



Simonné Czibolya Erzsébet

# Az üzleti etika alapvető szabályai



A követelménymodul megnevezése:  
**Szakmai kommunikációs tevékenység**

A követelménymodul száma: 2656-06 A tartalomazonosító száma és célcsoportja: SzT-002-50



## AZ ÜZLETI ETIKA ALAPVETŐ SZABÁLYAI A TÁRGYALÁS FOLYAMATÁBAN

### ESETFELVETÉS–MUNKAHELYZET

Egy nagykereskedelmi vállalkozás üzletkötőket alkalmaz termékei értékesítésére. Az üzletkötők feladata minél több terméket eladni. Ez után kapnak jutalékot. Egy bizonyos tétel nagyság felett prémiumot is fizet nekik a vállalkozás vezetése. Kiemelt juttatásban részesülnek, ha olyan termékekből is nagyobb mennyiséget értékesítenek, amely már elavultnak minősül.

1. Az Ön véleménye szerint, milyen módszerek alkalmazására ösztönzik az üzletkötőket? Válaszát írja le a kijelölt helyre!

---

---

---

---

2. Lehet az ilyen típusú ösztönzés etikai kérdés? Válaszát írja le a kijelölt helyre!

---

---

---

### SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

Egy szervezet és alkalmazottai magatartását a vállalati kultúra befolyásolja. A vállalati kultúra magában foglalja azokat az értékeket és hagyományokat, amelyeket a szervezet minden tagja elfogad.

Etikus viselkedésnek azt tekinthető, mikor bizonyos íratlan vagy írott szabályokat, normákat, szokásokat a szervezetek és egyének saját közvetlen érdekeik ellenére is betartanak.

Nehéz arra általános szabályt felállítani, hogy mikor hogyan kell az üzleti életben etikusnak lenni, ugyanis a cél érdekeink érvényesítése.



1. ábra: Megegyeztünk!

A tárgyalási kultúrában jól megfér egymás mellett a partnerrel szembeni tolerancia, az együttérzés, az érvelések elfogadása vagy elutasítása, az ellentmondások, a csúsztatások felismerése, az őszinteség, a valótlan állítás, bizonyos információk elhallgatása, a lényeg vagy lényegtelen kiemelése. Etikai kérdéssé akkor válik, ha tisztességtelenül használják.

A **nyíltság**, mint a tárgyalói pozíció erősítésének eszköze, az őszinteség része, azoknak az információknak megválasztásában nyilvánul meg, amelyek a partner tudomására hozhatók. A nyíltság a partner számára azt jelenti, hogy több információhoz jut, mint amennyit remélt.

A **hazugság** elítélendő. Vannak esetek, amikor nehéz felismerni. Ilyen például, ha a tényeket olyan értelmezésben vagy úgy közlik, illetve hallgatják el, hogy értelmezése megváltozik. A valótlan állítást könnyű felismerni, a szándékos megtévesztést azonban nehezebb. A tárgyalás során ilyen elferdítés lehet például az áralkunál, ha a partner a valóságosnál nagyobbra tünteti fel a költségét, vagy éppen a veszteségét. Az is ebbe a kategóriába tartozik, ha valami fontos tény elhallgat a partner.

Az **őszinteség** ronthatja a cég alkupozícióját, mégis megköveteli az üzleti tisztesség abban az esetben, ha a részinformáció félrevezető, vagy a hiányos információ károsítja a másik felet. Akkor is célszerű őszintének lenni, ha egy létfontosságú információhoz a másik fél nem tud hozzájutni.

Az üzleti tárgyaláson nagyon fontos a tömörség, világosság, egyértelműség, főleg a szerződések megfogalmazásánál, a megegyezés rögzítésénél. Az **egyértelműség** érdeke minden tisztességes szándékú üzleti partnernek. Nagyon fontos az ajánlat egyértelmű megfogalmazása, mert ez olyan kötelezettségvállalás, amelyet teljesíteni kell. Etikai kérdés a szerződés megszövegezése is, mert ha nem egyértelmű, bárki úgy teljesítheti a kötelezettségét, ahogyan gondolja.

Az üzleti életben a **megtévesztés** az olyan fontos információk szándékos visszatartását vagy a befogadó részéről annak félreértelmezését jelenti, amelyek birtokában másként döntenénk. Megint csak nem éles a határvonal az információk oly módon történő bemutatásának etikussága között, melynek segítségével versenyelőny érhető el, illetve a kifejezetten olyan információk közlése között, amellyel a cél a partner megtévesztése. A megtévesztés egyik területe a pontatlan vagy valótlan tények ismertetése. Kétség felmerülése esetén ellenőrizni kell az adatokat. Jó, ha már az előzetes információgyűjtés eredményeként mi is rendelkezünk megbízható adatokkal. Ha nem állnak rendelkezésre, időt kell kérni az ellenőrzésre.

