

PAPANEK Gábor

TUDÁSTRANSZFER A VÁLLALATI VESENYPÉSSÉG JAVÍTÁSÁBAN –

A GUANAJUATÓI (MEXIKÓ) KONFERENCIÁN ELHANGZOTT ELŐADÁS ALAPJÁN

Mexikó „közepesen” fejlett ország. Gazdaságában jelentős tapasztalatok halmozódtak fel a kis- és közepes méretű vállalati szféra (ezen belül az ún. maquiladora industry, azaz az USA nagyvállalatai számára termelő beszállítók) működéséről, versenyképességéről. E tudásbázisra és a téma többéves kutatására alapozva Guanajuato tagállam kormányzata, számos európai és latin-amerikai kutatót közreműködésre felkérve, 2010. november 10–12-én Guanajuato városban „The first Cathedra of Competitiveness” (Első versenyképességi konferencia) címmel nemzetközi konferenciát szervezett a tárgykör megvitatására. Az alábbiakban a szerző saját előadásának gondolatmenetét vázolja – de a megfogalmazásokat a magyar Olvasók tájékozottságához igazítva – mutatja be benyomásait. Úgy véli, széles körű hazai érdeklődésre is számot tarthat, miként gondolkodnak egyes nemzetközi szakértők a versenyképesség javításának gondjaival, tennivalóival kapcsolatos, térségünkben kialakult koncepciókról.

Kulcsszavak: versenyképesség, kis- és középvállalkozások, konferencia

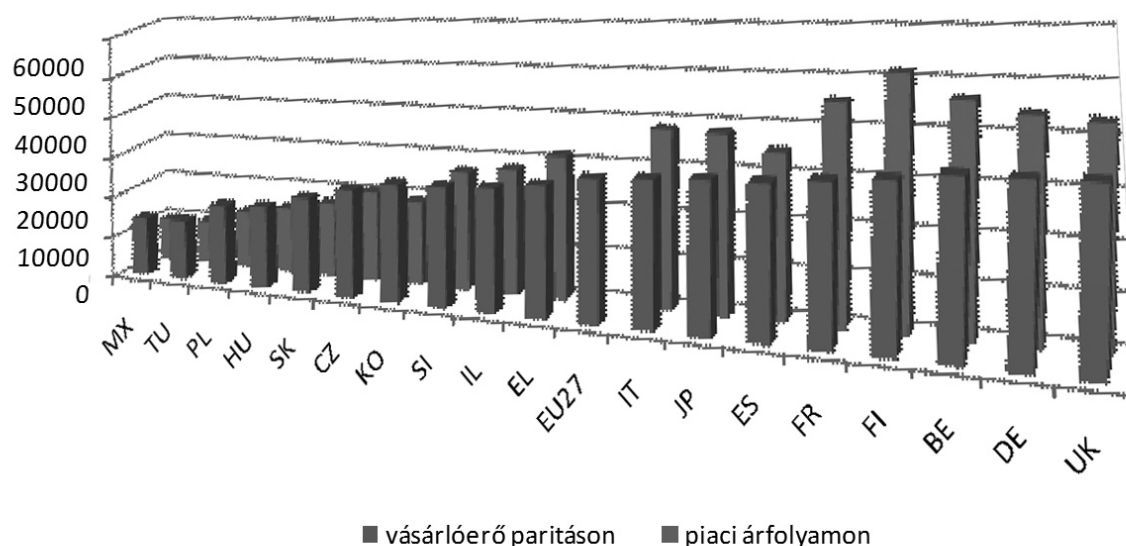
A konferencia szervezői meghívójukban¹ arról tájékoztatták a potenciális előadókat, hogy négy nagy témakör vizsgálatát, s elsősorban ezek gyakorlati kérdéseinek áttekintését irányozták elő. Hangsúlyozottan kérték a versenyképesség humán előfeltételeinek elemzését, kiemelten annak megvilágítását, hogy milyen szerepe lehet a versenyképesség alakításában (1) az alkotóképes munkaerőt létrehozó oktatásnak, (2) a vállalati menedzsment új módszereinek, (3) kiemelten a hatékony munkaszervezésnek és (4) az innovációknak, végül (5) az ezeket elősegítő szoros „egyetem-ipar” kapcsolatoknak.

Az irányadó szakirodalom szerint a versenyképesség a termékek, vállalatok, illetve a térségek szintjén egyaránt értelmezhető fogalom. Meghatározása, valamint mérési módja azonban nem azonos e három szinten. A termékek és vállalatok esetében a versenyképesség piaci jellemző, mely olykor műszaki adatokkal is, de átfogóan elsősorban a piaci részesedéssel, valamint a profittal mérhető (Kotler, 1967; Porter, 1980 stb.). A térségek „versenyképessége” viszont a gazdasági teljesítmény mértékével függ össze – s nagyvonalú-

an az egy főre jutó GDP alapján² (Porter, 1990 stb.), pontosabban pedig sokoldalú mutatószám-rendszerek révén megítélhető.

