

# DR. SZALÓK CSILLA-SÓLYOM CSABA: ÜZLETI SZIMULÁCIÓ A TURIZMUS GYAKORLATI OKTATÁSÁBAN

## ÖSSZEFOGLALÓ

A BGF KVIK kar gyakorlat-orientált oktatási tevékenységének hagyományosan fontos részét képezi az a számítógéppel támogatott oktatási gyakorlat, amelyben a hallgatók utazási irodai és szállodai vezetési ismereteket sajátítanak el valós vagy ahhoz közelálló körülmények között. Ehhez kapcsolódóan egy új üzleti szimulációs program alkalmazásának tapasztalatairól számolunk be, amelyben a hallgatók három-öt főből álló csoportja nem egy vállalkozás, hanem egy cégcsoport – egy utazásszervező (tour operátor) anyavállalat és két üdülőközpont (szálloda) leányvállalata – irányítási feladataival szembesülnek.

Kulcsszavak: üzleti szimuláció, felsőoktatás, cégcsoport, utazásszervező, tour operátor, leányvállalat, jövedelmezőség, fizetőképesség, szolgáltatás minősége, vendégek elégedettségének mérése

## SUMMARY

A traditionally important part of the practice-oriented education programme of the BBS CCCT is the computer assisted studying, helping students to get knowledge and soft skills in managing travel agencies and hotels under real circumstances, or simulated environmental conditions. We report about our experiences collected by the implementation of a new business simulation game. In this simulation model students have to face the challenge of managing a small group of firms consisting of a tour-operator mother company and its two daughter companies.

Keywords: business simulation, higher education, firm-group, tour-operator, subsidy, profitability of the company, cash management of the firm, measurement of the firm's service quality, measurement customer's loyalty.

## BEVEZETÉS

A gyakorlat-orientált, üzleti felsőoktatás számára egyre fontosabb kihívás, hogy olyan diplomás szakembereket képezzen, akik a munkahelyekre belépve, képesek azonnal, hosszabb betanítás nélkül, közel százszázalékos teljesítményre. Az oktatásnak hidat kell építenie a menedzsment elmélet és a gyakorlat között. Ez a követelmény a gazdasági recesszió idején különösen erős (Bennis és O'Toole, 2005. illetve Neubaum et al, 2009). Tomlinson (2009) megállapítása szerint az üzleti szimuláció igen alkalmas a kívánt hídépítésre. A hallgató a döntéskényszert a valóságos munkahelyen nagy kihívásnak érzi és erre a stresszhelyzetre fel kell készíteni. Chin és társszerzői (2009), illetve Faria és társszerzői (2009) szerint az üzleti szimuláció, mint oktatási módszer nem tekinthető teljesen új megközelítésnek, inkább a szoftverek fejlődése újítja újra és újra meg. Egyes szerzők, mint pl. Morgan (2009) kritizálják egyes üzleti szimulációk rugalmasságát, illetve a szimulációk üzleti modelljének a valóságot túlzottan leegyszerűsítő jellegét (Anderson and Lawton, 2009). Avramenko (2012) átfogó elemzésében arra mutat rá, hogy az üzleti szimulációval elsősorban nem az új tudomány-specifikus ismereteket célszerű tanítani, hanem az üzleti szimuláció megfelelő keretet biztosít az üzleti döntéshozatal technikájának elsajátítása számára. Az üzleti szimuláció oktatási alkalmazásának e felfogás szerinti előnyös hatásait a következő táblázat foglalja össze:

1. táblázat: Az üzleti szimuláció oktatási alkalmazásának e felfogás szerinti előnyös hatásai (Forrás: Avramenko: „Enhancing students’ employability through business simulation” Emerald Education and Training Vol. 54 No. 5. 2012., pp 344-367.)