Jól bevált trükk az is, amikor a megállapodás rögzítése előtt közli, a partner, hogy az adott engedményeket a felettesével is egyeztetnie kell. Ennek megtörténte után további engedményeket próbál kicsikarni, változtatásokat akar elérni a már egyeztetett kérdésekben is. Ilyenkor célszerű felvetni a tárgyalás elnapolását, kérve, hogy a megfelelő hatáskörrel rendelkező személy képviselje a céget. Lehet, hogy hirtelen lesz elegendő jogköre a folytatáshoz.

A **blöffölés** szintén lehet etikai kérdés. A tárgyalás során a blöffölés hasonlít a megtévesztéshez, ilyenkor a felek ködösíteni próbálnak, úgy állítják be magukat, mintha sokkal erősebb lenne a pozíciójuk, mint valójában. Arra kíváncsiak, hogy a partner szembe mer-e szállni velük. A blöfföt, ha igazán jól csinálják, nehéz észrevenni, de nem lehetetlen, mivel nagyon jól kell csinálni ahhoz, hogy ne lehessen átlátni a szitán, s erre kevés ember képes. A tapasztalt tárgyalók tudják, mikor kell használni, s mikor nem célszerű.

A blöffölés milyen formái fordulhatnak elő a tárgyalás során?

1. A **túlzás** meglehetősen szokásos blöff. Jellemzője, hogy az alkalmazó fél eltúlozza a költségeit, az árait, a gyártási vagy éppen szállítási időt. Abban reménykedik, hogy ezzel a módszerrel sikerül minden számára előnyös feltételt beleerőszakolni a megállapodásba. Ezt a módszert könnyű alkalmazni, viszont nehéz hihetővé tenni. Ha a másik fél észreveszi ezeket a túlzásokat, nehéz presztízsveszteség nélkül kijönni a szituációból, ezért, ha valóban fontos az egyezség, nem célszerű alkalmazni.
2. A másik ilyen módszer a „**tudományos vakítás**”, amikor is a valódi tényeket elrejtik egy sor lényegtelen számadat mögé. Ennek a technikának az a lényege, hogy felsorolnak egy sor adatot, amelyben a lényegről a sok szám, tény eltereli a figyelmet. (Például árak, haszonkulcsok, gyártási adatok, egy harmadik fél adatai, globális adatok, szállítási idők stb.) Végtelen variációban lehet olyan, látszólag tudományos listát összeállítani, amely lehetőséget ad a valóság olyan oldalról történő bemutatására, mely a kívánt következtetés levonására készíti a másik felet úgy, hogy a lényeges dolgokat kevésbé lényegesnek láttatja.
3. A **siettetés** szintén nagyon jó taktika. Azon alapul, hogyha gyorsan elterelődik a figyelem a blöffölésbe bevont témáról, kevésbé lehet észrevenni. Ilyenkor valamilyen áлиндokkal próbálják a gyors döntést kiprovokálni.
4. A **hangsúlyok torzítása** is kiváló módszer a tények elferdítésére. Például bizonyos dolgokat fontosabbnak állítanak be, mint másokat. Jól alkalmazhatók erre a különböző statisztikai adatokból számított mutatók és a szemléltetésükre használt diagramok, mert a tengelyek, a léptékek módosításával, a viszonyítási alap számukra kedvező megválasztásával a számok nagyobbak vagy kisebbnek tűntethetők fel, mint valójában, az elérendő céloknak megfelelően.
5. A **félretájékoztatás** is közel van a megtévesztéshez. Szinte minden tárgyaló alkalmazza, annak érdekében, hogy előnyre tegyen szert. A félretájékoztatás során úgy manipulálják a partnert, hogy apró „csúsztatásokkal” félretájékoztatják. Az ismertetett számadatok és tények, becslések pontos adatként való feltüntetésének célja az, hogy nyomást gyakoroljanak tárgyalópartnerükre.

