

NEMZETKÖZI PIACI LEHETŐSÉGEK: KIS- ÉS KÖZÉPMÉRETŰ VÁLLALATOK INFORMÁLÓDÁSA

– Az INTERSTRATOS-felmérés eredményeiből –

A kis- és középméretű vállalatok száma az elmúlt hat-hét évben ugrásszerűen megnőtt Magyarországon, s ma esélyük van arra, hogy a gazdaság igazán jelentős tényezőivé váljanak. Az elvesztett piacok helyett újak felé törekvés, az EU-hoz csatlakozás, az erre felkészülés ezeket a vállalkozásokat sem hagyja érintetlenül. Az INTERSTRATOS-felmérés azt vizsgálja, hogy hogyan érinti a kis- és középméretű vállalatok stratégiáját a nemzetközi orientálódás. A felmérés sok szemszögből értékelhető eredményeiből képet kapunk arról is, hogy hogyan szerzik ma be információjukat a vizsgált vállalatok. E tanulmány ezt az aspektust emeli ki a vizsgálat szélesebb spektrumú eredményeiből.

Az egységesülő európai piacon egyre éleződő verseny folyik. Ezt a versenyt növekvő minőség-tudat, a logisztikára, beszállítók és alvállalkozók jól szervezett hálózatára, szövetségére koncentráció, együttműködés, növekvő fogyasztói igények és a környezet iránti megnövekedett felelősség jellemzi. A versenyt dinamikus zajló gazdasági, társadalmi és politikai változások festik alá.

Az INTERSTRATOS (Internationalization of Strategic Orientation of Small to Medium-sized European Enterprises)-kutatóprogram azt vizsgálja, hogy hogyan tükröződnek ezek a változások a kis- és középméretű termelő vállalatok (a továbbiakban: KKMV) stratégiájában, mi jellemzi e vállalatoknak a nemzetközivé váláshoz való viszonyulását. Feltárja a gazdasági környezetükben lejátszódó változásokhoz való alkalmazkodást, a hazai piacokon, az export tevékenységben, a nemzetközi aktivitásokban bekövetkező átalakulásokat.

Választ keres az alábbi kérdésekre:

- Milyen módon befolyásolják a termék- és piaci stratégiát, az exportmagatartást, a kooperációs készséget azok a versenymagatartásban bekövetkezett változások, amelyek a nemzetközi tevékenységgel függenek össze?
- Mennyire figyelhetők meg olyan viselkedési minták, amelyek a nemzetközivé váláshoz fontosak?

• Összefüggnek-e a menedzserek értékrendjében, beállítottságában bekövetkező változások a megváltozott feladatokhoz való alkalmazkodással?

A kutatást longitudinális vizsgálatként nyolc európai ország kutatócsoportjai indították 1991-ben. A öt éven keresztül megismételt felmérésekből adatokat gyűjtöttek Ausztria, Belgium, Finnország, Franciaország, Hollandia, Nagy-Britannia, Norvégia, Svájc és Svédország vállalatairól. A vizsgálat kérdőíves felmérésre építve tárja fel és írja le a KKMV-ok stratégiájának alakulását a környezeti változásokhoz való alkalmazkodásuk folyamatában. Hangsúlyt kap annak a gyakorlatnak a feltárása, ahogyan hazai piaci, export- és nemzetközi tevékenységüket alakítják a vizsgált vállalatok, és teret szentel a szondázás a változtatásokhoz alapul szolgáló értékrendi és beállítódásbeli változásoknak is. A felmérés körébe valamennyi országban élelmiszer-, bútor-, elektronikai, gép- és textilipari vállalatokat vontak be.

A vizsgálat a következő legfontosabb aspektusokat érinti:

- sikertényezők a versenyben és a nemzetközivé válásban,
- a munkaerő-, a beszerzési, az értékesítési és pénzpiacok változásai bel- és külföldön,

- a versenyfeltételek alakulása bel- és külföldön,
- a termék- és piaci stratégiák változása,
- a gátló és kedvező tényezők alakulása a nemzetközivé válás folyamatában,
- nemzetközi kooperációk,
- információ, tanácsadás, oktatás és továbbképzés a nemzetközi tevékenység szolgálatában,
- a vállalkozók értékrendje és beállítódása.