Előadásom célja (a vázoltakhoz illeszkedve) annak megvilágítása volt, hogy *mennyiben alapozza meg a tudásáramlás, valamint az ezt támogató gazdaságpolitika a sikeres magyar kis- és közepes vállalatok (kkv-k) versenyképességét.* Az elemzés kiindulópontját az irányadó nemzetközi összehasonlítások azon megállapítása adta, amely szerint a közép-európai, s kiemelten a magyar gazdaság versenyképessége – a mexikóihoz sokban hasonlóan – átlagban közepes. E gond részben Európa egészét sújtó probléma, hiszen, miként ezt M. Dabrowski (EU) a konferencián is kiemelte, az USA-val, Japánnal, Kínával szemben az unió versenyképessége elégtelen. A magyar egy főre jutó GDP pedig elmarad a fejlett országok szintjétől is (1. ábra), s bár kedvező, hogy a high-tech export jelentős arányú a kivitelben, de az sem felejtendő, hogy a kkv-szférában sokszor a belső piacon is az importtal szembeni versenyképességi problémák jelentkeznek.

Egy főre jutó GDP (USD)



A vásárlóerő-paritáson számolt adatok 2009-re, a piaci árfolyamon számoltak 2008-ra vonatkoznak.
 Forrás: OECD, illetve WEF

A lausanne-i International Institute for Management Development gazdag nemzetközi adatbázisán végzett matematikai-statisztikai vizsgálat (Papanek – Borsi – Tompa, 2007) azt is bizonyította továbbá, hogy a felzárkózásra törekvő gazdaságokban általában – így Magyarországon is – a versenyképesség megeremítésének/javításának lehetőségeit elsősorban emberi tényezők terén kell keresni. E tényezők (1) a lakosság alacsony, 50%-ot alig meghaladó aktivitása,³ (2) a vállalatok széles körének gyenge (innovációs) teljesítménye, korszerűtlen vezetése, valamint a teljesítményeket visszafogó intézményi, így (3) kutatás-fejlesztési, illetve (4) politikai, jogi, szabályozási környezet. Az e megállapítások nyomán elindított néhány további – empirikus – kutatás friss eredményei módot adtak a konferencia rendezői által az európai kutatóktól áttekinteni kért négy témakör megvilágítására.

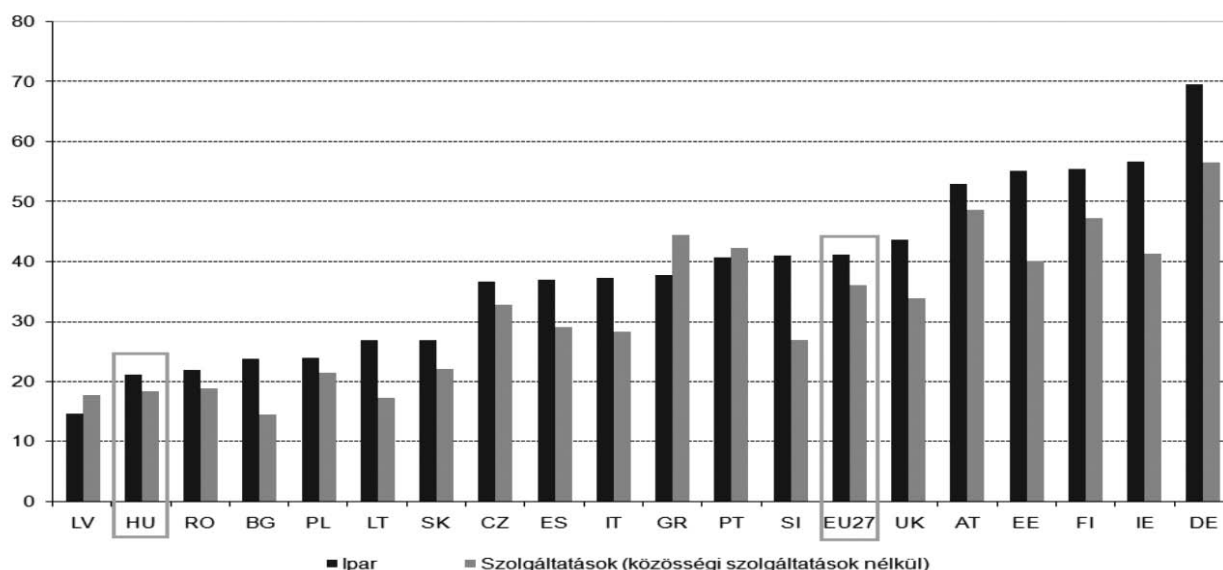
A vállalatok korszerűsége

Mexikóban is, Magyarországon is alapvető cél a vállalati versenyképesség növelése. Hangsúlyozni kell azonban, hogy gyakran (Magyarországon is) erőteljesen koncentrálhatók a cél elérését szolgáló erőfeszítések. E lehetőség oka az, hogy a cégek versenyképessége terén általában igen nagy különbségek alakultak ki. Magyarországon például az ez irányú vizsgálatok szerint a külföldi tulajdonú nagyok többségükben minden téren korszerűek, és sok, gyorsan fejlődő hazai tulajdonú kkv

