítették az állami vállalatok körére, és minden más formájára a vállalkozás kifejezést kezdték használni.” (Román, 2007. 81. o.) Ennek nyomán ma már nemcsak a jogszabályokban és a kormányzati dokumentumokban, hanem a köznyelvben is uralkodóvá vált a vállalkozás kifejezés alkalmazása, ami messze nem csak nyelvhelyességi szempontból vet fel problémákat. Az Európai Unió dokumentumaiban különválnak a vállalat (enterprise) és a vállalkozás (entrepreneurship) kifejezések használata, ami a fordításokban eltűnik. Ez azért gond, mert így összemosódik a „vállalatfejlesztés” és a „vállalkozásfejlesztés” kifejezések nagyon is eltérő jelentéstartalma. Az előbbi a vállalatok mint szervezetek fejlesztését jelenti (pl. a finanszírozási források körének bővítésével, az adminisztrációs terhek csökkentésével), az utóbbi viszont a vállalkozói gondolkodás, készség és tudás előmozdítására vonatkozik, ami az Európai Unió megújított lisszaboni programjának elindulása (2005) óta egyre nagyobb hangsúllyal szerepel a kapcsolódó közösségi dokumentumokban. (Román, 2007. 82. o.)

Mindezek figyelembevételével jelen tanulmányomban a „vállalkozásfejlesztés” kifejezést kizárólag az utóbbi értelmezés szerint használom. Elsőként azt vizsgálom, hogy az Európai Unió 2010-ben elfogadott „Európa 2020” elnevezésű stratégiájában hol és milyen módon jelenik meg a vállalkozásfejlesztés és – ezzel összefüggésben – a vállalkozásoktatás témaköre, majd egy 2010-ben publikált európai uniós kutatás adataira támaszkodva elemzem a vállalkozásoktatás eredményességének néhány kiemelt összetevőjét.

## 2. Az „EU 2020” stratégia és a vállalkozásfejlesztés

Az Európai Unió 2010-ben elfogadott „Európa 2020” stratégiája „Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája” címet viseli, amely magában foglalja a stratégia három prioritásának megnevezését. Mindhárom prioritáshoz kapcsolódnak ún. „kiemelt kezdeményezések”, amelyek majdnem mindegyikében megtalálhatók vagy a vállalatfejlesztésre – elsősorban a kis- és középvállalatok fejlesztésére –, vagy a vállalkozásfejlesztésre vonatkozó célkitűzések.

Ezek közül a vállalkozásfejlesztés és vállalkozásoktatás témaköre az „Intelligens növekedés” prioritáson belül jelenik meg a leghangsúlyosabban, amely prioritás a tudáson és innováción alapuló gazdaság megteremtését tűzi ki célul. Ezen belül az első, az „Innovatív Unió” kiemelt kezdeményezés, amelyben a vállalkozásfejlesztés – vagyis a vállalkozói készség ösztönzése és az innovatív szemléletmód fejlesztése – két, egymással összefüggő, mégis jól megkülönböztethető vonatkozásban is szerepel. Az egyik megközelítés a „tudáspartnerség” erősítését szorgalmazza, amelynek lényege, hogy az oktatás-kutatás-innováció tudásháromszög szereplői, vagyis a felsőoktatási intézmények, a kutatóintézetek és a vállalati szféra együttműködése intenzívebbé váljon, és a korábbiakhoz képest sokkal hatékonyabban és gyorsabban menjen végbe az elméleti tudás gyakorlati hasznosulásának folyamata. Ma már nem számít új felismerésnek az, hogy az Európai Uniónak a versenyképesség javítására vonatkozó céljai nehezen lesznek megvalósíthatóak akkor, ha továbbra is jellemző marad az ún. „európai paradoxon”, vagyis a tudomány és a gyakorlat között meglévő szakadék. Az egyetemi kutatásoknak – néhány kivételtől eltekintve – a piaci igényeket kevésbé figyelembe vevő rendszere, valamint a nehézkes és drága szabadalmaztatási eljárások megakadályozzák, hogy a kutatások eredményei gyorsan kézzelfoghatóvá váljanak. (Papanek, 2003. 62. o.)

Egyebek mellett ennek a problémának a kezelésére jött létre az Európai Bizottság kezdeményezésére 2008-ban az Európai Technológiai és Innovációs Intézet (European Institute of Innovation and Technology – EIT), amely a világ élvonalába tartozó innovációk ösztönzését tűzte ki célul. Az EIT összefogja a legkiválóbb felsőoktatási intézményeket, kutatóintézeteket és vállalatokat, amelyeket ún. „Tudományos és Innovációs Társulások”-ba (TIT-ekbe) tömörít a célok elérése érdekében. A TIT-ek katalizátorként működnek az új tudományos eredmények létrejöttében és hasznosításában, az általuk szervezett kurzusok pedig hozzájárulnak a felsőoktatás és a magánszektor közötti útvonalak kiszélesítéséhez, amennyiben segítik a vállalkozói szemléletmód terjedését, és ezen keresztül ösztönzik a vállalkozóvá válást. A TIT-ek eddig elért és tervezett eredményeit az 1. táblázat szemlélteti. (EC, 2011. 1.)

**1. táblázat:** A Tudományos és Innovációs Társulások elért és tervezett eredményei

Megnevezés	2011-ig elért eredmény	2020-ig tervezett eredmény
TIT-ek száma	3	9
Új vállalatok száma (db)	6 (+ 50 folyamatban)	600
Egyetemi hallgatók száma (fő)	700	25 000
Doktoranduszhallgatók száma (fő)		10 000

Forrás: EC 2011. 1. alapján saját szerkesztés

Az „Innovatív Unió” kiemelt kezdeményezésen belül a másik megközelítés az iskolarendszerű oktatás szerepének hangsúlyozása a vállalkozásfejlesztésben. A stratégiai dokumentum a tagállamok részére kiemelt fontossággal ajánlja megvalósításra, hogy a kreativitás, az innovatív gondolkodásmód és a vállalkozói készség kerüljenek a tantervek középpontjába. Ez egyértelműen azt mutatja, hogy az európai felfogás szerint a vállalkozói attitűd erősítésében nélkülözhetetlen szerepe van az oktatási (elsősorban felsőoktatási) intézményeknek, a siker nem várható kizárólag az előzőekben példaként ismertetett speciális programok működtetésétől.

Az „Intelligens növekedés” prioritás másik – a vállalkozásfejlesztés és a vállalkozásoktatás szempontjából lényeges – kiemelt kezdeményezése a „Mozgásban az ifjúság” címet viseli. Ennek célja a minőség javítása az oktatás minden szintjén, a fiatalok mobilitásának ösztönzése és elhelyezkedési esélyeik növelése. A stratégia e fejezetében külön kiemelésre kerül a fiatalok vállalkozói készségének erősítése, amit elsősorban különféle mobilitási programok révén javasolt megvalósítani.

A „Fenntartható növekedés” prioritás két kiemelt kezdeményezése is foglalkozik a vállalatok – elsősorban a kkv-szektor – fejlesztésének kérdéseivel: az „Erőforrás-hatékony Európa” és az „Iparpolitika a globalizáció korában” című kiemelt kezdeményezések, azonban a vállalkozásfejlesztés témaköre itt nem kerül szóba.

Az „Inkluzív növekedés” prioritás viszont újra foglalkozik a témával, mégpedig az „Új készségek és munkahelyek menetrendje” elnevezésű kiemelt kezdeményezés keretében. E kezdeményezés központi célja a foglalkoztatás növelése, amit – egyebek mellett – a különböző képzési rendszerek és szintek közötti rugalmas átjárás biztosítása és a szakképzés vonzerejének növelése segítségével kíván megvalósítani, aminek következtében az oktatási rendszer lehetővé teszi a munkaerő-piaci részvételhez szükséges készségek egyre magasabb szintű elsa-

játítását. Kiemelt cél az is, hogy az önfoglalkoztatás – vagyis lényegében a vállalkozóvá válás – előtt álló akadályok lebontásra kerüljenek az alacsony képzettségűek körében is, ezzel is csökkentve a munkanélkülivé válás esélyét. (COM, 2010, 2020 végleges, 11–22.)

Az eddigiekben – a tanulmány témájához igazodva – az „EU 2020” stratégiának a vállalkozásfejlesztést, vállalkozásoktatást érintő vonatkozásai kerültek kiemelésre, a 2. táblázat azonban összefoglalja a stratégia vállalat- és vállalkozásfejlesztési célokat is.

**2. táblázat:** Vállalat- és vállalkozásfejlesztés az „EU 2020” stratégiában

Prioritás	Kiemelt kezdeményezés	Vállalatfejlesztési cél	Vállalkozásfejlesztési cél
Intenzív növekedés	Innovatív Unió	K + F + I források megszerzésének megkönnyítése	Tudáspartnerség az oktató és kutató intézmények és a vállalatok között Vállalkozói készség és innovatív szemléletmód tantervekbe építése
	Európai digitális menetrend	Modern IKT elterjesztése a kkv-k versenyképességének növelése érdekében	–
	Mozgásban az ifjúság	–	Vállalkozói készséget erősítő módszerek kidolgozása, mobilitás elősegítése
Fenntartható növekedés	Erőforrás-hatékony Európa	Termelési és fogyasztási szerkezet erőforrás-hatékonyágának növelése	–
	Iparpolitika a globalizáció korában	A kkv-k üzleti, jogi környezetének javítása	–
Inkluzív növekedés	Új készségek és munkahelyek menetrendje	–	Foglalkoztatás növelése, képzési rendszer rugalmassá tétele, önfoglalkoztatás elősegítése

*Forrás:* COM, 2010. 2020 végleges, 11–22. alapján saját szerkesztés

### 3. Egy európai felmérés tanulságai

Már az ezredforduló környékén felvetődött a kérdés az Európai Unió döntéshozóiban, hogy vajon – az amerikai és az ázsiai versenytárs régiókhöz viszonyítva – miért mérsékeltebb az európai emberek vállalkozási hajlandósága, miért kezdenek kevesen saját üzletbe, és a már elindult mikro- vagy kisvállalatok között miért olyan kevés a növekedésre képes cég. A kérdések megválaszolása, az okok feltárása érdekében az Európai Bizottság megbízásából több felmérés is készült az Európai Unióban és – az összehasonlítás szempontjából fontos – Unión kívüli országokban. Ezek 2004-ben, 2007-ben és 2010-ben kerültek publikálásra.

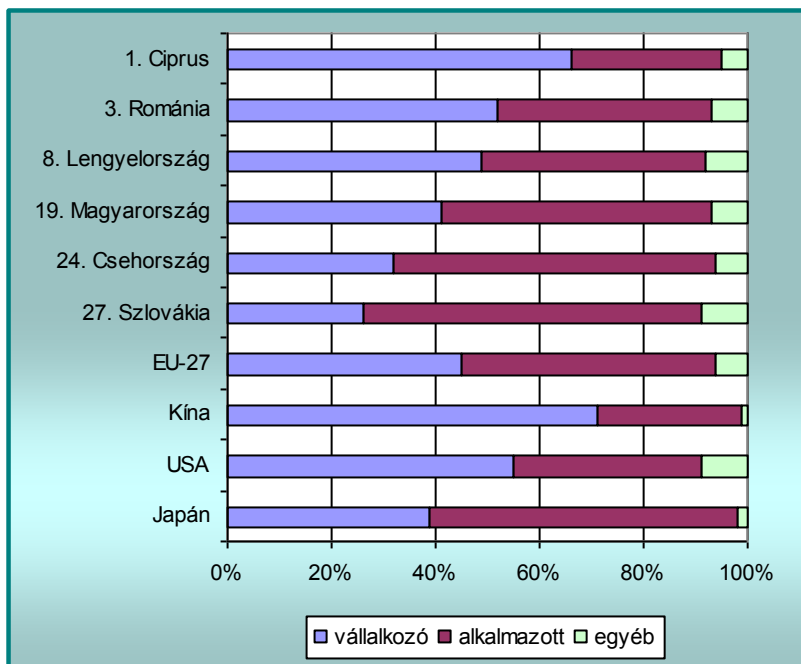
A legutóbbi ilyen témájú felmérés 2009 decemberében zajlott le, amelynek során 26 000 fő 15 éves vagy idősebb megkérdezettet vontak be kutatásba. A felmérés kiterjedt az Európa Unió mind a 27 tagállamára, de ezenkívül két csatlakozni szándékozó országra (Horvátország, Törökország), az EFTA három országára (Izland, Norvégia, Svájc), az Amerikai Egyesült Államokra, valamint három ázsiai országra (Kína, Japán, Dél-Korea) is, vagyis összesen 36 ország vett részt a kutatásban. Az eredményeket 2010 májusában a „Vállalkozás az EU-ban és azon kívül” (Entrepreneurship in the EU and beyond”) című kiadványában tette közzé az Európai Bizottság. (EC, 2010)

E fejezet célja elsősorban a felmérés azon eredményeinek, megállapításainak összefoglalása, amelyek képet adnak a vállalkozásoktatás eredményességéről nemzetközi összehasonlításban, ám előtte néhány, a vállalkozói készséget, motivációkat kutató kérdés elemzésére is sor kerül.

A felmérés ez utóbbi témakörre vonatkozó alapkérdése az volt, hogy a megkérdezett inkább alkalmazott, vagy inkább vállalkozó, „önfoglalkoztató” szeretne-e lenni. Az EU-27 országokban összességében valamivel többen preferálták az alkalmazotti létet (49%), mint a vállalkozóit (45%), de meglehetősen nagy szórás mutatkozik az egyes országok eredményei között. A legnagyobb arányban (66%) Cipruson vállalkoznának a megkérdezettek, míg a legkisebb arány Szlovákiában tapasztalható (26%), hazánk pedig a 41%-os eredményével a középmezőnyben, némiképp az EU-átlag alatt végzett. (EC, 2010. 13. o.) Az 1. ábra a felsorolt országokon kívül tartalmazza még néhány – a Magyarországgal történő összehasonlítás szempontjából kiemelten fontos – közép-kelet-európai ország adatait, valamint – az EU-átlaggal való összevetés szempontjából lényeges – Európán kívüli országok eredményeit. Az ábra alapján elmondható, hogy Románia és Lengyelország polgárai vállalkozóbb kedvűek, mint a magyarok, míg Csehország és Szlovákia vállalkozási hajlandóságára utaló adatai messze az uniós átlag alattiak. Figyelemre méltó továbbá, hogy az USA-ban és Kínában is

nagyobb arányban vállalkoznának az emberek, mint Európában, a kínai adat (71%) ebből a szempontból kiemelkedő.

**1. ábra:** A „Ha lehetősége lenne választani, az alkalmazotti vagy a vállalkozói létet preferálná?” kérdésre adott válaszok százalékos megoszlása néhány kiemelt országban és az EU-27 országokban



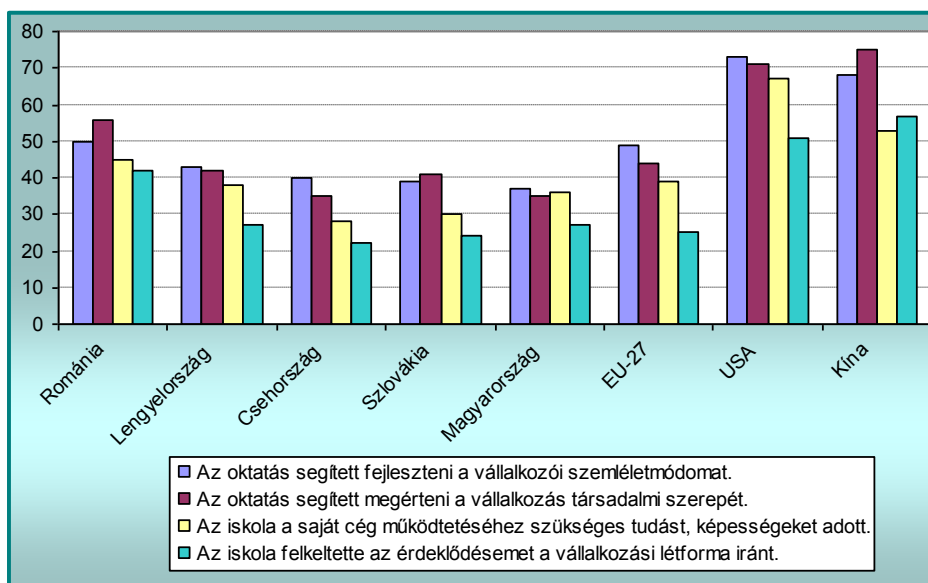
Forrás: EC, 2010, 13. o. alapján saját szerkesztés

A fenti választás motivációit kutatva azt tapasztalhatjuk, hogy – igen kevés kivételtől eltekintve – a legtöbb országban ugyanazok a válaszlehetőségek kerültek a leggyakrabban említettek közé. Az önfoglalkoztatást preferálók mind az európai országokban, mind Amerikában és Ázsiában a vállalkozói léttel járó szabadságot tartották a legfontosabb értéknek, így a függetlenség, önmegvalósítás, illetve a munkavégzés helyének és idejének szabad megválasztása voltak a legfontosabb érvek. Magyarország – és Románia is – kivételt képez ebből a szempontból, mert itt a függetlenség és az önmegvalósítás mellett a magasabb jövedelmi kilátások serkentik leginkább az embereket a vállalkozóvá válásra. Az alkalmazotti státusz előnyben részesítése esetén is nagyon hasonlóak ez egyes országok eredményei: elsősorban a rendszeres, fix jövedelmet és a foglalkoztatás stabilitását említették a válaszadók. Kína szembeeső eltérést mutat: itt

leginkább akkor választják az alkalmazotti státuszt a megkérdezettek, ha nincs elég pénzügyi forrásuk vagy megfelelő szakértelmük az önálló vállalkozás elindításához. Ebben is megmutatkozik tehát a kínaiak kiemelkedően nagy vállalkozási hajlandósága, hiszen az alkalmazotti létet inkább csak „kényszermegoldásnak” tekintik arra az esetre, ha valami miatt nem sikerülne vállalkozni. (EC, 2010, 18. o.)

A vállalkozásoktatás témakörében a kutatási kérdőív négy állítást fogalmazott meg, amelyet négyfokozatú skálán (teljesen egyetért – egyetért – nem ért egyet – egyáltalán nem ért egyet) értékelték a válaszadók. A 2. ábrán – az eddigiekben is vizsgált országok esetén – azoknak a válaszadóknak az összesített aránya látható, akik az állításokkal valamilyen mértékben egyetértettek.

**2. ábra:** A felsorolt – vállalkozásoktatással kapcsolatos – kérdésekkel egyetértők és teljesen egyetértők összesített aránya néhány kiemelt országban és az EU-27 országokban (%)



Forrás: EC, 2010, 98–101. o. alapján saját szerkesztés

Az ábrára tekintve rögtön szembetűnik, hogy az amerikai és a kínai válaszadók minden egyes, a vállalkozásoktatást valamely oldalról pozitívan megközelítő állítással lényegesen nagyobb arányban értettek egyet, mint az európaiak. A térbeli összehasonlítást tovább folytatva látható, hogy Románia és Lengyelország – ahogyan a vállalkozási hajlandóságnál már láttuk – az európai

átlag fölött „teljesít”, míg a többi vizsgált európai ország – hazánkat is beleértve – inkább alatta. Véleményem szerint mélyebb statisztikai elemzések, kapcsolatvizsgálati módszerek „bevetése” nélkül is nyilvánvalónak látszik, hogy az iskolákban folyó vállalkozásoktatásról alkotott vélemény és a vállalkozói készség között összefüggés van: ahol a megkérdezettek inkább érzékelték pozitívnak az oktatási rendszer teljesítményét ezen a téren, ott egyúttal nagyobb vállalkozó kedvről tettek tanúságot.

Tovább árnyalja a képet, ha egyenként áttekintjük a négy állítással való egyetértési arányokat. Majdnem minden országban – éppen Magyarország kivételével, de az eltérés mértéke nem jelentős – az első két állítással értettek egyet a legtöbben: „Az oktatás segített fejleszteni a vállalkozói szemléletmódot”, illetve: „Az oktatás segített megérteni a vállalkozás társadalmi szerepét”. Mindkét állítás a vállalkozással kapcsolatos általános beállítódásra, attitűdre utal. Ennek kapcsán tehát elmondható, hogy az oktatási rendszer képes a leginkább a pozitív „üzenetek” átadására. A másik két állítás már sokkal gyakorlatiasabb, hiszen a konkrét vállalkozói ismeretek és a vállalkozóvá válás kérdését taglalja: „Az iskola a saját cég működtetéséhez szükséges tudást, képességeket adott számomra”, illetve: „Az iskola felkeltette az érdeklődésemet a vállalkozói létforma iránt”. Ezen állítások esetén általában jóval kisebb volt az egyetértők aránya, mint az előző két állításnál, vagyis a gyakorlatban is jól használható vállalkozói tudás átadása, a kompetenciafejlesztés és a vállalkozásra ösztönzés már kevésbé tekinthető sikeresnek.