Kutatócsoporthozunk, a korábban a STRATOS-felmérést végző csoport érdeklődését e kutatások joggal vonták magukra. A kilencvenes évek elején Svájc, Ausztria, Finnország, Norvégia, Svédország is az EG-hez csatlakozás előnyeit, hátrányait mérlegelte. Az, hogy vállalkozói hogyan látták nemzetközi nyitásuk kérdéseit, súlyos szavazatokat jelentett a későbbi csatlakozásról folytatott népszavazásban. 1994-ben Magyarország is kinyilvánította EU-tagsági óhaját.

A magyarországi felmérésről

A pécsi JPTE Közgazdaságtudományi Karán és a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen végzett felmérés a nyugat-európai csoport kérdőívének felhasználásával és módszereinek alkalmazásával 1995-ben folyt. Összesen 473 kérdőívet lehetett értékelni. A felmérésbe bevont vállalatok 500-nál kevesebb főt foglalkoztatnak és a termelőipar területéről kerülnek ki.

A menedzserek ismérvei

Az interjúalanyok kevéssel ötven % fölött ügyvezető-igazgatók, igazgatók, szövetkezeti elnökök, a többiek osztályvezető szintű munkakört látnak el. 35 %-uk 35 és 45 év közötti, 45 %-uk 45 év fölötti, a legfiatalabb (egy fő) 22 éves, az átlagos életkor 43 volt. 79 %-ban férfi, 21 %-ban nő volt a válaszadó. Egyharmaduk 17-18 évig járt iskolába, 22 %-uk ennél több évig, és 77 %-uk ült összesen több mint 15 évet iskolapadban, azaz feltehetően felsőfokú végzettséggel rendelkezik.

A megkérdezettek 33%-a nem beszél idegen nyelvet, 42 % érteti meg magát egy idegen nyelven, és 23 vallja magáról, hogy két vagy több idegen nyelvet is beszél.

Jogi forma

A vállalkozások több mint fele (52,5 %-a) Kft formában működik, további gyakori jogi forma a részvénytársaság, betéti társaság és szövetkezet.

Tevékenység

A megkérdezett vállalatok termelőüzemek: zömében a fém-, gépipar és elektronika, továbbá a könnyűipar (ezen belül a textil-, bőr-, élelmiszer-, papír-, fa- és bútorigar) területéről kerültek ki.

A menedzser informálódása nemzetközi tevékenységekről

Az információszerzés a megalapozott döntések legfontosabb előfeltétele. A KKMV vezetői nyilván akkor tudnak jó döntést hozni arról, hogy próbálkozzanak-e külföldi piacokkal vagy sem, s ha igen, hol, hogyan, ha jól tájékozódottak mind a hazai, mind a külföldi piaclehetőségekről.

Korábbi STRATOS felmérésünk során (Borgulya / Bencze / Kiss: 1996) kiderült, hogy Magyarországon a KKMV menedzserei sokkal jobban tartózkodnak attól, hogy külföldi üzletekbe bonyolódjanak, mint a többi vizsgált nyugat-európai országban bárhol. A külföldi piacok ilyen határozott elvetése feltűnő volt, és joggal vetette fel a kérdés, hogy vajon mi ennek az oka: tapasztalatlanság? a termékek versenyképtelensége? információhiány?

Mostani felmérésünk nagyobb külföld felé törekvésről vall: a megkérdezetteknek már csak tizenhárom %-a ellenzi és hat %-a nem tudja eldönteni, hogy kell-e a külföldi piacok felé nyitni vagy sem.

Azt, hogy mennyire vesznek információforrásokat igénybe menedzsereink a nemzetközi tevékenységeket illetően, több feltett kérdéssel is teszteltük. Kérdéseink így hangzottak:

Vett-e igénybe az elmúlt tizenkét hónap során a nemzetközi tevékenységre vonatkozó információs és tanácsadó szolgáltatásokat?

Milyen információs és tanácsadó szolgáltatásokat vett igénybe?

Vett-e Ön vagy beosztottja igénybe az elmúlt tizenkét hónapban oktatási és továbbképzési lehetőségeket?

Mely területen volt szüksége az elmúlt tizenkét hónapban információra, tanácsadásra, továbbképzésre?

Információszerzés

Az interjúalanyok 38 %-a fordult az elmúlt év során magyarországi fórumokhoz információért nemzetközi tevékenységet érintő kérdésekben.