Előnyök	Megnevezés	Irodalmi hivatkozás
Team-munka gyakorlása	Segít fejleszteni és megszokni a csoportban végzett munkát	King and Newman (2009)
Motiváció	A szimuláción keresztül történő tanulást élvezzi a hallgató	Fripp (1977)
Kockázatmentes környezet	Alkalmat teremt arra, hogy a hallgató olyan döntési lehetőségeket próbáljon ki, amelyek a valóságban túl kockázatosak lennének	Fripp (1977)
Változatosság	Hasznos kiegészítés az előadások, az esettanulmányok mellett a tanuló elkötelezettségének növelésére	Doyle és Brown (2000)
Kísérletezés lehetősége a tanulásban	Gyors és részletes visszajelzést ad a hallgató számára, és így válaszol akcióira	Adobor and Daneshfar (2006)
Eredmény konkrét pénzürtékben	A valóságbeli gyakorlathoz képest költséghatékony eljárás, relatíve magas hatékonysággal más oktatási módszerekhez képest	Doyle and Brown (2006)
Kvantitatív gyakorlat megszerzése	A kvantitatív, illetve az arányérzék hatékony fejlesztése, amely segíti a numerikus számítási hibák gyors felismerését	Whiteley and Faria (1989)
Kritikai gondolkodást tanul a hallgató	Növeli a hallgató menedzsment kritikai érzékét, ha ezt a játékvezető is támogatja	Doyle and Brown (2000)
A valóság egyszerűsítését tanítja	A hallgató figyelmét a valóságot egyszerűsítő specifikus elemekre irányítja, amellyel a modellekben gondolkodást segíti	Doyle and Brown (2000)
Az összehasonlításon keresztül történő tanulás	A játékosok számára lehetővé teszi, hogy összehasonlítsák saját teljesítményüket egymással, és az adott ágazat átlagával	Musselwhite (2006)
Tárgyalóképesség tanítása	Támogatja az érvelés és érvrendszerek kialakítását a team-en belül és ha szükséges a teamek között is.	Doyle and Brown (2000)
Idő menedzsment	Segíti a határidők komolyan vételével együtt járó időbeosztás megtanulását a hallgatók számára	Doyle and Brown (2000)
A önálló tanulás támogatása	Segíti a hallgatókat abban, hogy megértsék az elméletet, és bátorítja gondolkodásukat	Sun (1989)

E felfogásokkal egyetértve az üzleti szimulációval **alapvető oktatási célunk a szemléletformálás, a szaktárgyakban tanultak integrálása, a döntéshozatali technikák elsajátítása, a vezetéshez szükséges munkapiaci képességek kialakításának támogatása.** Egy cég működtetése úgy, hogy a valóságban elkerülhetetlen üzleti kockázatok itt virtuálisak, a hallgatók ebben a versenyben csupán a jobb gyakorlati jegyet kockáztatják. A szimulációban **a vállalati élet minden fontosabb területére kell a hallgatóknak döntéseket hozniuk** (értékesítés, marketing, fejlesztés pénzügyek, karbantartás, beruházás stb.) illetve biztosítaniuk kell ezek összhangját egymással is. Ehhez **a döntések megalapozott előkészítése szükséges,** és fel kell használniuk a korábbi tanulmányaik során tanult eszközöket és módszereket is. A játékosok számára a cégcsoportok közötti piaci verseny innovációs kényszert is jelent. A siker érdekében kikényszeríti döntéseik optimalizálását, új lehetőségek keresését, kipróbálását.

A szimulációs gyakorlatban a hallgatói csoportoknak, mint igazgatóságoknak nemcsak a versenyben kell helytállniuk, hanem el kell készíteniük cégeik működéséhez kapcsolódó olyan dokumentumokat is, mint például a **vállalatcsoport stratégiája, arculati terve,** a cégcsoport gazdálkodásának eredményeit elemző és a menedzsment teljesítményét értékelő **üzleti beszámoló jelentést is.**

A döntéshozatal a résztvevőket gyakran nehéz feladat elé állítja, fontos, hogy döntéseiket számításokkal támasszák alá. A cég működésének komplex elemzése mellett azonban a hosszabb távú sikerhez nélkülözhetetlen **jó üzleti érzék is.** A cégek a valóságos helyzethez

hasonlóan nem rendelkeznek teljes információval. Kockázatot kell vállalniuk, de törekedniük kell arra, hogy a „szerencse” szerepe minél kisebb legyen. Viselniük kell egy-egy korábban hozott téves döntés konzekvenciáit. Az éles versenyben nem könnyű talpon maradniuk, a játékban a sikerhez nélkülözhetetlen vállalkozói **szemléletre is szükségük van**. A szimuláció ennek kialakításához nyújthat sokat az üzleti élet leendő vállalkozóinak.