Ha az egyes állításokkal egyetértők százalékos arányát nem egymáshoz viszonyítva, hanem számszerűen tekintjük, akkor nem állítható, hogy nagyon pozitív képet kapunk az európai vállalkozásoktatás eredményességének megítéléséről. Az EU-27 országokban – sorrendben az 1–4. kérdésekig haladva – az egyetértők aránya: 49% – 44% – 39% – 25%, vagyis a többség inkább nem ért egyet a felsorolt állításokkal, tehát nem érzékeli/érezte az oktatási rendszer vállalkozási attitűdöt, tudást, készséget serkentő szerepét. (EC, 2010, 98–101. o.)

Kor szerinti megosztást vizsgálva látjuk, hogy az EU-27 országokban jelentősek az eltérések. Az állításokkal való egyetértők százalékos arányának sorrendje minden korcsoport esetén megegyezik, vagyis mindenütt az 1-től a 4. kérdés irányába haladva csökken az egyetértők aránya, bár az egyes korcsoportokban eltérnek az egyetértési arányok közötti különbségek. Ez arra utal, hogy az elmúlt évtizedek során – amikor a megkérdezettek részt vettek az oktatásban – folyamatosan megfigyelhető az, hogy az oktatás inkább a vállalkozói szemléletmódot és a vállalkozás társadalmi szerepének fontosságát tudta erősíteni, a gyakorlati tudást és a vállalkozási hajlandóságot kevésbé.

Az életkor előrehaladtával – a legidősebb korosztálynál tapasztalható kismértékű emelkedéstől eltekintve – az tapasztalható, hogy a megkérdezettek egyre kevésbé értékelik pozitívan az iskolák vállalkozásoktatási teljesítményét. Ez úgy is interpretálható, hogy javuló tendenciát mutat ez a teljesítmény, hiszen a legfiatalabb –az éppen most közép- vagy felsőoktatásban tanuló – válaszadói körnek a legjobb a véleménye erről. Valószínű – oktatóként csak remélni tudom –, hogy valóban létezik a javuló tendencia, de nem szabad elfeledkezni egy nagyon fontos tényről az adatok értelmezésekor. Az EU-27 országok átlagában a volt szocialista országok adatai is jelentős súllyal szerepelnek, amely országokban még alig 20 éve annak, hogy egyáltalán vállalkozásról, illetve az e témakört érintő oktatási tartalmak megjelenéséről beszélhetünk, így kb. a 35-40 év feletti korosztályok nem is rendelkezhetnek semmiféle tapasztalattal ezen a téren.

#### **4. Következtetések**

A tanulmány összefoglalásaként az itt következő fő megállapítások fogalmazhatók meg:

A vállalkozásfejlesztés – azaz a vállalkozói szemléletmód, attitűd, tudás és készség fejlesztése – az Európai Unió kiemelt célja, amely a jelen évtizedre vonatkozó legfontosabb stratégiai dokumentumban, az „EU 2020” stratégiában is több vonatkozásban megfogalmazódott.

A tudáspartnerség erősítése, vagyis az oktató, a kutató és a gazdálkodó szervezetek együttműködése elengedhetetlen feltétele annak, hogy az elméleti tudás gyors és eredményes gyakorlati hasznosulása megtörténhessen. Ennek elősegítésére az Európai Unió létrehozta az Európai Technológiai és Innovációs Intézetet (EIT), amely a tudásháromszög tagjait Tudományos és Innovációs Társulásokba tömörítve segíti a célok elérését.

Az EIT-hez hasonló speciális kezdeményezések önmagukban nem elegendők a vállalkozói készség, hajlandóság nagyarányú növeléséhez, a vállalkozói szemléletmód és tudás széles körben való elterjesztéséhez: ebben a munkában fontos szerep jut az oktatási intézményeknek. Egy 2010-ben publikált felmérés adatai szerint Európa jelentős lemaradásban van az amerikai és az ázsiai versenytársakhoz képest a vállalkozásoktatás eredményességében. Bár az időbeli tendenciák biztatónak tűnnek, még jelentős fejlődési lehetőségek állnak az európai oktatási rendszer előtt a vállalkozásoktatás területén.

## Felhasznált irodalom

COM (2010): 2020 végleges: *Európa 2020: Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája*. Európai Bizottság, Brüsszel.

EC (2010): *Entrepreneurship in the EU and beyond*. Flash Eurobarometer 283. European Commission, Brussels.

EC (2011): *Az Európai Innovációs és Technológiai Intézet (EIT) stratégiai innovációs terve – gyakran feltett kérdések*. MEMO/11/851. Európai Bizottság, Brüsszel.

Papanek Gábor (2003): *Az „európai paradoxon” a magyar K + F szférában*. Fejlesztés és Finanszírozás, 4. sz. 62–76. o.

Román Zoltán (1999): *A kis- és középvállalatok az EU-csatlakozás tükrében*. Európai Tükör. Műhelytanulmányok, 51.

Román Zoltán (2006): *A kis- és középvállalatok és a lisszaboni célok*. Fejlesztés és Finanszírozás, 3. sz. 20–29. o.

Román Zoltán (2007): *A vállalkozás a magyar gazdaságban – nemzetközi tükrében*. Köz-Gazdaság, 2. sz. 67–84. o.

# Farkas Szilveszter

---

## Miért adaptáljuk a hallgatói spin-off modellt?<sup>1</sup>

### 1. Bevezetés

Az új vállalkozások indítása minden nemzetgazdaság számára kiemelkedő fontosságú kérdés. Kik hozzák létre az új vállalkozásokat? Mennyire innovatívak és milyen növekedési lehetőséggel rendelkeznek ezek a vállalkozások? Számos külföldi és hazai példa bizonyítja, hogy az innovatív és jelentős növekedési potenciállal rendelkező vállalkozások egy részét egyetemisták és főiskolások alapítják. A végzett hallgatók jelentékeny hányada indít vállalkozást életpályája bizonyos időszakában. Az egyetemeken és főiskolákon zajló vállalkozási ismeretek oktatásának fontossága mellett érvelhetünk azzal is, hogy a vállalkozási ismeretek részét képezik a társadalmi-gazdasági ismereteknek.

Több nemzetközi kutatási projekt vizsgálja az egyetemi és főiskolai hallgatók vállalkozási hajlandóságát, a felsőfokú intézmények által nyújtott szolgáltatásokat. Magyarország 2006-ban kapcsolódott be ebbe a nemzetközi kutatásba (Szerb–Márkus, 2007). 2008-ban másodsorra történt lekérdezés. Ennek már első eredményei is tanulságosak, rávilágítanak a különbségekre és az esetleges fejlesztési utakra.

Talán nem túlzó az a megállapítás, hogy az új típusú közgazdászképzésben az alapszakok többségén a gyakorlatorientáltabb képzés a vállalkozások működtetésével kapcsolatos kurzusok számának gyarapodásához vezetett. A kötelező kurzusok mellett korábban is voltak olyan képzési programok, amelyek a hallgatók vállalkozási ismereteinek bővítését és hallgatói vállalkozások indítását egyszerre célozták. Egy ilyen programról, az ún. hallgatói spin-off modellről szól ez a tanulmány.

### 2. Mit mutatnak a nemzetközi összehasonlítások?

A GUESSS kutatási projekt első eredményeit felhasználva hasonlítom össze a magyar hallgatók vállalkozási hajlandóságának néhány paraméterét külföldi társaikkal. A kutatási projekt a svájci University of St. Gallen és a német

---

<sup>1</sup> Az előadás első változata elhangzott az ERENET (Entrepreneurship Research and Education Network of Central European Universities) 2010. évi győri konferenciáján.

European Business School 2006-os „International Survey on Collegiate Entrepreneurship” (ISCE 2006) és a 2008-as „Global University Entrepreneurial Spirit Students’ Survey” (GUESSS, 2008) közös felmérése. A kutatás egyik fontos eredménye a hallgatói vállalkozási erő index összeállítása és publikálása, ami nemzetközi összehasonlításokra ad lehetőséget és az időbeli változások is követhetőek.

### **2.1. A hallgatói vállalkozási erő index**

A GUESSS projekt három tényezőre fókuszált. Az első a vállalkozás indításával kapcsolatos jellemzők elemzése: egyéni karriercélok, vállalkozói szándék és aktivitás, amelyek alapján összeállításra került egy hallgatói vállalkozási erő index (index of entrepreneurial power). A második vizsgált fő terület a felsőoktatási intézmény által nyújtott szolgáltatások, amelyek a hallgatók vállalkozóvá válását segítik. A harmadik témakör személyes jellegű: demográfiai adatok, a hallgatók üzleti céljai, vállalkozáson túli motivációk, saját vállalkozás innovációjának értékelése.

A válaszadó országok köre 2006-ról 2008-ra némileg emelkedett, alapvetően azonban nem változott. Természetesen mindkét időpontra jellemző, hogy néhány országban kevés kérdőívet töltöttek ki a hallgatók. 2006-ban Franciaország, Dél-Afrika és Szingapúr válaszadási aránya maradt el jelentősen a nemzetközi átlagtól, általában egy egyetem hallgatói töltötték ki a kérdőívet, 1% alatti válaszadási ráta mellett. 2008-ban Ausztrália és Portugália egyetemeken válaszoltak kevesen (Portugália kísérleti jelleggel kapcsolódott be a kutatási programba.), Írország esetében pedig kétségek merültek fel a reprezentativitás tekintetében.

**1. táblázat:** Hallgatói vállalkozási erő index 2006-ban és 2008-ban

<b>Ország</b>	<b>2006</b>	<b>2008</b>
Svájc	3,45	2,80
Németország	3,39	2,90
Luxemburg	na	3,00
Belgium	3,60	3,00
Görögország	na	3,20
Finnország	3,71	3,20
Franciaország	na	3,30
Ausztria	3,53	3,30

Ország	2006	2008
<b>Magyarország</b>	<b>3,52</b>	<b>3,50</b>
Szingapúr	3,95	3,70
Írország	4,09	3,80
Lichtenstein	3,75	3,80
Új-Zéland	3,66	3,90
Dél-Afrika	na	4,50
Észtország	na	4,70
Mexikó	na	4,70
Indonézia	na	5,20
Norvégia	3,49	na
<b>Nemzetközi átlag</b>	<b>3,55</b>	<b>3,30</b>

Forrás: ISCE, 2006, 18. o. és GUESSS, 2008, 22. o.

Az 1. táblázat a hallgatói vállalkozási index alapján meghatározható ország-rangsort mutatja. Szembetűnő, hogy a nemzetközi átlag csökkent. Magyarországon esetében a mutató értékének csökkenése elmaradt a nemzetközi csökkenéstől, így relatív pozíciónkon javítottunk. Magyar szempontból különösen fontos, hogy 2006-ban a vállalkozási index tekintetében a magyar egyetemistáknak a részletesen vizsgált 11 ország közül csak a 8. hely „jutott”, átlag alatti index értékkel. 2008-ban 17 ország között a középmezőnyben foglaltunk helyet (9. hely), az index értéke azonban a nemzetközi átlag feletti.

## 2.2. Hallgatói vállalkozások és az innováció

A vállalkozásalapításban az előkelő 5. helyet értük el 2008-ban, jelentősen meghaladva a nemzetközi átlagot. A 2008-as adatok alapján az is feltűnő, hogy a fejlett országok hallgatói vállalkozói aktivitása jelentősen elmarad számos kevésbé fejlett (feltörekvő) országtól (lásd 2. táblázat).

Érdekes azt is megnézni, hogy a hallgatók milyen ágazatban alapítanak vállalkozásokat. A magyar hallgatók közül a feldolgozóiparban nagyon kevesen, viszont a kereskedelemben kiemelkedő számban alapítanak vállalkozást nemzetközi összehasonlításban (GUESSS, 2008).

A hallgatói vállalkozók 56,1%-a tekintette tradicionálisnak a vállalkozását, 9,6%-uk gondolta úgy, hogy a vállalkozói ötlete világszínvonalú. Az átlagtól jelentősen eltér Svájc és Magyarország. Az előbbi azért, mert 17,2% vélte úgy, hogy a vállalkozása innovatív. Magyarországon esetében ez az érték 2,5%, ami

mutathatja a hallgatók józan, reális gondolkodását, vagy az innováció igen alacsony mértékét. Valószínű, hogy inkább az innováció alacsony szintjét kell látnunk a számok mögött.

**2. táblázat:** Hallgatók által alapított vállalkozások 2008-ban

Ország	Vállalkozások száma	Alapítási arány a válaszadó hallgatók %-ában
Lichtenstein	11	4,0
Észtország	58	3,7
Ausztria	194	3,3
Indonézia	15	2,6
<b>Magyarország</b>	<b>279</b>	<b>2,5</b>
Új-Zéland	125	2,3
Németország	172	2,3
Finnország	25	2,2
Dél-Afrika	38	1,7
Mexikó	11	1,5
Szingapúr	28	1,2
Svájc	99	0,8
Írország	1	0,7
Belgium	58	0,6
Franciaország	5	0,4
Görögország	1	0,4
Luxemburg	0	0,0
<b>Nemzetközi</b>	<b>1127</b>	<b>3,30</b>

*Forrás:* GUESSS, 2008, 23. o.

### **2.3. A felsőoktatási intézmények hallgatói vállalkozásokat segítő szolgáltatásai**

A GUESSS kutatási projekt felmérte a felsőoktatási intézmények szerepét a hallgatói vállalkozások támogatásában. Ezek az intézmények különböző szolgáltatásokkal segíthetik a hallgatókat: vállalkozói ismeretekről szóló előadások és szemináriumok, tapasztalatcsere vállalkozókkal, üzleti játékok, üzleti tervezés, pénzügyi támogatás, inkubáció, alapítási coaching. Ezek közül a hallgatók

az alapítási coachingot tartják a legfontosabbnak, és a vállalkozói ismeretek oktatásának tulajdonítanak legkisebb jelentőséget (GUESSS, 2008. 26. o). A felmérésből az is kiderül, hogy igen magas azoknak a hallgatóknak az aránya, akik nem tudják, hogy felsőoktatási intézményükben léteznek-e a fenti szolgáltatások (63,2%). A hallgatók által igénybe vett felsőoktatási vállalkozói szolgáltatások közül legjelentősebb a vállalkozói ismeretek oktatása, és csak igen kevesen számíthatnak intézményük pénzügyi támogatására.

A magyarországi helyzetet egy érdekes ellentmondás jellemzi. A felsőoktatási intézmény által nyújtandó szolgáltatások megítélésben nincs értékelhető különbség a magyar hallgatók megítélése és a nemzetközi átlag között. Az egyes szolgáltatások meglétének ismeretében azonban jelentős különbségeket láthatunk. A vállalkozói ismeretek kurzusok és a tapasztalatcsere tekintetében a nemzetközi átlag közeli az ismertség. Az üzleti tervezés, az üzleti játékok, vállalkozói coaching, inkubátor szolgáltatás, valamint pénzügyi támogatás tekintetében jelentős az elmaradás vagy inkább lemaradás (GUESSS, 2008. 7.9. melléklet). A fő jellemzőket a 3. táblázatban foglalja össze.

**3. táblázat:** Felsőoktatási intézmények vállalkozást segítő szolgáltatásai (%)

Ország		SUI	LIE	GER	AUT	FRA	BEL	IRL	FIN	HUN	NZL
Üzleti tervezés	I	26,3	63,7	21,4	25,7	42,7	21,9	30,7	51,4	<b>25,4</b>	18,7
	N/NT	73,6	36,3	78,6	74,2	57,3	78,1	69,3	48,6	<b>74,6</b>	81,3
Alapítási coaching	I	17,3	40,6	23,5	16,8	42,9	14,0	13,6	40,6	<b>8,8</b>	13,6
	N/NT	92,7	59,3	66,6	83,3	57,1	86,0	86,4	59,4	<b>91,2</b>	86,4
Vállalkozási ismeretek oktatása	I	33,4	83,5	19,2	29,6	80,5	31,6	46,4	60,4	<b>43,0</b>	30,6
	N/NT	66,6	16,6	80,8	70,4	19,5	68,4	53,6	39,6	<b>57,0</b>	69,4
Üzleti játékok	I	18,5	46,4	23,9	18,2	57,0	19,0	16,4	34,5	<b>17,2</b>	14,7
	N/NT	81,5	53,6	76,1	10,9	43,0	81,0	83,6	65,5	<b>82,8</b>	85,3
Kerekasztal-beszélgetés alapítókkal	I	13,7	28,4	8,6	9,5	61,0	18,6	10,0	12,8	<b>14,8</b>	8,9
	N/NT	86,3	71,6	91,4	90,5	39,0	81,4	90,0	87,2	<b>85,2</b>	91,1
Pénzügyi támogatás	I	9,9	11,2	5,9	3,7	11,7	9,6	5,7	4,9	<b>4,6</b>	8,2
	N/NT	90,1	88,8	94,1	96,3	88,3	90,4	94,3	95,1	<b>95,3</b>	91,8
Inkubátor	I	8,2	19,1	6,6	8,5	37,8	7,3	9,3	29,2	<b>3,0</b>	11,1
	N/NT	91,8	80,9	93,4	91,5	62,2	92,7	90,7	70,8	<b>97,0</b>	88,9

Ország		AUS	RSA	SIN	MEX	EST	LUX	GRE	POR	IND	INT
Üzleti tervezés	I	22,5	33,8	43,5	79,9	37,1	10,6	29,9	58,3	75,3	<b>27,3</b>
	N/NT	76,6	66,2	56,5	20,1	65,0	89,4	25,4	41,7	24,7	<b>72,7</b>
Alapítási coaching	I	11,2	19,9	28,8	71,1	26,8	5,4	15,5	15,0	56,9	<b>18,2</b>
	N/NT	88,8	80,1	71,2	28,9	73,1	94,6	84,5	85,0	43,1	<b>81,8</b>
Vállalkozási ismeretek oktatása	I	37,1	60,1	68,9	82,8	51,0	15,1	57,7	85,0	93,0	<b>37,9</b>
	N/NT	62,9	39,9	31,1	17,2	49,0	84,9	42,3	15,0	7,0	<b>62,1</b>
Üzleti játékok	I	19,1	16,8	36,2	62,1	10,7	9,2	13,7	35,0	65,9	<b>21,0</b>
	N/NT	80,9	83,2	63,8	37,9	89,3	90,8	86,3	65,0	34,1	<b>89,0</b>
Kerekasztal-beszélgetés alapítókkal	I	11,2	15,1	30,2	48,2	6,2	8,5	13,0	23,3	61,9	<b>15,4</b>
	N/NT	88,8	84,9	69,8	51,8	93,8	91,5	87,0	76,7	38,1	<b>84,6</b>
Pénzügyi támogatása	I	6,7	15,9	29,7	58,3	5,4	5,9	5,3	15,0	37,7	<b>9,2</b>
	N/NT	93,3	84,1	70,3	41,7	94,6	96,1	30,6	85,0	62,3	<b>90,8</b>
Inkubátor	I	9,0	9,7	28,9	96,0	8,8	3,1	4,6	36,7	29,5	<b>10,1</b>
	N/NT	91,0	90,3	71,1	4,0	91,2	96,9	95,4	63,3	70,5	<b>89,9</b>

Megjegyzések:

I = létező szolgáltatás, N/NT = nincs vagy nem tudja, hogy van-e

SUI=Svájc, LIE=Liechtenstein, GER=Németország, AUT=Ausztria, FRA=Franciaország, BEL=Belgium, IRL=Írország, FIN=Finnország, HUN=Magyarország, NZL=Új-Zéland, AUS=Ausztrália, RSA=Dél-Afrika, SIN=Szingapúr, MEX=Mexikó, EST=Észtország, LUX=Luxemburg, GRE=Görögország, POR=Portugália, IND=Indonézia, INT=Nemzetközi átlag

Forrás: GUESS, 2008, 7.9. melléklet.

### 3. Hallgatói vállalkozási ötletek támogatása a Széchenyi István Egyetemen

#### 3.1. „Sic itur ad astra” program<sup>2</sup>

A Széchenyi István Egyetemen egy olyan jelentősebb kísérletről tudok, amely hallgatói vállalkozások alapítását, az indulás támogatását tűzte ki céljául. 2002-ben egy OMFB-pályázaton nyert támogatást az egyetem az innovatív hallgatói ötletek felkarolására. Ennek része volt egy üzletitervíró verseny, amely keretében az arra érdemes pályaműveket anyagilag támogatta a pályázat. Ami figyelemre méltó, hogy a benyújtott pályázatot készítők egy háromszor egynapos tréningen vettek részt, ami az ötletek kidolgozásához nyújtott segítséget.

