



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

Tézisgyűjtemény

Kassai Ákos

Hogy vezetnek a sikeres vállalkozók?

Vállalkozó vezetés vegyes módszertanú vizsgálata

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Bakacsi Gyula CSc
Egyetemi tanár

Budapest, 2021.

Szervezeti Magatartás Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Kassai Ákos

Hogy vezetnek a sikeres vállalkozók?

Vállalkozó vezetés vegyes módszertanú vizsgálata

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Bakacsi Gyula CSc

Egyetemi tanár

© Akos Kassai

Tartalomjegyzék

Felhasznált Kutatási Módszerek	4
Vegyes módszertanú kutatás	4
Kutatási kérdések.....	6
Következtetések	8
A vállalkozás csapatmunka és vállalkozó partnerekre épül	8
A tanácsadók és egyéb „befolyásolók” kétése szerepe	9
Kompetencia-dimenziók és vállalkozói vezetői stílusok.....	10
A vállalkozói vezetési stílus kontingens jellege	11
Hogyan viszonyul az új modell a meglévő eredményekhez?	12
Vállalkozói kompetencia-modellek	12
Neo-karizmatikus és autentikus vezetői modellek tükrében.....	13
Összefoglalás	14
Legfontosabb hivatkozások	17
Saját publikációk a témába	20

Felhasznált Kutatási Módszerek

Vegyes módszertanú kutatás

A kutatás vegyes módszertant alkalmaz és a következtetések megfogalmazása során módszertani háromszögelésre támaszkodik. A tanulmányban bemutatott alkalmazott kutatási módszerek a következő adatgyűjtési formákon alapulnak:

1. Szakirodalom feldolgozása
2. Szakértői kérdőíves felmérés
3. Közösségi médiafigyelés
4. Esettanulmány írása és feldolgozása
5. Esettanulmányok kódolása

A három adatgyűjtési módszerből (kérdőíves felmérés, közösségi médiafigyelés, esettanulmányok kódolás) származó adathalmaz lehetővé tette számomra többféle elemzési eszköz alkalmazását. Ezek voltak a a Ward-módszerrel és csoporton belüli kapcsolat módszerével végzett hierarchikus klaszterelemzést, Spiermann-féle rangkorreláció, Pearson-féle korreláció számítás, és faktorelemzés.

A kvantitatív elemzés mellett kvalitatív elemzési módszereket is felhasználtam. Elsősorban az szakirodalom elemzését és a kutatási folyamat során készített esettanulmány elemzését.

Az elemzések közös jellemzője, hogy ugyanazt a 120 elemből álló vezetői kompetencia könyvtárat (Leadership Competency Library, 2021) használtam az adatgyűjtés kiindulópontjaként. Leadership Competency Library egyedülálló, általános enciklopédia-jellegű kompetencialeltár. Mostanra 28 országban alkalmazták már, főként speciális kompetenciamodellek létrehozásának kiindulópontjaként. A forrás a 120 kompetencia részletes leírását tartalmazta; A leltár egyes elemei leírásában gyakorlati szempontból mutatja

be a kompetenciákat, kitérve az adott kompetencia jelenlétének vagy hiányának lehetséges következményeire is. Ez a kompetenciaeltár adta a keretet a kérdőíves felméréshez, az esettanulmányok elemzéséhez és közösségi médiafigyeléshez. A kompetencia-könyvtár elemeit használtam a kutatási project részeként készített esettanulmány elemzésekor is.

Egyetlen módszertan alkalmazása nem lett volna elegendő a kutatási kérdéseim megválaszolásához, ezért módszertani háromszögelés megközelítést választottam. Öt kutatási lépést folytattam le, beleértve a kvalitatív és kvantitatív módszereket is. A triangulációs segítségével megvizsgálhattam a komplex kérdéscsoportot több szempontból is. Az egyes kutatási lépések korlátai és előnyei figyelembe vevő a sokszínű módszertani megközelítés azt eredményezte, hogy egyes kutatási lépésekhez tartozó módszerek és minták kiegészítették egymást. Egy átfogó, többlépcsős kutatási program végrehajtása növelte az eredmények érvényességét a következtetések általánosíthatóságát. A szakirodalmi áttekintés segített az elméleti keret megteremtésében, és lehetővé tette számomra, hogy azonosítsam az eddigi kutatások során fel nem tárt pontokat. Ez alapján megfogalmazhattam a kutatási kérdéseket, és összevettem az eredményeimet a már publikált elméletekkel. A globális szakértői kérdőíves felmérés nagyszerű módja volt annak, hogy kvantitatív elemzésre alkalmas releváns adatbázist építsek. A kérdőíves felmérés adatbázisán elvégzett többváltozós elemzések fontos részeredményekhez vezettek.