## AZ ARKHELLES SZIMULÁCIÓ ÜZLETI MODELLJE

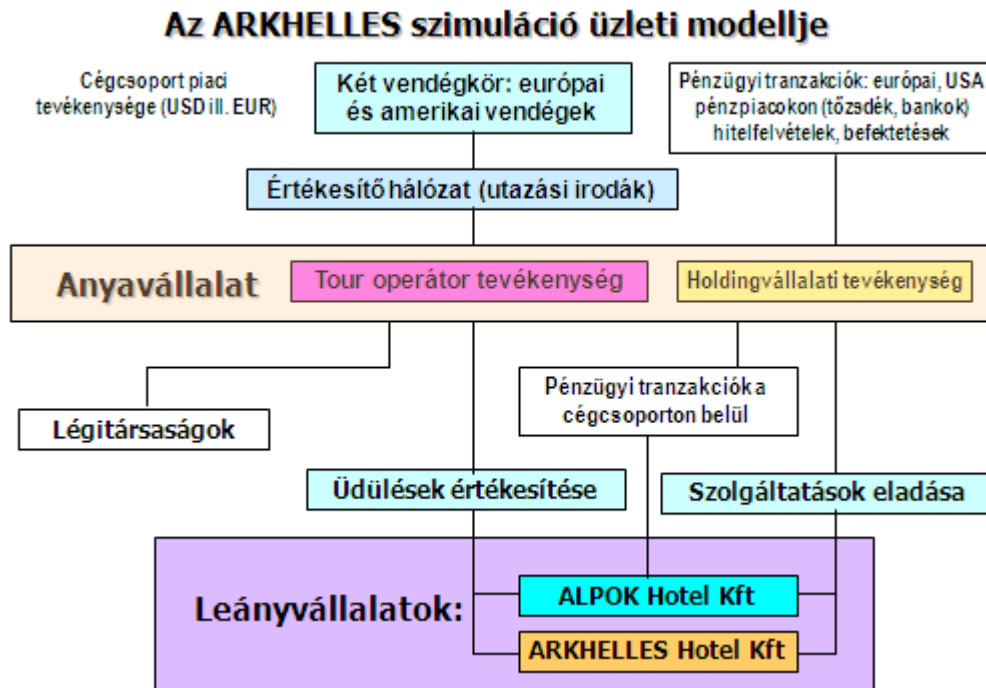
A KAONI Holidays cégcsoport részvényesei az Rt. közgyűlésén a „**teamet** „két- maximum három évre a vállalatcsoport igazgatóságába választották. A teamben lévők feladata a cégcsoport irányítása a következő üzleti években. Felépítése:

- KAONI Holidays Rt. Franciaországban bejegyzett cég, holdingként és utazásszervezőként (tour operátor) működik,
- ALPOK Hotel Kft. leányvállalat, amely a francia Alpokban működteti a cégcsoport szállodáját,
- ARKHELLES Hotel Kft. leányvállalat, az Indiai óceán egy szép szigetén működteti a cégcsoport második szállodáját.

Az utazási irodák, mint ügynökök értékesítik a „KAONI” vállalatcsoport által kínált különféle időtartamú üdülési csomagokat.

Az ARKHELLES szimuláció fontos jellemző vonása, hogy a hallgatók 4-5 fős csapatai – a játékosok teamjei – egy anyacégből és annak két leányvállalatából álló csoportot irányítanak. A csapaton belül egy-egy hallgató, a hotel igazgatójaként képviseli cége érdekeit vitatkozva a cégcsoport vezérigazgatójával, aki szintén a team tagja. A holdingként és tour operátorként is működő anyavállalat központilag irányítja turisztikai termékeinek kialakítását, értékesítését, marketingjét, központosítja a megtermelt teljes nyereség 50-70%-át, és dönt a leányvállalatok fejlesztéséről, biztosítva annak anyagi forrásait. Alapvető cél a csoport vagyonának maximalizálása, az összes nyereség maximalizálásával. A hallgatók a szimuláció során felismerik, hogy a cégcsoportot akkor irányítják helyesen, ha a **központosítás mellett sem feledkeznek el a leányvállalatok hosszú-távú életképességének (nyereségességének) fenntartásáról**. A holding és a leányvállalatok között olyan ár- és elszámolási rendszert kell kialakítanunk, hogy maradjon nyereség a leányvállalatoknál is a **cégcsoporton belüli összetartozás és motiváció fenntartásához**.