<sup>2</sup> A program kidolgozója dr. Rab Károly főiskolai docens, segítője a szervezésben Kovács Zsolt volt.

Nyolc üzleti-terv-pályázatot adtak le. Hagyományos értelmű termékgyártásra egy jelentkező volt, aki végül nem pályázott. A többség valamilyen, a vállalkozókat támogató informatikai szolgáltatásra vonatkozó ötlettel jelentkezett, illetve egy pályázó tervezői szoftver részprogrammal.

Ennek a kísérletnek egyetlen fordulójáról vannak ismereteim, az üzleti tervek megvalósítását a pályázat már nem követte figyelemmel, így a támogatási összeget hasznosulásáról sem rendelkezünk értékelhető információval.

### **3.2. Széchenyi István Hallgatói Spin-off Klub<sup>3</sup>**

A helyi legendárium szerint egy napilapcikk kapcsán merült fel dr. Solt Katalinban<sup>4</sup> az ötlet, hogy a Széchenyi István Egyetemen is érdemes lenne megszervezni egy hallgatói spin-off klubot. Hamarosan kiderült, hogy a Budapesti Corvinus Egyetem Interuniversitas Hallgatói Vállalkozói Klub és Spin-off Keltető programja hathatósan támogatja az ötletet. Dr. Szirmai Péterrel<sup>5</sup> konzultációkat folytattunk, s ez biztosította az alapot a sikeres adaptációhoz.

Csaknem egy éves előkészítés után 2009. október 20-án tartottuk meg a nyitó rendezvényt. Dr. Szekeres Tamás rektor úr megnyitóját követően az első előadást dr. Szirmai Péter tartotta a Budapesti Corvinus Egyetemen folyó vállalkozásoktatásról, kiemelve a hallgatói vállalkozások indításának, támogatásának fontosságát. Sragner László – 32 éve vállalkozó –, a Sragner & Sragner Kft. vezetője a vállalkozó és a társadalom sajátos viszonyáról, a vállalkozások és a vállalkozók társadalmi megítéléséről, valamint a vállalkozói lét sokszínűségéről tartott átfogó előadást. „Diákból vállalkozó – a vállalkozásindítás gyakorlati tapasztalatai” címmel Dietrich Péter a saját tapasztalatait osztotta meg a hallgatósággal.

Végül, de nem utolsó sorban a Széchenyi István Hallgatói Spin-off Klub programját és célkitűzéseit ismertette dr. Farkas Szilveszter (SZE Gazdálkodástudományi Tanszék).

Az első félévben Szirmai Márton „Szalontüdő” és a „Remete remeke” című, sokszorosán díjnyertes vállalkozói témájú filmjeit vetítettük. A következő program Aprily Zoltán „Kultúra, vállalkozás, internet” c. előadása volt, amely a [www.daazo.com](http://www.daazo.com) alapításáról és működtetéséről szólt.

A második félévben három előadást szerveztünk, valamint elindítottuk az üzleti tervezés kurzust.

---

<sup>3</sup> [www.spinoff.szeportal.hu](http://www.spinoff.szeportal.hu)

<sup>4</sup> A SZE Kautz Kar Gazdálkodástudományi Tanszék vezetője 2010. február 1-jéig.

<sup>5</sup> Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központ akkori vezetője.

### ***3.3. Szeretet-pénz versus hallgatói spin-off modell***

„Szeretet-pénz” útján történő finanszírozásnak tartom azt, amikor személyes és/vagy intézményi kapcsolatok révén vállalkozók vagy pályázatok biztosítják a hallgatói vállalkozások alapításához a tőkét, jellemzően néhány tíz- vagy száz-ezer forint nagyságban. A hallgatói spin-off modellben a hallgatók üzleti ötleteinek részletes kidolgozása történik meg üzleti tervek keretében. Az üzleti terv ismeretében döntenek az üzleti angyal befektetők a finanszírozás formájáról és mértékéről. A gazdasági társaság alapításában a három meghatározó szereplő: a hallgató, az üzleti angyal és az egyetem. A hallgatói spin-off vállalkozás egyetemi szempontból hasznosító vállalkozásnak tekinthető, mivel az egyetemi tudás hasznosításáról van szó ebben az esetben is. Az egyetemi részvétel fontos a hallgató(k) számára, az egyetem üzleti tanácsadói feladatok lát el a hallgató „oldalán”. Az egyetem fontos érdeke lehet, hogy megfelelő kiszállási stratégiával biztosítsa az általa működtetett hallgatói spin-off modell fenntarthatóságát.

Miért az üzleti angyalok? Az üzleti angyalok jellemzően saját vagyonukból fektetnek be. Hajlandóak az átlagos üzleti kockázatnál magasabb kockázatot vállalni, természetesen az átlagosnál nagyobb hozam reményében. A hallgatói spin-off modell legfontosabb eleme, hogy a hallgatói vállalkozás indításához és kezdeti működtetéséhez felhasználja az üzleti angyal kapcsolati hálóját és szakértelmét, hiszen az üzleti angyal is tulajdonosa lesz a vállalkozásnak.

A 4. táblázatban a következő szempontok szerint igyekeztem összehasonlítani a hallgatói vállalkozások támogatásának létező modelljeit. Alapvető szempont a pénzügyi támogatás, forrás megszerzésének formája. A pályázati, szponzori pénzekkel történő formát szeretet-pénznek nevezem, a kis- és középvállalkozásoknál ismert forrásszerzéshez hasonlóan. Következő szempont a kockázatok viselése. A szeretet-pénzből finanszírozott vállalkozások kevésbé érzékenyek a kockázatokra, nem elég kockázatérzékeny az a vállalkozás, amely versenyeken, pályázatokon elnyert pénzből kezdi meg működését. A harmadik szempont az üzleti-pénzügyi terv realitása, óvatossága. Saját pénzből indított vállalkozások esetében is gyakran előfordul a kiadások alultervezése, a bevételek optimista becslése. A pályázati, szponzori pénzekkel történő vállalkozás indítása esetében ennek esélye még nagyobb. A hallgatói spin-off modellben már az üzleti tervezés szigorú szakmai kontroll mellett történik. A kezdő vállalkozók ismeretei hiányosak, tapasztalataik szerények, kapcsolati hálójuk gyenge a vállalkozás támogatásához. Az üzleti angyal segítségével megvalósuló hallgatói vállalkozások esetében a pénzügyi befektetés megtérülését az üzleti angyalok tapasztalataik, ismereteik átadásával, kapcsolatrendszerük szükség szerinti felhasználásával is előmozdítják, nem bíznak mindent az egyébként tehetséges hallgató-vállalkozóra.

**4. táblázat:** Szeretet-pénz versus hallgatói spin-off modell

Szeretet-pénz	Hallgatói spin-off modell
Szponzor vagy pályázat	Üzleti angyal
Nincs valós kockázat	Valós és saját kockázat
Rövid idő alatt elfogyhat a pénz	Átgondoltabb finanszírozás
Ismeretek hiányosak, nehezen megszerezhetőek	Ismeretek hiányosak, de könnyebben megszerezhetőek
Kapcsolati háló „lazább”	Kapcsolatok

*Forrás:* saját összeállítás

Természetesen úgy gondolom, hogy sokféle hallgatói spin-off formáció lehet, amelyek igazodnak a működtető felsőoktatási intézmény sajátosságaihoz. Győri sajátosság, hogy az egyetem hallgatói önkormányzata igen hatékonyan támogatja a Széchenyi István Hallgatói Spin-off Klubot, például honlap készítésében, karbantartásában, szervezésben. Eddigi programjainkhoz szerény pénzügyi támogatást vettünk igénybe, a programot nem pályázati támogatásból finanszíroztuk. Fő törekvésünk, hogy önfenntartó legyen a klub és elkerüljük a pályázati forrásoktól való függést. Az egyetemünk történetéből fakadó egyik sajátosság a mérnöki és a gazdasági képzési területek relatív jelentősége. E két terület hallgatóinak együttműködését vállalkozások indítása során (mérnök-gazdász hallgatói kooperáció) igen értékes erőforrásnak tekintjük a Hallgatói Spin-off Klub hosszú távú működése szempontjából.

#### 4. Összegzés

Az utóbbi két évtizedben jelentősen megváltozott a felsőoktatás és a gazdaság kapcsolata. Sokféleképpen támogatják a tudás- és technológiatranszfert, amelynek célja, hogy minél előbb hasznosuljanak a közösségi forrásokból finanszírozott kutatási eredmények vállalkozások alapítása, munkahelyek teremtése és a fenntartható társadalmi gazdasági fejlődés érdekében. Ennek a transzfernek részét képezik a hallgatói vállalkozások is, amelyeket növekvő figyelem kíséri a vállalkozáskutatók részéről.

A kutatások ellentmondásos képet rajzolnak a magyarországi helyzetről. Számos adat bizonyítja, hogy magyar hallgatók vállalkozási aktivitása nem marad el külföldi társaikétól. Jelentős lemaradás tapasztalható viszont a felsőoktatási intézmények által nyújtott szolgáltatások területén, alapvetően hiányoznak azok a szolgáltatási formák, amelyek a hagyományos tantermi oktatás-

nál hatékonyabban segítik a vállalkozói készségek fejlesztését (pl. coaching, inkubáció).

Miért adaptáljuk a hallgatói spin-off modellt? Azért, mert egyfajta innovációnak tekinthetjük a hallgatói vállalkozások indításának elősegítésében. Újszerű, mert összekapcsolja a hagyományos oktatást egy speciális vállalkozásfinanszírozási formával, előmozdítja a tudás- és technológiatranszfert a felsőoktatástól a társadalom felé.

## Felhasznált irodalom

Fueglistaller, U. – Klandt, H. – Halter, F. (2006): *International Survey on Collegiate Entrepreneurship 2006*. (ISCE [2006]). St. Gallen – Oestrich-Winkel, 2007 (<http://www.guesssurvey.org/PDF/ISCE2006-ENG.pdf>)

Fueglistaller, U. – Klandt, H. – Halter, F. – Müller, Ch. (2009): *An International Comparison of Entrepreneurship among Students*. (GUESSS [2008]). St. Gallen – Oestrich-Winkel, 2009 ([http://www.guesssurvey.org/PDF/2009/GUESSS-INT\\_e\\_2009.pdf](http://www.guesssurvey.org/PDF/2009/GUESSS-INT_e_2009.pdf))

Szerb László – Márkus Gábor (2007): *A felsőoktatási környezet hatása a vállalkozói életpálya választására*. Közgazdasági Szemle, LIV. évf. március, 248–273. pp.

# Garaj Erika

---

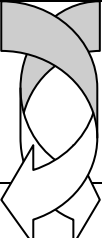
## **Moderációs technikák alkalmazási lehetőségei a vállalkozásoktatásban<sup>1</sup>**

A vállalkozási ismeretek oktatásának gyakorlatias megközelítése az elmúlt években nemzetközileg egyre elismertebb helyre került. Magyarországon is új és új programokat indítanak az üzleti iskolák a vállalkozói készségek fejlesztése céljából. Az egyik ilyen korszerű eszköz a moderáció. A moderációs technikák segítik a vállalkozói képességek fejlesztését és gyakorlati megélését. Hamer a tanítási technikákat kategorizálva megkülönböztet passzív és aktív tanulási módszert (Hamer, 2000). A passzív tanulás során a tanulók csupán hallgatnak és jegyzetelnek (hagyományos oktatási formában), nem vállalva aktív részt az oktatási folyamatban (Smith–Doren, 2004), az aktív tanulási módszert követők viszont a való élethez hasonló, dinamikus módon sajátítják el a tudást (Yin, 2008). Az aktív tanulás során az adott témakör megértése és megismerése mellett a tanulók más készségei is fejlesztésre kerülnek, többek között a kritikus gondolkodás, a kreativitás, és az analitikus problémamegoldó készségek. Az aktív tanulás során használt tapasztalati tevékenységek közé tartoznak a különböző szerepjátékok, esettanulmányok, szimulációk, csoportos projektek és irányított viták. A diákok az aktív részvétel által gyorsabban tanulnak, a leghatékonyabban akkor, amikor a tárgyi tudás egy korábbi tapasztalatukhoz is szorosan köthető. Ez a tanulási módszer elsősorban a tanulók múltbeli tapasztalataiból merít, és hangsúlyozza a tanteremben tárgyalt fogalmak és a való élet közötti kapcsolatot.

---

<sup>1</sup> A cikk eredeti angol nyelvű változatából a magyar tömörítvényt Povodör Judit készítette.

**1. ábra:** A moderátor fő tevékenységei

A moderátor fő tevékenységei				
	Struktúra	Légkör	Időgazdálkodás	
	Magabiztosság	Hozzáállás	Felszámolás	
	Átláthatóság	Kritika	Konfliktusok	
Visszacsatolás				

*Forrás:* saját összeállítás

A moderátor szerepe és feladatai rendkívül összetettek – ezt illusztrálja a fentebb látható ábra is. A moderátornak meg kell tartania a szükséges távolságot, segítenie kell a résztvevőket, hogy osszák meg gondolataikat, véleményüket. A moderátor figyelmének ki kell terjednie arra, hogy mindenki jól látható legyen (terem berendezése, székek elhelyezése), szóhoz jusson (időgazdálkodás), a nevéen legyen megszólítva, egy-egy szakasz lezárását követően pedig mindenki elmondja észrevételeit, hozzászólásait, legyen alkalma visszacsatolni az elhangzottakat.

A moderátor a tanulási folyamatot és a problémamegoldást különböző vizualizációs technikákkal teszi mindenki számára átláthatóvá, hangsúlyt fektetve a szemléltetésre, amihez nagy eszköztárat használ: színes tollakat, filctollakat, moderációs kártyákat, kitűzőtáblákat, kivetítőt, post it-et, táblát, flip chart-ot, IT-kellékeket (powerpoint stb.). Abban az esetben, ha a moderátort vagy a moderációs folyamatot kritika éri, a moderátor feladata megkérdezni a többi résztvevő véleményét is, s a csoport segítségével tisztázni a kritika mögött meghúzódó problémákat, valamint javaslatot kérni a lehetséges megoldásokra. Az alkalom végén ajánlatos a villámmódszer segítségével gyors felmérést végezni, felmérve azzal a résztvevők hangulatát, elégedettségi szintjét – hiszen ezen adatok hozzájárulhatnak a következő találkozó eredményesebb levezetéséhez, megszervezéséhez.

2011-ben az Edutus Főiskola új, gyakorlatorientált, aktív tanulási folyamatokat alkalmazó tananyagot fejlesztett ki mind a nappali, mind a levelező tanulók számára. Az esettanulmány a levelező hallgatók „KKV Management” kurzusának tanulási stádiumait elemzi részletesen a moderációs technika lépései mentén. Ezek Edmüller–Wilhelm (2007) alapján a következők: 1. Nyitás, 2. Problémák/témák összegyűjtése, 3. Problémák/témák kiválasztása, 4. Problémamegoldásra használni kívánt módszer kiválasztása/meghatározása, 5. Akcióterv kidolgozása/következő lépések meghatározása, 6. Összegzés/zárás.

## Felhasznált irodalom

Edmüller, A. – Wilhelm, T. (2007): *Moderation*. TaschenGuide 21, Planegg, Munchen Haufe.

Hamer, L. O. (2000): *The Additive Effects of Semistructured Classroom Activities on Student Learning: an Application of Classroom-based Experiential Learning Techniques*. Journal of Marketing Education, Vol. 22. April, pp. 25–34.

Smith, L. W. – Van Doren, D. C. (2004): *The Reality-based Learning Method: a Simple Method for Keeping Teaching Activities Relevant and Effective*. Journal of Marketing Education, Vol. 26. Number 1. pp. 66–74.

Yin, R. K. (2008): *Case Study Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, Calif.

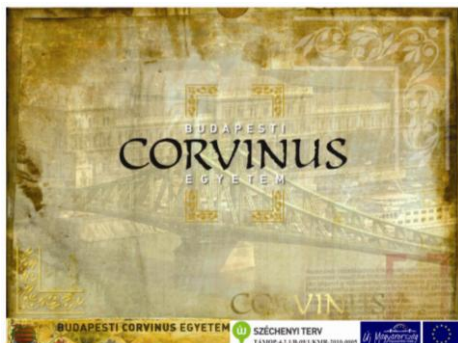


# **BEMUTATÓK**



# Vecsenyi János

## Az ifjú vállalkozók előtt álló kihívások – vállalkozói tudásmenedzsment



### Tartalom

- **A személyes kihívások:**  
Miért kell másként vállalkozni?
- **A menedzsment kihívások:**  
Hogyan kell másként vállalkozni?
- **Az üzleti kihívások:**  
Mit kell másként vállalkozni?
- **Tudásmenedzsment:**  
Válaszok a vállalkozói kihívásokra



### A kis- és középvállalkozók kihívásai



### A kis- és középvállalkozók személyes kihívásai

A vállalkozó személyes kihívásai/kérdései

1. **Milyen vállalkozó vagyok én?**
  - Tények (korom, tudásom, tapasztalatom, adottságom, kapcsolataim)
  - Érzéseim (bizonytalanság, bizonytalanság, erősségek, gyengeségek)
  - Hitem (amiben hiszek, amiben nem, feltévéseim)
2. **Miért vagyok vállalkozó?**
  - Mi motivált, mitől most: függetlenség, álmaim megvalósítása, gazdagság, megélhetés, hasznos időtöltés, hagyományok folytatása, bizonyítás (kinek?)
3. **Milyen vállalkozói szerepben érzem jól magam?**
  - Vállalkozó-vállalkozó, aki felépíti a jövőt (stratégia)
  - Vállalkozó-menedzser, aki működteti a vállalkozást (irányító)
  - Vállalkozó-szakember, aki megcsinálja, amit kitalál (fejlesztő)



### A kis- és középvállalkozók értékrendkihívásai

A vállalkozó értékrendkihívásai/kérdései

1. **Mi fontos nekem a vállalkozásomban?**
  - Cégépítés? Folyamatos megújulás, fejlődés? Növekedés, bővülés, terjeszkedés? Fenntarthatóság, örököség, elachathóság? Tudatosság vagy osztonosság? Biztonság, stabilitás?
2. **Milyen értéket képvisel a vállalkozásomban?**
  - A piacnak
  - A társadalomnak, a telephelyem lakóközösségének
  - Nekem és a családomnak
3. **Milyen értéket/veszélyt képviselök én a vállalkozásomban?**
  - Miben vagyok nélkülözhetetlen, szűk keresztmetszet (veszélyforrás)?
  - Miben vagyok kiemelkedően hasznos?
  - Mikor tudna a vállalkozás nélkülem is működni?



## A kis- és középvállalkozók magánemberi kihívásai

A vállalkozó magánemberi kihívásai/kérdései

- Mit csinálók a magánéletben és miben találok örömet?**
  - Család
  - Szabadidő
- Hogyan őrzöm meg a fizikai és mentális egészségemet?**
  - Sport
  - Táplálkozás
  - Kultúra
  - Válás
- Hogyan teremtem meg az egyensúlyt a vállalkozás és a magánélet között?**
  - Napi munka, napi magánélet
  - Hétfői munka, magánélet
  - Szabadság, tartós kikapcsolódás



## A kis- és középvállalkozók jövőkép kihívásai

A vállalkozó kihívásai/kérdései

**Hova akarok eljutni, merre akarok menni (küldetés, jövőkép, célok)?**

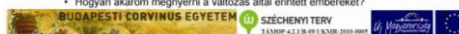
- Megélhető, eltartó vállalkozást akarok? Fontos a stabilitás, kiszámíthatóság?
- Önjáró, eladható vállalkozást akarok? Fontos a fejlődés, növekedés, változás, folyamatos alkalmazkodás?
- Alkalmi, egyszeri, átmeneti vállalkozást akarok? Mi fontos ebben?

**1. Hogyan akarom felépíteni a vállalkozásom jövőjét?**

- Szerves fejlődéssel, betű átalakítással, cégépítéssel és/vagy akvizícióval
- Belföldi terjeszkedéssel, bővítéssel és/vagy külföldi terjeszkedéssel
- Portfolióbővítéssel, diverzifikációval vagy fókuszáló növekedéssel
- Működési kiválósággal és/vagy Ügyfélcentrikussággal és/vagy Innovációs kiválósággal

**2. Hogyan akarom kezelni a változásokat?**

- Mit akarok, mit kell változtatni?
- Hogyan akarom megynerni a változás által érintett embereket?