is van. Számos szoftverfejlesztés volt például sikeres. Az 1970-es években magyar kutatók dolgozták ki az optikai karakterfelismerés számítógépes technikáját, s az ilyen programok gyártására alapított Recognita jelentős világpiaci részesedést is szerzett termékeinek. Igen versenyképesnek bizonyult a Graphisoftnak az építészek tervdokumentációját kimunkáló ArchiCad szoftverje, a Nav N Go navigációs (GPS) rendszere. Több évtizedes hagyományai vannak továbbá egyes orvosi műszerek, segédeszközök gyártásának; így az egri Sanatmetal olyan humán implantátumokat, protéziseket gyárt, melyeket a világpiacon a híres Johnson and Johnson cégnek értékesít, a 77 Elektronika elektronikus diagnosztikai műszereket gyárt és exportál még Japánba is. Egy-egy, olykor már évszázados múlttal rendelkező élelmiszer-ipari profil is helytáll a piacokon. A bortermelés az előző évtizedek hanyatlása után, az 1989–90-es rendszerváltást követően ismét nemzetközi sikereket ért el, egyes sütőipari cégeknek pedig a hazai piacon sikerült állniuk a multinacionális áruházak versenyét. S a vizsgálatok azt állapították meg, hogy a versenyképes cégek sikereinek a vezetők személyisége (tudása, ambíciója, erőfeszítése) a legfontosabb magyarázata (A mikro-, 2009).

Ugyanakkor az 1990-es rendszerváltást követően létrejött magyar tulajdonú kis- és közepes vállalatok jelentős részénél gond a korszerűtlen vezetés, gyakori a szervezetlenség⁴, és kiemelten gyenge az innovációs hajlandóság (2. ábra).

Az innovatív cégeknek az összes vállalaton belüli részaránya, %



Forrás: EUROSTAT (2006); CIS

A gyakori versenyképességi problémák miatt Mexikóban is, Magyarországon is számos kutatás keresi a vezetési színvonal korszerűsítésének, az innovációs hajlandóság erősítésének lehetőségeit. *Számos kutató úgy véli, hogy a problematikus cégek – és vezetőik – számára elsősorban a „tudástranszfer”, így a tanácsadás, az önképzés, az „életen át” tanulás* (és esetenként a korszerű tudással rendelkező fiatal vezetők munkába állítása) *kínálhat kiutat.* A magyar kormányzat az oktató és tanácsadó intézmények támogatásával, a sikeres vezetők népszerűsítésével is törekszik ezen erőfeszítések ösztönzésére; a cégekorszerűsítés jól kiválasztott céljainak a megvalósításához sokoldalú szakmai – valamint pénzügyi⁵ – segítséget is nyújt; s mert az elmúlt években mindez kevésnek bizonyult, a közeljövőben induló új Széchenyi Tervvel jelentősen bővíti is e támogatások körét. A következőkben néhány további módszert is megemlítek.

Nyilvánvaló azonban, hogy a gazdaságok korszerűsödése nem várható csak a vállalati vezetés erősítésétől, ehhez vállalatbarát társadalmi környezetre is szükség van. A továbbiakban e környezet megteremtésének néhány tennivalóját állítom reflektorfénybe.

A munkavállalók számának és tudásának gyarapítása

A tudás gyarapításának hagyományos módja az oktatás (mely talán a legnagyobb múlttal rendelkező tudástranszfer-technika). Versenyképesség-növelő szerepét