1. ábra: Az Arkhelles szimuláció üzleti modellje (Forrás: ARKHÉ International, ARKHELLES szoftver dokumentáció)



A teameknek féléves döntések formájában a következő konkrét kihívásokra kell sikeres válaszokat adniuk:

1. A vállalatcsoport működését úgy kell irányítaniuk két-három éven keresztül, hogy a cégcsoport összesen, és egyes tagjai külön-külön is a lehető legkedvezőbb nyereséget ériék el, és közben fenntartsák fizetőképességüket. Ehhez új, magasabb színvonalú vezetési és irányítási szemlélet elsajátítása szükséges, miközben a csoportközi belső árképzés és jövedelemátcsoportosítás gyakorlati lehetőségeinek megismerését is lehetővé teszi a hallgatók számára. A sikeres hazai idegenforgalmi kisvállalkozások számára ez egy biztosabb jövő távlatát kínálja, hiszen a több lábbon állás elvét mutatja be számukra.
2. A szimuláció kiemeli egyfelől a vállalatvezetés gazdálkodási eredményességének követelményét – nyereségesség és fizetőképesség – másfelől összekapcsolja ezt a turizmus-szakmai követelményei teljesítésének fontosságával. A hallgatói teamek a kettő kölcsönhatását tapasztalják. Megmutatja a kapacitáskihasználás optimalizálásának feladatában az üdülési programkínálat szerepét a kereslet szezonális (nyári és téli szezon havi bontásban) ingadozása mellett a kapacitáskihasználás optimalizálásának feladatában, a különféle sporteszközök és felszerelések folyamatos szinten-tartásának követelményében és a vendégek elégedettségének mérésében.
3. A teameknek a gyakorlatban kell alkalmazniuk a szállodai gazdálkodásban, a számvitel és mérlegelemzésben tanultakat. Ebből elsősorban arra van szükségük, hogy ismerjék és értsék az eredmény-kimutatás, a félévre szóló cash-flow tábla valamint a félévi mérleg adatainak közgazdasági jelentőségét és értelmezni tudják azokat. Tapasztalataink szerint a turizmus-vendéglátás szakos hallgatónak nem elsősorban könyvelni kell tudnia, hanem a számvitel, mint információs rendszer eredmény és mérleg dokumentumait kell ismerniük és felhasználniuk. Az ARKHELLES szimulációban rendelkezniük kell a konszolidált mérleg és eredmény-kimutatás felhasználásának képességével is.

4. Az árfolyam változás hatásait kell ismerniük a keresletre és a gazdálkodásra. A döntéshozó teamek hallgatóinak fontos feladata, hogy egyensúlyban tartsák az anyavállalat pénzeszközeit amelyek EUR-ben, USD-ben és a trópusi szigeti üdülőszálloda esetében egy helyi valutában (darkhi) folynak be, illetve ki. A turizmusban mindennapos feladat a különféle devizák egymáshoz viszonyított árfolyamának figyelése, ingadozásuk kezelése. A cégek végül egy hazai devizanemre konvertálják át pénzeszközeiket, amelyek közül a szimulációban az euró az alapvető. Itt tehát az EUR árfolyama az USD-hez illetve a darkhi-hoz okozhat a cég számára jelentős árfolyam nyereséget, vagy veszteséget. Az anyavállalat bevételei mindkét devizanemben megjelennek, kiadásainak döntő hányadát azonban EUR-ben kell teljesítenie. Fizetőképességének fenntartásához így dollárbevételei legalább egy részét euróra kell átváltania. A játékosoknak az esetleges árfolyamveszteséget kell minimalizálni.
5. Fontos kérdés a szimulációban mind a nyári, mind a téli szezonban a havi keresleti adatokból a csúcs-hónapok szobafoglaltságának vizsgálata, az európai, illetve amerikai vendégek keresletében jelentkező eltérések elemzése. A szimuláció modellje szerint a vendégek egyhetes, kéthetes illetve háromhetes all inclusive üdüléseket vesznek igénybe, leggyakrabban package szolgáltatásként. Ez az utazásszervező számára lehetővé teszi a szolgáltatásköteg valamennyi elemének integrálását keresztül a kedvezőbb ár-árrés-nyereség elérését, az utas számára pedig a szolgáltatások önálló megrendelésénél kedvezőbb ár-érték arány kialakítását. Az üdülőszállodák a két és háromhetes üdülésekhez kedvezményeket pl.: ingyenes plusz hetet is adhatnak a törzsvendégeknek. Az üdülőszálloda kihasználása a hetekben, hónapokban mért foglalások függvénye. A szimuláció itt a valóságot egyszerűsíti, hiszen a vendégek nem feltétlenül kerek heteket foglalnak, bár sok üdülőszállónál ez ma is működő gyakorlat.  
A játékvezetők a szimuláció paramétereinek beállításával szabályozhatják a kereslet alakulását.