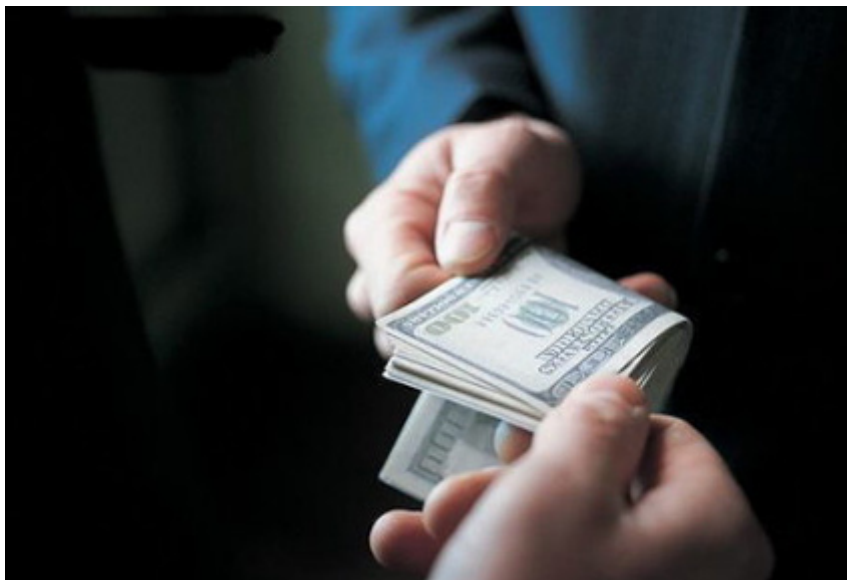
Ki kell dolgozni azokat a módszereket, amelyekkel a partner esetleges blöffjei leleplezhetőek.

Ha valami gyanús számunkra, igyekezzük megőrizni nyugalmunkat, és kérdezzünk rá. A tárgyalás során jogunk van rákérdezni minden olyan dologra, amit nem értünk, s mindaddig kérdezhetünk, amíg meg nem értjük. A valódi tények feltárására nagyon jó technika ez a folyamatos kérdés, mert nehéz minden válasza jól felkészülni, s előbb-utóbb elárulja magát a másik fél.

Ilyen módszer a válaszok értelmezése is, amint egy kérdésre megkapjuk a választ, győződjünk meg róla, hogy helyesen gondoljuk-e, mit jelent. Ha alaposan felkészültünk egy tárgyalásra, ezeket az információtorzításokat hamar felismerjük.

A testbeszéd is árulkodó lehet. A nyugtalanság, türelmetlenség jeleire figyeljünk: ilyenkor többet moccan a széken, nem teremt szemkontaktust, a hangszíne megváltozik. Az egyik módszer, hogy az adatokat kérdőjelezzük meg.

Tisztázás céljából ismételjük meg az elhangzottakat. Menet közben jegyzeteljünk, mert ezzel írásos bizonyítékot szolgáltatathatunk arról, ami elhangzott, ezzel megelőzhetjük további téves információk közlését. A tárgyalás során hangsúlyozzuk, hogy mielőtt aláírnánk a szerződést, minden tényt és adatot ellenőrizni fogunk. Ha határozottan tudjuk, hogy téves adatot hallottunk, helyesbítjük azt.



2. ábra: Megegyeztünk??

A **hatalom** a tárgyalás során akkor kerül előtérbe, ha a meggyőzés nem sikeres. A hatalom mindig megítélés dolga, általában attól függ, mit feltételeznek az emberek a másiktól. Azok, akik hatalmat szeretnének gyakorolni, azt a látszatot keltik, hogy nekik hatalmuk van. A hatalom abban nyilvánul meg a tárgyalás során, hogy a nagyobb vállalatok kikényszerítik, hogy a kisebbek a számukra kevésbé előnyös megoldásokba is belemenjenek. A tárgyalások során a mások számára értékes tudás, információ is hatalmat jelent, a tudást birtokló fél nyomást gyakorolhat a másokra. A hatalom a tárgyalás során gyakorolható úgy is, hogy a tárgyalás helyszínén a vendéglátó kényelmetlen körülmények közé kényszeríti a másik felet, vagy átveszi a megbeszélés irányítását, diktálja a napirendet a megbeszélés helyett stb. Mi alapján ítélnél meg, hogy a másiknak hatalma van, vagy azt a látszatot akarja keltetni? Egyik ilyen a megjelenése: a drága, márkás ruhák és kiegészítők, a prémiumkategóriás autó stb. A másik az, amikor saját magát, pozícióját, vállalatát nagyon fontosnak állítja be. Az a tárgyaló is, aki úgy érzi, partnere kevésbé tapasztalt, igyekszik kihasználni a helyzetet.