Külföldi forrásokat a megkérdezettek 22 %-a keresett meg. Mivel a két csoport nyilván részben vagy akár teljesen fedi egymást (a külföldön informálódottak azok közül kerültek ki, akik Magyarországon is érdeklődtek a nemzetközi lehetőségek iránt), így nincs egyértelmű adatunk arról, hogy összességében hányan próbálkoztak, ill. nem próbálkoztak felvilágosítást kérni. Azonban legjobb esetben is negyven %-ot tesznek ki azok, akik nem is érdeklődtek nemzetközi lehetőségek iránt.

Itthon a leggyakrabban igénybe vett információs forrást a *belföldi vásárok* jelentik. A megkérdezettek 49 %-a szerzett az elmúlt egy év során külföldi lehetőségekről belföldi vásárokon információt. A második legfontosabb tájékoztató intézménynek a *tanácsadó (adó-, jogi, vállalkozási, vagyonügynöki) irodák* bizonyultak. A válaszadók 46%-a fordult meg tanácsadó irodában nemzetközi piacot érintő felvilágosítást kérve. A sorban a *bankok, hitelintézmények* következnek. Ezek után körülbelül azonos súlyú fontos szerepet játszanak a saját vevők, illetve saját szállítók, akik információval tudnak szolgálni, valamint a kamarák oktató és továbbképző intézmények. (1. ábra)

Külföldön az információ egyes számú forrását a *nemzetközi vásárok* jelentik. Az interjúalanyok 24 %-a fordult meg az elmúlt év során külföldi nemzetközi vásáron. Ezen kívül főleg külföldi vevőiktől és külföldi szállítóktól informálnak a magyar menedzserek. A többi lehetőségeket kevésbé ismerik, vagy kevésbé jutnak közelükbe.

Részvétel továbbképzésben

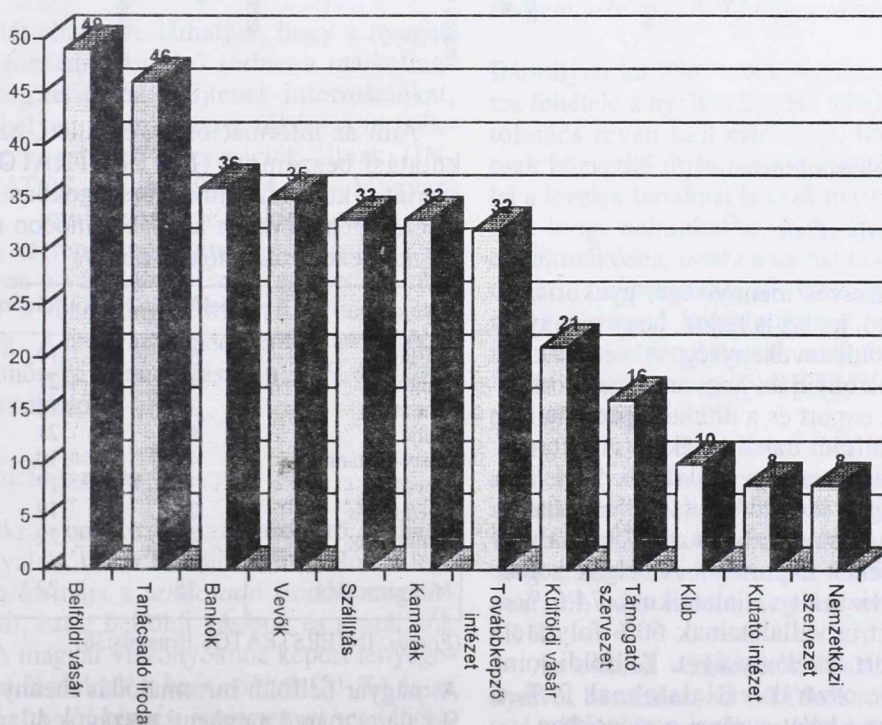
Szervezett továbbképzésben a megkérdezett vállalkozók, illetve menedzserek negyven %-a vett részt az elmúlt év során, és 51 %-uk küldte valamelyik munkatársát továbbképzésre.

