

BERÁCS JÓZSEF¹

VÁLLALKOZÁS ÉS VÁLLALKOZÓ EGYETEMEK – TANULSÁGOK A CORVINUS EGYETEM REFORMJAIBÓL ENTREPRENEURSHIP AND ENTREPRENEURIAL UNIVERSITIES – LESSONS FROM THE REFORMS OF THE CORVINUS UNIVERSITY OF BUDAPEST

Az egyetemi oktatás, kutatás és a kapcsolódó szolgáltatások egyre inkább „magánjavakká” válnak a hagyományos „közjavak” koncepcióval szemben. Ezt a trendet heves viták kísérik, amelyek hatással vannak az egyetemek működésére. Ezek közé sorolható a vállalkozói szellem terjedése a felsőoktatási ágazatban. Tanulmányunk célja, hogy ezt a folyamatot alaposabban megvilágítsa. A vállalkozói szakirodalom klasszikusa, Schumpeter szerint a vállalkozó az, aki szembe megy a fő áramlattal. A termelési tényezők újszerű összekapcsolása jellemzi a vállalkozást, miképpen minden változtatást, így a reformokat is. Clark korai kutatásai rávilágítottak a vállalkozó egyetemek jellemzőire, amelyek főleg új, viszonylag kis intézmények voltak. A vállalkozó egyetemeket öt indikátorral jellemezte. Ebből a koncepcióból kiindulva két irányban indultunk el. Először a közgazdasági irodalomhoz fordultunk és olyan további indikátorokat (megfogalmazásokat) kerestünk, amelyek hatással lehetnek a felsőoktatásra. Másodszor bemutatunk néhány híres nagy egyetemet, amelyek sikeres vállalkozási esetei alapján újabb indikátorok tárhatók fel. Ezeket az indikátorokat egy táblázatba foglaltuk, amely alapján jellemeztük a Budapesti Corvinus Egyetem történetének két markáns reformfolyamatát, valamint az elmúlt időszak „lehetett volna reform” szakaszát. A vizsgált időszakok kb. öt évig tartottak és az események között 20 év telt el. Meglepő módon, arra a következtetésre jutottunk – legalábbis a Corvinus Egyetem esetében –, hogy a szocialista időszakban megvalósított két reform inkább volt vállalkozói szellemű, mint a későbbi piacgazdasági környezetben kezdeményezett reformok. A magyarázatot egyrészt az általános társadalmi-gazdasági környezetben véltük felfedezni, amely nem igazán támogatta az ilyen reformkezdeményezéseket, másrészt a karizmatikus vezető hiánya, vagy kudarca vezetett ehhez a helyzethez.

University education, research and other services are increasingly becoming private goods as opposed to the traditional public goods concept. This trend is a highly debated process, and its consequences for the universities are unquestionable. One of the consequences may be the diffusion of entrepreneurship in the higher education sector. The aim of the paper is to highlight some of the characteristics of this process. Starting with the classics of entrepreneurship literature, Schumpeter defined the entrepreneur as somebody who goes against the stream. A new combination of production factors is the soul of the entrepreneurship,

¹ egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem és Neumann János Egyetem

and of any changes such as university reforms. Earlier research by Clark shed light on the environment of emerging entrepreneurial universities, which happened to be mainly new, relatively small universities. He found five indicators that are components of entrepreneurial universities. Taking this concept as a point of departure, we extended it in two directions. First, we go back to the economics literature and collect several other indicators/statements about entrepreneurship that are also worth considering in higher education. Second, we present a number of successful entrepreneurial cases of large top universities, looking for other indicators. Summarizing these indicators in a table, two reforms of the Corvinus University of Budapest and its predecessors are discussed. Both of the reform process lasted about five years and there was a gap of 20 years between the two processes. We come to the surprising conclusion that, at least in case of the Corvinus University of Budapest, the two reforms in the socialist period were more entrepreneurial, than the reforms we are experiencing now in a market economy environment. The explanation for this situation is twofold: the general socioeconomic environment is not really supportive for reform initiatives, and there is a lack (or failure) of charismatic leadership.

BEVEZETÉS

Az egyetemek tipologizálása segíti az egyetemi vezetőket és a kormányzati politika alakítóit abban, hogy az egyes intézményeket megfelelően pozícionálják, miközben hasznos keretet nyújt a tudományos elemzés számára is. Clark [1998] az egyetemek három csoportját különítette el: gazdálkodó, vállalkozó és szolgáltatás orientált. Mindegyik kategóriához számos jellemzőt rendelt, és a vállalkozó egyetemet öt esettanulmánnyal is illusztrálta. Ezt a kutatási irányt folytatva, Hrubos [2004] a „gazdálkodó egyetem” alaptípusát vizsgálta, amely a legtöbb magyar egyetemet jellemzi, ahol az egyetemek makrószintű *alul-finanszírozottsága* folyamatos fejlődést okoz az egyetemi vezetőknek. A legtöbb posztkommunista országban, de Közép és Dél-Kelet-Európában különösen, természetes törekvéssé vált – a politikai rendszer 1989-es összeomlása után – a teljes gazdaság piacikonformmá tétele. Az amerikai felsőoktatás trendjeit követve, a vállalati működést jellemző kultúra erősítése [Gould, 2003] ésszerű törekvésnek látszott az egyetemek reformtörekvéseiben is. Több tanulmány szerint, ez a sokat vitatott irányzat csak korlátozottan jelent meg a korábbi szocialista országokban [Zgaga, 2003; Hrubos, 2004; Vlasceanu – Hancean, 2012; Pantic, 2012].

Lényeges kérdés a *közjavak és a magánjavak* közötti különbségtétel a felsőoktatásban, ha bármilyen üzleti típusú megközelítést akarunk elfogadtatni. Nagyon sok ember számára, még az Egyesült Államokban is, elfogadhatatlan az üzleti-vállalati filozófia a felsőoktatási környezetben, különösen a bölcsészeti tanulmányok esetén [Gould, 2003]. A globális világban, kiemelten a kis országoknál, a piacorientált „vállalkozó egyetem” a felsőoktatási rendszer fejlesztése szempontjából fontos jellemző [Nagy – Berács, 2012]. Az intézményi és a nemzeti felsőoktatási reformok, a minőségfejlesztési akciók kulcsfontosságúak a stratégiák és a politikaformálók számára, hogy képesek legyenek megváltoztatni a hagyományos felsőoktatási rendszert, ahol az oktatás közjóságnak minősül. A bolognai folyamat megvalósítására való koncentráció az elmúlt évtizedben elterelte a vezetők figyelmét a korábban jelzett témakörökről, ahol az oktatást inkább magánjóságnak, mintsem közjóságnak tekintik. *Tanulmányunk célja*, hogy megváltoztassuk a diskur-

zust és a feltörekvő országok felsőoktatási versenyképességének a gyökereihez visszanyúlva, a vállalkozói szemléletre mint üzleti lehetőségre tekintünk.