---

2 [http://www.metropol.hu/images/1259235549\\_corruption-russia.jpg](http://www.metropol.hu/images/1259235549_corruption-russia.jpg) 2010.06.06.

A **bizalom** nagyon fontos szerepet játszik a tárgyalások során. A bizalom segítségével hiteles munkakapcsolat alakul ki a felek között, s az a meggyőződés, hogy a másik is őszintén és tisztességesen cselekszik.

A kölcsönös bizalom eléréséhez, még a tárgyalás előtt érdemes utánajárni, milyenek tartják a partnert üzletfelei. A megbízható tárgyalópartner hírneve jó, viselkedése a másokkal folytatott tárgyalások alkalmával tisztességes. Ígéreteit betartja, a megkötött szerződés feltételeit tiszteletben tartja. Azt mondja, amit gondol, s annak megfelelően cselekszik. Szavai őszinték, kerüli a kétértelműséget. Megbízhatunk abban a partnerben, aki a tárgyalás során tisztelettudóan beszél, érthetően fejt ki álláspontját, figyelmesen meghallgatja az álláspontunkat, testbeszéde, arckifejezése hitelessé teszi az elhangzottakat.

A késedelmes teljesítés problémát okozhat a partnernek, azonban elfogadható okok őszinte közlésével továbbra is megmarad a partneri kapcsolat, újabb szerződéseket jönnek létre.



3. ábra: Üzleti etikai díj<sup>3</sup>

3 [http://www.fcsm.hu/data/userfiles/image/ue\\_dij.jpg](http://www.fcsm.hu/data/userfiles/image/ue_dij.jpg) 2010.06.06.

### Összefoglalásként válasz a felvetett esetre

1. rábeszélés, becsapás, valótlan állítása, keresett termék értékesítésének feltételhez kötése, hatalom gyakorlása, információ elhallgatása
2. Igen, ha a partner szándékos megtévesztése a cél.

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

### 1. feladat

Olvassa el az esettanulmányt, majd **az oktató irányításával alkossanak a tanulókból két csoportot. Az egyik csoport a megrendelő, a másik fél a vállalkozó céget képviselje. Gyűjtsenek érveket, majd próbálják meggyőzni egymást igazukról!**

#### Esettanulmány

A megrendelő egy ipari komplexum felépítésére adott megbízást. Egy gazdasági társaság elvállalta vállalkozási szerződés alapján a munkát. A vállalkozó a létesítményt szerződés szerint átadta. A megrendelő a vállalkozási díjat az utolsó részlet kivételével megfizette. A létesítmény próbaüzemelés során kifogástalanul működött. Két hónap múlva a létesítmény egyik alrendszer hirtelen leállt, és ez jelentős bevételkiesést okozott a megrendelőnek. A vállalkozó a hibát kijavította. A megrendelő követelte a vállalkozótól, hogy a bevételkieséséért fizessen kártérítést. A vállalkozó a rendszer ellenőrzése során megállapította, hogy nem az összeszerelés, hanem a megrendelő munkatársainak a magatartása okozta a problémát. A javítást elvégezte, a kártérítés megfizetését visszautasította. A megrendelő a kártérítés összegét a még fennálló tartozásába beleszámította, és csak az így csökkentett vállalkozói díjat fizette meg a vállalkozónak.<sup>4</sup>

### 2. feladat

Írja le, milyen etikai vétséget követnek el az alábbi tárgyalási szituációkban?

---

<sup>4</sup> Az esettanulmány a *Mediáció esettanulmány Hibás teljesítés* [http://www.bkik-mediacio.hu/mediacio\\_esettanulmany\\_4.html](http://www.bkik-mediacio.hu/mediacio_esettanulmany_4.html) alapján készült.



a) A gyártó egy mixer tulajdonságáról nem valós tájékoztatást adott az áruházláncnak.

---

b) A szállító a hiányzó kedvezményes árú termékeket megrendelte, de azok a gyártó hibájából nem érkeztek meg, így nem tudta szállítási kötelezettségét teljesíteni.

---

c) A gyártó és a kiskereskedő közös akció lebonyolításában állapodott meg. Az akció megkezdése előtt kiderült, hogy a gyártó a termékeket az akció ideje alatt csak a megállapodásban szereplőnél jóval kisebb mennyiségben képes szállítani, mert egy időben egy másik partner rendeléseit is teljesítenie kell.