## TAPASZTALATAINK

Az ARKHELLES szimulációs programot eddig 2011 tavaszától kezdve összesen 32 hallgatói team játszott összesen 132 fő részvételével. A BGF BA képzéseiben egy féléven át, a főiskolai képzés részeként 6 csapat angolul, 16 csapat németül és 10 csapat magyarul dolgozott. Két angol nyelvű kurzus egy TEMPUS projekt illetve ERASMUS hallgatói csoport volt három-három teammel egy-egy játékban. A Corvinus Egyetem MA képzésén 10 csoporttal szereztünk tapasztalatokat. Egy montenegrói turizmus oktatási pályázat keretében/2011/ turizmusban dolgozóknak négy napos intenzív tréning keretében próbáltuk ki a szimulációs játékot.

Előfeltételek:

- Valamennyi képzésben a csoportok előre megkapták a szimuláció kézikönyvét, amelynek átnézésére egy- maximum két hét állt rendelkezésükre.
- Mindegyik kurzusban szerveztünk legalább egy ún. **próbadöntést**, hogy a résztvevők legalább egy döntésből szerezhessenek tapasztalatot. Általában egy próbadöntés nem volt elegendő így a BA képzésekben eleve két próbadöntést engedtünk meg. A mesterképzésben időhiány miatt csupán egy próbadöntésre volt lehetőség.

Következtetések:

- A hallgatók éppen úgy, mint a korábbi üzleti szimulációknál **élvezik a kihívást** és ezért nagy kedvvel vetik be magukat a versenybe. **Az üzleti szimuláció a fiatalos versenyszellemet hívja elő** belőlük. Ez véleményünk szerint a szimuláció sikerének egyik alapja.
- A hallgatói csoport sikerének meghatározója tapasztalatunk szerint, ahogy Avramenko (2012) is hivatkozik az, hogy mennyire képes a team a **szimuláció iteratív lépéseinek lényegét elsajátítani** és erre koncentrálni. Ezen lépések **elemei a következők:**
  1. A **cég, cégcsoport piaci helyzetének alapos vizsgálata**, amelyben a tanultak alapján szisztematikusan végig kell menni minden információn és az adott tudományterület szabályai szerint kell elemezni a helyzetet,
  2. A **helyzetből adódó döntési lehetőségek feltárása**, meghatározni az egyes alternatívákat, azok végrehajtásának várható konzekvenciáit, egymáshoz és a jelenhelyzethez képest biztosított előnyeit és hátrányait,
  3. A **stratégiai célok** és a lehetséges döntési alternatívák közti kapcsolatok vizsgálatát kell elvégezni, esetleges korrekciókat végrehajtani a célokban,
  4. Meghatározni és maradéktalanul végrehajtani a **döntést**.

Ha ezeket a lépéseket a team konzekvensen mindig végrehajtotta, akkor biztos, hogy legalább a középmezőnyben tudott végezni.