Először történelmi perspektívából vizsgáljuk a gazdasági fejlődés és a vállalkozói szemlélet közötti kapcsolatot. *Másodszor* a piacorientáció és a vállalkozói orientáció kerül terítékre. *Harmadszor* a vállalkozó egyetemek fő jellemzőit elemezzük. *Negyedszer* néhány vállalkozói lelkülettel megáldott, neves nyugat-európai és magyar egyetemet mutatunk be. Végül a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) elődszervezetének 1968-1973 és 1988-1993 közötti időszakban megvalósított két reformját elemezzük és hasonlítjuk össze az utóbbi időszak fejleményeivel, a 2006-2013 között kiteljesedő bolognai folyamattal. Arra a következtetésre jutunk, hogy a reformfolyamat jobb megértéséhez szükség van az általános társadalmi, gazdasági, politikai és jogi rendszerek elemzésére, párhuzamosan az egyetemi vezetők személyes képességeinek és alapvető kompetenciáinak a vizsgálatával.

1. GAZDASÁGI FEJLŐDÉS ÉS VÁLLALKOZÁS

Sokféle tényezővel magyarázzuk az európai kommunista rendszerek összeomlását, de a bürokratikus és piaci koordináció közötti különbségtétel mindig szerepel közöttük. A kapitalizmus *piaci koordinációs rendszere* magasabb gazdasági növekedési potenciált hordoz, mint a szocialista rendszerek *bürokratikus tervezési és irányítási rendszere* [Kornai, 1992]. A kapitalizmus gazdasági fejlődésének fő hajtóerői a magasabb innovációs képességben, a vállalkozó képességben és az ennek megfelelő intézményekben fedezhetők fel. Ezeket a hajtóerőket a kapitalizmusban is folyamatosan elemezni kell, de különösen a feltörekvő, átmeneti gazdaságokban. A 20. század három jelentős tudósának (Schumpeter, Drucker, Coase) gondolatait alapul véve kívánjuk érzékeltetni a felsőoktatási ágazat elmozdulását a döntően közjósággként működő (szocialista) rendszerektől egy piacorientált (magán, kapitalista) rendszer irányába.

Az innovációs elmélet egyik megalkotója, az osztrák Joseph Schumpeter a gazdasági fejlődés elméletét kutatva jutott arra a megállapításra, hogy az innováció fontos előrejelző képességgel rendelkezik. A fejlődést számos tényező (termék, beszerzési és értékesítési piac, technológia, termelési folyamat, szervezet stb.) újszerű kombinálása határozza meg, de a folyamat legfontosabb szereplője a vállalkozó. A nagy kérdést, hogy „*Ki is a vállalkozó?*” nem könnyű megválaszolni. Ez lehet a kapitalista tulajdonos, a menedzser, egy ügynök, vagy más érintett (stakeholder). A vállalkozó nem egy átlagos személy, olyan valaki, *aki szembe megy az árral*, aki mindig új megoldásokat keres [Schumpeter, 1968]. Schumpeter a vállalkozóképességet is a termelési tényezők új kombinálásaként határozta meg. Már az 1920-as években különbséget tett a *cserre alapú és kollektív* (exchange vs collective) gazdaságok között. A javak elosztása és a folyamatok irányítása a cserén alapuló gazdaságban a *meggyőző erőn* alapszik, szemben a kollektív gazdasággal, ahol a *parancsoló uralom* játszik meghatározó szerepet. Ezt a megkülönböztetést használjuk majd a későbbiekben az egyetemi vezetés (leadership) jellemzésénél.

A menedzsment elmélet nagy alakja, a 20. század legbefolyásosabb guruja, az osztrák Peter Drucker is alapos elemzést végzett az innovációs és vállalkozói képességek területén. A hosszan tartó kapitalista fejlődés elméleti és gyakorlati oldalát az amerikai és az európai iparágak és vállalatok mély ismeretére támaszkodva vizsgálta. Arra a következtetésre jutott, hogy nem csupán a kis vállalatok – akiket inkább illetünk ezzel a jelzővel – lehetnek vállalkozóképesek, hanem gyakran *hatalmas és régi vállalatok* (McDonalds, General Electric) is. Figyelmét a felsőoktatásra

fordítva, összehasonlította a 19. századi német (humboldti) egyetemeket a 20. századi amerikai egyetemekkel. Mindkét csoportban voltak modern egyetemek, hasonló képzési programokkal, de eltérő piaci körülmények között működve. A kiváló egyetemek mindkét országban követték a „*leggyorsabbnak és a legjobbnak lenni*” szabályt. Ez az elv jellemzi a legtöbb innovatív vállalkozást, sikeres vállalatot, intézményt és egyetemet is [Drucker, 1985]. Humboldt és az amerikai egyetemek alapítói alaposan ismerték az egész társadalmat és az uralkodó trendeket.

A rövid, de annál hatásosabb tanulmányában Coase elmagyarázza, hogy miért jelennek meg a gazdasági vállalatok ahelyett, hogy a független, önmagukat foglalkoztató emberek lépnének kizárólagosan egymással szerződéses kapcsolatba [Coase, 1937]. Feltételezve, hogy a termelés megvalósulhat bármilyen szervezet (azaz vállalat) közreműködése nélkül is, Coase felteszi a kérdést, hogy miért és milyen körülmények között számíthatunk a vállalatok megjelenésére. A kérdésre adott válasz évtizedekkel később Nobel-díjat eredményezett számára. Megállapította, hogy a modern vállalatok csak akkor jöhetnek létre, ha *valamilyen vállalkozó elkezd alkalmazni embereket*. Coase ezután azokat a feltételeket vizsgálta, amely mellett megéri a vállalkozónak, hogy embereket alkalmazzon ahelyett, hogy szerződéssel (mai kifejezéssel mondva: kiszervezéssel) oldaná meg a feladatot. A tranzakciós költségelmélet segít minket is a felsőoktatási iparágban érvényesülő intézményi (vállalati) kultúra megértésében.

2. PIACORIENTÁCIÓ ÉS VÁLLALKOZÁSI ORIENTÁCIÓ, MINT A GAZDASÁGI NÖVEKEDÉS HAJTÓERŐI

A piacorientáció a piaczgazdasági vállalatok természetes és meghatározó működési módjának tűnik, de nincs mindig így. Éppen ezért az amerikai Marketing Science Institute támogatásával egy új kutatási irány jelent meg az 1990-es években, amely ennek okait kutatta. A piacorientáció kutatására új, statisztikailag érvényes mérőskálákat fejlesztettek ki, amely segítségével kimutatták, hogy a magasabb szintű piacorientáció az üzleti teljesítmény növekedésével jár együtt [Jaworski – Kohli, 1993]. A *piacorientáció* széleskörben elfogadott definíciója szerint egyrészt egy olyan fogalom, amely *három részből áll*: fogyasztó orientációból, versenytárs orientációból és az ezeket érvényesítő funkcióközi koordinációból. Másrészt felfogható három tevékenységi kör összetételként is: (1) a jelenlegi és a jövőbeni fogyasztói igényekre vonatkozó piaci információk szervezeti szintű *létrehozása*, (2) ezen információk szervezetek közötti *terjesztése*, (3) a szervezetek *reakálása* ezekre az információkra. Ezeket a fogalmakat a felsőoktatásban is tesztelték [Hammond – Webster – Harmon, 2006; Nagy – Berács, 2012]. A piacorientációt magába foglaló modell számos előzményt (pl. felsővezetői fogékonyság, ösztönzési rendszer, konfliktus feloldási képesség stb.) és következményt (pl. szervezeti teljesítmény, minőség, vevői lojalitás, innovációs képesség, munkakörrel való elégedettség stb.) foglal magába.