## A kis- és középvállalkozók szervezeti kihívásai

A vállalkozó kihívásai/kérdései

- Megfelelően működnek az alap- és a támogató funkciók?**
  - Munkamegosztás
  - Hatáskör, számonkérhetőség
- Megfelelő az ösztönzés és motiválás?**
  - Mit gondolok a munkatársaimról?
  - Hogyan érjem el, hogy nekülem is korrekten dolgozzanak?
- Hogyan építsek önjáró céget a vállalkozásomból?**
  - Miért akarok céget építeni?
  - Hogyan akarom átalakítani a vállalkozásomat?
  - Mit kell változtatnom?



## A kis- és középvállalkozók személyi kihívásai

A vállalkozó kihívásai/kérdései

**1. Hogyan őrizzük meg, osszuk meg a tulajdont?**

- Kik maradjanak, legyenek a tulajdonosaink?
- A tulajdonmegosztás előnyei, hátrányai, kényszeri

**2. Milyen legyen a munkamegosztás a menedzserekkel?**

- Szükséges rossz, vagy nélkülözhetetlen jó?
- Kiválasztás, delegálás, átruházás, bizalom, számonkérés, elbocsátás?

**3. Kik legyenek a munkatársak?**

- Milyen munkatársakra van szükség?
- Kiket válasszon ki a vállalkozó?

**4. Hogyan készüljünk fel az utódlásra?**

- Az utódkiválasztás, -felkészítés dilemmái
- Meddig akarjuk, meddig kell folytatnunk és miért? Mit csinálunk utána?

**5. Hogyan építsünk, tartsunk külső kapcsolatokat?**

- Kikkel tartsuk a kapcsolatot?
- Hogyan tartsuk a kapcsolatot?



## A kis- és középvállalkozók piaci kihívásai

A vállalkozó piaci kihívásai/kérdései

- Mit kell tenni a vevői igények és a termék/szolgáltatás összehangjának megteremtése érdekében?**
  - Tudjuk, mit akarnak a vevők? Tudjuk, mennyire elégedettek vagy éppen lekések a vevőink? Tudjuk, hogy mit szeretnének másként?
  - Mit fejlesztünk, hogyan fejlesztünk, kikkel fejlesztünk?
- Mit tegyünk a verseny és az együttműködés összehangolásáért?**
  - Szükséges rossz, vagy nélkülözhetetlen jó?
  - Miért, kivel, hogyan versenyezzünk, működünk együtt?
- Mit tegyünk a hazai iparági, regionális és a globális piacokon?**
  - Hol akarunk működni?
  - Mit tegyünk, és mit ne az egyes piacokon?



## A kis- és középvállalkozók pénzügyi kihívásai

A vállalkozó pénzügyi kihívásai/kérdései

**Milyen üzleti modellt követ a vállalkozásom?**

- Miből származik a jövedelem? Szabad-e, lehet-e a továbbiakban ezekre a jövedelemforrásokra számítani? Hogyan fognak ezek alakulni, és mi befolyásolja ezek alakulását?
- Mit változtassunk?

**1. Milyenek a pénzügyi eredményeink, mutatóink?**

- Profilabilitás, napi likviditás, fenntartható fizetőképesség, gazdaságos méretnagyság? Hatékonyaság, jövedelmezőség. Érdemes-e, szabad-e az elért cégnagyságnál maradni?
- Mennyire tudjuk, hogy mi mennyi? Milyen számokra van szükségünk a döntésekhez, mennyire állnak rendelkezésre kiegyensúlyozott pénzügyi mutatók? Hogyan állítsuk elő a számokat?

**2. Hogyan finanszírozzuk a vállalkozást?**

- Adósságfinanszírozás, hitelfelvétel. A működés és a fejlesztés megkülönböztetése. Nem biztos, hogy a fejlesztésre hitel kell.
- Tőkefinanszírozás. Ismerjük meg és fogadjuk el mint a terjeszkedés nagy lehetőségét!



## A kis- és középvállalkozók technológiai kihívásai

A vállalkozó technológiai kihívásai/kérdései

- 1. Fejlődés vagy lemaradás?**
  - Technológiai trendek az alaptervekenységben?
  - Elen járni, követni, lemaradni?
  - Megéri a ráfordítást?
- 2. Mi a teendő, hogy az infokommunikációs rendszert az értékesítés szolgálatába állítsuk?**
  - Az internet világa és értékesítés
- 3. Mit tegyünk a menedzsment technológiai fejlesztése érdekében?**
  - Informatika a menedzsment szolgálatában
  - Hogyan fogom én ezt megtanulni használni?

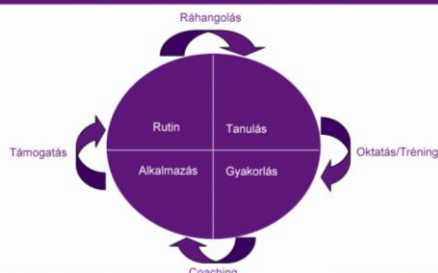
## A sikeres kis- és középvállalkozó

1. Elfogadja a változásokat
2. Ismeri a változások kényszereit és késztetéseit
3. Felismeri és tudatosítja a változások irányait, tartalmát
4. Tudja, hogy mit miért csinál
5. Tanulással teszi magát alkalmassá

## Élethosszig tartó tanulás



## A tanulási körfolyamat



## Tudásmenedzsment válaszok a kis- és középvállalkozók kihívásaira

### A vállalkozók

- A változási igény felismerése
- A tanulási igény felébredése
- Az első lépések iránti elköteleződés

### A tudásátadó intézmények

- Változási igény felismerése
- Újfajta kínálat kialakítása
- Üzleti megoldások ajándékozás helyett

### A tanulási módszerek

- Munka közben
- Problémamegoldásra választ keresve
- Saját és mások tapasztalataira építve

### A tanítási módszerek

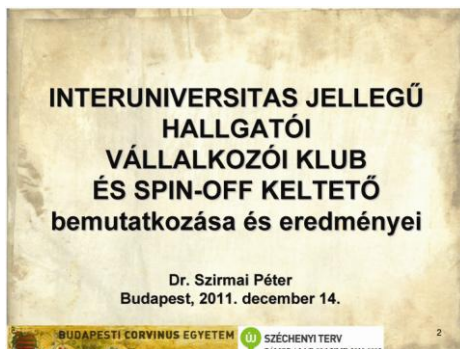
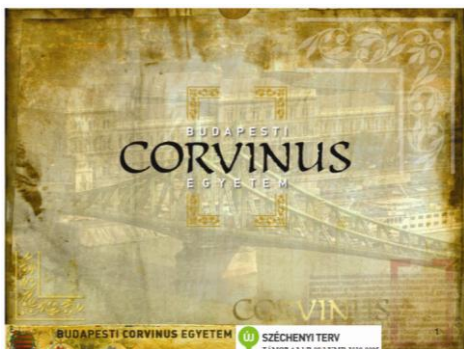
- A felhasználóhoz igazodva
- Fogalmi kereteket, új szempontokat feljajánlva
- Együttműködve, facilitálva, közösségeket teremtve

## Köszönöm a figyelmet!

Dr. Vecsenyi János  
janos.vecsenyi@uni-corvinus.hu  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Kisvállalkozás-fejlesztési Központ

# Szirmai Péter

## Az innovációra nevelés innovatív módszerei



### INTERUNIVERSITAS JELLEGŰ

- A Klub látogatói Budapest különböző intézményeiből verbuválódnak
- A Klub nyitott, egyes előadásokra egészen váratlan vendégek is jönnek
- Sok kezdő és vállalkozni szándékozó, nem egyetemi hallgató is látogat minket



3

### HALLGATÓI

- A Klub nem egyetem, este 18 és 20 óra között el is aludna a nép, ha valaki óraszerű előadást tartana
- Az interaktivitás nemcsak ébren tart, de megfelel az életkori sajátosságoknak is



4

### VÁLLALKOZÓI KLUB

- A hétfői programokon vállalkozókkal találkoznak: olyan híres, ismert vagy éppen ismeretlen emberekkel, akik a semmiből egy világot teremtettek, megvalósították önmagukat
- Vendégeink gyakran olyan nagyvállalati vezetők, akik titkon munkatársakat, erőforrást keresnek nálunk



5

### SPIN-OFF KELTETŐ

- A Klub célja és végső outputja vállalkozó, fiatal közösségek létrejöttét segíteni
- A keltetéshez hozzátartoznak a csütörtöki programok, amikor üzleti tervet írnak, hatásos előadást, sikeres prezentációt tanulnak játékosan a résztvevők
- A keltetés a „Randevű – Tőkék és ötletek találkozása” programban csúcsozódik ki, amikor befektetők előtt prezentálják elképzeléseiket



6

## KIK VAGYUNK?

- Innovatív, kreatív, az iparszerkezetbe lehetőleg önálló vállalkozással bekapcsolódni kívánó fiatalok
- Sokan már év közben megértik, hogy megálmodott ötletük nem piacképes, ők vállalati szervezetben dolgoznának tovább

## MIT CSINÁLUNK?

- Program:
  - Hétfőnként találkozó vállalkozókkal (Demján Sándor, Csányi Sándor, Csicsápi Natália, Goldmann Dávid és még 80 vállalkozó)
  - Csütörtökönként készségfejlesztő foglalkozások (Kisházy Gergely – beszédtechnika, Pokorádiné Czompó Zsuzsa – üzleti tervezés, Földessy Margit – metakommunikáció, Klein Sándor – kreatívfejlesztés, és még sokan mások)

## MIT CSINÁLUNK? (folytatás)

- Szintén hétfőn vállalkozási tárgyú filmek megtekintése (filmklub), utána vita a rendezővel vagy a főhőssel (Gyarmathy Livia: Lépcső, Schiffer Pál: Electra Kft., Zsigmond Dezső: Út Calarasiba stb.)
- Rendszeresen: „Tanúságtevés” elnevezésű program (a közreműködésünkkel létrejött vállalkozások bemutatkozása)

## MIT CSINÁLUNK? (folytatás)

- Szemeszter végén: „Randevű – Tőkék és ötletek találkozása” program (5-6 vállalkozni szándékozó csapat – amelyek tagjai megírták üzleti tervüket, ügyesen prezentálnak és eltökéltek a vállalkozás beindítása iránt – befektetők előtt mutatkoznak be)

## A SPIN-OFF KLUB SZÁMOKBAN

- Szemeszterenként 12-13 héttel, évadonként tehát 25 héttel számolva, összességében 175 megtartott rendezvény
- Mintegy 1500 hallgató (közülük 750 tekinthető aktívnak)
- Mintegy 100 meghívott vállalkozó
- Több mint 50 működő cég
- 30-35 vállalkozni szándékozó csapat

## MIT SZERETNÉNK?

- A GKM-KKC-2007-K számú támogatási szerződés lejár, szeretnénk tovább folytatni a Klubot
- Egy szemeszter költsége (helyiségbérlés, videófelvételek és menedzsment-költségek) mindössze kb. 5 millió Ft

### MIT SZERETNÉNK?

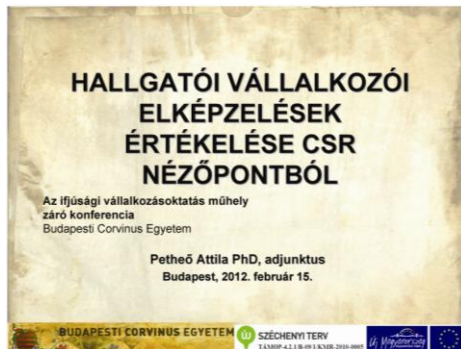
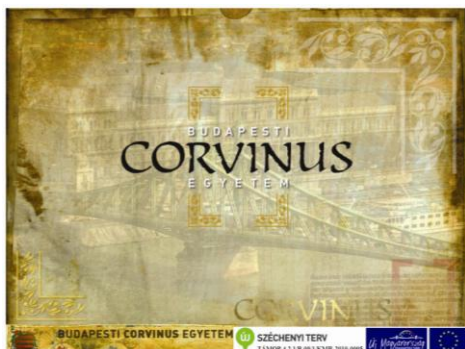
- Olyan támogatót, szponzort, megbízót keresünk, aki segítene továbbélésünkben
- Olyan vállalatokat keresünk, ahol nagyon kreatív, „fegyelmezetlen” munkaerőt keresnek, és elfogadják a mi közvetítésünket
- Olyan vállalatot keresünk, ahol fiataljaink kibontakoztathatják kreativitásukat, innovatív képességeiket

### KÖSZÖNET

- Köszönöm figyelmüket!
- Elérhetőség: dr. Szirmai Péter
- Email: [peter.szirmai@uni-corvinus.hu](mailto:peter.szirmai@uni-corvinus.hu)
- Telefon: 482-5116
- Mobil: 20/364-3494

# Petheő Attila István

## A hallgatói vállalkozások és a hallgatói üzleti tervek CSR szempontú elemzése



### TARTALOM

1. Vállalati társadalmi felelősség
2. A kutatás
3. Kutatási eredmények
4. Következtetések



### HÁROMFÉLE VÁLLALATI FELELŐSSÉGET LEHET MEGKÜLÖNBÖZTETNI:

1. **gazdasági** (üzletileg életképesnek lenni);
2. **környezeti és jogi** (a törvények, norma- és szabályrendszerek betartása);
3. **társadalmi** (a vállalati politika részeként elvárt szociális elemek pl. a munkavállalókkal való bánásmód kapcsán);

Ezeket egyre inkább kiegészíti az etikai felelősség, amely már a megtermelt nyereség elosztási kérdéseit feszegeti, vagyis „adjál vissza belőle”.



### VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉG (VTF) ÉS A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK (KKV-K)

Visszás a kifejezés és maga a CSR tevékenység erre vállalati körre

- „corporate” szó, pedig *kkv* = *kis nagyvállalat*
- Sőt nagyvállalati körben is sokszor problémás:
  - Álszent szóhasználat
  - Kizárólag marketing célok
  - Adókedvezmény segíti
  - Nem integrált, stratégiai szinten összefogott tevék., hanem egy felelősnek delegált, elszigetelt feladat
  - Stb.



## FELELŐS VÁLLALKOZÁSOK

A Budapest Corvinus Egyetemen működő spin-off klub keretében nem csak arra buzdítjuk a hallgatókat, hogy legyenek sikeres vállalkozók, hanem arra is, hogy legyenek felelősek, végezzenek a társadalom számára hasznos tevékenységet, és próbálják meg figyelembe venni környezetük igényeit is.

## KORÁBBI KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Belső – lelkiismereti vagy felvilágosult önérdekre alapozó – hajtóerői vannak a felelős működésnek, azaz nem külső érintettek nyomására történik.

A felelős magatartás tényezői:

- Család
- Nevelés
- Lelkiismeretű

Akadályai:

- Tevékenység választása
- Kezdeti nehézségek leküzdése (idő és energia ráfordítás)

## 2. A kutatás

## GUESS 2011-ES FELMÉRÉS

- Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESS) 2011-es felmérése 93 265 hallgató választait tartalmazza 26 országból. Ez az online adatbázis szántalan kutatási lehetőséget nyit meg. Nekem, mint a magyar kutatás Budapesti Corvinus Egyetemen koordinátora, a magyar adatokhoz van hozzáférésem. Magyarországon a 70717 elért hallgató közül 5677 hallgató töltötte ki a kérdőívet.
- Általánosságban megállapítható, hogy a magyar gazdasági-gazdálkodás szakos hallgatók nemzetközi átlagtól elmaradva az egyetem (főiskola) elvégzése után a többség 72% alkalmazottként kíván elhelyezkedni, 10% alapítana saját vállalkozást 4% folytatná a családi vállalkozást. Kicsit jobb a helyzet az 5 évvel a végzés utáni tervek terén, ahol éppen nemzetközi átlag felett vannak a gazdasági-gazdálkodás szakos hallgatók, mert csak 31% szeretne alkalmazott maradni, 40% alapítana saját vállalkozást és 8% vennie át a családi vállalkozást.
- A GUESS 13-as kérdéscsoportját vizsgáltam, abból a szempontból, hogy milyen tevékenységet választanak a hallgatók, és mit tartanak legfőbb akadályoknak.

## „MERJ VÁLLALKOZNI” VERSENY DÖNTŐISEI

- A vizsgálat során, a Kisvállalkozás-fejlesztési Központ több kollégája által bíralt Merj Vállalkozni versenyen döntőbe jutott 30 üzleti tervet vizsgáltam meg.
- Arra kerestem a választ, hogy egy olyan versenyen, ahol nem volt értékelési szempont a társadalmi felelősség vállalás, mennyire van jelen ez a szempont az üzleti tervekben és a mögötte álló tervezett vállalkozásban?

## 3. Kutatási eredmények

### HALLGATÓK KOMPETENCIÁJA (GUESS)

- A kérdéscsoport elején a hallgatók kompetenciáját vizsgálták 7 fokozatú likert skálán.
- Társadalmi felelősség szempontjából nagyon biztató, hogy a hallgatók első helyre sorolják a felelősségvállalást az ötleteikért, döntéseikért.
- Ehhez párosul a célok kijelölése és megvalósítása, ami szintén pozitív és ez időmenedzsmenttel és kreativitással is párosul.



### TERVEZETT TEVÉKENYSÉG MEGOSZLÁSA, A MÁR MŰKÖDŐK TEVÉKENYSÉGE, ÖSSZEETVE AZ AKTÍV KKV-K TEVÉKENYSÉGI MEGOSZLÁSÁVAL

	Tervezett (%)	Alkalm.	Működő (%)	Aktív KKV-k megvalósuló KKV	
Stabiloda és vendéglátás	453	18.0%	3	2.2%	4.7%
Kommunikáció / Információs technológia (IT)	316	12.8%	20	14.8%	4.9%
Kis- és nagykereskedelem	269	10.7%	14	10.4%	20.2%
Pénzügy, biztosítás, ingatlan	219	8.7%	30	22.2%	4.5%
Hirdetés / Marketing / Design	157	6.3%	7	5.2%	5.5%
Manufakúra / Értékesítés / Hatalmazat	155	6.2%	1	0.7%	
Tanulmányok (eg. adó, menedzsment)	149	5.9%	12	8.9%	15.8%
Építéstechnikai szolgáltatások	146	5.8%	3	2.2%	
Építkezési és mérnöki tevékenység	141	5.6%	4	3.0%	5.2%
Ótátlás	124	4.9%	12	8.9%	
Építéskor	105	4.2%	10	7.4%	8.8%
Feladatok	27	1.1%	2	1.5%	7.9%
Szolgáltatások	80	3.2%	4	3.0%	4.5%
Személyes menedzsment / Emberei erőforrás (HR)	77	3.1%	2	1.5%	
Egyéb	84	3.3%	11	8.1%	17.2%
Összesen	2512	100.0%	136	100.0%	100.0%



### HONNAN SZÁRMAZIK AZ ÖTLET?

	Tervezett	Megalapított
Jelenlegi vagy korábbi munkavégzés	786	70
Hobbi vagy szabadidős tevékenység	1008	19
Egyetemi tanulmányok	992	11
Elméleti vagy alkalmazotti kutatások	194	3
Saját vagy diáktársak ötlete	549	25
Egyetemen kívüli barátoktól	299	17
Családtagoktól	459	37

A vállalkozási ötlet forrását megvizsgálva, szintén visszaköszön, hogy a hallgatók inkább vágyaik - jelenlegi hobbiuk, szabadidős tevékenységük, érdeklődési körük, jelenlegi tanulmányaik - alapján keresnek vállalkozási ötletet. Ellentétben a már megalakultakkal, ahol egyértelműen a munkatapasztalat vagy a család az ötlet forrása.



### CSALÁD ÉS TAPASZTALAT

- A családi támogatás felmérésre irányuló kérdések esetében, mindenhol többségben vannak azok, akik egyáltalán nem rendelkeznek családi támogatással. Ez a korábban említett felelősség szempontjából, lesújtó eredmény, hiszen a családból hozott normák és tapasztalatok befolyásolják leginkább a felelős viselkedést. Vagyis a vállalkozást tervezők többsége nem tud építeni a család segítségére, tehát versenyhátrányból indul.
- Ezzel ellentétben biztató kép, hogy a tervezők 39,6%-ának van a vállalkozás szempontjából releváns munkatapasztalata, és 14,7% tervezi, hogy teljes munkaidőben a vállalkozásával foglalkozik. További 47,4% a munkaidőjének legalább felét szeretné a vállalkozására fordítani.