Mindazonáltal a minta mérete ($n=90$) miatt az elemzés statisztikai érvényessége bizonyos esetekben nem volt elég meggyőző ahhoz, hogy egyedüli elemzésként tudományosan megalapozott következtetéseket vonhassak le. Ezzel szemben a közösségi média kutatás lehetővé tette számomra, hogy nagy méretű mintával dolgozzak ($n=670.000$), amely kifejezetten alkalmas volt kvantitatív elemzésre. Sajnos, részben az adatok strukturálatlansága, részben a relevancia biztosításának nehézségei miatt az első kutatási

kérdésén kívül, az eredmények kevésbé bizonyultak relevánsnak a kutatás végső célkitűzése szempontjából. Az esettanulmányelemzés segített feltárni az eredeti széles témát, és kulcsfontosságú volt a helyes kutatási kérdések megfogalmazásában. Ezenkívül az általam készített és elemzett esettanulmány, szintén feltáró jellegű eredményeket hozott. Megerősítette és kiegészítette a korábbi eredményeket, illetve segített a következő kutatási lépések meghatározásában

Egyetlen esettanulmány elemzése ritkán nyújt elég ismeretet érvényes tudományos következtetések megfogalmazásához. Végül a nagy számú esettanulmányok (n=57) kódolásával és az így nyert adatbázis kvantitatív elemzésével sikerült a legátfogóbb empirikus kutatási lépést megtennem. Az így kialakult adatbázis lehetővé tette számomra, hogy viszonylag nagy és változatos mintával dolgozzak (n=1970), amely adatbázis tartalma pontosan a kutatási kérdéseimre irányul. A többváltozós kvantitatív elemzések alkalmazása ezen a mintán statisztikailag megalapozott következtetések levonásához vezetett. Az összes kutatási módszer közül ez az, ahol a legnehezebb kiküszöbölni a kutató elfogultságát. Az esettanulmányok kiválasztása és az esetek kódolása, személyes preferenciáim szerepet játszhattak. Megnyugtató volt, hogy független kutatási lépésekkel ellenőrizhettem az ezen módszer eredményeit is.

Kutatási kérdések

A fő kutatási cél a vállalkozókra szabott vezetői kompetencia modell fejlesztése. Egy átfogó vállalkozói vezetői modell felépítéséhez négy kutatási kérdésre bontom le a problémát.

Az első kutatási kérdés azt kérdezi, hogy a vállalkozók milyen kompetenciákat alkalmaznak a vállalkozói folyamat során jelentkező kihívások leküzdéséhez.

A következő kutatási kérdés azt vizsgálja, hogy a vezetői kompetenciák a vezetői szempontból, strukturálhatók-e korlátozott számú dimenzióba.

A harmadik kutatási kérdés az, hogy a sikeres vállalkozók változatos, megkülönböztethető vezetői stílusokat követnek-e, és hogy a vállalkozói vezetői stílusok leírhatók-e a vezetői kompetenciák alkalmazásával.

Az utolsó kutatási kérdés azt vizsgálja, hogy az egyes vállalkozói vezetési stílusok hatékonysága függ-e bármilyen szituációtól. Ha igen, melyek az esetleges kontingencia-változók?

Következtetések

[A vállalkozás csapatmunka és vállalkozó partnerekre épül](#)

Megállapítható, hogy egy kisszámú kompetencia-csoport kiemelt fontossággal bír a sikeres vállalkozók számára. Ez a kutatás is megerősíti azt az elméletet, hogy a sikeres vállalkozók kompetenciái változatosak, sokrétűek. Az első öt legfontosabb kompetencia mind egy-egy különböző dimenziót képvisel az öt vállalkozói vezetői dimenzió közül, és a további kiemelt kompetenciák a dimenziók tekintetében is heterogén mintát mutatnak. Más kutatások megállapították, hogy a vállalkozók akkor járnak a legjobban, ha széleskörű kompetencia-tárral rendelkeznek (Krieger, Block, & Stuetzer, 2018; Man, Lau, & Chan, 2002; Spanjer & van Witteloostuijn, 2017), így törekedniük kell az esetleges “kompetencia vakfoltok” felszámolására. Vállalkozói karrierjük során fontos, hogy szélesítsék kompetencia-tárjukat Vállalkozói humánkapacitás-fejlesztésnek, azaz az oktatásnak, kiemelt szerepet kell játszania a kiegyensúlyozott kompetenciákkal rendelkező vállalkozóvá válás segítésében (Sethuraman & Suresh, 2014).

Az első számú kompetencia, a „Partnering with others”, is megerősíti a kompetencia sokszínűség fogalmát. Mivel a széles körű kompetenciabázis kiemelt fontosságú, egyetlen vállalkozó ritkán rendelkezik a sikerhez szükséges összes kompetenciával. A vállalkozói partnerségek és vállalkozói csapatok, amelyekben a tagok egymást kiegészítő kompetenciákkal rendelkeznek, nagyobb valószínűséggel érnek el sikert, mint az egyszemélyi vállalkozók. Jó példa Steve Wozniak és Steve Jobs partnersége az Apple Inc. első éveiben (Rothaermel, 2015; Wasserman, 2011).