Sok más orientációhoz hasonlóan a piacorientáció mikroszintű, intézményi kategória, de a következményei makroszinten is mérhetők. Azt gondoljuk, hogy a vállalatok és intézmények növekvő bevételei (nyereséges működés mellett) magasabb GDP-t, azaz magasabb makroszintű kibocsátást eredményeznek. Az árbevétel növelésének két alapvető útja van: organikus (belső forrásokra támaszkodó), illetve külső forrásokra (felvásárlásokra és egyesülésekre) építő növekedés. Az *organikus értékesítésnövelést* meghatározó meta-elemzésben Bahadır és társai [2009] azt találták, hogy az innováció, a reklám, a piacorientáció, a szervezetek közötti hálózatok, a vállalkozói orientáció és a menedzseri képességek pozitívan járultak hozzá az organikus növeke-

déshez. A vállalkozói orientációra koncentrálva, annak három összetevőjét különböztették meg: az innovációs képesség, előrelátóképesség (proaktivitás) és a kockázatvállalási hajlandóság. A vállalkozói képesség magasabb szintje együtt jár az új üzleti területekre történő magasabb befektetésekkel.

A piacorientáció és a vállalkozásorientáció egyaránt függ a külső környezettől. A *növekedés – környezet által meghatározott – tényezőit* három csoportra oszthatjuk. Először, az ipari szervezetelmélet (IO), vagy modern piacelmélet szerint a verseny vagy a *verseny intenzitása* magyarázza a vállalat növekedését, nagyrészt az iparági szerkezet függvényében. A vállalat organikus növekedése elsősorban az iparági szerkezettől, illetve attól függ, hogy a vállalat miként pozicionálja magát az iparági versenyben. Másodsorban a *szabadon rendelkezésre álló erőforrások bősége* nyújthat egyedi lehetőséget a növekedésre. Például az a cég, amely olyan iparágban tevékenykedik, ahol bőséges kormányzati vagy uniós forrásokra támaszkodhat, nagyobb növekedési ütemet érhet el, mint az, akinek az iparágában nincsenek ilyen lehetőségek. Harmadsorban a *környezeti dinamizmus*, azaz az iparág változékonysága, instabilitása is fontos növekedési tényező. A környezet bonyolultsága heterogén, sokszínű tevékenységet követel meg a vállalatoktól, amely függ a tapasztalatokra és a csoportos munkára alapozó vezetői képességektől [Bahadir et al., 2009]).

3. VÁLLALKOZÓI EGYETEMEK: ESETEKRE ALAPOZOTT ALAPELVEK

A felsőoktatás-kutatás egyik megalapozója, Burton R. Clark azt javasolja, hogy az egyetemet meghatározó *három erőcentrumot* érdemes tanulmányozni ahhoz, hogy megértsük a felsőoktatási iparágat, mint sajátos jelenséget. Elképzelése szerint az *akadémiai oligarchia* (a tudományos közösség), az *állami bürokrácia* (oktatási kormányzás) és a *piaci befolyásolás* az a három indikátor, amellyel magyarázhatók az egyetemi rendszerek. 1990 előtt ezek az indikátorok voltak a három domináns felsőoktatási modell reprezentánsai. A *hagyományos angol rendszerben* az akadémiai oligarchia (és nem a verseny vagy állami kontroll) képezte az erőcentrumot. A *kontinentális európai modellben* az állam (és nem a verseny) irányít és finanszíroz. Az amerikai modellben a piaci verseny a legfontosabb indikátor és az állami ellenőrzés csak korlátozott [Clark, 1983; Hrubos, 2006]. Ha ezeket az indikátorokat összevetjük Kornai rendszerjellemezőivel, akkor a kontinentális európai modell a szocialista, míg az amerikai modell a kapitalista rendszernek feleltethető meg. Az angol modell valahol a kettő között helyezkedik el, ahol a vezető egyetemek (mint Oxford és Cambridge) akadémiai oligarchái sajátos versenyző környezetet teremtenek, amely piaci sikerhez vezet.

Clark [1998] a későbbiekben alaposan elemezte az egyes egyetemeket és azt találta, hogy ahol az egyetemi kormányzást áthatotta a vállalkozói lelkület, ott nagy sikereket értek el. Érdekes módon azok az egyetemek, akik kitűntek a vállalkozási szemléletükkel, nagyrészt kis intézmények voltak, néha a központoktól távol eső helyeken. Az öt vizsgált egyetem (Warwick Angliában, Strathclyde Skóciában, Twente Hollandiában, Chalmers Svédországban és Joensuu Finnországban) tapasztalatai alapján Clark a vállalkozói egyetem öt jellemzőjét fogalmazta meg. Ezek:

- 1/ *erős és professzionális menedzsment*: a csúcsmenedzsment fontos szerepet játszik az infrastruktúra fejlesztésében, új üzleti értéket teremt, újrendezi a jövedelem elosztást és stratégiai döntéseket hoz;
- 2/ *a fejlődés számára tér biztosítása*: hatékony mátrix-szervezet és projekt orientáció vezet az ipari és üzleti parkok létesítéséhez;

- 3/ *díverzifikált finanszírozás*: az oktatási bevételeken túlmenően a finanszírozás második és harmadik forrásai is megjelennek, amelyek jó háttérrel teremtenek az egyetemi autonómia számára;
- 4/ *erős, stimuláló akadémiai háttér*: a kutatás számára kedvező feltételek teremtése, nincs szükség a sikeres tevékenységek visszafogására;
- 5/ *vállalkozói kultúra, ami áthatja az egész egyetemet*: az összes alkalmazott, minden felsőszintű nyomás nélkül, vállalkozói munkakörökben dolgozik.

4. VÁLLALKOZÓI SZELLEMMEL BÍRÓ HÍRES EGYETEMEK

Jóllehet a Clark [1998] által vizsgált esettanulmányokban elsősorban új és kis egyetemek szerepeltek, azonban nagy intézmények esetében is találkozunk hasonló vállalkozói helyzetekkel, miként arra Drucker [1985] is rámutatott. Az itt következő négy egyetem – Angliából, az USA-ból és Magyarországról – mindegyike mutat részleges vagy teljes elkötelezettséget a vállalkozás iránt. Ezek az egyetemek ugyan nem beszélnek reformokról – legalábbis nem ezt hangsúlyozzák –, de az utólagos szemlélő számára egyértelmű, hogy itt lényeges változásról és új dolgok megvalósításáról van szó. Ezekkel a rövid esetekkel fontos felsőoktatási mozgásokat kívánunk illusztrálni.