---

d) Az áruátvétel után derült ki, hogy a vállalat által forgalmazott kerékpárokra csak akkor érvényes a jótállás, ha külön díj fejében az általa kijelölt szakszervizben helyezik üzembe a kerékpárt.

---

e) A gyártó katalógusaiban a gyermekkerékpárokra vonatkozóan szerepelt a tájékoztatás, melynek értelmében azokat szakszervizben kell összeszereltetni a forgalomba hozatal előtt, de a vevő vállalatot nem tájékoztatta erről.

---

f) A tárgyaláson akciós árú terméként próbálta a tárgyaló az árukat értékesíteni, de kiderült, hogy az ajánlati ár még magasabb is volt, mint az adott piacon szokásos ár.

---

g) Az áruházlánc a tárgyalás során abban állapodott meg a beszállítójával, hogy időbeli és mennyiségi korlátozás nélkül joga van visszáruzni az árukat.

---

h) Az üzletkötő az általa forgalmazott infravörös derékaljat gyógyhatásúként mutatta be, azonban állításait nem tudta hitelt érdemlően igazolni.

---

**3. feladat**

A szakmai információtartalom elolvasása után csoportosítsa a tárgyalási szituációkban előforduló etikai tartalmakat!

Pozitív tartalmak	Negatív tartalmak

**Megoldások**

**1. feladat**

Kétféle válasz lehetséges, mindkettőt indokolni kell.

Az egyik esetben őszintén feltárják a tényeket.

- Nem biztos, hogy hátrányba kerülnének.
- Bizalom, üzleti tisztesség megőrzése.

Elhallgatja az információt.

- Megkapják az üzletet.
- Ha kiderül a csalárdság, a bizalom elvész.

2. feladat

- a) megtévesztés
- b) az ok őszinte közlése
- c) valótlan állítás vagy alulinformáltságból adódó megtévesztés
- d) tények elhallgatása
- e) részinformáció közlése
- f) megtévesztés
- g) hatalom
- h) megtévesztés

3. feladat

Pozitív etikai tartalmak	Negatív etikai tartalmak
<ul style="list-style-type: none"> <li>- bizalom – megbízhatóság</li> <li>- nyíltság</li> <li>- őszinteség</li> <li>- egyértelműség</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hazugság: szándékos megtévesztés, valótlan állítás, fontos tény elhallgatása</li> <li>- megtévesztés: pontatlan, valótlan adatok</li> <li>- blöffölés: túlzás, tudományos vakítás, siettetés</li> <li>- torzítás</li> <li>- félretájékoztatás</li> <li>- hatalom</li> </ul>

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

### 1. feladat

Írja le, véleménye szerint, mi tekinthető etikus viselkedésnek?

---

---

---

---

---

### 2. feladat

Írja le, Ön hogyan döntött volna Nagy Péter helyében! Döntését indokolja!

Nagy Péter a Pack csomagológép-gyártó vállalat fiatal üzletkötője sikeres tárgyaló hírében állt. Számtalan előnyös megrendelést szerzett cége számára. Jó kapcsolatokat épített ki a különböző termelőüzemekkel. A horvát piacon működő Níko Édesipar Kft. ajánlatot kért csomagológépei lecserélésére. A megadott paramétereknek a Pack által gyártott készülékek tökéletesen megfeleltek, ezeket nagyon előnyös feltételekkel tudnák szállítani. Egyetlen konkurensük volt a piacon, a Co-Pack Kft., aki szintén a csomagológépekre szakosodott. Ez a cég üzletkötőnk előző munkahelye volt, többé-kevésbé jól ismerte lehetőségeiket. Időközben olyan információkhoz jutott, hogy nem igazán megy jól a cégnek, nagy raktárkészletei halmozódtak fel, a hazai piacon is eladási nehézségekkel küzd. A cégnek tehát nagy szüksége lett volna a megrendelés elnyerésére.

Nagy Péter mindenesetre elküldte komplex ajánlatukat a horvát cégnek, s várakozással nézett a jövőbe.

Egy hét múlva értesítette őket a horvát cég, hogy képviselője Budapestre jön, hogy megtekintse a gépeket és tárgyalásokat folytasson a cégek képviselőivel.

Putnik Níko elmondta, hogy egyelőre a két vállalat ajánlata között nem tudtak dönteni, ezért jött el a helyszínen tájékozódni. Elmondta azt is, hogy úgy informálták, a Co-Pack általában késedelmesen szállít, s a minőséggel is problémák merültek fel. Az alkatrész-utánpótlást sem zökkenőmentesen teljesíti.