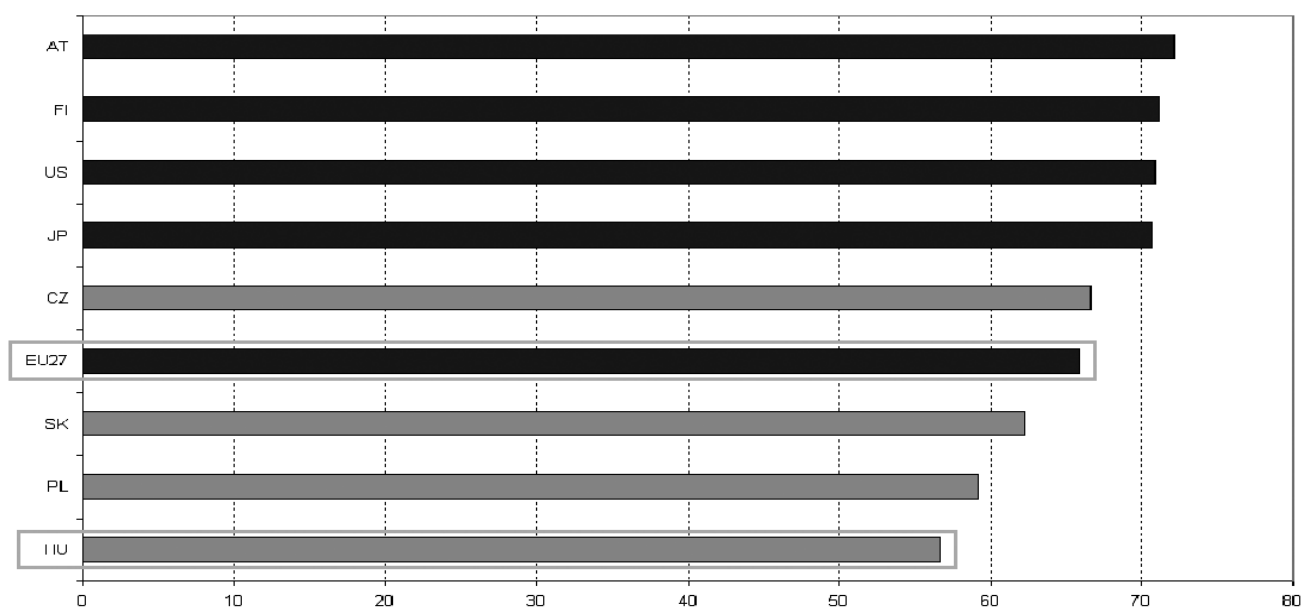
ezért Mexikóban is ki kívánják használni: jelenösen növelni akarják a (magasan) képzett munkaerő arányát. Figyelemre méltó azonban, hogy az évszázados múlttal rendelkező magyar oktatási rendszerrel kapcsolatosan a mennyiségiéket jelentősen meghaladó korszerűsítési feladatok körvonalazhatók.

A már említett matematikai-statisztikai vizsgálat szerint Magyarországon a versenyképesség legsúlyosabb gondjainak egyike a lakosság alacsony gazdasági aktivitása, ezen belül kiemelten a foglalkoztatottak alacsony száma (3. ábra következő oldalon).

A kutatások szerint a jelzett problémák közvetlen oka a jelentős, a keresletnél nagyobb volumenű (szak-)képzetlen munkaerő-kínálat, amit a kötelező *alapfokú* oktatásból (előbb-utóbb) kimaradó,⁶ szegény családból származó nagyszámú fiatal – és a nevelésnek a PISA-jelentésben (OECD, 2010) is kimutatott sokszor alacsony hatékonysága – folyamatosan újratermel. A jelzett gond elhárítása jórészt állami tennivalónak tekinthető,⁷ s a kormányzat most azzal kísérletezik, hogy csak azoknak a családoknak juttat a gyerekek után járó „családi” pótlékot, ahol azok iskolába járnak. Ma még nincs elég tapasztalat a törekvés eredményességéről. Jelezzük ugyanakkor, hogy néhány korábbi, kivételes egyéni akció is sikert hozott. Valamennyinél a *kezdeményező vezető/tanár személyisége volt a siker záloga*, aki személyes példamutatásával (valamint a képzés tematikájának a tanulók szerény tudásához illesztésével is) segítette a megoldást. Bentlakásos iskoláiban a dévai Szt. Ferenc Alapítvány, és alapító-vezetője, Bőjte

3. ábra

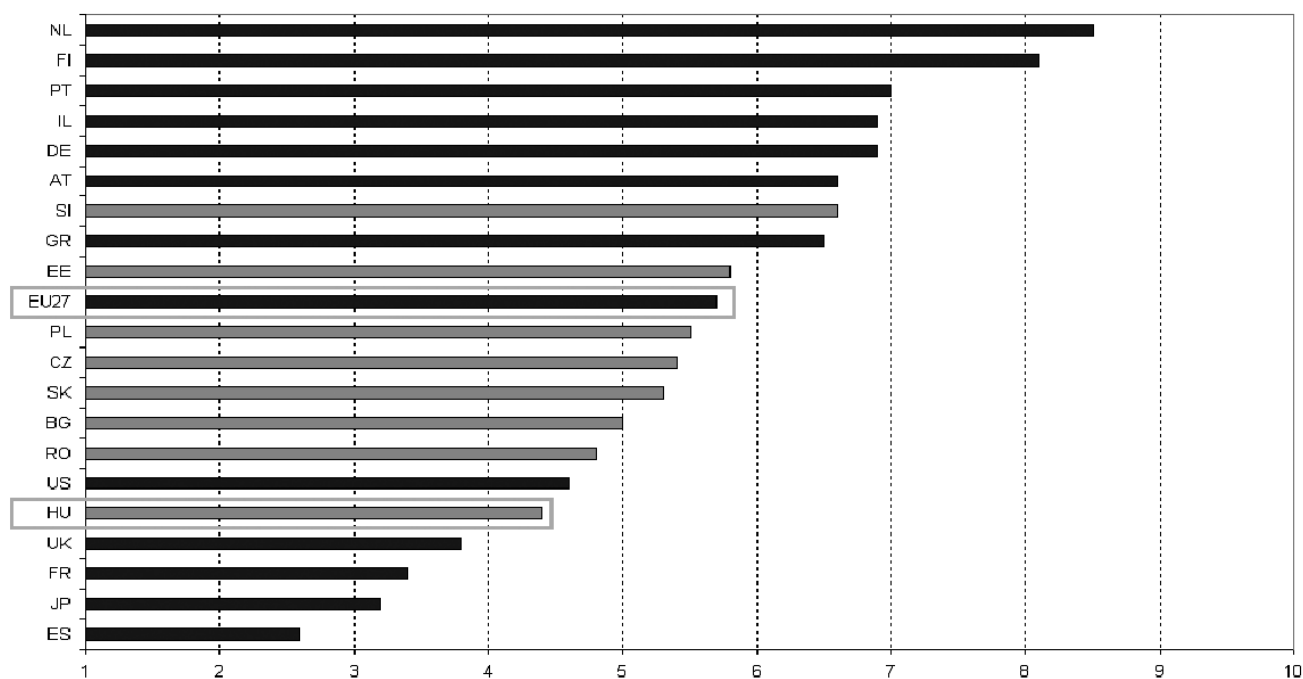
**Foglalkoztatottak
a 15–64 éves korú népesség százalékában, 2008**