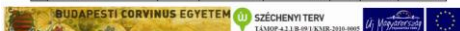
### „MERJ VÁLLALKOZNI” FELELŐS ÜZLETI TERVEK

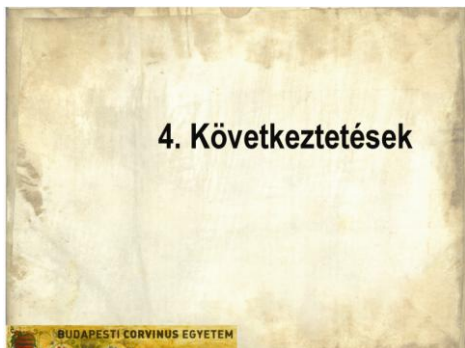
Üzleti ötlet	Szállítás	Igazságosság	Ökonómizmus	Méret	Termék	Összesen
1. Biofarm és hagyományörzés	1	1	1	1	1	5
2. Eldobott kerekpáncsok újrapótlása, egyszervű ártatlansága	1	1	1	1	1	5
3. Lomtalanításból felgyűjtött hulladékok készítése	1	1	1	1	1	5
4. Kulturális centrum, Művészeti színpada fűtése szelvényekkel	1	1	1	1	1	5
5. Házirattal járó csomagok készítése	0.5	1	1	1	1	4.5
6. Női városi viselés készítése	1	0.5	1	1	1	4.5
7. Nyitólátogatások szervezése	0.5	1	1	1	1	4.5
8. PET palackokból szigetelési táblák készítése	0.5	1	1	1	1	4.5



### FELELŐTLEN VÁLLALKOZÁSOK

Üzleti ötlet	Szállítás	Igazságosság	Ökonómizmus	Méret	Termék	Összesen
22. Online étterem (minden 2.5 szer nagyobb a normál méretnél)	0.5	1	0.5	0.5	0.5	3
23. Szarvasgomba termesztés és kereskedelme	0	0.5	1	0.5	1	3
24. Video CV, melyi kiszorítja a csapni önkormányzat a világon	1	1	0.5	0	0.5	3
25. WEB 2.0 vállalat kezdeményezést indukáló közösségi fórum	1	0.5	0	0.5	1	3
26. Egyszerű itálgépezés és welcome szervíz	0	0.5	0.5	1	0.5	2.5
27. Mountboard koleszónai és oktató központ	0	0.5	1	1	0	2.5
28. Romlásra jutó ételmezszerkezetek	0.5	0.5	0.5	0	0.5	2
29. Több funkcióú show-room luxus egyszervű kiegészítők	0.5	0	0	1	0.5	2
30. Trafifix-ot mutató mobil applikáció	0	0.5	0.5	1	0	2





### GUESS 2 011

- A hallgatók inkább vágyaik alapján választanak iparágat és nem a reális lehetőségek alapján.
- A felelőség szempontjából kritikus tényező a családi normák és modellek, melyekre alig tudnak támaszkodni a hallgatók. A családi vállalkozást átvenni szándékozók arány, mindössze 4% egyetem után és csupán 8% öt évvel később.
- Munkatapasztalatok és tervezett időráfordításban átlagon felüliek, és a vállalkozással járó többletmunkát sem tekintik akadályozó tényezőnek.
- A hallgatók első helyre sorolják a felelősségvállalást az ötleteikért, döntéseikért, és a szöveges válaszok között 5 esetben fordult elő, hogy nonprofit vállalkozást szeretnének indítani.
- A hallgatók 4,8%-a (271 fő) hallgatott már szociális vállalkozás kurzust, ami akkor is nagyon jó arány, ha ezek egy része üzleti etika, vagy vállalatok társadalmi felelőssége kurzus keretében találkozott a fogalommal.

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM SZÉCHENYI TERY  
TANMOP-4.2.1-B-09/1-KMR-2010-0006

### MERJ VÁLLALKOZNI

- Egy-két kivétellel a többség helyi szinten és ideális méretben gondolkodik, ami ellentmond az általunk tanítottaknak: „Kezdj kicsiben, gondold nagyra!”, viszont környezeti szempontból ideális.
- A legrosszabb eredmény a minimális szállítás szempontjából született. Sokan gondolkoznak nemzetközi kereskedelemben, házhozszállításban, egyedi kiszállításban, és egyéb intenzív közlekedést feltételező megoldásban.
- Sok hallgató felelős vállalkozóként képzei el önmagát, és CSR szempontból helyes gyakorlatok tetten érhetők az üzleti tervekben.
- A bírálati szempontok között nem szerepelt, mégis a hallgatók negyede ösztönösen valóban felelős vállalkozást képzelt el. Sőt a hallgatók jelentős társadalmi problémákra figyeltek fel, és ezek orvoslására kreatív megoldásokat adtak.

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM SZÉCHENYI TERY  
TANMOP-4.2.1-B-09/1-KMR-2010-0006

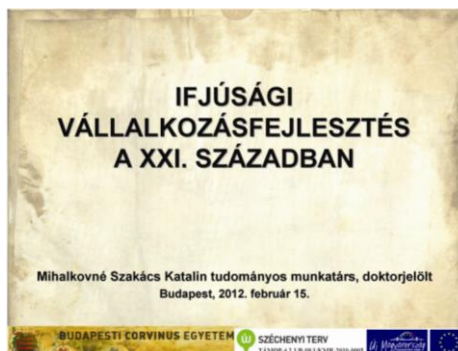
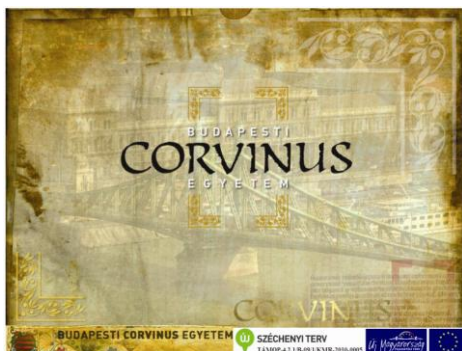
### Köszönöm a figyelmet!

Dr. Pethő Attila  
attila.petheo@uni-corvinus.hu  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Kisvállalkozás-fejlesztési Központ

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM SZÉCHENYI TERY  
TANMOP-4.2.1-B-09/1-KMR-2010-0006

# Mihalkovné Szakács Katalin

## Ifjúsági vállalkozásfejlesztés a XXI. században



### KOMPETENCIÁK TANTERVESÍTÉSE

- Hazánkban a rendszerváltás óta a neveléstudomány arra törekszik, hogy a korábbi **tananyag- és ismeretközpontú szabályozás helyét a decentralizált, kompetencia alapú tantervek vegyék át**, mivel a kompetenciákban szintetizáltak van jelen a tárgyi anyag, illetve a képességek, szinte élettevékenységekre lebontva. (Perjés, Vass, 2009).
- A kompetenciák szerepének központosítása a felsőoktatásban végre elvezethet oda, hogy a **piacnak a leendő munkavállalóival szemben támasztott igényei megfelelnek a képzés során megszerzett tudásnak, képességeknek, más szóval kompetenciáknak.**



### KOMPETENCIA-meghatározások

- Boyatzis:** az egyén azon **személyiségjellemzője**, mely hatékony és/vagy kiváló munkaköri teljesítményt eredményez számára (Boyatzis, 1982);
- Klemp és McClelland** az egyén adott munkakörben vagy szerepben nyújtott hatékony és kiváló teljesítményéhez szükséges tulajdonság, **személyiségjellemző** (Klemp, McClelland, 1986);
- Spencer és Spencer személyiségjellemző**, mely magyarázza egy munkakörben vagy szituációban nyújtott, konkrét kritériumokhoz kötött hatékony és/vagy kiváló teljesítménynek (Spencer, Spencer, 1993);
- Woodruffe** egyfajta **viselkedésminta-készlet**, amely készlet segítségével az egyén az általa vállalt feladatot, az általa betöltött munkakörben képes kompetensen ellátni (Woodruffe, 1993);



### KOMPETENCIA-meghatározások (Folyt.)

- Felnőttképzési Törvény 29. § 10. pontja** „a felnőttképzésben részt vett személy **ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége**, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére” (2001. évi C1. törvény a felnőttképzésről);
- Coolahan** a tudáson, tapasztalaton, és értékeken alapuló általános, a környezettől függő **képesség és készség**, amelyet az adott személy a tanulási folyamat során képes elsajátítani, kifejleszteni magában (Csapó, 2004);
- Falus Iván** „a kompetencia a pszichikus képződmények olyan rendszere, amely felöleli az egyénnek egy adott területre vonatkozó **ismereteit, nézeteit, motivációit, gyakorlati készségeit**, s ezáltal lehetővé teszi az eredményes tevékenységet” (Falus, 2005, 6. oldal).



### KOMPETENCIA

**Egyfajta viselkedés-, képesség-, készség-, vagy magatartás-együttes, ami ahhoz szükséges, hogy egy egyén kiemelkedő teljesítményt tudjon nyújtani adott területen, adott feladat elvégzésekor.**



## VÁLLALKOZÓI KOMPETENCIA

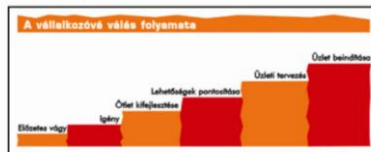
**• Kutatások:**

- tulajdonságok és készségek
- Schumpeter (1980), Singh (1988), Lengyel (1989), Hirsch (1992), Kaplan (1994), Vecsényi (1999), Bolton és Thompson (2000), Szűcs (2001), Hemingway és Balint (2004), Baráth (2008), Nuwenhuizen (2008), Scanlan (2010), Balaton et al. (2010), Di-Masi (2011)



## VÁLLALKOZÁSOKTATÁS

- „Learning by doing” módszer elterjesztése a vállalkozásképzésben a gyakorlatorientált és hatékony tanulás jegyében
- **6 lépéses modell kidolgozása és alkalmazása** a vállalkozásképzésben, mely során a tapasztalatszerzésre és az önismeret fejlesztésére kell elősorból törekedni



## VÁLLALKOZÁSOKTATÁS

Román (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fókusz:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>o az újítások iránti fogékonyság, az innováció, a fejlesztés;</li> <li>o a lehetőségek keresése, felfedezése és kiaknázása;</li> <li>o a kockázatvállalás és a kockázatviselés</li> </ul> </li> <li>- módszerek:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>o kisvállalati-vállalatindítási esettanulmányok;</li> <li>o üzleti tervek készítése;</li> <li>o aktív vállalkozókkal való találkozikok;</li> <li>o kisvállalatokkal történő gyakorlati ábr;</li> <li>o nemzetközi kirekintést nyújtó jegyzetek;</li> <li>o készségek átadása;</li> <li>o konkrét segítség a vállalkozások indítására.</li> </ul> </li> </ul>
IQ Consulting (2007)	- <b>tanulmányok</b> jelentősége a közepfokú oktatásban a gyakorlat és konkrét tapasztalat jegyében

## VÁLLALKOZÁSOKTATÁS

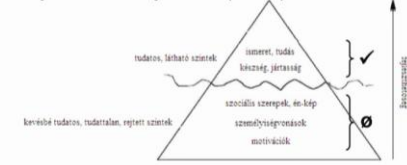
Szomor (1997, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kapcsolódjunk egyaránt az általános és a szakmai képzéshez, annak számos területéhez (közgazdaságtan, társadalomismeret, gazdálkodási ismeretek, konkrét szakmai stb.);</li> <li>- nemcsak ismeretek átadása, hanem sajátos módszertan is, amelyek segítségével fontos emberi tulajdonságokat, képességeket fejleszthetünk;</li> <li>- szimulációra épülő diákvállalkozások;</li> <li>- tanár és vállalkozó dolgozon együtt a képzésben.</li> </ul>
Európai Bizottság (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interdiszciplináris megközelítés a vállalkozói kompetenciák oktatásában</li> <li>- új üzleti elképzelés kialakításának csoport- és csapattechnikái</li> <li>- üzletlter-készítő műhelyfoglalkozások</li> <li>- üzleti helyzetet szimuláló játékok</li> <li>- diákvállalkozások</li> <li>- spin-off vállalkozások</li> <li>- céglátogatások</li> <li>- vendégelőadók</li> <li>- esettanulmányok</li> <li>- üzleti és nem üzleti hallgatók kapcsolatának kialakítása</li> <li>- egyetem és vállalkozók közötti együttműködés</li> <li>- interaktív tanulási megközelítés</li> </ul>

## VÁLLALKOZÁSOKTATÁS

Csapó (2008)	<table border="1"> <tr> <th></th> <th>„Önkéntes » vállalkozó mentor”</th> <th>„Önkéntes » vállalkozó mentor”</th> <th>„Önkéntes » vállalkozó mentor”</th> </tr> <tr> <td>Önkéntes tagozat</td> <td>elvártak ismeretek</td> <td>elvártak és gyakorlati ismeretek</td> <td>gyakorlatos ismeretek</td> </tr> <tr> <td>Alapvető cél</td> <td>vállalkozói lét megértés/behelyezés</td> <td>vállalkozói életvitelének megértése</td> <td>vállalkozói vállalkozásokról, üzleti életéről</td> </tr> <tr> <td>Célszámítógép</td> <td>mentoring</td> <td>vállalkozói lét-életről megértés</td> <td>vállalkozói vállalkozásokról</td> </tr> <tr> <td>Önkéntes mentorok</td> <td>elvártak ismeretek</td> <td>elvártak és gyakorlati ismeretek</td> <td>gyakorlatos ismeretek</td> </tr> <tr> <td>Jelöltel tanítványok</td> <td>vállalkozói életvitelének megértése</td> <td>üzleti életéről, vállalkozásokról megértés</td> <td>gyakorlatos ismeretek, vállalkozásokról, üzleti életéről</td> </tr> </table>		„Önkéntes » vállalkozó mentor”	„Önkéntes » vállalkozó mentor”	„Önkéntes » vállalkozó mentor”	Önkéntes tagozat	elvártak ismeretek	elvártak és gyakorlati ismeretek	gyakorlatos ismeretek	Alapvető cél	vállalkozói lét megértés/behelyezés	vállalkozói életvitelének megértése	vállalkozói vállalkozásokról, üzleti életéről	Célszámítógép	mentoring	vállalkozói lét-életről megértés	vállalkozói vállalkozásokról	Önkéntes mentorok	elvártak ismeretek	elvártak és gyakorlati ismeretek	gyakorlatos ismeretek	Jelöltel tanítványok	vállalkozói életvitelének megértése	üzleti életéről, vállalkozásokról megértés	gyakorlatos ismeretek, vállalkozásokról, üzleti életéről
	„Önkéntes » vállalkozó mentor”	„Önkéntes » vállalkozó mentor”	„Önkéntes » vállalkozó mentor”																						
Önkéntes tagozat	elvártak ismeretek	elvártak és gyakorlati ismeretek	gyakorlatos ismeretek																						
Alapvető cél	vállalkozói lét megértés/behelyezés	vállalkozói életvitelének megértése	vállalkozói vállalkozásokról, üzleti életéről																						
Célszámítógép	mentoring	vállalkozói lét-életről megértés	vállalkozói vállalkozásokról																						
Önkéntes mentorok	elvártak ismeretek	elvártak és gyakorlati ismeretek	gyakorlatos ismeretek																						
Jelöltel tanítványok	vállalkozói életvitelének megértése	üzleti életéről, vállalkozásokról megértés	gyakorlatos ismeretek, vállalkozásokról, üzleti életéről																						
Wilson et al. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mit oktassunk:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>o személyes fejlődés (nébizalom és vállalkozói tudat)</li> <li>o üzleti foglaltság (szakmai, pénzügyi ismeretek)</li> <li>o vállalkozói képességek és készségek</li> </ul> </li> <li>- hogyan oktassunk:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>o hálozasodás</li> <li>o oktatást támogató háttér</li> <li>o vállalkozói minta alapján</li> </ul> </li> </ul>																								

## KOMPETENCIA MODELL

**• Spencer és Spencer (1993):**



**VÁLLALKOZÓI SZEMÉLYISÉG FEJLESZTŐ MÓDSZEREK HIÁNYA**

## VÁLLALKOZÓI SZEMÉLYISÉG

### • Vonásméletek – BIG FIVE

20 táblázat: A személyiség öt nagy faktora Fiske (1949), Norman (1963), Bergata (1964), Dignan (1996), valamint Costa és McCrea (1992) szerint

	Fiske	Norman	Bergata	Dignan	Costa és McCrea
1. szociális alkalmazkodóképesség	"kiváncsi"	megbízhatóság	extraverzió	extraverzió	extraverzió
2. konformitás	költségtudás	szociálisnyitottság	barátságos szociálisnyitottság	együttműködés	együttműködés
3. teljesítményigény	alkalmazkodóképesség	felelősségvétel	teljesítményigény	alkalmazkodóképesség	alkalmazkodóképesség
4. érzelmi kontroll	emocionális	emocionális	szociálisnyitottság	neuroticizmus	neuroticizmus
5. korai intellektus	kultúra	intelligencia	intellektus	nyitottság a tapasztalatokra	nyitottság a tapasztalatokra

Forrás: Carver, Scheier, 2001, 82. oldal



## VÁLLALKOZÓI SZEMÉLYISÉG

22 táblázat: A NEO-PI-R NEO Personality Inventory - Revised, Costa és McCrea alapján) személyiség kérdőív faktorai, valamint a faktorokat felépítő vonások

Faktorok és felépítő vonások (eredeti nyelven)	Faktorok és felépítő vonások (magyarul)
NEUROTICISM (N)	NEUROTICIZMUS (N)
NAN Anxiety	Szorongás
NAR Anger hostility	Ellenérzés, bosszúvágy
NDE Depression	Depresszió
NSC Self-consciousness	En tudatosság, gátlottság
NSI Impulsiveness	Impulzivitás
NTU Vulnerability	Sérülékenység, sebezhetőség
EXTROVERSION (E)	EXTROVERZIÓ (E)
EWA Warmth	Szóléger
EGE Gregariousness	Társaságélmény
EAS Assertivness	Assertívitás, határozottság
EAC Activity	Aktivitás, energiasság
EEN Excitement seeking	Lepedelmesség
EPE Power motivation	Power érzékelés, optimizmus



## VÁLLALKOZÓI SZEMÉLYISÉG

OPENNESS TO EXPERIENCE (O)	NYITTSÁG A TAPASZTALATRA (O)
OFA Fantasy	Fantázia
OAE Aesthetics	Estétikai érzék
OFE Feeling	Érzékelés
OAC Actions	Tevékenység, kezdeményezés
OID Ideas	Elgondolások, gondolatok
OVA Values	Értékek
AGREEABLENESS (A)	BARÁTSÁGOSÁG (A)
AIR Trust	Bizalom, remény
AIF Straightforwardness	Önzenevés, őszinteség
AAL Altruism	Áldozatkészség
ACO Compliance	Engedelmség, szociálisnyitottság
AMO Modesty	Értelemesség
ATM Tender-mindedness	Lepedelmesség, érzékenység
CONSCIENTIOUSNESS (C)	LELKISMERÉTESÉG (C)
CCO Competence	Kompetencia
COR Order	Rendszerezés
CDU Dutifulness	Kötelességérzet
CAS Achievement-striving	Teljesítményorientáció
CSD Self-discipline	Külfegyelmesség
CDE Deliberation	Megfontoltság

Forrás: saját táblázat Carver, Scheier, 2001, 81. oldal és Costa, McCrea, 1985. táblázat



## SZEMÉLYISÉGPROFIL



FORRÁS: Carver, Scheier, 2001, 95. oldal



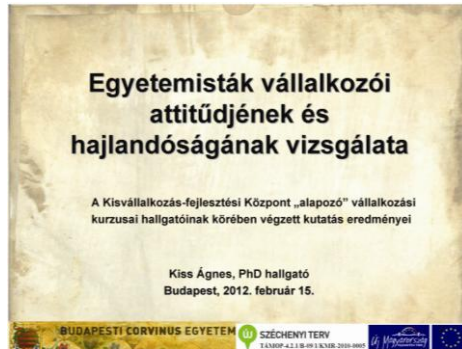
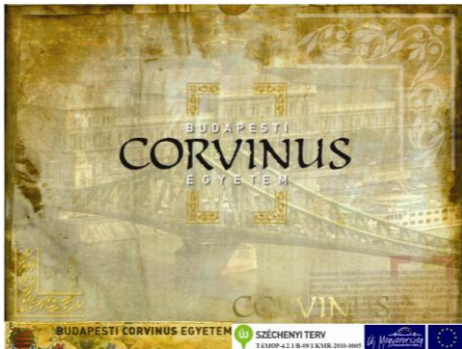
## Köszönöm a figyelmet!

katalin.szakacs@uni-corvinus.hu  
 Budapesti Corvinus Egyetem  
 Kisvállalkozás-fejlesztési Központ



# Kiss Ágnes

## Hallgatói attitűdvizsgálat. Ma egyetemi hallgatók – övék a jövő gazella vállalkozásai?



### VÁLLALKOZNAK-E MA A FIATALOK?

- „Ötletek vására”.
- A vállalkozói lét, mint vonzó munkaerő-piaci alternatíva?
- 4% akar vállalkozni.
- Az oktatás szerepe.
- Kiket képzünk valójában?