Az információ tartalma

Az információ tartalmáról kapott adataink meglehetősen egyenletes eloszlásúak. Feltehető, hogy a felvilágosítás több tartalmi kérdést érint egyszerre. Így: a finanszírozást, a marketingtevékenységet, az értékesítési lehetőségeket, a potenciális üzletpartnerek kérdését stb. A kért információk köréből egyedül a *jogi terület* emelkedik ki, legtöbbször (az interjúalanyok 55 %-a) a törvények

1. ábra

A Magyarországon leggyakrabban igénybe vett információs szolgáltatás

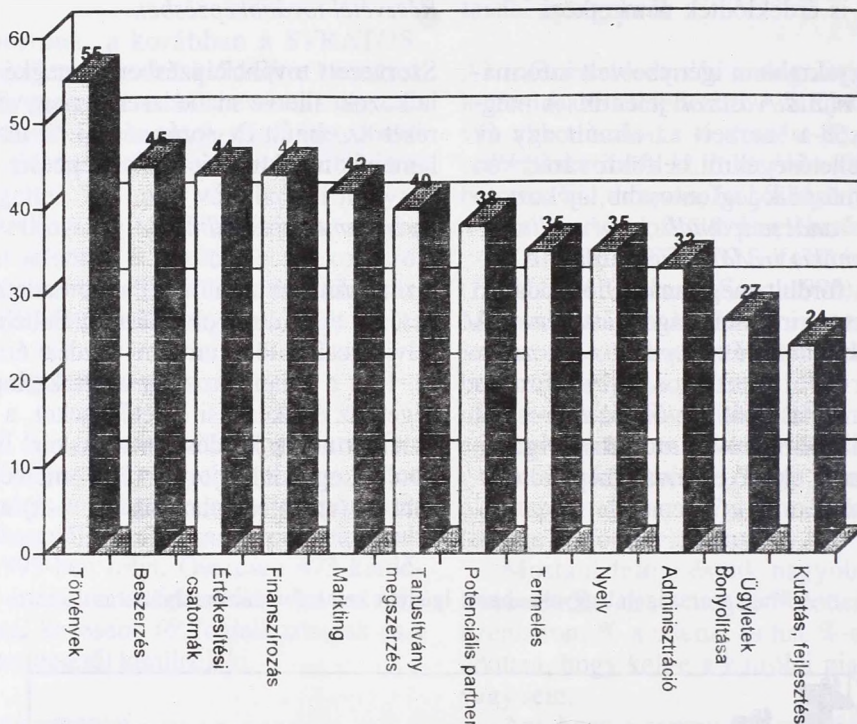


alkalmazhatóságáról akarnak tájékozódni. Legkevesebben a kutatás és fejlesztés, valamint az adminisztrálás kérdéskörében fordultak információért. (2. ábra)

Ehhez viszonyítva Magyarországon a vizsgált vállalatok 33 %-a exportál közvetlenül fogyasztónak és 8 %-uk kooperál külföldi partnerrel vegyes vállalat formájában.

2. ábra

Az információ tartalma



A kapott adatok nemzetközi összehasonlításban

Információ igénybevétele

Az információszerzés mennyisége, gyakorisága akkor értékelhető, ha azt is látjuk, hogy mennyire intenzív a külföldi tevékenység. A nemzetközi elemzések azt bizonyítják, hogy a vizsgált országokban a direkt export és a direkt import ma is a leggyakoribb külföldi üzleti tevékenységi forma. Az európai átlag szerint a vállalatok 55,4 %-a exportált a vizsgált időszakban (1993-as kutatási beszámoló). Ausztria vállalatainak 47,1 %-a volt közvetlenül érdekelt exportban. A belgák voltak a csúcstartók: vizsgált vállalataiknak 74,5 %-a exportált. Ausztria vállalatainak 60% folytatott közvetlen import tevékenységet. Külföldi joint venture-ben az osztrák vállalatoknak 7 %-a működött, főként a kelet-európai országokban.