- A hallgatói csoportok egy része különösen **az első döntéseknél időzavarral** küzd, hiszen túl sokat vitatkoznak egy-egy alternatíván, hiányzanak a döntés-előkészítés eszközei, és még nem alakult ki a csoportmunka rendje, valamint az idő menedzselése. Ilyenkor fordul elő, hogy ha a csoportban 5-6 fő is dolgozik, akkor a csoport domináns hallgatói magukhoz ragadják a kezdeményezést és végül egy-vagy két fő lesz, aki érdemi munkát végez a többiek pedig nem dolgoznak. Ezt a játékvezetőnek (tutornak) figyelnie kell, és plusz feladattal ki kell kényszeríteni a **csoportmunka helyreállítását**.
- **Az üzleti szimuláció kreativitásra is ösztönöz**, hiszen alkalmazni kell a korábban tanultakat, mégpedig úgy, hogy sikerebb legyenek versenytársaimnál. Mindezért a BA hallgatók számára a szimulációt csak az utolsó 7. félévben javasoljuk alkalmazni, mert ekkora rendelkeznek a hallgatók a kellő szakmai ismeretekkel, amelyek szintetizálása is a cél.
- Az ARKHELLES üzleti szimuláció a cégcsoport irányítása miatt a hallgatók számára elég bonyolult feladatot jelent, és magasabb szintű vezetői szemléletet kíván. Mindezek miatt fontos a hallgatók számára **az eredmények tanári értékelése, illetve döntéstámogató eszközök kifejlesztésének ösztönzése**. Ezek egyszerű Excel táblák és számítások készítését jelentik.  
A **hallgatói teamek zöme két, vagy három év után nyereséges**, problémát inkább az anyacég és a leányvállalat közötti egyensúly hiánya, a szezonális ingadozások és az árfolyamkockázat csökkentésének kezelése okozza. Ezt egészíti ki a likviditás fenntartásának kérdése, azaz a cash menedzsment problémája. A hallgatók meglátva a keresleti adatokat nagyon gyorsan elhatároznak beruházásokat, amelyekhez nem állnak rendelkezésre anyagi források és máris előállt a túlköltés jelensége.

Tapasztalataink végkövetkeztetése: Az ARKHELLES szimulációt a legjobban az MA képzésben lehet hasznosítani, de alkalmas intenzív vezetői tréningekre is.

Végül az ARKHELLES szoftver két tulajdonságát említjük meg:

1. Az ARKHELLES szoftver előnyös tulajdonsága paraméterezhetősége, a scenárió módosíthatósága, és tetszés szerinti scenáriók létrehozásával „érzékenységi vizsgálatok”

létrehozhatósága, az eredmények fájlba küldhetősége, így e-mailben is küldhetők az eredmények. A hallgatók döntéseiket is elküldhetik e-mail formájában. Ezzel a kontaktórán a döntések eredményeinek értékelésével, a figyelembevett és elhanyagolt információkkal, érdemi elemző munkával foglalkozhatunk, a döntés-előkészítő számításokat, a döntéshozatalt a team majd önállóan az órán kívül fogja megoldani.

2. Az ARKHELLES szoftver számos előnye mellett egy technikai hátrányát is el kell mondanunk. Ez pedig az adatbevitel kérdése. A szimuláció játékvezetőjének kell a számítógépbe vinni az adatokat. Ez adott esetben szűk kapacitást, tanári plusz-terhelést jelent. Ez különösen egy-egy adatbeviteli hiba esetén igen nagy gond. Viszonylag könnyű a hiba javítása, ha a hiba lokális jellegű, a többi játékos eredményeit nem befolyásolja. Ha azonban a hiba a marketing eszközöket illetve az értékesítést is befolyásolja, rendkívül nagy munka a korrekció, célszerű inkább a hallgatókat arra kérni, hogy levélben becsüljék meg az őket ért kárt, és ennek alapján kárigényük összegét. Ezt a játék vezetője pénzügyi bevételt jelentő kártérítésként kifizetheti számukra.