Következő dia. A BCE-n végzett fiatalok munkaerő-piaci státusza 2 évvel a végzés után.  
Forrás: Nefei.hu



### VÁLLALKOZNAK-E MA A FIATALOK?

1.1. A végzettség munkaerő-piaci státusza



- Céljait, intézményi felj. munkaköreiben dolgozók
- Előzetesen alkalmi vagy szerződéses munkákat végez
- Saját vállalkozásai alapítói
- Ismerő vállalkozásban van (vezetőjellegű ok, ÖVEK, ÖVEK)
- Munkanélküli
- Napról napozgatni tanul



Csoport	Célpont betöltésének százaléka	Ötletükben alkalmi vagy szerződéses munkát végez	Saját vállalkozás alapítói	Ismerő vállalkozásban van (vezetőjellegű ok, ÖVEK, ÖVEK)	Munkanélküli százalék	Összes végzettség százalék	Végzettség százalék
BCE	89	2	2	5	0	100	89%
BCE-ÉK	89	2	2	5	0	100	89%
BCE-ÉK-ÉK	89	2	2	5	0	100	89%
BCE-ÉK-ÉK-ÉK	89	2	2	5	0	100	89%
BCE-ÉK-ÉK-ÉK-ÉK	89	2	2	5	0	100	89%



### KI A VÁLLALKOZÓ?



Forrás: Szerb 2000, Imreh 2005

### A vállalkozás attitűd. 'I can do it.'

Kinek szól a vállalkozói képzés?

- A vállalkozónak
- A vállalkozó „jobb kezének”
- A tanácsadónak
- Mindenki, aki kapcsolatba kerül a vállalkozásokkal (Közszférában, bankokban, nagyvállalatoknál üzleti partnerként) és érteni akar nyelvükön.



### A FELMÉRÉSRŐL

- Az „alapozó” kurzus hallgatói körében végzett vállalkozói attitűd és vállalkozási hajlandóság vizsgálat.
- 2 féléves kutatás, három különböző egyetemi hallgatói csoport körében elvégezve, félév végén ismételve.
- Longitudinális attitűdvizsgálat.  
Sajátossága:  
1 Az attitűd és hajlandóság változását méri ugyanazon alanyoknál.  
2 A különböző hallgatói csoportok közötti összehasonlítást lehetővé teszi.  
3 A kutatást megismételve a hallgatói paneleken időbeni összehasonlítás lehetséges.
- Cél: megismerni a hallgatókat, az ő sajátosságaikhoz alakítani a képzést, valamint mérni a kurzus hatását.



## A FELMÉRÉS RŐL

## A válaszadók összetétele:

	2011. szept.	2012. jan.	2012. febr.	Összesen
BCE Közgáz	110 fő	34 fő	43 fő	187 fő
BCE KERT	-	-	59 fő	59 fő
BME	169 fő	-	132 fő	301 fő
Összesen	269 fő	34 fő	234 fő	547 fő

Válaszadók száma: n=547 fő, az ismétlődő felmérés nélkül 513 fő

A hallgatók 44,6%-a került be a mintába.  
Nemekénti összetétel: Nő 27% Férfi 73%

## Lekérdezések:

•Félév eleji: 2011. szeptember, 2012. február  
•Félév végi: 2012. január, (2012. május)

•20 perces önkéntes online kérdőív, Neptun rendszerből kiküldve, emlékeztető e-mailek



## HALLGATÓI ELVÁRÁSOK AZ „ALAPOZÓ” VÁLLALKOZÁSI TÁRGGYAL SZEMBEN

- gyakorlatias megközelítés, útmutatásul saját vállalkozás indításához.
- színes előadasmód, gyakorló vállalkozó vendégekkel.
- Inkább tudásalapú, mint hagyományos iparágakban tevékenykedő vendégeleádók. (főként BME)

## Érdekességek:

- legnagyobb eltérés az őszi és a tavaszi BME-s csoportpreferenciák között volt.
- A BCE őszi félévének (kötelező) hallgatói szignifikánsan motiváltabbak voltak a használható gyakorlati tudás megszerzésében, mint a tavaszi (választható) hallgatók



## A HALLGATÓK ÉRDEKLŐDÉSE ÉS KARRIER TERVEIK

- A hallgatók 94%-át érdeklik a kis- és középvállalkozások.
- 59%-uk szeretne saját vállalkozást indítani 5 éven belül. (Kertészeti: 51% BME tavaszi félév: 66%)
- 34%-nak van olyan vállalkozási ötlete, amit szeretne megvalósítani.
- 66%-uk most szeretne ötletet vagy társakat találni vállalkozásához.
- 51%-uknál (Kertészeti: 46%, Közgáz tavaszi félév: 65%) van a családban vállalkozó 19% azok aránya, akik családi vállalkozásukban szeretnének dolgozni.
- 56%-uk kis- vagy középvállalkozásban akar dolgozni (Közgáz őszi félév: 45%, Kertészeti: 78%), 52%-uk multinál (Kertészeti: 25%, BME őszi félév 59%), 10%-uk a közszférában (BME őszi félév: 4%, Kertészeti: 37%) akar elhelyezkedni.



## A HALLGATÓK TAPASZTALATA

	Már vannak üzleti, gazdasági ismereteim	Már vannak vezetési, szervezési tapasztalataim	Már vannak vállalkozási tapasztalataim	Jól tudok angolul	Jól tudok az angolon kívül más nyelvet (nyelveket) is	Több hónapot töltöttem már külföldön
BME őszi	40%	39%	17%	75%	35%	27%
BME tavaszi	36%	27%	14%	70%	28%	23%
Kertészeti tavaszi	24%	25%	5%	63%	37%	22%
Közgáz őszi	55%	35%	10%	86%	73%	34%
Közgáz tavaszi	41%	10%	15%	79%	38%	15%
Összesen	40%	31%	13%	75%	42%	26%



## A HALLGATÓK VÉLEMÉNYE MI FONTOS EGY VÁLLALKOZÁS ELINDÍTÁSÁHOZ? (1-6)

- Elkötelezettség, kitartás 5,49
- Jó ötlet 5,44
- Lelkesség, energia 5,43
- Kapcsolatok 5,37
- Magabiztoság 5,28
- Kreativitás és innovációs készség 5,28
- Jó kommunikációs készség 5,19
- Emberekkel való bánásmód 5,19
- Intelligencia 5,13
- Vezetői képesség 4,87
- Társak, csapat 4,82
- Kidolgozott tervek 4,81
- Kockázatvállalási hajlandóság 4,63
- A veszteség lehetőségének elfogadása 4,57
- Becsületesség 4,26
- Sok idő 4,08
- Sok pénz 4,08
- Kiméletlenség 3,37



## A HALLGATÓK VÉLEMÉNYE Mennyire ért egyet az alábbi megállapításokkal?

- Vállalkozónak születni kell 2,88
- A vállalkozás tanulható 4,57
- Vállalkozni jó dolog 4,64
- A vállalkozók munkahelyeket teremtenek 4,97
- A vállalkozók segítenek az ország versenyképességének javításában. 4,88
- A vállalkozók olyan javakat és szolgáltatásokat állítanak elő, amelyekre az embereknek szükségük van 4,45
- Magyarországnak több képzett vállalkozóra van szüksége 4,82



### A HALLGATÓK VÉLEMÉNYE MENNYIRE ÉRT EGYET AZ ALÁBBI MEGÁLLAPÍTÁSOKKAL? (Folyt.)

- A vállalkozókra felnéznek az emberek. **2,79**
- A vállalkozókat csak a profittermelés érdekli. **3,66**
- A vállalkozók felelősen és etikusán viselkednek, ha a munkavállalóikról vagy a környezetükről van szó. **3,10**
- A vállalkozó túl kevés időt tölt a családjával és barátaival. **3,57**
- A vállalkozók önző emberek. **2,58**
- A vállalkozók innovatívak. **4,09**
- Egy vállalkozás nem lehet tisztességes. **2,05**



### A HALLGATÓK VÉLEMÉNYE MIÉRT VÁLLALKOZUNK? (1-6)

Okok	Mások	Én
Megélhetésért	4,52	4,52
Képességek jobb kihasználása	4,55	5,08
Függetlenség (nincs főnök)	4,99	4,81
Létrehozhat, felépíthet valamit	4,71	5,15
Önállóság (maga osztja be idejét)	4, 83	4,83
Ötleteit megvalósíthatja a gyakorlatban	4,92	5,15
Biztonságot teremthet önmaga/családjá számára	4,04	4,45
Azzal foglalkozhat, ami érdekli	4,94	5,30
Munkahelyteremtés	3,08	3,67



### HALLGATÓI VÁLLALKOZÁSI ATTITÚD, VÁLLALKOZÁSI HAJLANDÓSÁG VÁLTOZÁSÁNAK VIZSGÁLATA

- Tapasztalat: Az ismételt adatfelvételnél nagyon kevés válasz érkezett
- BCE Közgáz ósz 34 fő, --BME--
- „Van már ötletem, amit szeretnék megvalósítani.” 17 igen
- (2 – igen, hamarosan 6- igen, egyetem után 11- igen, de csak később 3- igen, de nem megvalósítható, 14- nincsen)
- Félév elején **34%-nak volt megvalósíthatónak tűnő vállalkozási ötlete, most 50%-uknak.**



### HALLGATÓI VÁLLALKOZÁSI ATTITÚD, VÁLLALKOZÁSI HAJLANDÓSÁG VÁLTOZÁSÁNAK VIZSGÁLATA (Folyt.)

- „Itt találtam ötletet és/vagy társakat a megvalósításhoz.” 21 igen (3- mindkettőt, 14-ötletet, 4-társakat, 13- egyiket sem)  
*66% keresett ötletet vagy társakat, 62% érzi úgy, hogy talált.*
- „Szeretnék KKV-nál elhelyezkedni” 17 igen  
*50% a kezdeti 45%-kal szemben.*
- „Szeretnék családi vállalkozásunkban dolgozni” 11 igen.  
*32% a félév eleji 17%-hoz képest.*



### TAPASZTALATOK, TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK

- Félév végén attitűdváltozás vizsgálata mindhárom hallgatói csoport körében → feladat: *motiváció felkeltése*
- A hallgatói paneleken félévenkénti adatfelvétel megismétlése, adatok összevetése
- Most megkérdezett hallgatók pályájának nyomon követése
- Korábbi hallgatók lekérdezése (folyamatban)



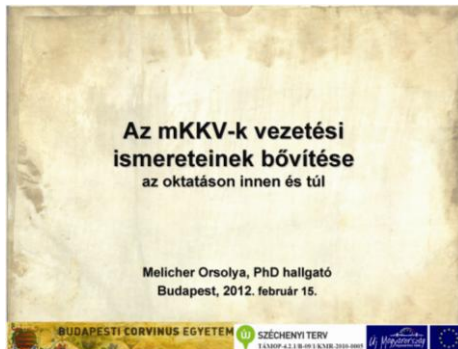
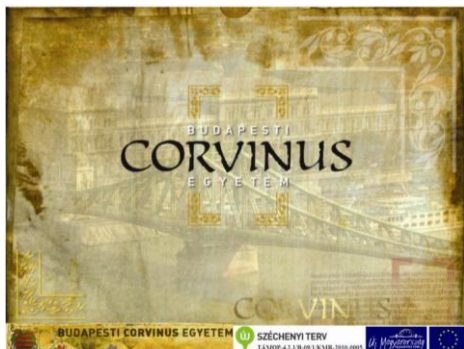
### Köszönöm a figyelmet!

Kiss Ágnes, PhD hallgató  
[agnes.kiss@uni-corvinus.hu](mailto:agnes.kiss@uni-corvinus.hu)  
 Budapesti Corvinus Egyetem  
 Kisvállalkozás-fejlesztési Központ



# Melicher Orsolya

## A vezetési ismeretek bővítése az mKKV szektorban – Az oktatáson innen és túl



### A HUMÁN ERŐFORRÁS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI

- Leendő ifjúsági vállalkozások számára
- Már működő vállalkozások számára



**VEZETÉSFEJLESZTÉS**



### A VÁLLALKOZÁSOKTATÁS JELENE – BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

- Oktatott tárgyakunk:
  - Kisvállalkozások indítása és működtetése (BA)
  - Kisvállalkozások finanszírozása, pénzügyei (BA)
  - Induló vállalkozások üzleti tervezése (BA)
  - Kisvállalkozások menedzsmentje (BA)
  - Vállalkozások költségvetési kapcsolatai (BA)
  - Vállalatok társadalmi felelőssége (BA)
  - International Entrepreneurship (BA)
  - Kisvállalkozás-fejlesztési politika (MA)
  - Vállalkozás és globális piac (MA)
  - Vállalkozás (PhD)



### A VÁLLALKOZÁSOKTATÁS JELENE – BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

- Módszereink:
  - Előadások
  - Szemináriumok
  - Találkozás a vállalkozóval
  - Cikkek feldolgozása
  - Kutatásba történő bevonás

**erenet**

- Alapelvünk a gyakorlatias megközelítés.



### A VÁLLALKOZÁSOKTATÁS JÖVŐJE - MOTIVÁCIÓ

- Spin-off vállalkozások
  - Interuniversitas Hallgatói Vállalkozói Klub és Spin-Off Keltető
- Technológia Transzfer projektek
  - TÁMOP-411/A-10/2/KMR-2010-0011



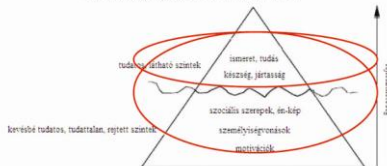
### A VÁLLALKOZÁSOKTATÁS JÖVŐJE – ÉNKÉP ÉS SZEMÉLYISÉGVONÁSOK

- Mihalkovné Szakács Katalin:
  - A növekedésben sikeres vállalkozó személyisége
  - Disszertációtervezet
    - NEO-PI-R személyiségteszt
    - Oktatás-módszertani eredmények
      - » Esettanulmányok
      - » Személyiségfejlesztő játékok, feladatok

### A VÁLLALKOZÁSOKTATÁS JÖVŐJE

Mihalkovné Szakács Katalin disszertáció tervezete alapján

Spencer és Spencer meghatározásában a kompetencia mint személyiségjellemző jelenik meg, mely magyarázja egy munkakörben vagy situációban nyújtott, konkrét kritériumokhoz kötött hatékony és/vagy kiváló teljesítménynek (Spencer, Spencer, 1993)



### A HUMÁN ERŐFORRÁS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI

- Leendő és ifjúsági vállalkozások számára
- Már működő vállalkozások számára



### Erőforrás-alapú és dinamikus képességek alapú megközelítés

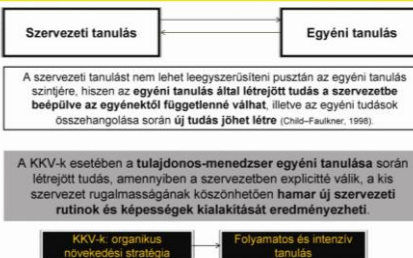


A KKV-vezetőknek fontos szerepük van mind az erőforrások behozatalában, mind a rutinok kialakításában, működtetésében, hiszen a vezető változtatási kísérletei egy kis rugalmas szervezetben hamarabb változást eredményezhetnek, mint egy nagyvállalat esetében.

### Erőforrás-alapú és dinamikus képességek alapú megközelítés



### Egyéni és szervezeti tanulás



## A vezetésfejlesztés szükségessége - empirikus kutatások

Menedzsmenttudás, új ismeretek és tudásorientáció pozitív hatással vannak a növekedésre.

- Papanek et al. (2009): A mikro-, kis és közepes vállalatok növekedésének feltételei. GKI Gazdaságkutató Zrt.
- Szirmai Péter – Szerb László (2009): KKV-k növekedése empirikus megközelítésben – Fejlődés és növekedés a KKV-k világában, gátoló és segítő tényezők empirikus megközelítésben. Budapesti Corvinus Egyetem
- Csapó Krisztián (2009): A gyorsan növekvő magyar KKV-k jellemzői és fejlesztési lehetőségei. PhD-értékezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Budapest
- Bálint András (2006): Merre tovább középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek a vállalkozásfejlesztés folyamatában. PhD-értékezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalkozásfejlesztési Intézet, Stratégia és projektvezetés tanszék, Budapest
- Kulikov, A. V. – Shirokova, G. V. (2010): Intra-firm Orientations and Their Influence on Firm Growth: The Case of Russian SMEs. Russian Journal of Management Vol. 8, No. 3.



## Tudatosan induló és működő mKKV-k

Nincs olyan egységes fejlődési pálya, amellyel az elmúlt 20 év magyar kisvállalkozásai jellemezhetőek lennének.

- Akikre pozícionálók:
- Induló vállalkozások, akik tudatos vezetést akarnak megvalósítani, ifjúsági vállalkozások
  - Működő vállalkozások, akik fejlődni, változni szeretnének
  - Gazellák és olyan cégek, ahol a fejlődés, növekedés a cél

Strukturális jellemzők	Hangjak	Gazellák
Stratégiai irányultság	Minimális növekedés	Gyors növekedés
Szervezeti felépítés	Strukturalatlan, kevés hierarchiai szinttel	Strukturalisan megvalósított, átlátható
Vezetők	Tulajdoms = vezető	Különböző vezetői stílusok, vállalkozás típusok
Irányítás	A tulajdoms közvetlenül irányít	Különböző formai irányítási és ellenőrzési módok
Vezetési stílus	Követlen, egyeni	Karizmatikus



## Kutatás 1.

10 interjú 3–15 főt foglalkoztató cégek tulajdonosai, vezetői  
Időtartam: kb. 60 perc

Egy kérdés:  
Mik a tipikus vezetői problémák?

Az összegzés:  
Kulcsproblémák csoportosításával

Az interjúk dinamikája

Kezdetben: kérdés fontosságának megkérdőjelezése.  
A végére: inspirálóan hatott rájuk a saját működésükön való gondolkodás. „Minden fejben dől el.”  
Erdeklődnek az anyag iránt, szeretnék látni az eredményeket!

Konklúzió: 10 fő fölött érdemes és kell vezetői és menedzsment-kérdésekkel foglalkozni



## Az interjúk eredményei – főbb vezetői problématerületek

### Emberek vezetni

Vezetőként működni a mindennapokban  
Időhiány

### Változtatás nehézsége

Hogyan változtassak a jelenlévő, érzékelhető problémákon?  
Megrekedés  
Válságkezelés

### Humánerőforrás-menedzsment hiánya

Teljesítménymenedzsment hiánya, visszajelzések hiánya  
Fejlődés, fejlesztés hiánya  
Motiváció hiánya



## A kérdések megválaszolása az első lépés lehet az azonosított problémák megoldásában

Hogyan hat a vállalkozásra és a benne dolgozó emberekre a vállalkozást vezető/tulajdonos:

- Indítéka, amiért vállalkozását megalapította;
- Céghöz való attitűdje, hozzáállása;
- Jövőképe (esetleg annak hiánya);
- Saját korlátainak és erősségeinek tudatosítása;
- Vezetési stílusa – ahogy motivál, visszajelez, teljesítményt értékeli;
- Amilyen légkört létrehoz maga körül?

És ezek következményeképpen:

- Milyen együttműködési normák, munkavégzési folyamatok és hozzáállások jöttek létre a cégen belül?
- Miért nehéz a változás az adott cégen?



## Kutatás II. módszertana és mintája

Kvalitatív interjúk

Cél a KKV-vezetők véleményeinek és tapasztalatainak megértése

- 17 interjú, orosz KKV-k tulajdonos-vezetői
- Időtartam: kb. 40–70 perc

A kutatás résztvevői:  
1. Oroszországban tevékenykedő cégek vállalkozó vezetői

A mintába kerülés kritériumai

- A vállalkozásban vezetői vagy kulcspozíciót tölt be,
- Növekedési céllal rendelkező mKKV vezetője,
- Legalább egy – vállalkozóknak – képzési programon már részt vett.



## Szervezeti tanulás a vállalati határokon túl

**Propozíció 1:** A hatékony tudásmegosztás és a vállalatok közötti együttműködések erősítése a KKV-k esetében is versenyképességet növelő és növekedést elősegítő tényező lehet

**Propozíció 2:** Egy közös tanulási tér, ahol konkrét tudás és készségek megszerzése mellett KKV-vezetők számára értékes ötletek, nézőpontok és gyakorlatok megosztására is van lehetőség, a tudásmegosztás szempontjából motiváló tényező lehet.