Ami az információszerzést illeti, az 1993-as kutatási beszámoló (INTERSTRATOS 1993) szerint a külföldi felmért országokban az információ igénybevétele az alábbi módon alakult (a megkérdezett vállalatok %-ában)

	belföldön	külföldön
Ausztria	53	19
Belgium	47	21
Hollandia	35	16
Svájc	47	21
Nagy-Britannia	45	10
Norvégia	33	17
Svédország	25	12
Finnország	44	22
Magyarország	38	22

(Forrás: INTERSTRATOS,Brussels:38)

A magyar belföldi informálódás mennyisége (38 %) alatta marad a nyugati országok átlagának (41

%), de nem a legalacsonyabb érték. Hollandia, Norvégia és Svédország menedzserei még kevesebbszer fordulnak testületekhez információért. Figyelmet érdemel viszont a külföldön szerzett felvilágosítás magas aránya. A nyugati országok közül csak a finn menedzserek fordulnak ilyen gyakran a külföld felé, ha a nemzetközi lehetőségekről akarnak tájékozódni. Mi a magyarázata ennek? A felmérés erre nem derít fényt, csak feltételezni lehet, hogy a magyarok pontosabbnak, megbízhatóbbnak tartják a közvetítők nélkül kapott tájékoztatást. A magyarázat között lehet a külföldiekkel szembeni nyitottság is.

Az információ tartalma

Ha azt vizsgáljuk, mely ország menedzserei milyen kérdéseket illetően kérnek leggyakrabban tájékoztatást, a következőket tapasztaljuk:

	%	tartalom
Ausztria	35	pénzügy
Belgium	36	termelés
Hollandia	16	marketing
Svájc	37	értékesítési csatornák
Nagy-Britannia	37	marketing
Norvégia	26	marketing
Svédország	9	marketing
Finnország	40	marketing
Magyarország	55	jog/törvények

A ranglistát elemezve láthatjuk, hogy a nyugati országok menedzserei első sorban a marketing-tevékenység területén gyűjtenek információkat, második helyen a termelésre, főként a termékminőségre vonatkozó információk állnak. (INTERSTRATOS, Wien, 1993:44-48) Magyarországon - mint ezt annyi szakírás elemzi - a marketing szerepét még mindig nem ismerik fel kellőképpen a vállalatok. Ez az adat is azt tükrözi, hogy a marketing szemlélet még nem honosodott meg. A magyar menedzserek a termelés, a termék minősége vonatkozásában 35 %-ban szereztek információt.

Az információ forrása

A forrásokra vonatkozó összehasonlító adataink Svájcban valók. Ott a belföldi informálódás leggyakoribb formája a *tanácsadó irodák* megkérdezése volt, ezt a belföldi vásárok és a szállítók követik. A magyar viszonyokhoz képest lényegesen többen fordulnak a *kamarákhöz* (51 %) és az *oktatási és továbbképzési intézményekhez* (48%).

Az utolsó helyen - akárcsak Magyarországon - a nemzetközi intézetek állnak.

A külföldi információszerezést illetően nagy a hasonlóság Magyarországgal: a legfontosabb forrást a *nemzetközi vásárok* képezték, viszont a vásárokon való részvétel aránya *lényegesen magasabb mint hazánkban*: 51%, ezt követik a külföldi szállítók és a külföldi vásárlók. (Brunner/Habersaat:1994:59-62)

Továbbképzés

Ausztriában a menedzserek 62 %-a, a beosztottaknak pedig 67%-a vett részt az 1992-es évben továbbképzésen (INTERSTRATOS, Wien, 1993:48)

A továbbképzésben való részvétel aránya Svájcban rendkívül magas. A menedzserek 70 %-a, a beosztottaknak pedig 65 %-a vett részt szervezett továbbképzésen a felmérést megelőző tizenkét hónapban. (Jellemző, hogy míg ott a menedzserek részvételi aránya a magasabb, nálunk - akárcsak Ausztriában - a beosztottak közül mennek többen szakmai továbbképzésekre). (Brunner/Habersaat:1994:59-63) Ezekhez az arányszámokhoz viszonyítva a magyar 40, illetve 51 %-os részvételi arány alacsony. A permanens tanulás követelménye Magyarországon még nem általános.

Idegennyelv-tudás, élő tapasztalatok

Bármilyen külföldi tevékenységnek nagyon fontos feltétele a nyelvtudás. Ha a külföldi partnerrel tolmács révén kell értekezni, ha a telefonokat csak közvetítő útján tudja a vezető lebonyolítani, ha a levelek tartalmát is csak másodkézből ismerheti meg, nehézkessé, időigényessé válik az együttműködés, nehéz azonnal reagálni, az információ is csorbulhat, sőt kiszolgáltatva is érzi magát a vezető beosztottjainak, akik rendelkeznek valami olyan tudással, amivel ő nem.

Mi a helyzet a magyar KKMV menedzsereinek nyelvtudásával?