Önmagában a piacgazdasági háttér nem feltétlenül indokolja, hogy az elit és a tömeges felsőoktatási rendszert kombináljuk. Angliában, az 1980-as években az akadémiai oligarchák befolyását korlátozta a Margaret Thatcher vezette kormányzat, ami problémákhoz is vezetett. (Részben erre a nyomásra adott válaszként is fordultak egyes egyetemek a vállalkozási irányba, miként a Warrick és a Strathclyde esetében történt.) Nelles – Vorley [2008] tanulmánya az *Oxfordi Egyetem* példáján keresztül mutatja be, hogy miként lehet vállalkozói rendszert meghonosítani egy elit egyetemi környezetben, szemben Clark [1998] eseteivel. Az oktatási és a kutatási kiválóságnak mint az egyetemek két alapvető küldetésének jelentőségét nem tagadva az Egyesült Királyságban megjelent a „harmadik misszió” mint az akadémiai kutatás kereskedelmi hasznosítása. Az angol kormányzati politika a Felsőoktatást Finanszírozó Tanács (Higher Education Funding Council for England = HEFCE) révén rendszeresen méri a tudás/technológia transzfer eredményeit és pénzügyileg támogatja az élenjáró intézményeket, mint az Oxfordi Egyetemet. Oxford egy ún. holisztikus megközelítést alkalmaz a harmadik misszió teljesítésénél. Az egyetemen található 12.000 négyzetméteres „tudás parkban” 60 vállalat tevékenykedik. Az egyetem intellektuális kapacitása biztosítja a kutatási szolgáltatásokat, amelyek finanszírozásában a vállalatok mellett a kormányzat és jótékonyági szervezetek is közreműködnek. Egy 10 éves időszakban (1997–2007) az Oxfordi Egyetem vállalkozói szférájának egyik kulcsszereplője, az ISIS Innovation, a következő eredményeket produkálta: az alkalmazottak száma 3-ról 37-re, a nyitott projektek száma 168-ról 841-re, a licenc ügyletek száma 4-ről 56-ra, a „spin-outs”-ok száma 1-ről 7-re, míg a konzultánsi tevékenység 34-ről 89-re nőtt. Ezek a számok egy egészen új világot tárnak fel, szemben azzal a hagyományos képpel, amit az olyan nagy presztízsű, világhírű egyetemről, mint Oxford vagy Cambridge, örzünk magunkban.

A *Nottinghami Egyetem* régóta vezető szerepet játszik Angliában a kampusz nemzetköziesítésében, ahol a világ minden tájáról és kiemelten Ázsiából sok hallgatót fogadnak. Abban az időszakban, amikor más országok is nagyon aktívak voltak a nemzetközi hallgatók toborzásában, világossá vált, hogy az angol egyetemeknek innovatívnak kell lenniük, ha fenn akarják tartani a kiváló diákok és tanárok vonzását. Miként minden szolgáltatás, a felsőoktatás is területileg

behatárolt. Ez a helyzet azonban változóban van az elmúlt két évtizedben, köszönhetően a Nottinghami Egyetem úttörő tevékenységének. Drámaian nőtt a nemzetközi partnerek segítségével külföldön nyújtott diploma programok száma. A Nottinghami Egyetem 2000-ben Malajziában, 2004-ben pedig Kínában nyitotta meg külföldi kampuszát. Ezzel a két „zászlóshajó vállalkozással” az egyetem kategóriájában világvezető lett [Ennew – Fujia, 2009]. A növekedési vágyon túlmenően a program megvalósításában nagy szerepet játszott az erős vezetői szerep (leadership) és a világos vízió. 2013-ban már közel 10.000 diák tanult a két külföldi kampuszon, egyharmaduk külföldi (nem maláj vagy kínai) diákként. (Christine Ennew, a Nottinghami Egyetem „deputy vice-chancellor”ja és egyben a malajziai kampusz „provost”-ja 2014. január 30-án a BCE-NFKK konferenciáján számolt be ezekről az eredményekről.) Több ország is megpróbálta magát oktatási centrumként (hub) pozícionálni, miként Szingapúr, de Malajzia is ilyen ambíciókat dédelget, 2020-ra szeretne a külföldi diákok találkozó helyévé válni. Ez utóbbi találkozott szerencsésen a Nottinghami Egyetem elképzeléseivel. Egészen más motivációk vezérelték a helyi és a szövetségi kínai intézményeket, amely a kínai Ningbo kampusz létesítéséhez vezetett. A valóban forradalmi vállalkozást Christine Ennew a következőképpen összegezte:

„A döntés meghozatala még csak a csata első része volt, az igazi kihívást a *megvalósítás* jelentette. A Nottingham stratégia „az egy Egyetem, sok kampusz” elképzelést célozta meg. A gyakorlatban ez azt jelentette, hogy a malajziai kampusz (és majd a kínai kampusz is) a Nottinghami Egyetem teljes jogú, integráns részét képezi, az oktatás, a tágan értelmezett diák tapasztalatok és a kutatási kiválóságra való irányultság minőségi standardjait illetően. Röviden, a Nottingham által kifejlesztetni szándékozott kampuszok nem csupán kihelyezett oktatási pontok (nem csupán „fiókok”), hanem funkcionálisan egyenértékű kampuszok.” [Ennew, 2014]

A kaliforniai *Stanford Egyetem* egyike a világ vezető egyetemeinek, amely olyan diákokat bocsát ki, illetve olyan tanárokat vonz, akik sokat tudnak a technológiáról, a vállalatok alapításáról. A Szilícium-völgy sikeres „fejlesztési perifériává” vált a Stanford számára [Clark, 1998 terminológiáját használva], ahol a kudarc előfordulhat és ahol a vállalkozói tőke nagy bőségben áll rendelkezésre. Az alapító atyák egyike, Pitch Johnson mondta: „A legfontosabb dolog, amit egy *vállalkozóban* keresünk, a tisztesség, a becsületesség, a nyitottság és a szolidaritás. A második helyen áll, hogy rendelkezik-e tiszta vízióval arról a piacról amit ki szeretne szolgálni?” [Johnson, 2013: 13]. Ezek a vállalkozói tulajdonságok megtalálhatók a Stanford Graduate School of Businessen (GSB) is. Ez az élenjáró üzleti iskola, ahol Nobel-díjas tudós, üzletember és menedzsment professzor váltja egymást a dékáni székben, kész újra felfedezni önmagát. Garth Saloner, a korábbi dékán kijelentette, hogy a *menedzsment oktatás újralfelfedezése* folyamatban van. Egy hatéves periódusban két nagyszabású kezdeményezést indítottak el. 2007-ben javították a diákok elkötelezettségét az *MBA tanterv megreformálásával*, amely egy személyre szabottabb programot kombinált egy erőteljesebb tapasztalati tanulással. A másik nagy átalakítási projekt egy új fizikai tér fejlesztése volt, amely kielégíti az új tanterv igényeit. A Knight Management Center (a 8 épületből álló új infrastruktúra), amelyet 2010-ben adtak át, az intim tantermi környezetet és a modern technológiát a multidiszciplináris együttműködést ösztönző központtá változtatja. E két mérföldkőnek nevezhető kezdeményezésen túl a GSB élen jár a távoktatást élményszerűvé tevő oktatási technológia alkalmazásában is. Ide sorolható a tömeges online nyílt kurzusok (MOOC) alkalmazása, amelyek révén a tanárok nagy tudása kikerül a Stanford falain kívülre is [Saloner, 2013].