Forrás: EC

4. ábra

**A munkavállalók nyelvtudása
a vállalatok értékelése szerint, 2009**



1 = nem megfelelő, 10 = megfelelő

Forrás: IMD (2009): World Competitiveness Yearbook

Csaba például több ezer, halmozottan hátrányos helyzetű gyereket vezetett vissza a társadalomba (www.devaigyerek.hu).

Másrészt a munkaerő-piaci kereslet és kínálat struktúrájának egyre nagyobb különbségét okozza a munkaadói igényeket csak részben kielégíteni képes, szintén igen széles körű *középfokú* oktatás. Számos probléma forrása a sok szakmában felszámolt, s másutt is gyakran gyenge szakképzés. A korrekció módja e témában is kialakulatlan. A sokhelyütt jelentős óraszámú nyelvi oktatás ellenére az érettségivel rendelkezők körében csaknem általános gond továbbá az alacsony nyelvtudás (4. ábra), s a nyelvi képzés hatékonyságának az emelésére sajnos máig nem alakult ki sikert ígérő koncepció.⁸

De a kutatások – így a közismert nemzetközi „egyetemi” rangsorok – azt jelzik, hogy a magyar *felsőfokú* oktatás se problémamentes. Mivel a munkaképes korú népességen belül a fejlett országokban kialakult arányoknál kevesebb a diplomás, a kormányzat támogatja a fiatalok továbbtanulását – az ennek nyomán a korábbi háromszorosára bővült⁹ hallgatói létszám befogadása azonban oktatási nehézségekkel járt. A friss diplomások tudásáról, készségeiről megkérdezett munkaadók elsősorban a pályakezdők elégtelen gyakorlati ismereteit bírálják (*Kádek – Zám*, 2008 stb.). A gondok, s elhárításuk lehetőségei az egri E-Stella Tanszalloda jelenlegi vizsgálódásának a példáján szemléltethetők. E munka során számos szálloda vezetője jelezte, hogy intézményüknél, elsősorban a fiatal diplomások higiéniai, (munka-)jogi, könyvelési tudása, protokoll- és áruismerete, s ezeknél is inkább a mindezeken alkalmazásában kialakult készségek bizonyultak elégteleneknek. A tanszalloda ezért keresi az adott tananyagok célirányosabbá alakításának lehetőségeit, és törekszik a kifogásolt gyakorlati készségek kiemelt fejlesztésére.

A hazai és nemzetközi szakértők egybehangzó véleménye azonban, hogy a jelzett bajok megoldása nem várható csak az oktatástól. *A szektor erőfeszítései csak akkor érik el a kívánt eredményt, ha a hallgatók is ambíciózusak.* Az előrehaladást ez esetben is széles körben akadályozhatja tehát a tanulás és tudás értékét kevésre becsülő társadalmi környezet.

Tennivalók a K+F és kormányzati támogatása terén

Igencsak elgondolkodtató, hogy a konferenciatapasztalatok milyen jelentős különbségeket mutattak a tudásgenerálás napjainkban legtöbbet emlegetett eszközének, a K+F-nek versenyképesség-javító szerepével kapcsolatos nemzetközi, illetve magyar koncepciók között.

Pedig a kutatószféra jellemzőiben sok a hasonlóság. Európában sok közismerten színvonalas egyetem, valamint számos jó kutatóintézet van, s gyakoriak a kitűnő kutatási eredmények. Számos fiatal vonz a kutatói pályára felkészítő PhD-képzés, illetve a nemzetközi tudományos életbe bekapcsolódásnak (konferencialátogatásoknak, tanulmányutaknak, közös kutatásoknak) a lehetősége. Magyarországon egyes állami kutatóintézetek, egyetemek és vállalatok szintén eredményesen kutatnak, a kutatómunka finanszírozását igen jelentősen segítik az Európai Unió támogatásai is – s a tudományos pálya vonzereje is jelentős.