A „Hány nyelven érteti meg magát?” kérdésre (nem nyelvvizsga-papír meglétére vonatkozó a kérdés) adott válaszokból az derül ki, hogy 42,5 %-uk beszél egy idegen nyelven, 15 %-uk érteti meg magát két idegen nyelven és 4 % vallotta magáról, hogy három idegen nyelven is kommunikál.

Az osztrák vállalkozók általában egy idegen nyelvet beszélnek, az 50 főnél többet foglalkoztató vállalatok vezetőire a kétnyelvűség jellemző,

de sokuk beszél több nyelvet is. (INTERSTRATOS, 1993, Wien:15)

A nyelvtudás általában a vállalat méretével arányos: minél nagyobb a vállalat, annál több nyelvet beszélnek a vezetők. Belgium, Hollandia és Svájc vállalkozói és magasabb beosztású menedzserei általában három vagy több idegen nyelven kommunikálnak, Nagy-Britannia menedzserei átlagosan két nyelven értetik meg magukat.

Az élő tapasztalat az üzletember számára nélkülözhetetlen. Ezért tettük fel az interjúalanyoknak azt a kérdést is, hogy „Hány hetet töltött az elmúlt három évben külföldön?” Egyáltalán nem járt külföldön az elmúlt három évben a megkérdezettek tizenkét %-a. Legtöbben hat hetet tartózkodtak határainkon kívül, az átlag 7,7 hét.

A vizsgált nyugati országok átlaga 12 hét. Ebből a belgák és a svédek utaznak legkevesebbet, az ő átlaguk tíz hét, míg a britek (gyakori tengerentúli utazásaik miatt) húsz hét.

Bár úgy érzékeljük, erősen megnőtt Magyarországon a külföldi mobilitás, sokkal többet utazunk külföldre mint korábban, és javul az idegennyelvtudás szintje - mint látjuk - a magyar KKMV menedzserei mind nyelvtudásukban, mind közvetlenül szerzett külföldi tapasztalataikkal messze elmaradnak nyugati szakmai társaiktól.

Összegzés és következtetések

Az INTERSTRATOS-felmérés alapján az derült ki a magyarországi KKMV vállalkozóinak és menedzsereinek információszerzéséről, hogy a szerzett információ mennyiségét tekintve nem maradnak le nyugat-európai kollégáitól, de az információ tartalmában nagyok a különbségek. Míg a magyarokat első sorban a jogi szabályozások érdeklik, az összehasonlításban elemzett nyolc nyugati ország menedzserei inkább a marketing, a termelés, valamint főleg a termékminőség vonatkozásában gyűjtnek információkat. Az információ forrása tekintetében nincsenek nagy eltérések, a tanácsadó irodák, a vásárok a leggyakrabban felkeresett információsztolgáltató helyek mind nálunk, mind külföldön. Jelentősebb eltérés a kamarák igénybevételeiben derült ki: a külföldiek többször fordulnak a kamarákhoz, mint a magyarok. A továbbképzésben részt vevők aránya erősen a külföldi alatt marad. Nagy a hátrány idegennyelvtudásban és a külföldön gyűjtött élő tapasztalatokban is.

*

Az újonnan alapított KKMV menedzserei közül sokan nem rendelkeznek sem gazdag tapasztalatokkal, sem kiterjedt kapcsolathálózattal. A kívülről felkínált segítség esetükben nagy szolgálatot tehet. A kamarák jelentik e segítség legfontosabb forrását, megelégnült tevékenységük jelzi, hogy törekszenek e feladat felvállalására. Tudatosan fejlesztve információsztázisukat a kamarák egyrészt maguk válhatnak a KKMV számára legfontosabb információsztzolgáltatóvá, másrészt felvállalhatják a közvetítő szerepét, az információsztzerzési lehetőségek reklámozását is.

Az oktatás és továbbképzés terén a felsőoktatási intézmények nagyobb szerepet tölthetnek be a jövőben, mint amilyen súlyra a felmérésből fény derült. Tudatosan súlypontosított programokkal ezek az intézmények tehetnek legtöbbet a marketingszemlélet alakításáért és a nyelvtudásbeli lemaradás leküzdéséért is.