A Debreceni Magyar Királyi Egyetemet több mint 100 éve, 1912-ben alapították. A múlt század politikai, társadalmi és regionális változásait követve, számtalan átalakulást, névváltozást élt

meg az intézmény. A jelenlegi *Debreceni Egyetem* 2000-ben jött létre. Három független egyetem és főiskola egyesülése egy igazi „univerzitást” eredményezett, ahol az orvosi tudományoktól az agrár tudományokig sok diszciplína van jelen, 24 karba szervezve. A 200.000 lakosú városban 26 ezer egyetemistából 5.700 külföldi hallgató, akiktől több mint 10 milliárd forint bevétel érkezett az elmúlt esztendőben, és jelenlétük érezhető a városban [Jenei, 2018]. Az egyetem sok területen nyújt kiemelkedő teljesítményt, így pl. az Európai Unióból érkező kutatási források felhasználása terén, a harmadik misszió teljesítésében az üzleti élettel fenntartott kapcsolatok alapján, illetve a várossal való együttműködésben. Ez utóbbi a külföldi hallgatók fogadásában is megnyilvánul. A nemzetközivé válás az egyetem egyik nagy vívmánya, hiszen az elmúlt tíz évben több mint megháromszorozódott az idegen nyelven, diplomáért tanul külföldi hallgatók száma. Ezzel az ország vezető intézményévé vált. A több mint 100 országból érkező hallgatók többsége az orvosi képzésen tanul angol nyelven. Az egyetem rendelkezik az országban a legszélesebb külföldi ügynöki hálózattal, részt vesz nemzetközi diákvásárokon és folyamatosan toborozza a hallgatókat. A vállalkozói lelkület megjelenik a professzionális menedzsmentben és a diverzifikált finanszírozásban. A hagyományosan alulfinanszírozott és a negatív demográfiai trendektől is sújtott magyar felsőoktatás csak szerény minőségű oktatást és kutatást tesz lehetővé, amit részben tud ellensúlyozni a külföldi hallgatóktól befolyt jövedelem. Ez ad többletforrást infrastruktúrális fejlesztésekre, az adminisztratív és oktatói gárda anyagi motiválására [Fábián, 2012; Jenei, 2018].

5. EGYETEMI REFORMOK ÉS VÁLLALKOZÓKÉPESSÉG A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEMEN

A sikeres egyetemek fentebb közölt példái azt mutatják, hogy a nagy, kiváló, tradicionális egyetemek is követik a vállalkozói ethosz szabályait, egy vagy több területen. Ebben a részben összegezzük a vállalkozóképesség és a piacorientáció elveit és tapasztalatait és alkalmazzuk őket a Budapesti Corvinus Egyetem elmúlt 50 évében megfigyelhető két nagy reformjára és az utóbbi időszak nehezen meghatározható folyamataira. Az elemzés célja, hogy a BCE különböző reformfolyamataiban tapasztalható vállalkozóképességet összehasonlítsuk és értékeljük.

Az egyetemi szintű közgazdasági és kereskedelmi oktatás 1920-ban indult el a Magyar Királyi Egyetemen önálló karként. Azóta az egyetem neve, ahová a közgazdasági karok tartoztak, hat-szor változott. Szovjet mintára 1948-ban önálló egyetemmé vált, majd 1953-ban felvette a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem (MKKE) nevet. A rendszerváltás után lett belőle Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, majd a korábbi Kertészettudományi Egyetem három kara csatlakozásával, 2004-ben vette fel mai nevét és lett Budapesti Corvinus Egyetem (BCE). Az elmúlt 50 évben két tudatos reform zajlott: 1968-1973 és 1988-1993 között. 20 évvel később, a 2008-2013 közötti időszak lehetett volna egy újabb reformperiódus, ha a 20 éves szakaszolást követte volna az egyetem, de a korábbi mércével nézve erre nem került sor, miközben mégis sok változás történt – a Bologna folyamat 2006-os indulása, a 2008-as gazdasági válság, a 2010-es kormányváltást követően az új felsőoktatási törvény, amely 2012. január 1-én lépett hatályba.

Az 1. táblázatban összefoglaltuk azokat a *vállalkozóképességgel kapcsolatos indikátorokat*, amelyeket a szakirodalom elemzése alapján fontosnak tartunk a reformfolyamat ilyen szempontból történő megítéléséhez. A kutatási kérdés, amire választ keresünk: a vizsgált reformok és az azt kísérő környezet miként írható le ezekkel az indikátorokkal? A 14 elemből álló indikátor lista (a táblázat első oszlopa) koncepcionálisan jeleníti meg a vállalkozóképesség különböző szem-

pontjait. Az első három tételcsoport Schumpeter, Drucker és Coase – Gould alapján született. Az öt tételből álló negyedik csoport tartalmazza a Clark által kidolgozott szempontokat. Az 5. csoportban szereplő két tétel a piacorientáció kutatásából származik [Nagy – Berács, 2012], míg az utolsó tétel azt a kérdést teszi fel, hogy a felsőoktatás elsődlegesen a közjavak vagy a magánjavak kategóriájába sorolható.

A válaszok általában vegyesek. Amikor a felsőoktatás finanszírozásáról van szó (9. tétel), akkor az adott időszakban az egyetemre jellemző megoldást jelöljük. Az 1. táblázat második, harmadik és negyedik oszlopában szereplő válaszok *a kiválasztott időszakban működő három BCE karra*, a közgazdasági, gazdálkodási és a társadalomtudományi karra vonatkoznak. Azaz a hagyományos „közgáz” karokra, amelyek a 2000-2016 közötti időszakban, egy nagyobb (több karú) egyetem „pesti kampuszát” foglalták magukba, de ma már ennek nincs relevanciája, egy hamarosan 100 éves történet egyik epizódját képezik. A történelmi összehasonlíthatóság szempontjából is célszerű ezt a szűkítést megtenni. A táblázat egyes celláinak tartalma, az ott alkalmazott megnevezések a szerző szakértői becslései, értékelése. A résztvevő megfigyelő meglátásai, aki diákként, tanárként, tanszékvezetőként, igazgatóként, kari és egyetemi tanács tagjaként, számos reformbizottságban közreműködőként, és az elmúlt 10 évben felsőoktatás kutatóként is széleskörű rálátással rendelkezik a folyamatokra [Berács et al., 2015; Kovács – Temesi, 2018]. További kutatási feladat az egyes indikátorok, tételek skálává fejlesztése, illetve számszerűsítése, ahol lehetséges.