A (viszonylag) fejlett K+F szféra ellenére a legtöbb európai, s a magyar gazdaságban is, miként jeleztük, kevés az innováció (azaz: a gyakorlatban sokszor még a létrejött kutatási eredmények se hasznosulnak). Az unió elsősorban a K+F kiadások szerény szintje terén kereste a baj okát, s az elmúlt évtizedben (a Lisszaboni Program keretében) erőteljesen szorgalmazta a jelzett kiadások növelését. Majd, mivel e program alig ért el eredményt, az Európa 2020, miközben ismételt feladatul tűzi ki a K+F ráfordításoknak a GDP 3%-ra növelését, az unió alapvető céljai közé elsőként a tudást, az innovációkat a középpontba helyező „intelligens” növekedést sorolja be. A módosult koncepció felfogásmódjára igencsak jellemző a finn S. Laine-nek (FINPRO) a guanaui konferencián a résztvevők általános egyetértésével találkozó azon állásfoglalása, amely szerint *a korszerű kutatás célja nem az, hogy (sok) pénzből a tudást gyarapítsa, hanem az, hogy az intézmény tudása segítségével pénzt szerezzen.*

Sajnálatos ugyanakkor, hogy, bár a hivatkozott álláspont Magyarországon is jól ismert, a koncepció lényegét a magyar kutatóknak csak csekély hányada fogadja el. A kutatói, illetve vállalati szférák kapcsolata a korábbi jó gyakorlat (így a Műegyetem, illetve az érintett vállalatok közti, a transzformátor, a porlasztó feltalálását lehetővé tevő sikeres együttműködés hagyományai) ellenére gyenge, a kutatási eredmények gazdasági hasznosulása elégtelen. A kutatások szerint a gondnak fontos magyarázata a szellemi tulajdonhoz fűződő jogoknak a rendszerváltás előtt kialakult korlátozott érvényesítési lehetősége is (mivel a feltalálók a potenciális alkalmazóktól is féltik tulajdonukat). Részen ez – de részben az elmúlt évtizedekben megszokottá vált, s a kutatókat ma is döntően a publikációk alapján minősítő értékelési gyakorlat – magyarázza, hogy a kutatók többsége nem is keresi eredményei piaci hasznosulásának lehetőségeit (1. táblázat).

**A kutatási eredményeit
adott módon továbbadó kutatóhelyek részaránya
(%)**

<i>Tudásátadás módja</i>	<i>Egyetemi</i>	<i>Akadémiai kutatóhely</i>	<i>Vállalati</i>	<i>Összesen</i>
Szabadalom stb. értékesítése	17	18	57	20
Új termék, szolgáltatás értékesítése	12	14	57	17
Gép, berendezés értékesítése	6	14	36	11
Tanulmány az állami szférának	42	46	36	43
Tanulmány vállalatoknak	39	39	64	41
Tanulmány nemzeti szerveknek	19	29	14	21
Publikáció, konferencia-előadás	90	89	71	88
Oktatás	62	50	43	58

Forrás: a BME HFI és a GKI Rt. 2002. tavaszi felmérése

A magyar kormányzat korábban a fejlett országok szellemi jogokat védő törvényeinek az átvételével is törekedett elősegíteni a gazdaság korszerűsödését, de nem sikerült az adott jogszabályok követését az ipari, illetve igazságügyi gyakorlat elemévé tennie. Nem vezetett széles körű korszerűsedésre a K+F (részben uniós forrásból finanszírozott) erőteljes támogatása – sőt, a szabadalmaztatás költségeinek kormányzati átvállalása sem. Említésre méltó hatása volt viszont a működőtőke-importnak, illetve annak, hogy a gazdaságpolitika közvetlenül is ösztönözte az „egyetem-ipar” kapcsolatok építését, így sikeresen támogatta (az EU példáját követve) a kutatóintézetek, illetve a vállalatok közös kutatásait.

Ezek hatására ugyanis a nagy nemzetközi cégek által a közelmúltban alapított egyes leányvállalatok, így a Nokia, a Siemens, illetve a Knorr-Bremse szoros kapcsolatokat alakítottak ki a Műegyetem kutatóival a mobiltelefonok, illetve a járművek fejlesztésében, s ez komoly gazdasági sikereket alapozott meg (*Dévai – Kerékgyártó – Papanek – Borsi*, 2001). Mindazonáltal a továbblépéshez további erőfeszítésekre is szükség lenne.

A gyakorlatorientált K+F terjedését a kutatói követelmények módosítása – és például a vállalkozó egyetem üzletorientált meg gondolásainak a honosítása, valamint a kutató intézmények spin-off cégeinek az elterjesztése – támogatathatná. A potenciális alkalmazók gyenge innovációs hajlandóságát viszont, amint erre utaltam már, elsősorban a tudás társadalmi megbecsülésének az erősítése, a gazdaságpolitikai preferenciarendszer módosítása növelné.