A felmérés nem terjedt ki a legkorszerűbb információátadás, az INTERNET igénybevételeinek feltérképezésére. Az oktatási intézmények, a továbbképző helyek e téren nagy segítséget nyújthatnak a vállalkozóknak. Az ÁV Rt. marketing-adatbázisa, a privatizációs anyagok, a Külügyminisztérium és a Pénzügyminisztérium közleményei már jelen pillanatban is rengeteg információval szolgálnak külföldi és hazai érdeklődőknek egyaránt. A vállalkozók előtt az utat megnyitni, a hozzáférhetőséget elsajátíttatni az oktatási intézmények feladata. A kamarák abban támogathatják tagjaikat, hogy a technikai előfeltételeket biztosítják olyan vállalkozóknak, kisvállalatoknak, akik nem rendelkeznek INTERNET-csatlakozással.*

Irodalom

Barakonyi Károly (szerk.): Magyar vállalati kultúra az ezredfordulón tanulmánykötet. Budapest: Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem, 1995. p. 106

Barakonyi Károly: A vállalati kultúra megváltoztatása. In: „Magyar vállalati kultúra az ezredfordulón” tanulmánykötet. Budapest: Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem, 1995. pp. 1-18.

* A STRATOS-felmérést végző csoport a JPTE Közgazdaságtudományi Karának kutatócsoportja. Felmérésükben a magyarországi kis- és középméretű vállalatok menedzsereinek értékrendjét és a vállalat stratégiáját kutatták. Tagjai Borgulya Istvánné, Bencze Veronika, Kiss Tibor, vezetője Barakonyi Károly egyetemi tanár, a Stratégiai Menedzsment tanszék vezetője. Az INTERSTRATOS kutatáshoz Ringhoffer Órs, Kármán Edit és Kármán Nóra PhD hallgatók is csatlakoztak. A felmérést az OTKA és az MKM 187. sz. projektje támogatta.

Barakonyi Károly: Exploring and Changing Corporate Culture in Hungary. Prague: Central European University, 1995. p. 86

Borgulya Istvánné: Vállalati kultúrák nemzetközi összehasonlításban. In: „Magyar vállalati kultúra az ezredfordulón“ tanulmánykötet. Budapest: Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem, 1995

Borgulya Istvánné: Vállalati kultúra Magyarországon. In: „Magyar vállalati kultúra az ezredfordulón“ tanulmánykötet. Budapest: Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem, 1995

Borgulya Istvánné, Bencze Veronika, Kiss Tibor: Kis- és középméretű vállalatok értékrendje és stratégiai maga-

tartása Magyarországon. In: Marketing & Menedzsment (in print)

Brunner, J./Habersaat, M.: Auslandsorientierung und Unternehmenspolitik schweizer Klein- und Mittelunternehmungen, Ergebnisse der Erhebungen 1991-1993. St. Gallen

INTERSTRATOS, 1993. Österreichischer Ergebnisbericht, 1991-93, Wien

INTERSTRATOS, Institute's Report '93, European Institute for Advanced Studies in Management Brussels

E számunk szerzői:

Dr. ADORJÁN Magdolna közgazdász, Fővárosi Gázművek Rt.; **Dr. BALATON Károly** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Dr. GALGÓCZI Béla** kandidátus, tudományos főmunkatárs, Társadalomkutató és Előrejelző Intézet; **Dr. MAKÓ Csaba** a szociológiai tudományok doktora, tudományos tanácsadó, MTA Társadalmi Konfliktusok Kutató Központja; **Dr. TERNOVSZKY Ferenc** tanszékvezető, docens, Külkereskedelmi Főiskola; **Dr. TARI Ernő** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Dr. BECSKY Róbert** főszerkesztő; **Dr. BÓGEL György** kandidátus, igazgatóhelyettes, BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. FIALA Tibor** egyetemi docens, BKE, programigazgató, BKE Vezetőképző Intézet; **IMRE Tamás** geofizikus-közgazdász, főmunkatárs, MOL Rt.; **Dr. BORGULYA Istvánné** kandidátus, egyetemi docens, JPTE; **BALOGHNÉ KOVÁCS Matild** logisztikai szakértő, Taurus Teherabroncs Kft. Logisztikai Igazgatóság; **Dr. HEGEDÚS Miklós** kandidátus, ügyvezető igazgató, Gazdaságkutató Rt.; **Dr. BENCSIK Andrea** kandidátus, egyetemi docens, Veszprémi Egyetem; **Dr. FARKAS Ferenc** kandidátus, egyetemi docens, JPTE; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.