1. táblázat: A vállalkozói egyetem indikátorai és azok jellemzése
a Budapesti Corvinus Egyetem három korszakában

(a Közgazdaságtudományi, Gazdálkodástudományi és Társadalomtudományi Karok vonatkozásában)

A vállalkozóképesség indikátorai	Reform periódus 1968–1973	Reform periódus 1988–1993	„Lehetett volna reform “ periódus 2008–2013
1/a. Szembe megy a fő áramlattal, nem átlagos	Új tanterv, új oktatási technológia, kezdeményezés több oldalról	Új, amerikai típusú rendszer, felsővezetéstől indul	A Bologna folyamat kibontakozása, kormányzattól indul
b. Parancsoló uralom vagy a meggyőző erő a domináns	Parancsoló uralom	Meggyőző erő	Hiányzik a központi erő
2/a. „A leggyorsabbnak és a legjobbknak lenni” elv követése	Részlegesen	Teljeskörűen	Részlegesen
b. Az Egyetem viszonylagos mérete, piacrészesedés	Monopol helyzet	Duopol helyzet	Oligopol helyzet, sok kis versenytárs
3/a. Elkezd emberek felvenni	Mérsékelt	Fokozottabban	Recesszió, stagnálás
b. Vállalati és üzleti kultúra	Kezdetleges	Erős képzés	Elbizonytalanodás
4/a. Erős, professzionális menedzsment	Részlegesen	Teljes mértékben	Részlegesen
b. A perifériák megerősítése a fejlődés érdekében	Nem értelmezhető	Erős	Visszaszorulóban
c. Diverzifikált finanszírozás	Kezdemények	Kifejezett szándék	Passzív megjelenés
d. Erős, stimuláló akadémiai háttér	Kezdemények	Elsődleges prioritás	Inkább szavakban, mint tettekben
e. A vállalkozó kultúra áthatja az egész egyetemet	Részleges	Törekvés rá	Szórványos
5/a. Vevő/hallgató orientáció	Törekvés rá	Probléma megoldás	Része a minőség-biztosításnak
b. Versenytárs orientáció, rangsorok	Nem releváns	Másodlagos prioritás	A lényegét illetően korlátozott, egyenlőtlen
6/ A felsőoktatás közjóság vagy magánjóság?	Közjóság	Elsősorban közjóság	Közjóság és magánjóság egyszerre

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat mind a 42 cellájának (14x3) egyedi tárgyalására nincs mód, de így együttesen alkalmas arra, hogy átfogó benyomást szerezzünk a reform és a „lehetett volna reform” folyamatokról vállalkozói szempontból. A célunk, hogy röviden jellemezzük az egyes időszakok társadalmi, gazdasági és politikai helyzetét, tekintettel az egyetemi menedzsment vállalkozóképeségére. Az *első reform* a kommunista időszak (akkor még nem tudhatóan) középső időszakában történt, azaz a céllal, hogy a hatékonyabb gazdasági rendszert szolgálja. Szabó Kálmán rektor rendelkezett az egyetemi reform víziójával és mint a parlament tagja, az egész társadalmi-gazdasági berendezkedés reformjára is voltak elképzelései. A *második reform* a kommunista időszak végén kezdődött, jól dokumentált [Csáki–Zalai, 1987] előkészítés után, és már a szabad piacgazdaságban fejeződött be 1993-ban. Csáki Csaba rektor vezető egyetemeken (pl. Stanford) szerzett nemzetközi tapasztalatokat. Mindkét reformot ambíciózus, koncepcionálisan elkötelezett, lelkes vezetők kezdeményezték, akik a legjobb globális egyetemekhez való felzárkózást tekintették küldetésüknek [Shin et al., 2011]. A parancsuralmi szocialista gazdasági környezetben élve tisztában voltak a rendszer korlátaival és ezért is fordultak vállalkozói, innovatív koncepciókhoz [Schumpeter, 1968]. Negyven évvel az első és húsz évvel a második reform kezdete után, 2008-ban indulhatott volna egy harmadik nagy reformkorszak, de a Bologna folyamat, a gazdasági válság és más zavaró tényezők miatt erre nem került sor. Jóllehet számos változás történt a 2008-2013 közötti időszakban is, de nem látjuk egy igazi, belülről kitörő reformfolyamat jegyeit. A reform, definíciója szerint, valamilyen vállalkozóképeséggel kell, hogy párosuljon, ahogy Drucker és Schumpeter is javasolta. Nézzük az egyes időszakokat röviden.

A szocialista/kommunista rendszer kapitalizmussal szembeni felsőbbrendűségében hívők 1968 előtt már kezdték elveszíteni a hitüket abban, hogy ez a rendszer az emberiség fejlődésének a netovábbja. Viszonylag nyílt viták folytak a „gazdasági mechanizmusról” [részletesen lásd Kornai, 1992] amely megreformálja a szocialista gazdasági rendszert és képes kombinálni az utasításos (terv) gazdaságot egy piacgazdasággal. A *Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem*, amely egyedülként nyújtott Magyarországon mester- és egyetemi doktori fokozatot, szellemi háttér szerepet is betöltött a gazdasági reform fejlesztésében. A rektor mint politikai gazdaságtan szakértő és ideológus is, hasonló reformfolyamatot indított el az egyetemen is, annak érdekében, hogy magas tudású egyetemi végzetekkel elégítse ki az új gazdasági igényeket. Új tantervet dolgoztak ki, amelyben az oktatás szerves részét képezték a menedzsment, a marketing és a stratégiai vezetés témakörei. Esetmódszerek és szimulációs játékok segítségével sajátíthatták el a hallgatók a modern piacgazdaság működését. A *Ford Alapítvány* támogatásával egy tucatszintű fiatal tanár kapott lehetőséget arra, hogy vendégkutatóként egy teljes évet töltsön a vezető amerikai egyetemeken (Harvard, Stanford, Chicago stb.). A kutatók a közgazdaságtan és a menedzsment modern ismereteivel felvértezve tértek vissza. A diákok és a tanárok egyaránt lelkesek voltak az oktatás és a kutatás reformja iránt. A Ford Alapítvány ösztöndíja nagyvonalú támogatás, *piaci alapú ösztönzés* volt a tehetséges fiatal oktatók számára. Az egyetemen változott az oktatási technológia a koncentrált hónapok bevezetésével, amikor a diákok egy-egy általuk választott témakörben mélyülhettek el. A „parancsoló uralom”, párosulva az innovatív és vállalkozói lelkülettel, hatékony egyetemi menedzsmentet eredményezett, kiszámítható finanszírozással.