A gazdaság szabályozási környezetének korszerűsítése

Bár a konferenciaszervezők szorgalmazták a vállalati versenyképesség, illetve az állam kapcsolatainak a vizsgálatát is, e témáról a konferencián csak kevés szó esett. A magyar előadás, nem követve a hazai hagyományokat, szintén csak érintette a témát.

A magyar közgazdászok körében elterjedt nézet például, hogy a vállalatok innovációs hajlandóságát elsősorban az növelné, ha a kormányzatok a sikeres innovációk támogatását preferálnák a vergődő cégek segítése helyett.

Az elmúlt évtizedek során mind világszerte, mind hazánkban számos vizsgálat állapította meg azt is, hogy a cégek versenyképességét erőteljesen befolyásolja a gazdasági „környezet” is. A magyar politika mindenkor deklarálta is, hogy törekszik a korrekcióra, de eddig csak szerény eredmények születtek. A közterhek hagyományosan magasak, sok területen meghaladják a szomszédos országokban kialakult szintet, s növekvők, a korrupció „közepesen” elterjedt, a legtöbb fejlett országot terhelőnél jóval nagyobb veszteségeket okoz, s tendenciájában se hasonlít a szingapúrihoz, azaz nem csökken (*Viszt*, 2009). A vállalatok számára kötelező adminisztratív terhek az európai átlag kétszeresét, a dán szint háromszorosát teszik ki (*Mester*, 2008). Pedig a hivatkozott nemzetközi példák arra mutatnak, hogy *van, ahol – többnyire az érdekeltek (stakeholder) bevonásával – megtalálták a módját a vállalkozás-, illetve vállalatbarát üzleti környezet megteremtésének*, azaz a jelzett gondok elhárításának (*Borsi – Papanek*, 2006; *Papanek*, 2009 stb.).

Összefoglalás

Előadásomban mindenekelőtt arra kívántam rámutatni, hogy korunkban *a gazdasági versenyképességet alakító legfontosabb tényező a tudástranszfer egy sajátos válfaja, nevezetesen a (gazdaságban hasznosuló) „kultúra” terjedése/terjesztése.*

Az adott esetben a kultúra szó igen általános fogalmat jelöl. Pontos tartalmát sok szerző megkísérelte már tisztázni. Nem kétséges persze, hogy az értelmezés magában foglalja a színvonalas munkavégzéshez szükséges szakmai tudásnak, s az ennek fejlesztését célzó fontos törekvéseknek (kutatásoknak) az ismeretét, valamint a mindezek alkalmazásához nélkülözhetetlen készségeket és a felhasználásuk iránti elkötelezettséget. Kiegészítésként azonban Max Weber (1905) alapján a protestáns etika, Nonaka (1998) nyomán a munkatársak együttműködési készsége emelhető ki, Mokyr (1990) művére hivatkozva – azaz a középkori Kína gazdasági stagnálásának okait figyelembe véve – a haladásra ösztönzés szintén fontosnak nevezhető, s további megfontolásokra alapozva a felsoroltakhoz például a kötelességtudat, továbbá a vezetők karizmatikus vezetési képességei is hozzátehetők. Az „ellenpéldáknak” az üzenete is világos: arra utal, hogy a sikerhez szinte valamilyen hatótényező egyidejű jelenlétére szükség lehet. A fejlődő térségek minden erejüket felhasználó, de tanulatlan kényszervállalkozóinak sikereseit például a korszerű (szakmai) ismeretek hiánya korlátozza, a közép-európai feketegazdaságok társadalmi hozamait olykor a tudás, máskor a tisztesség elutasítása mérsékli stb.

A bemutatott elemzés alapján tehát azt a következőt fogalmazom meg, hogy *a nemzetgazdaságok teljesítményeit növelni kívánó kormányzat első, és nélkülözhetetlen feladata a (gazdaságban hasznosuló) tudás értékének társadalmi elfogadtatása – és az e tudást nemzetközi összehasonlításban hatékonyan terjesztő oktatási, továbbképzési rendszer megteremtése.* Napjaink európai vitáiban a (pl. technokrata) gazdaságpolitikusok gyakran más tényezők körében keresik például a foglalkoztatási gondok megoldását. A múlt század tapasztalatai nyomán igen csekélyre becsülhetjük azonban ez utóbbi akciók, programok, „reformok” sikereseit.

Lábjegyzet

¹ Az európai kutatók meghívására az egyes országok nagykövetségeinek a közvetítésével került sor. A magyar kiküldött személyét pályázat keretében választották ki.