**Propozíció 3:** A KKV-vezetők tudásmegosztása, ismereteik bővítése és készségeik fejlesztése a vezető változásban játszott szerepének és a kis szervezeti méretből adódó rugalmasságnak köszönhetően rövid idő alatt beépül a szervezetbe. Ez hozzájárul a dinamikus képességek fejlesztéséhez, így a versenyképesség növeléséhez a KKV-k esetében.



## Vezetési ismeretek bővítése

### Kompetenciafejlesztés

- Leendő és ifjúsági vállalkozások számára

### VÁLLALKOZÁSOKTATÁS

- Már működő vállalkozások számára

### VEZETÉSFEJLESZTÉS

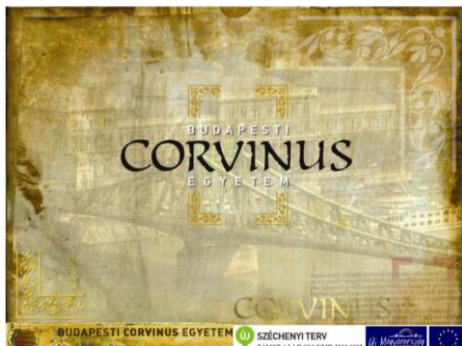


**Köszönöm a figyelmet!**



# Freész Gergely

## A fiatalok vállalkozói affinitása fejlesztésének unortodox módszerei



### Tartalom

- Vállalkozói affinitás értékelése
- Vállalkozói affinitás Magyarországon
- Affinitásfejlesztés lehetséges eszközei
- Alternatív megoldások
- Személyes tapasztalatok
- Összegzés



### Vállalkozói affinitás értékelése

- Társadalom vállalkozói hajlandósága?
- Vállalkozói kultúra?
- Vállalkozókról alkotott sztereotípiák?
- Vállalkozói életpályamodell megítélése?



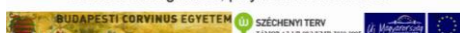
### Vállalkozói affinitás Magyarországon

- 18–64 év közötti lakosság:
  - 14%-a lát jó lehetőségeket cég alapítására saját környezetében (35% fél a kudarctól)
  - 40%-a gondolja úgy, hogy rendelkezik a vállalkozás indításához és működtetéséhez szükséges készségekkel
  - 20%-a tervezi vállalkozás indítását az elkövetkezendő három évben
  - 54%-a tartja kívánatos életpályának
  - 78% szerint a sikeres vállalkozó magas társadalmi elismertséggel bír
  - 34% szerint gyakran látni pozitív vállalkozói példát a közmédiában



### Affinitás fejlesztésének lehetséges eszközei

- Általános oktatás
  - Elsősorban alap- és középfokú szinten
- Szakképzés
  - Felsőoktatás és felnőttképzések
- Training
  - Kompetenciafejlesztés
- Mentorálás, coaching
  - Személyre szabott tanácsadás
- Szakmai tájékoztatók
  - Elérhető támogatások, pályázatok ismertetése



### Alternatív megoldások

- Szociális hálók
  - Formális és informális kapcsolatok
  - Tudástárak
- Közösségi „oktatás”
  - Intézményesített, a csoportos tudáson alapuló szervezetek
- Terepgyakorlat
  - Látogatás „igazi” vállalkozóknál
  - Nonprofit szervezetek



### Személyes tapasztalatok

- Rengeteg gátlás
  - Önbizalomhiány kontra túlzott önbizalom
  - Ötlet féltése
- Kevés gyakorlati tapasztalat
  - Tervezés és megvalósítás közötti szakadék
- „Félelem a vevőktől”
  - A termékkel/szolgáltatással kapcsolatos prekoncepciók elégtelen tesztelése



### Összegzés

- Képzési filozófia újragondolására van szükség
- Vállalkozói kultúra fejlesztése
- Negatív sztereotípiákkal szemben pozitív sikertörténeteket kell állítani
- Európai szinten kell gondolkodni



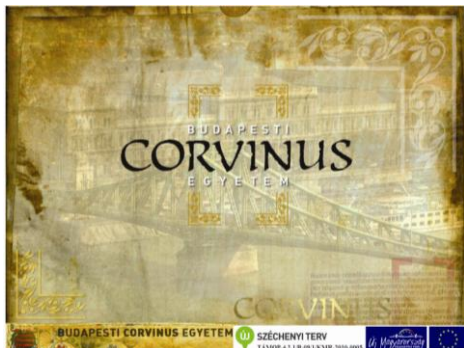
### Köszönöm a figyelmet!

Freész Gergely  
[gergo.freesz@uni-corvinus.hu](mailto:gergo.freesz@uni-corvinus.hu)  
 Budapesti Corvinus Egyetem  
 Kisvállalkozás-fejlesztési Központ



# Melli Krisztina

## A vállalkozni vágyó fiatalok attitűdváltozása empirikus megközelítésben



### ADATGYŰJTÉS

- **Quantitatív**  
2009-ből 29 db kitöltött offline kérdőív klubtagoktól  
2012-ben megismételt online kérdőív (~ 30-35 db)  
Esetleg kontrollcsoportos felmérés
- **Qualitativ**  
Fókuszcsoportos interjúk a téma mélyebb megismeréséhez



### ROTTER: KÜLSŐ-BELSŐ KONTROLL

Szűk tartományú személyiségelmélet

Tartós személyiségjegy, amely befolyásolja a szociális viselkedésünket



### KÜLSŐ-BELSŐ KONTROLL

Külső kontroll Belső kontroll

→

Az őket érő eseményeket külső erő hatásainak tulajdonítják

**Passzívák** Hiszik, hogy saját erejükkel meg tudják változtatni a környezetüket

Megelégednek a jelenlegi helyzetükkel Jellemző rájuk az egyéni hatékonyság



### KÜLSŐ-BELSŐ KONTROLL

Külső kontroll Belső kontroll

→

Az őket érő eseményeket külső erő hatásainak tulajdonítják

**Passzívák** Hiszik, hogy saját erejükkel meg tudják változtatni a környezetüket

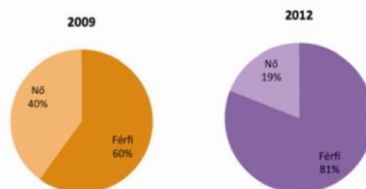
Megelégednek a jelenlegi helyzetükkel Jellemző rájuk az egyéni hatékonyság



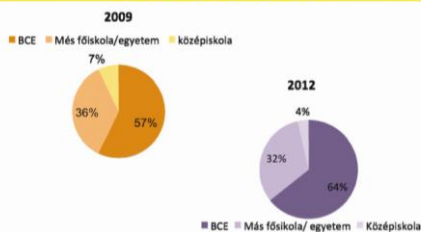
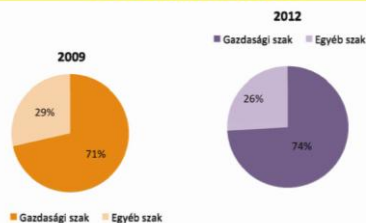
## KÉRDŐÍV

Rotter-féle skála: 29 kérdés

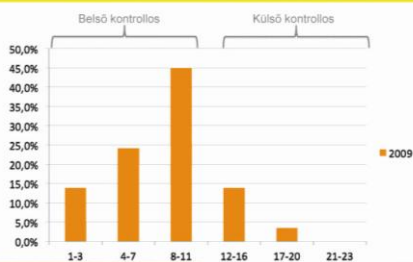
- a. Idővel mindenki elnyeri azt a megbecsülést, amit megérdemel.  
 b. Hiába minden igyekezet, az egyén értéke – sajnálatos módon – gyakran észrevétlenül marad.
- a. Magam irányítom sorsomat.  
 b. Olykor úgy érzem, nem rajtam múlik, hogyan alakul az életem

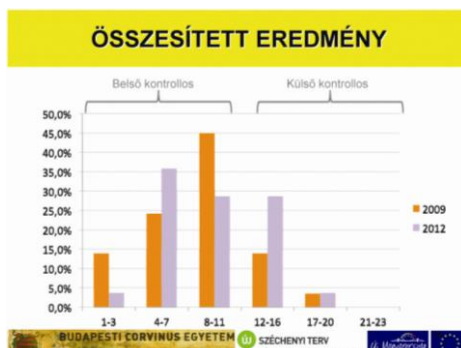
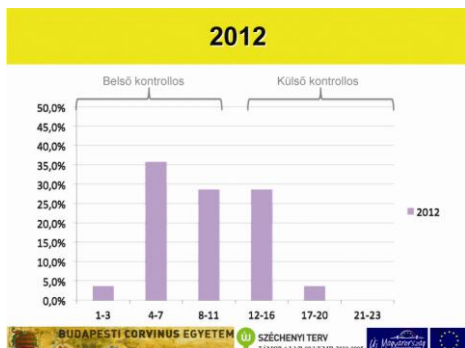
A MINTA NÉHÁNY JELLEMZŐJE  
NEMA MINTA NÉHÁNY JELLEMZŐJE  
KOR

2009: 22,5 év      2012: 25,9 év

A MINTA NÉHÁNY JELLEMZŐJE  
TANULMÁNYOK / 1A MINTA NÉHÁNY JELLEMZŐJE  
TANULMÁNYOK / 2

## 2009



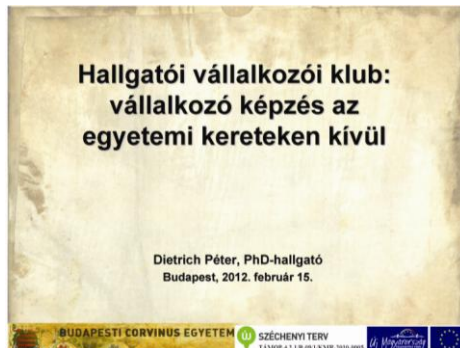
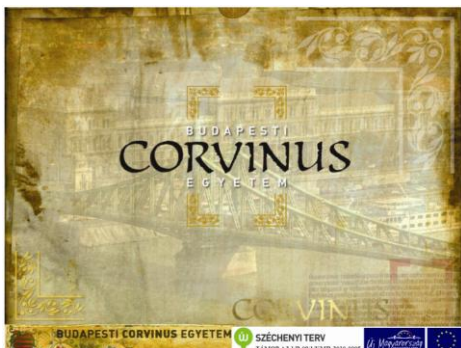


**Köszönöm a figyelmet!**

Melli Krisztina  
[krisztina.melli@gmail.com](mailto:krisztina.melli@gmail.com)  
 Budapesti Corvinus Egyetem

# Dietrich Péter

## Hallgatói vállalkozói klub: vállalkozó képzés az egyetemi kereteken kívül



### Miről lesz szó

- Bemutkozó
- Hallgatói vállalkozói klub előzmények
- Spin-off Klub
- Tanulságok
- Lehetőségek a jövőre



### Bemutkozás

- BCE Kisvállalkozás főszakirány Msc
- BCE PhD-hallgató
- Spin-off Klub vezető
  - 2009.11. és 2011.04. között
- International Entrepreneurship oktató
- Saját vállalkozás



### Előzmények

- 2003 – „Vállalkozásbarát Egyetem – Vállalkozásképes hallgatók” projekt
  - Hallgatói vállalkozások támogatása
    - pénzbeli
    - mentori
    - kapcsolati tőke
- 2005 – „Hallgatói Spin-off Modell” (RET pályázat)



### International Entrepreneurship

- Corvinus és Penn State University együttműködés
- Közös hallgatói projektteamek
- Vegyes szakmai, kulturális háttér
- Videokonferencia



### EB szakértői jelentés\* a témában (2008)

- Új üzleti elképzelések kialakítása csoportokban
- Esettanulmányok
- Üzletiterv-készítő műhelyfoglalkozások
- Vendégelőadók meghívása
- Üzleti helyzet szimuláció
- Interdiszciplinaritás

\* Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies



### A klub koncepciója

- Önkéntes részvétel esténként
- Interuniveritas jelleg
- Közvetlen párbeszéd igazi vállalkozókkal
- Gyorsképzések
  - Pénzügyi
  - Tervezési
  - Kommunikáció
- Mentorálás
- Valódi befeketetők



### Eredmények

- 7 lezárt teljesített félév
- 2009 ősz átlag 2 látogatás/fő (összesen 187 fő)
- 2010 ősz átlag 3 látogatás/fő (összesen 227 fő)
- Megvalósult vállalkozások
  - 30–50 között
  - Befektetések a Spin-off Klubon keresztül
- Győri Spin-off Klub



### Észrevételek

- Klubon belüli együttműködés erősítése
- Önfenntartás hiánya
  - Pályázati forrás megszűnése miatti úr
- Váltakozó közönség
- Corvinus diákok nagy aránya (50-60%)
- Rejtett megvalósuló vállalkozások



### Javaslatok a továbbfejlesztésre

- Versenyek szervezése
- Nemzetközi megvalósulások elemzése
  - Singapore (NGEE ANN)
  - USA (Stanford, Harvard)
- Konkurencia ismerete
  - Más egyetemek hallgatói klubjai
  - Szakkollégiumok
  - Profitorientált vállalkozások
- Részesedés szerzése a vállalkozásokban



**Köszönöm a figyelmet!**

Dietrich Péter, PhD-hallgató  
Peter.Dietrich@uni.corvinus.hu



# Némethné dr. Gál Andrea

## Az oktatás szerepe a vállalkozásfejlesztésben

### AZ OKTATÁS SZEREPE A VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSben

IFJÚSÁG – VÁLLALKOZÁS – VÁLLALKOZÁSOKTATÁS

Budapesti Corvinus Egyetem – 2012. február 15.

Némethné Dr. Gál Andrea PhD  
főiskolai docens

EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu



EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu



### TÉMAKÖRÖK

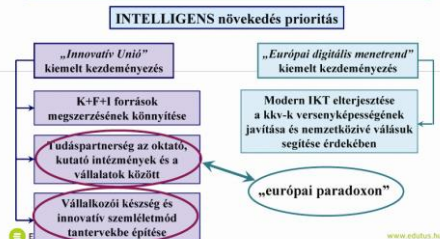
1. A vállalkozásfejlesztés fogalma
2. Az „EU-2020” stratégia és a vállalkozásoktatás
3. A vállalkozásoktatás értékelése (kutatói eredmények – nemzetközi összehasonlítás)
4. Következtetések

EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu

### AZ „EU – 2020” STRATÉGIA

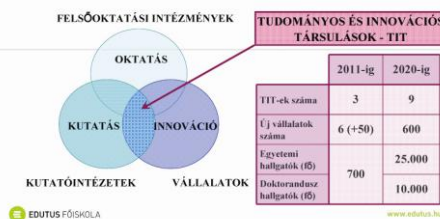
2010: Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája



EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu

### Európai Technológiai és Innovációs Intézet European Institute of Innovation and Technology – EIT 2008



EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu

**EU-s kutatási project – 2010. május:**  
**„Vállalkozás az EU-ban és azon kívül”**  
 „Entrepreneurship in the EU and beyond”  
 (Flash Eurobarometer 283.)

EU-27 országok

Horvátország  
Törökország

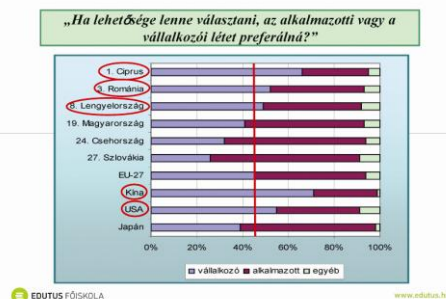
Izland  
Norvégia  
Svájc

USA  
Kína  
Japán  
Dél-Korea

Megkérdezés: 2009 decemberében

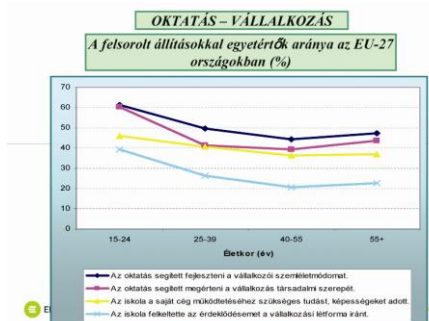
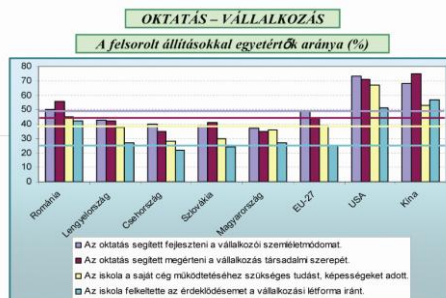
26.000 fő 15+ éves megkérdezett

EDUTUS FŐISKOLA www.edutus.hu



**„Miért lenne inkább vállalkozó/alkalmazott?”**

Ország	VÁLLALKOZÓ		ALKALMAZOTT	
	OK	%	OK	%
EU-27	1. Függetlenség, önmegvalósítás	68	1. Rendszeres, fix jövedelem	40
	2. Munkavégzés helyének és idejének szabad megválasztása	35	2. A foglalkoztatás stabilitása	35
Magyarország	1. Függetlenség, önmegvalósítás	83	1. Rendszeres, fix jövedelem	70
	2. Jobb jövedelmi kilátások	60	2. A foglalkoztatás stabilitása	41
Románia	1. Függetlenség, önmegvalósítás	55	1. Rendszeres, fix jövedelem	45
	2. Jobb jövedelmi kilátások	39	2. A foglalkoztatás stabilitása	29
USA	1. Függetlenség, önmegvalósítás	51	1. A foglalkoztatás stabilitása	21
	2. Munkavégzés helyének és idejének szabad megválasztása	25	2. Rendszeres, fix jövedelem	14
Kína	1. Függetlenség, önmegvalósítás	69	1. Nincs elegendő forrás	36
	2. Munkavégzés helyének és idejének szabad megválasztása	37	2. Nincs megfelelő szaktudás	33



- KÖVETKEZTETÉSEK**
1. A vállalkozás – azaz a vállalkozói gondolkodás, szemléletmód és készség fejlesztése – az Európai Unió kiemelt célkitűzése.
  2. Az oktató-kutató-gazdálkodó szervezetek együttműködése nélkül nem képzelhető el a „tudás” gyors és eredményes gyakorlati hasznosulása.
  3. Az oktatási rendszer egyre hatékonyabban támogatja a vállalkozásfejlesztés ügyét, de az még messze elmarad a kívánatos mértéktől.
- EDUTUS FŐISKOLA www.edutus.hu



# Dr. Szerb László

## A kkv-k versenyképessége: fiatalabb és idősebb vállalkozók cégei

IFJÚSÁG - VÁLLALKOZÁS - VÁLLALKOZÁSOKTATÁS

A KKV-k versenyképessége: fiatalabb és idősebb vállalkozók cégei

Dr. Szerb László  
Egyetemi tanár  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
A kutatást az OTKA Kutatás Alap finanszírozta,  
K 81527 témaszámon, köszönet érte.



Bevezetés

- A versenyképesség népszerű téma, de az országos és regionális vizsgálatok dominálnak, kevés a vállalati szintű elemzés.
- A vállalati szintű vizsgálatoknál dominálnak a nagyvállalati, multinacionális megközelítések
  - Porter: olyan szektorokat érdemes vizsgálni, ahol az országnak versenyelőnye van
- A kisvállalatok versenyképességének vizsgálata más módon történik, mint a nagyoké, ennek módszertana nem tisztázott

Kkv versenyképesség

- A kkv elemzéséhez olyan modellt kell alkotnunk, amely figyelembe veszi azt, hogy a kisvállalatok nem kisméretű nagyvállalatok
- A kkv különböznek a nagyvállalatoktól a menedzsmentben, a szervezeti rendszerben, a stratégiában az IKT eszközök használatában vagy az innovációban is.

Kkv versenyképesség

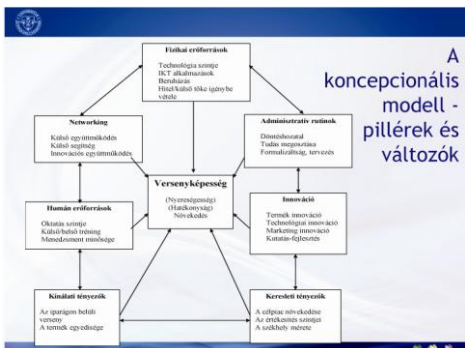
- A kisvállalatok főleg helyi piacokon versengenek. A megfelelő erőforrások hiánya főleg a humán területen, a finanszírozásában és az innováció eseteiben számottevő
- Így a networking, a külső kooperáció, a hatékony tudás megosztási módszerek felértékelődnek, és a kkv versenyképesség kulcsfontosságú elemévé válnak

Versenyképesség meghatározása

- Egy komplex meghatározás
  - A fizikai, a humán erőforrások, a hálózatosodás (networking), az innováció és az adminisztratív rutinok olyan kompetenciái, amelyek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy hatékonyan versenyezzen más vállalatokkal és olyan termékeket/szolgáltatásokat nyújtson, amelyet a fogyasztók magasra értékelnek.