A Drucker [1985] által hangsúlyozott „*leggyorsabbnak és legjobbnak lenni*” indikátor jellemezte leginkább az 1988-1993 közötti *második reform időszakot*. Az 1980-as évek végére a közép-európai polgárok többsége tisztában volt azzal, hogy a fennálló szocialista rendszer ebben a formában nem képes versenyezni a fejlett világgal. A Marx Károly Közgazdaságtudományi Egye-

tem új vezetése, egy új generáció, amely már a nyugati világban is tanult és kutató, elérkezettnek látta az időt, a politikai rendszert pedig kellően toleránsnak ahhoz, hogy megreformálja a marxista közgazdasági képzést. Az új tanterv már megkülönböztette az alap- és mesterképzést, az angol nyelvű programban pedig megjelent a kreditrendszer is. Dióhéjban, az egyetem megelőzte a korát és 10 évvel a Bolognai Nyilatkozat, 15 évvel a bolognai rendszer magyar bevezetése előtt, számos, abban érvényesíteni kívánt rendszerelemet alkalmazott. A rektor és a rektorhelyettes az oktatók többségét meggyőzte arról, hogy megérett a helyzet a változásra [Csáki – Zalai, 1987]. A *meggyőző erőre* támaszkodva, hatékony előkészítő bizottsági munkát végezve, egy jól megtervezett oktatási rendszer került bevezetésre 1988-ban. A *Soros György Alapítvány* kiterjedt ösztöndíjprogramot biztosított a fiatal tanárok részére, hogy vezető európai és amerikai egyetemeken szerezzenek tapasztalatokat. Az 1988-1993 közötti időszakban kb. 65 fő vett részt a programban. Az öt amerikai egyetem Harvard által vezetett konzorciuma, a „Central and Eastern European Teachers Programme” keretében 15 oktatónak volt lehetősége 1992-93-ban tematikus oktatásban részt venni. Az egyetemi munkaerő felkészült volt az 1989-1990-ben bekövetkezett politikai fordulatból adódó újabb kihívások menedzselésére.

A politikai, társadalmi, gazdasági környezetben bekövetkezett kedvező fordulat mint külső, externális hatás mellett négy jelentős belső tényező is hozzájárult a sikerhez. Először megvolt a változást támogató tanárok és diákok *kritikus mennyisége*. Ugyan nem konfliktusmentesen, de a kommunista párt, a szakszervezet és a kommunista ifjúsági szövetség (a három erőközpont) is támogatta a reformot. Másodszor *hatékony projektszervezet*, nemzetközi szakértőkre is támaszkodva, segítette a hierarchikus csoportokba rendezett és tette kész munkatársakat a rendszer fejlesztésében. A folyamatos visszacsatoláson alapuló korrekciók nem veszélyeztették az eredeti reformcélok megvalósítását. Harmadszor *kedvező pénzügyi helyzet* biztosította a nyugodt hátteret. A kormányzati finanszírozás reálértékben is nőtt, miközben új lehetőségek is megjelentek extra jövedelmek szerzésére. Negyedszer a *mátrix szervezet* támogatta az új, vállalkozó típusú kezdeményezéseket (mint az International Studies Center), az egyetemhez csatolt Vezetőképző Intézetet és a Közgazdasági Továbbképző Intézetet, hogy nyereségesen működjenek [Csáki, 2013].

A *harmadik, 2008-2013 közötti időszak* meglehetősen ellentmondásos. A gazdasági válságon túlmenően, az egész *magyar felsőoktatásra negatívan hatott* a központi kormányzás kiszámíthatatlansága (négy év alatt négy különböző államtitkár felügyelte a felsőoktatást, újabb és újabb „reformelképzelésekkel”), és a drasztikus költségvetési megvonás [Kováts – Temesi, 2018; Berács et al., 2015]. Az egyetemek, miként a Corvinus is, felülről vezérelt tematika alapján, stratégia helyett, Intézményfejlesztési Terveket (IFT) készítettek, amelyben mindenről volt szó, de ezek a dokumentumok nem helyettesítették a stratégiát [Rostoványi, 2012]. Az egyetemek, mint a BCE, el voltak foglalva a sok szempontból vitatott bolognai rendszer bevezetésével. A központilag vezényelt rendszerben kevés tere volt az innovációnak, a vállalkozóképeségnek, az egyéni ambícióknak. Az alulfinanszírozottság az alacsonyabb hallgatói létszám és a helyenként magasabb saját bevétel ellenére számos napi problémát okozott. A felsőoktatásban tanulók száma a 2014-es 427 ezer fős csúcslétszámról 10 év alatt 300 ezerre csökkent, a legnagyobb veszteséget a levelező képzés könyvelhette el. A verseny intenzitása növekedett, miközben a gyengébb vidéki főiskolák/ egyetemek lemaradtak a fővárosi intézményekkel szemben.

A *Corvinus Egyetemen* 2004 után, a kertészeti karok megjelenésével, a karok lettek az erőcentrumok. A hosszú távú trendeket tekintve ez rontotta az egyébként is sokszor konfliktusos

„közgáz” karok közötti együttműködést. A tartalom nélküli, formálissá vált integráció, a keretesi és a gazdasági képzés, kutatás illúzióinak bizonyuló harmonizálása, a színergiák hiánya, a kormányzat időről időre felröppenő tervei a szétválasztásról védekező állásra, az integráció értelmének örökös bizonyítására kényszerítette a mindenkori vezetést [Rostoványi, 2012]. Ilyen körülmények között az egyetemi eszmeiség háttérbe szorult, nem volt lehetőség igazi, karizmatikus vezető kitermelésére, illetve aki lehetett volna, az a belső érdekek harcában elvérzett. Ez nem mond ellent annak, hogy a „közgáz” karok a hazai viszonyok között továbbra is, sőt még inkább kiemelkedtek a mezőnyből. Ezek a hazai sikerek, rangsorbeli első helyezések azonban inkább a magyar felsőoktatás romló helyzetének, mintsem a nemzetközi versenyképesség növekedésének voltak köszönhetőek. Miközben egyéni ambíciókból, kisebb közösségek csapatmunkájából születtek nemzetközileg is kiemelkedő részeredmények, összességében a vállalkozóképeség nem növekedett. Ezért is neveztük a 2008–2013 közötti időszakot „lehetett volna reform” periódusnak.

6. KÖVETKEZTETÉSEK

A vállalkozóképeség fontos forrása az üzleti sikernek és a legtöbb sikeres egyetem is követi az ebből származó elveket. Az egyetemeket érintő globális verseny és a nemzetközivé válás a kormányzatokat és az intézményeket is arra ösztönzi, hogy új módszereket, koncepciókat vezessenek be. Az elmélet és a gyakorlat párhuzamosan vizsgálendő, hogy jó irányokat tűzzünk ki és jó megoldásokat alkalmazzunk. Amellett érvelünk, hogy nem csupán a kis és az új egyetemek, hanem a nagy, vezető, hagyományos egyetemek is lehetnek vállalkozás orientáltak. Az organikus növekedés mellett a „perifériákon” történő fejlődés, mint a harmadik missziót megvalósító tudományos parkok létrehozása, külföldi kampusz létesítése, vagy a külföldi hallgatók számának drasztikus növelése is lehet a vállalkozói orientáció tárgya.