Rendkívül büszkék vagyunk arra, hogy Magyarországon először kanadai és amerikai példák alapján, az 1992-es tantervi reform alkalmával idegenforgalmi főiskolai képzésünkbe bevezettük az idegenforgalmi kisvállalkozások vezetése és gazdálkodása elnevezésű tantárgyat. Célunk az volt, és ma is az, hogy kedvet csináljunk a vállalkozói létezéshez, hogy sikeres vállalkozásokat mutassunk be, hogy egy vállalkozói ötlet iskolai keretek közötti megvalósításán keresztül, bemutassuk egy sikeresen működő idegenforgalmi kisvállalkozás erősségeit, előnyeit, potenciáljait. Ezzel, eggyel több lehetőséget szeretnénk adni végzett hallgatóink kezébe a munkaerőpiacon, vállalkozni. Segíteni, hogy tovább tudják vinni apáik, anyáik mesterségét, vállalkozásait, vagy úttörők lehessenek az önmegvalósításban.

Az önálló vezetés és gazdálkodás kialakításának képességét segítik és fejlesztik az üzleti szimulációs programok, hozzásegítik a hallgatókat az önálló döntések kialakításához, a döntések következményeinek vállalásához, az erőforrások legjobb hasznosításához. És az élet visszaigazolt bennünket. A 2011/2012-es tanévben a Budapesti Gazdasági Főiskola Diplomás Pályakövetési Rendszere keretében végzett kutatás szerint, melyben közel 800 hallgató vett részt a legnagyobb vállalkozói kedvvel a turizmus-vendéglátós hallgatók rendelkeznek, 35% indítana saját vállalkozást. /Világ gazdaság Online 2013.1.22 /

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adobor, H. and Daneshfar, A. (2006): Management simulations: determining their effectiveness, *Journal of Management Development*, Vol. 25 No. 2. pp. 151-68.
- Anderson, P.H. and Lawton, L. (2009): Business simulations and cognitive learning developments, desires and future directions, *Simulations & Gaming*, Vol. 40 No. 2. pp.. 193-216.
- Avramenko, A. (2012): Enhancing students' employability through business simulation *Emerald Education and Training* Vol. 54 No 5. pp 344-367.
- Bennis, W. - O'Toole, J. (2005): How business schools lost their way, *Harvard Business Review*, Vol. 83. No. 5, pp. 96-104.
- Chin, J., Dukes, R., and Gamson, W. (2009): Assessment in simulation and gaming: a review of the last 40 years. *Simulation & Gaming*, Vol. 40 No. 4, pp. 553-68.
- Doyle, D. and Brown, W. F. (2000): Using a business simulation to teach applied skills – the benefits and the challenges of using student teams from multiple countries, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 No. 6, pp 330-6.
- Faria, A. J., Hutchinson, D., Wellington, W. J., and Gold, S. (2009): Developments in business gaming: a review of the past 40 years, *Simulation & Gaming*, Vol. 40 No. 4. pp 464-487.

- Fripp, J. (1977): A future of business simulations. *Journal of the European Industrial Training*, Vol. 21. No. 4. pp. 138-42.
- King, M. - Newman, R. (2009): Evaluating business simulation software: approach, tools and pedagogy. *On the Horizon*, Vol. 17 No. 4, pp. 368-77.
- Musselwhite, C. (2006): University executive education gets real. *American Society of Training and Development*, Vol. 60 No. 5. pp. 57-8.
- Neubaum, D.O., Pagell, M., Drexler, J. A., Mckee-Ryan, F.M. and Larson, E. (2009): Business education and its relationship to student personal moral philosophies and attitudes toward profits: an empirical response to critics. *The Academy of Management Learning and Education*, Vol. 8 No. 1, pp 9-24.
- Sun, H. (1989): A game for the education and training of production /operations management. *Education Training*, Vol. 40 No. 9. pp. 411-6
- Tomlinson, M. (2009): The degree is not enough: students' perceptions of the role of higher education credentials for graduate work and employability. *British Journal of Sociology of Education*, Vol. 29 No. 1. pp. 49-61.
- Whiteley, T. J. - Faria, A. J. (1989): A study of the relationship between student final exam performance and simulation game participation", *Simulation & Gaming* Vol. 20 No. 1, pp 44-64.
- ARKHÉ International: ARKHELLES szoftver kézikönyv és használati dokumentáció 2010.  
Felmérés: Az egyetemisták közel fele külföldre akar menni *Világgazdaság Online* 2013.1.22