Versenyképesség meghatározása

- Egy komplex meghatározás (folyt.)
  - A belső erőforrások és képességek határozzák meg a alapkompenciákat, és ezeket kell hozzáilleszteni egyrészt a fogyasztók elvárásaihoz (keresleti tényezők) másrészt pedig az iparágban levő versenyhez, versenytársakhoz (kínálati tényezők).
  - Fontos, hogy ezeket a tényezőket ne egymástól függetlenül, izoláltan elemezzük, hanem a rendszer egészében szemléljük.
    - Nem egy tényező kiugró értéke, hanem az összhang a fontos
    - Ehhez egy új módszertant fejlesztettünk ki, amely figyelembe veszi a szűk keresztmetszeteket a versenyképességet alkotó tényezők között.



### Az elemek kombinálása: a szűk keresztmetszetekért történő büntetés

- 1. Az egyes pillér értékek kalkulálása: a pilléreket alkotó változók normalizált értékeinek átlagolása - normalizálás: 0-1 érték közé igazítás
- 2. A szűk keresztmetszetek miatti büntetés pontok kalkulálása (Acs and Szerb 2009).
  - A versenyképességet alkotó hét pillér összefügg egymással, ha ezek között egyensúlytalanság van - kiugróan alacsony érték található - akkor az negatív hatással lesz a versenyképesség egészére. Ezért az eredeti értékeket igazítani kell, hogy ezt figyelembe vegyünk. A viszonyítási alap a hét pillér legalacsonyabb értéke, az ennél magasabb értékeket alacsonyabbra igazítjuk egy logaritmusos büntetőfüggvény segítségével. Minél nagyobbak a különbségek, annál nagyobb lesz a büntetés mértéke.

### Az elemek kombinálása: a szűk keresztmetszetekért történő büntetés (Folyt.)

- 3. A versenyképességi pontok az igazított pillér értékek összege lesz - potenciális maximum 7.
- 4. A versenyképesség úgy javítható a leginkább, ha a leggyengébb ponton (pillért) javítunk, hiszen az pozitívan hat az összes többi pillérre és ezen keresztül a versenyképességre is.

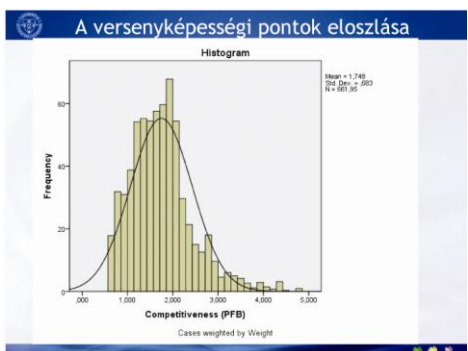
### A minta

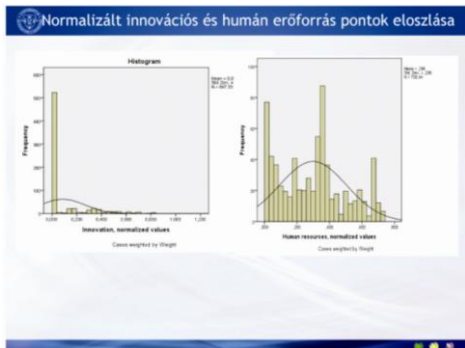
Alkalmazottak száma 2007	A vállalatok Számszázaléka 2006*		Kérdési minta		Végző minta		Válaszadás (%) (%)	
	db	Százalék	db	Százalék	db	Százalék	db	Százalék
2-9	193,002	84,5	963	58,3	373	53,7	38,6	
10-49	29,388	12,9	538	32,6	230	33,1	42,9	
50-249	5,010	2,2	127	7,7	75	10,8	59,1	
250 felett	924	0,4	25	1,5	17	2,4	38	
<b>Összesen</b>	<b>228,490</b>	<b>100,0</b>	<b>1628</b>	<b>100</b>	<b>695</b>	<b>100,0</b>	<b>41,4</b>	

\*Külföldi Statisztikai Hivatal (2008)

### Versenyképességi, innovációs és humán erőforrás pontok

Versenyképességi tényezők	Normalizált pontértékek	Innovációs változók	Átlag
Versenyképesség	2,08	Termék innováció 4 kategóriában	1,40
Kínalati tényezők	0,15	Technológiai innováció 4 kategóriában	1,27
Keresleti tényezők	0,59	Marketing innováció 5 kategóriában	1,22
Fizikai erőforrások	0,30	Kutatás-fejlesztés 5 kategóriában	1,28
<b>Humán erőforrások</b>	<b>0,30</b>	Innovációs kooperációk száma 4 kategória	1,35
Innováció	0,09		
Networking	0,26		
Administratív rutinok	0,39		
		<b>Átlag</b>	
A felsőfokúak fontossága, az arány és az abszolút szám kombinálása faktor-elemzéssel 5 kategóriában			2,69
Menedzsment képességek szintje 5 kategóriában			2,94
A cég alkalmazottainak részaránya akik külső vagy/és belső képzésen vettek részt 5 kategóriában			2,36





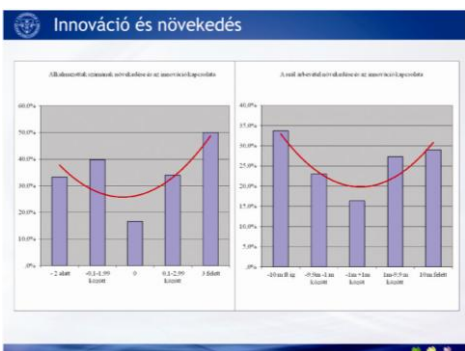
### Innovációs gyakoriságok a cégméret függvényében

A cég mérete	Termék-innováció	Technológiai innováció	Marketing innováció	Valamilyen innováció
2-9 fogl	97	60	52	136
10-49 fogl	16,36	10,10	8,77	22,90
50-249 fogl	23	15	11	28
Összesen	25,56	16,85	12,36	31,10
	5	5	4	8
	33,33	33,33	26,67	53,30
	125	80	67	172
	17,91	11,46	9,61	24,60

### Versenyképesség a kor függvényében

	40 év alatt	41 év felett	Átlag
Versenyképesség	1,79	1,71	1,75
Kínálati tényezők	0,15	0,14	0,15
Keresleti tényezők	0,60	0,59	0,59
Fizikai erőforrások	0,31	0,30	0,30
Humán erőforrások	0,29	0,30	0,30
Networking	0,28	0,25	0,26
Adminisztratív rutinok	0,39	0,39	0,39
Innováció	0,11	0,08	0,09
Esetek száma	202	487	662

- ### Versenyképesség, növekedés a kor függvényében
- A fiatalabbak (40 év alatt) cégei valamivel versenyképesebbek, mint az időseké
  - A legnagyobb a különbség az innováció esetében, majd 40%-kal magasabbak az innovációs pontok - még így is nagyon alacsony átlag
  - Valamivel több fiatal kooperál másokkal
  - A fiatalabbak esetében magasabb a nagyobb növekedést megvalósított cégek aránya
  - A fiatalabbak esetében a nulla növekedésű cégek aránya alacsonyabb



- ### Klaszter elemzés
- A hazai kkv roppant differenciáltak, ugyanakkor relatíve homogén csoportok találhatóak
  - Általában gyenge pontok: kínálati tényezők, innováció, hálózatosodás
  - A legjobb a 8-as csoport minden szempontból- kiegyensúlyozott teljesítmény (19 cég!)
  - 2-6 csoport - átlag feletti teljesítmény - 6. csoport kiegyensúlyozatlan, a kínálati tényezők és az innováció igen alacsony értékű

**Klaszter elemzés (folyt.)**

- 4-5-es csoportok - némileg átlag alatti teljesítmény - kiegyensúlyozatlanságok -
- 7. csoport: alacsony innováció de a legjobb humán erőforrás: kérdés helyettesítheti-e a kiváló humán erőforrás az innováció hiányát?
- 1. csoport átlag alatti a legnépesebb - minden tekintetben átlag alatti teljesítmények, ezek a cégek a legkisebbek

**Gazdaság, kkv politikai implikációk**

- A politikák elsősorban az intézményi, környezeti rendszer fejlesztésére koncentrálnak
- Kkv politika: alapvető problémák
  - a központi adminisztráció hatékonysága
  - Pénzügyi finanszírozás problémái
- A valóságban a vállalatok egyéni képességeivel is probléma van - strukturális problémák
- Az innováció nem csupán pénz kérdése!

**Gazdaság, kkv politikai implikációk (folyt.)**

- A magas növekedési potenciálú, versenyképes cégek a magyar gazdaságban szívesebben helyezkednek el
- Ezek megváltoztatásához nem elegendők a tervezett intézkedések
- A kkv versenyképességének javításához szükséges intézkedések hosszú távon fejtik ki hatásaikat
- Komplex, az egyéni készségek hiányának pótlásához szükséges segítség szükséges
  - Oktatás: minden szinten
  - egyéni tanácsadás

**Köszönöm a figyelmet!**

# Farkas Szilveszter

## Miért adaptáljuk a hallgatói spin-off modellt?

SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM  
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

**A hallgatók vállalkozói aktivitásának mérése, nemzetközi kutatás keretében (GUESSS)**



Dr. Farkas Szilveszter egyetemi docens  
Széchenyi István Egyetem

### Agenda

1. A GUESSS projekt(ek)
2. Hallgatói vállalkozói index
3. A felsőoktatási környezetről
4. Hallgatói elégedettség
5. Felsőoktatási környezet változása

### 1. A GUESSS projekt(ek)

- 2003 – Univ. of St. Gallen, Svájc és Németország
- 2006 – ISCE = International Survey on Collegiate Entrepreneurship, 14 ország, N=37.412, Magyarország bekapcsolódik
- 2008 – GUESSS = Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, 19 ország, N=63.527
- 2011 – GUESSS, 26 ország, N=93.265

### 1. Célkitűzések, eredmények és értékek

- hosszú távú adatgyűjtés, nemzetközi összehasonlítás
- a karrierválasztás és vállalkozásalapítás okai
- felsőoktatási környezet értékelése
- hallgatók vállalkozói „erejének” értékelése
- egyetemi oktatási „kínálat” bővítése
- a közösség és a politika számára információk: általában és az új vállalkozásokról
- hosszú távú hallgatói előnyök, a „jó gyakorlatok” meghonosítása

### 2. Nemzetközi összehasonlítás 2006, 2008

Ország	2006	2008
Svájc	3,45	2,80
Németország	3,39	2,90
Luxemburg	na	3,00
Belgium	3,60	3,00
Görögország	na	3,20
Finnország	3,71	3,20
Franciaország	na	3,30
Ausztria	3,53	3,30
<b>Magyarország</b>	<b>3,52</b>	<b>3,50</b>
Szingapúr	3,95	3,70
Írország	4,09	3,80
Lichtenstein	3,75	3,80
Új-Zéland	3,66	3,90
Dél-Afrika	na	4,50
Észtország	na	4,70
Mexikó	na	4,70
Indonézia	na	5,20
Norvégia	3,49	na
<b>Nemzetközi átlag</b>	<b>3,55</b>	<b>3,30</b>

Hallgatói vállalkozói index

International Report of the Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey Project (GUESSS 2008)

### 2. Nemzetközi összehasonlítás 2011



Hallgatói vállalkozói index – Új!

International report of the Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey project (GUESSS 2011)

### 3. Felsőoktatási környezet

- Jellemzők, átlagok... (nemzetközi-nemzeti jelentések)
- Vállalkozói attitűd és egyetemi kurzusok közötti kapcsolat (Szerb-Márkus 2007)
- Felsőoktatási vállalkozói környezeti index – intézményi „sorrend” (Farkas-Kovács 2010)
- GUESSS 2011 konferencia Győr (2012. február 10.)

### 3. Vállalkozói környezet az egyetemen

Ország	2006	2011
Svájc	4,11	3,85
Németország	4,10	3,46
Luxemburg	na	3,41
Belgium	3,92	3,62
Görögország	na	3,24
Finnország	4,07	3,44
Franciaország	na	3,66
Ausztria	3,99	na
<b>Magyarország</b>	<b>3,97</b>	<b>3,66</b>
Szingapúr	4,20	3,59
Irszág	4,03	3,71
Liechtenstein	4,95	4,05
Új-Zéland	4,09	na
Dél-Afrika	na	3,73
Észtország	na	3,76
Mexikó	na	4,00
Indonézia	na	na
Norvégia	4,02	na
<b>Nemzetközi átlag</b>	<b>4,06</b>	<b>3,68</b>

2006 – egyetemi vállalkozói környezet értékelése

1 = nagyon rossz;

6 = nagyon jó

2008 – egyetemi szolgáltatásokkal kapcsolatos elvárások értékelése

1 = egyáltalán nem;

6 = teljes mértékben

2011 – elégedettség az egyetemi szolgáltatásokkal (állítások értékelése)

1 = egyáltalán nem értek egyet;

7 = teljesen egyetértek

### 4. Hallgatói elégedettség 2011

KRF	39,11	0,70	KJF	32,06	0,57
BCE	36,48	0,65	DE	31,86	0,57
ÁVF	34,99	0,62	SZE	31,85	0,57
BGF	34,45	0,62	ME	31,58	0,56
MÜTF	34,05	0,61	NYME	31,08	0,55
SZIE	33,67	0,60	GDF	29,37	0,52
SZTE	32,64	0,58	PTE	28,48	0,51
DF	32,46	0,58	ELTE	22,97	0,41

2.6 kérdés: Az egyetem által nyújtott szolgáltatások hatásának és az intézményi környezet értékelése 1–7; min. 8 – max. 56 [átlag: 32,32 és szórás 3,59]

### 5. Felsőoktatási környezet változása

Intézmény	2011	2008	Intézmény	2011	2008
KRF	1.	10.	KJF	9.	8.
BCE	2.	6.	DE	10.	18.
ÁVF	3.	3.	SZE	11.	19.
BGF	4.	5.	ME	12.	12.
MÜTF	5.	2.	NYME	13.	7.
SZIE	6.	15.	GDF	14.	11.
SZTE	7.	21.	PTE	15.	20.
DF	8.	14.	ELTE	16.	23.

### Kérdések

- Ha nincs szignifikáns kapcsolat hallgatói vállalkozói attitűd/motiváció és az egyetemi környezet között, akkor szükség van-e az oktatásra?
- Ha a válasz igen, akkor milyen „képzéseket”, szolgáltatásokat lehetne fejleszteni?



SZECHENYI ISTVÁN EGYETEM  
KÁRTY GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Köszönöm a figyelmet!

# Garaj Erika

## Moderációs technikák alkalmazási lehetőségei a vállalkozásoktatásban

### Moderációs technikák alkalmazási lehetőségei a vállalkozásoktatásban

Garaj Erika PhD

„Ifjúság – vállalkozás – vállalkozásoktatás” Műhelyzáró Konferencia

Budapesti Corvinus Egyetem 2012. február 15.

EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu

### AGENDA

- Gazdasági és hallgatói igények
- Vállalkozásoktatás kulcselemei
- Moderálás koncepciója
- Célok, eszközök
- Módszertani lépések
- Példák és képek



EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu

### Vállalkozásoktatás kulcskérdései

- 1) Miért fontos a gazdaság számára?
  - Önfoglalkoztatás és munkalehetőségek létrehozása
  - Jövéit és a magasabb életszínvonal
  - Új szükségletek generálása
- 2) Hogyan lehet a hallgatókat felkészíteni a vállalkozói szerepvállalásra?
  - Orientáció sikeres vállalkozók példáival
  - Készségfejlesztés
  - Gyakorlatorientált oktatási módszerek és technikák

EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu

### Moderáció értelmezése

- Csoportos döntéshozatal módszere
- Alkalmazás: politika, üzlet, termelés, közigazgatás, oktatás
- Stratégiaalkotástól programértékelésig
- Lényege:
  - Résztevők felvetéseinek beemelése közös megvitatásra szakmai orientációval
  - Magatartás: önuralom, mértéktartás, egyéni hatalommérséklés
- Speciális eszközök és metodológia

EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu

### Szakirodalom

- Courage and Baxter 2005
- Culley 2011
- Holly 2010
- Hambleton et al. 2006
- Lytras 2008
- Kidd and Chen 2009
- Stuart 2007
- Schnelle 2008
- Poche 2010
- Rauner and Maclean 2009
- Mora and Rist 2009; Turner 2008
- Vinzi et al. 2009

EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu

### Elemzési aspektusok

- Csoportdinamika és a résztvevők felelőssége
- Moderátor szerepe és feladatai
- Vizualizáció technikái
- Kiegészítő technikák
- Szabványos technikák üzleti környezetben

EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu

## Standard lépések

1. Nyitás (Opening)
2. Témagyűjtés (Collecting issues)
3. Válogatás (Selecting)
4. Megoldáskeresés (Problem-solving)
5. Akciótervezés (Action-planning/follow-ups)
6. Záró kör (Closing)

EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu

## 1. lépés: Nyitás (Opening)

- Warm-up
- Módszerismertetés, időkeret és szervezés
- Elvárások feltérképezése
- Megállapodás a célban
- Kérdés megfogalmazása



EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu

## 2. lépés: Témagyűjtés (Collecting)



- Irányadó kérdésre egyéni válaszok (post it)
- Összegyűjtés
- Értelmezés
- Klaszterképzés
- Nevesítés

EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu

## 3. lépés: Válogatás (Selecting)

- Témák, problémák szelektálása
- Szavazás
- Egyéni preferenciák jelzése súlyozással
- Eredmény: prioritások jelzése

Közös prioritás szerinti problémák azonosítása  
Továbbhaladás iránya



EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu

## 4. lépés: Megoldáskeresés (Problem-solving)

- Kiválasztott problématerületek elemzése csoportokban
  - Alaphelyzet
  - Kívánt helyzet
  - Várható akadályok
  - Megoldási lehetőségek
- Döntéshozatal csoportban
- Csoporteredmény prezentálása



EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu

## 5. lépés: Akciótervezés (Action-planning)

- Akcióterv
- További lépések meghatározása
- Tevékenységek vizualizálása
- Ki? Mikorra? Mit? Kivel?



EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu

## 6. lépés: Zárókör (Closing)

- Résztevői elvárásoknak megfeleltetés visszajelzése
- Eredmények és módszerrel való elégedettség



EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu

## Konklúzió

- Hatékonyabban és magasabb fokú együttműködés
- Problémamegoldás szinergiái
- Résztevők motiváltsága
- Kreativitás és meglegedettség

EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu



Köszönöm a figyelmet!  
garaj.erika@edutus.hu

EDUTUS FŐISKOLA

www.edutus.hu



Az Ifjúság – Vállalkozás – Vállalkozásoktatás műhely a TÁMOP-kutatáson belül akciókutatás jelleggel végezte munkáját. A fiatalokat (elsősorban a Corvinus Egyetem hallgatóit) a legkülönbözőbb módszerekkel, pedagógiai eszközökkel hozta vállalkozói élethelyzetekbe, és rendre dokumentálta e szituációk hatását. Néhány évvel ezelőtt még otthoni feladatként kellett megadnunk a vállalkozói szakirányos hallgatóknak azt, hogy írjanak dolgozatot „Találkoztam egy vállalkozóval” címmel. Ma már erre nincs szükség: azt látjuk, hogy mind több diák családjában van vállalkozó, a fogalom nem ismeretlen a számukra.

Módszertani újítást jelentett, amikor valós vállalkozói lehetőségeket mutattunk fel, s a hallgatók egy része – társaik érdeklődésétől kísérvé – bele is vágott a kalandba. „Ne keress, hanem teremts magadnak munkahelyet!” – hirdettük, és sokakat vonzott a program.

Tapasztalatainkat zárókonferencián vitattuk meg, e rendezvény előadásait, illetve a témáról megírt tanulmányokat gyűjtöttük csokorba ebben a kötetben. A téma több kiváló hazai specialistája is elfogadta meghívásunkat. Bízunk benne, gondolataink az olvasók számára is ösztönzést jelentenek, hogy együtt haladjunk tovább azon az úton, amelyről sohasem mondhatjuk, hogy „vége”, legfeljebb időről időre összefoglalhatjuk egy-egy etap tapasztalatait, miként tettük ezt jelen kötetben is.