A Budapesti Corvinus Egyetem elmúlt 50 évének áttekintése alapján két olyan reformidőszakot találtunk, amelyek a szakirodalom alapján képzett indikátorok szerint az innovatív és vállalkozó orientált kategóriába sorolták az intézményt. A kutatási kérdés az volt, hogy vajon az elmúlt 25 évben, amikor már piacgazdasági, kapitalista viszonyok uralkodtak Magyarországon, nőtt-e a vállalkozói képesség az egyetemen, a reformok tartalmán lemérve. Az eredmény meglepő, hiszen a válasz egyértelműen nem. Kornai [2014] amellett érvel, hogy a kapitalizmus dinamikusan nő a szocializmussal szemben, nagyrészt az innovációnak és a vállalkozói képességnek köszönhetően. Ez igaz lehet az egész magyar gazdaságra, amely „kiérdemelte” a kapitalista jelzőt, de nem a felsőoktatási ágazatra, ahol a magántulajdonnal szemben az *állami tulajdon*, a piaci koordinációval szemben a *bürokratikus koordináció* az uralkodó forma.

A tanulmány első változatát 2013. októberében, a Ljubljanei Egyetem által szervezett, „10th International Workshop on Higher Education Reforms” konferencián adtam elő, ahol a vezértéma a „Looking Back – Looking Forward” gondolat volt. Az előadás bővített változata később nyomtatásban is megjelent [Berács, 2014]. Jelen tanulmány ez utóbbi cikk felhasználásával készült. Nem titkoltan abból a megfontolásból kiindulva, hogy a visszatekintésre ugyan mindig szükség van, de különösen akkor, ha újabb reformerejű változások előtt áll az egyetem. A kormány által 2018 szeptemberében bejelentett hír, miszerint a Corvinus Egyetem, a nemzetközi versenyképességben való jobb pozíció elérése érdekében, 2019. július 1-től alapítványi formában fog működni, egyeseket felvillanyozott, másokat sokkolt. Ez utóbbi fokozódott, amikor a miniszter már az egész felsőoktatásra is a „Corvinus modell” alkalmazását vélte célszerűnek. Felmerül

a kérdés, hogy az egyetem előtt álló következő időszak nevezhető-e reformnak? Melyek lesznek az innovációs és vállalkozóképeséget fokozó jellemzők? Miként írható le ez a folyamat az 1. táblázatban vizsgált indikátorokkal? Ezekre és a további kérdésekre a választ az indikátorok pontosításával, elmélyítésével, empirikus adatgyűjtéssel lehet megadni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bahadir, S.C., Bharadwaj, S., Parzen, M. (2009): A meta-analysis of the determinants of organic sales growth, *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 263-275
- Berács, József (2014): Emerging Entrepreneurial Universities in University Reforms: The moderating role of personalities and the social/economic environment, *CEPS Journal*, 4(2), 9-26
- Berács J., Derényi A., Kováts G., Polónyi I., Temesi J. (2015): A magyar felsőoktatás 2014 - Stratégiai helyzetértékelés, *Köz-Gazdaság*, I. rész 10(1) 205-232, II. Rész 10(2) 41-66
- Clark, Burton R. (1983): *The Higher Education System*, University of California Press, Berkeley
- Clark, Burton R. (1998): *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*, IAU Press Pergamon
- Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm, *Economica*, Volume 4, November (in Hungarian: A vállalat természete). In: A vállalat, a piac és a jog, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt. Budapest, 2004, 53-84 old.)
- Csáki Csaba, Zalai Ernő (1987): Képzéskorszerűsítési koncepció a Marx Károly Egyetemen (A concept of modernising the training of economists at the Karl Marx University of Economics), *Gazdaság*, Vol. 20, No. 2, 94-108
- Csáki Csaba (2013): A modern közgazdászokképzés alapjainak megteremtése egyetemünkön, In: Matematikai Közgazdaságtan.; elmélet, modellezés, oktatás, Tanulmányok Zalai Ernőnek, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 417-526
- Drucker, Peter (1985): *Innovation and Entrepreneurship*, Practice and Principles, William Heinemann Ltd., London
- Ennew, Christine; Fujia, Yang (2009): Foreign Universities in China: A Case Study, *European Journal of Education*, 44(1), 21-36
- Fábián István (2012): Nemzetközi kihívások és lehetőségek a magyar felsőoktatásban. In: Berács J.-Hrubos I.-Temesi J. eds. (2012): *Magyar felsőoktatás 2011*, BCE- NFKK Füzetek 9, page 151-157
- Gould, Eric (2003): *The University in a Corporate Culture*, Yale University
- Hammond, Kevin L., Webster, Robert L., Harmon, Harry A. (2006): Market Orientation, Top Management Emphasis, and Performance within University Schools of Business: Implications for Universities, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(1), 69-85
- Hrubos, Ildikó (2004) (ed.): *A gazdálkodó egyetem*, Új Mandátum Kiadó, Budapest
- Hrubos Ildikó (2006): *A felsőoktatás intézményrendszerének átalakulása – Válogatott tanulmányok*, Aula, Budapest
- Jaworski, B., Kohli, A.K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70
- Jenei Attila (2018): A Debreceni Egyetem Nemzetközi gyakorlata és főbb tevékenysége, Előadás a Magyar Rektori Konferencia Nemzetközi Bizottságának ülésén, 2018. szeptember 26.

- Kornai, János (1992): *The Socialist System: The Political Economy of Communism*, Clarendon Press, Oxford
- Kornai, János (2014): *Dynamism, Rivalry, and the Surplus Economy. Two Essays on the Nature of Capitalism*, Oxford University Press
- Kováts G., Temesi J. (szerk.)(2018): A magyar felsőoktatás egy évtizede 2008-2017, NFKK Kötetek 2, BCE-Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja, Budapest, 173 old.
- Nagy, G., Berács, J. (2012): Antecedents to the Export Market Orientation of Hungarian Higher Education Institutions, and their Export Performance Consequences, *Journal of Marketing for Higher Education*, 22 (2), 231-256.
- Nelles, Jen; Vorley, Tim (2008): *Entrepreneurial Architecture in UK Higher Education Institutions: Consolidating the third mission*, Paper presented at the 25th Celebration Conference on Entrepreneurship and Innovation – Organizations, Institutions, Systems and Regions, Copenhagen, CBS, Denmark, June 17-20, 2008
- Pantic, Natasa (2012): Teacher Education Reforms between Higher Education and General Education Transformations in South-Eastern Europe: Reviewing the Evidence and Scoping the Issues, *CEPS Journal*, 2(4), 71-90
- Rostoványi Zsolt (2012): A Budapesti Corvinus Egyetem intézményfejlesztési terve, *Köz-Gazdaság*, 7(3), 49-66
- Saloner, Garth (2013): Reinventing Management Education: A Work in Progress, *Stanford Business*, Spring 2013, p. 1
- Schumpeter, Joseph A. (1968, 1926): *The Theory of Economic Development*, Harvard University, 8th edition (in Hungarian: *A gazdasági fejlődés elmélete*, KJK Budapest, 1980)
- Shin, J. C., Toutkoushian, R. K., Teichler, U. (2011) eds: *University Rankings – Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education*, Springer
- Vlasceanu, Lazar; Hancean, Marian-Gabriel (2012): Policy and Prediction: The Case of Institutional Diversity in Romanian Higher Education, *CEPS Journal*, 2(4), 53-70
- Zgaga, Pavel (2003): Reforming the Universities of South-East Europe in View of the Bologna Process, *Higher Education in Europe*, 28(October), 251-258.