- ² A GDP, bár számítása nem problémamentes, széles körben használt mutató. Egy főre jutó értéke mindkét szokásos számítási módszerrel hasonló, és viszonylag stabil országrangsorokat ad. Bár évenkénti változásának mértéke az egyes országokban jelentősen eltér, az országok közti színvonalkülönbségek többnyire csak igen lassan, az évenkénti változásra vonatkozó adatokból valószínűsíthetőnél sokkal lassabban változik.
- ³ Az unió friss Európa 2020 programja (EC, 2010) e téren különösen nagy követelményeket támaszt a magyar gazdasággal szemben; ti. a 20–64 évesek körében 75%-ra kívánja emelni a foglalkoztatás szintjét.
- ⁴ A mexikói konferencián R. Pugliese (GETRAG) mutatott be német „jó gyakorlatot”, ezzel jelezve, hogy a gyatra szervezés Európában távolról sem általános gond. Magyarországon szintén vannak jól szervezett üzemek, így például az egri Bosch kis sorozatú gépipari technológiája nemzetközi érdeklődésre is számot tart.
- ⁵ Gyakori nézet, hogy a fejlesztőmunka leginkább pénzzel támogatható. A magyar tapasztalatok arra mutatnak azonban, hogy az anyagi segítség gyakran csak a gyenge vezetést konzerválja, s ezért nem növeli a fejlesztések sikereseit.
- ⁶ A tankötelezettséget Mária Terézia Ratio educationis című rendelete (1777) előírta már, s a közoktatásban való részvétel jelenleg 18 éves korig kötelező.
- ⁷ Az unió most induló Európa 2020 programja, miként ezt a konferencián M. Dabrowski (EU) is jelezte, szintén fontos feladatnak minősíti, hogy az iskolából kimaradó fiatalok aránya mindenütt (10% alá) csökkenjen.
- ⁸ Mindenképp említésre méltó, hogy a konferencián a finn előadó, S. Laine (FINPRO) jelezte: a finn (s általában a skandináv) iskolákban a fiatalok kielégítő nyelvtudásra tesznek szert.
- ⁹ A bővülést követően a magyar oktatási rendszer már ma is kielégíti az Európa 2020 program elvárását, azt, hogy a fiatalok 40%-a diplomát szerezhet.

Felhasznált irodalom

- A mikro-, kis- és közepes vállalatok növekedésének feltételei.* (2009): Szerk.: Papanek Gábor. GKI. 142 oldal. http://www.nfgm.gov.hu/feladataink/kkv/kkv_nov_teny.html, http://www.nfgm.gov.hu/data/cms1998604/kkv_nov_felt.pdf. Összefoglaló: Rapidly growing Hungarian SMEs. In: Outlook for 2009–2010. Forecast No. 4, 2009. GKI. pp. 28–48., illetve Papanek Gábor: A gyorsan növekvő magyar kkv-k a gazdaság potenciális motorjai. Közgazdasági Szemle. 2010. 4. sz. 354–370. o.
- Borsi B. – Papanek G. (2006): Transition in Central-European RTDI System. East-West Journal of Economics and Business. No. 1.
- Dévai K. – Kerékgyártó Gy. – Papanek G. – Borsi B. (2001): Role of the Technical University's R&D in Hungarian Innovations. Periodica Polytechnica. No. 1.
- Drucker, P.E. (1985): Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles. Heinemann. London. Magyarul: Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park, Bp. 1993.
- EC (2000): Lisbon Presidency Conclusions. Lisbon
- EC (2010): Európa 2020. http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm

- Hrubos I.* (szerk. 2004): A gazdálkodó egyetem. Új Mandátum, Budapest
- IMD* (2009): World Competitiveness Yearbook. Lausanne
- Kádek I. – Zám É.* (szerk. 2008): A diplomás pályakezdekők szakmai beilleszkedése Észak-Magyarországon. Acta Oeconomica. EKF. Eger
- Kotler, P.* (1967): Marketing Management. Prentice Hall. Englewood Cliffs. N.J
- Mester Z.* (2008): Kormányzati programok a versenyképes üzleti környezetért – középpontban az adminisztratív tehercsökkentés. In: MTA IVB: A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák. Szeged
- Mokyr, J.* (1990): The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress. Oxford University Press. New York, London. Magyarul: A gazdaság gépezete. Technológiai kreativitás és gazdasági haladás. Nemzeti Tankönyvkiadó. 2004
- Nonaka, I. – Takeuchi, H.* (1998): A Theory of the Firm's Knowledge-Creation Dynamics. In: Chandler, A. D. – Hagström, P. – Sölvell, Ö. (eds): The Dynamic Firm. Oxford University Press. Oxford
- OECD* (2010): PISA 2009 (Programme for International Student Assessment). Assessment Framework – Key Competencies in Reading, Mathematics and Science. Paris
- OECD* (2007): Education at a Glance. Paris
- Papanek G.* (2009): Konferencia a hazai gazdasági környezetről és a vállalati stratégiákról. Polgári Szemle. 2. sz.
- Papanek G. – Borsi B. – Tompa T.* (2007): A magyar gazdaság versenyképességét magyarázó tényezők. Külgazdaság. 3–4. sz.
- Porter, M.* (1980): Competitive Strategy. The Free Press, New York. Magyarul: Versenysztratégia. Akadémiai. 2006
- Porter, M.* (1990): The Competitive Advantage of Nations. Free Press. New York
- Viszt E.* (szerk. 2009): Versenyképességi Évkönyv. GKI. Budapest
- Weber, M.* (1905): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. Magyarul: A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme. Gondolat. 1982