Kérte Nagy véleményét. Ő jól tudta, hogy amíg ő ott dolgozott, nem érkezett reklamáció a gépekkel kapcsolatban, s arra is mindig kínosan ügyeltek, hogy a szállítás pontosan történjen, s az alkatrészellátás folyamatos legyen.

Nagy dilemma volt ez Nagy számára.

Mi igaz? Níkó információi, vagy Nagy véleménye a Co-Pack-ról?

Ha azt mondja, ez igaz, akkor nagy az esély arra, hogy a Níkó cége kapja meg a megrendelést, s nagyobb lesz a piaci részesedésük.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. feladat

Határozza meg a tárgyalás során szerepet játszó etikai kategóriák lényegét!

Nyíltság: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hazugság: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Őszinteség: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Egyértelműség: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Megtévesztés: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Blöffölés: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Túlzás: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

„Tudományos vakítás”:

\_\_\_\_\_

Siettetés: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A hangsúlyok torzítása: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Félretájékoztatás: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hatalom: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Bizalom: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. feladat**

Fejtse ki a véleményét írásban arról, hogy tárgyalási szituációban a tárgyalófelek megjelenése lehet-e etikai tartalmú!



MUNKANYAG

## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

Etikus viselkedésnek az tekinthető, mikor bizonyos íratlan vagy írott szabályokat, normákat, szokásokat a szervezetek és egyének saját közvetlen érdekeik ellenére is betartanak.

### 2. feladat

Egyéni megoldás.

### 3. feladat

- A nyíltság: az őszinteség része, azoknak az információknak megválasztásában nyilvánul meg, amelyek a partner tudomására hozhatók.
- Hazugság: valótlan állítás.
- Őszinteség: fontos tény közlése.
- Egyértelműség: nem félreérthető tényközlés.
- Megtévesztés: fontos információk szándékos visszatartása.
- Blöffölés: ilyenkor a felek ködösíteni próbálnak, úgy állítják be magukat, mintha sokkal erősebb lenne a pozíciójuk, mint valójában.
- Túlzás: az alkalmazó fél eltúlozza a költségeit, az árait, a gyártási vagy éppen szállítási időt.
- „Tudományos vakítás”: a valódi tényeket elrejtik egy sor lényegtelen számadat mögé.
- Siettetés: a figyelem elterelése a valótlan tényről, kevésbé lehet észrevenni.
- A hangsúlyok torzítás: a tények elferdítése.
- Félretájékoztatás: apró „csúsztatásokkal” történő manipulálás, a közölt tények nem valódiak.
- Hatalom: megítélés dolga, látszatkeltés, erőfitogtatás.
- Bizalom: hiteles munkakapcsolat kialakítása a felek között.

### 4. feladat

Igen lehet, mert a céget képviselik. Az első benyomás, a bizalomkeltés fontos a tárgyalás sikere szempontjából.

A megfelelő üzleti öltözködéssel a másik felet, az alkalmat tisztelik meg.

A tárgyalás kimenetelét kockáztatják a nem megfelelő megjelenéssel..



## IRODALOMJEGYZÉK

### FELHASZNÁLT IRODALOM

Dr. Hajdú Péter: Gazdasági alapismeretek középiskolások számára, Budapest, Képzőművészeti kiadó, 2004.

Üzleti etika: Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Kft., Budapest, 2006.

Ken Lawson: Az eredményes tárgyalás, Budapest, Alexandra Kiadó, 2008.

A(z) 2656–06 modul 002–es szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
55 812 01 0010 55 01	Idegenforgalmi szakmenedzser
55 812 01 0010 55 02	Vendéglátó szakmenedzser
55 345 01 0010 55 01	Európai uniós üzleti szakügyintéző
55 345 01 0010 55 02	Kereskedelmi szakmenedzser
55 345 01 0010 55 03	Kis- és középvállalkozási menedzser
55 345 01 0010 55 04	Külgazdasági üzletkötő
55 345 01 0010 55 05	Nemzetközi szállítmányozási és logisztikai szakügyintéző
55 345 01 0010 55 06	Reklámszervező szakmenedzser
55 345 01 0010 55 07	Üzleti szakmenedzser

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

14 óra

MUNKANYAG

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv  
TÁMOP 2.2.1 08/1-2008-0002 „A képzés minőségének és tartalmának  
fejlesztése” keretében készült.

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

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet  
1085 Budapest, Baross u. 52.  
Telefon: (1) 210-1065, Fax: (1) 210-1063

Felelős kiadó:  
Nagy László főigazgató