Az afrikai közmondás miszerint „Ha gyorsan akarsz menni, menj egyedül! De ha messzire akarsz jutni, menj együtt ”(Odoi-Atsem, 2018) fontos üzenetet hordoz a vállalkozók jelenlegi és jövőbeli generációi számára.

A tanácsadók és egyéb „befolyásolók” kétes szerepe

A vállalkozók másként látják a világot, lehetővé téve számukra az innovációt, az új vevői igények felfedezését, tehetséges kollégák és más erőforrások bevonását a vállalkozásukba.

Ha mások ezt az egyedülálló vállalkozói szemléletet és munkamódszert nem tartják tiszteletben, annak számos káros következményei lehetnek. A kontraproduktív kompetenciák azonosításából arra a következtetésre juthattunk, hogy a visszajelzések keresése és az azok alapján való közvetlen döntéshozás inkább káros a vállalkozások életében. A befektetők azok kevés személyek egyikei, akik képesek befolyásolni a vállalkozási folyamatot. Ez a kutatás azt találta, hogy szerepe a vállalkozó csapatok kiválasztásában, fejlesztésében és támogatásában rejlik, mintsem, hogy közvetlenül befolyásolnák a vállalkozók döntéseit és cselekedeteit. A befektetők és a vállalkozók közötti értékromboló dinamika klasszikus példája Frank Addante küzdelme a Sequoia Capitallal a StrongMail stratégiája és működése miatt, StrongMail egy ígéretes start-up vállalkozás volt a Szilicon-völgyben, amely e-mail kézbesítési infrastruktúra-szoftvereket kínált vállalati ügyfeleknek. (Wasserman & Uy, 2011).

A vállalkozói folyamatot gyakran negatívan befolyásolók egy másik csoportja a fizetett menedzserek. Dean Kamen tapasztalatai a Segway-nél a professzionális menedzsment alkalmazásával kapcsolatban, tipikus példája ennek. Dean Kamen már sokszor bizonyított vállalkozó volt, amikor kifejlesztette a Segway -t. Úgy döntött, hogy máshol már bizonyított vállalatvezetőkől álló menedzsment csapatot alkalmaz az üzlet beindításához és fejlesztéséhez(Hamermesh & Kiron, 2004). A menedzsment és a vállalkozó nem volt szinkronban, és Dean Kamen nem tudott olyan formában hozzájárulni a Segway fejlődéséhez,

amely sikeressé tette őt korábbi vállalkozásaival. Nem volt senki aki a vállalkozói “inputot” biztosította volna. Ez a helyzet nagyban hozzájárult ahhoz, hogy a Segway meg sem közelítette az eredetileg becsült teljes üzleti potenciálját.

További kutatásokat igényel, hogy a befektetők, menedzserek és más befolyásolók hogyan befolyásolják a vállalkozói folyamatot, mi a legjobb módszer számukra, hogy együtt dolgozzanak vállalkozókkal az értékteremtés érdekében. Ez a kutatás azt találta, hogy fokozott kockázat alakul ki, ha a vállalkozókat alaptevékenységük során más érdekeltek befolyásolják.

Kompetencia-dimenziók és vállalkozói vezetői stílusok

A kvalitatív és kvantitatív kutatási lépések során öt vezetői képesség dimenzió kristályosodott ki: elképzelés, megvalósítás, szociális, szervezeti és személyes. Az első négy vezetői kompetencia dimenzió segít megmagyarázni, hogyan alkalmazzák a sikeres vállalkozók a különböző vezetői stílusokat céljaik elérése érdekében. Az ötödik „személyes” vezetői dimenzió a vezetői kompetencia dimenziót mutatja be, amely megkülönbözteti a vállalkozókat a világ többi részétől. Ez a vezetői dimenzió megfigyelhető a legtöbb vállalkozónál, és hozzájárul ahhoz a kérdés megválaszolásához, hogy ki lesz vállalkozó.

Az elemzés négy vezetői stílust azonosított: Magányos Farkas, Csapatépítő, Felfedező és Építész. Az egyes stílusok kompetencia-készlete megerősíti a sikeres vezetők kiegyensúlyozott és többdimenziós kompetenciakövetelményének fogalmát. Az elemzés nem tárt fel egy- vagy kétdimenziós vezetési stílusokat. A sikeres vállalkozói vezetői stílusok mind az öt vezetői kompetencia-dimenzió felhasználását feltételezik, és a stílusok közötti különbség az egyes kompetencia dimenziók súlyában rejlik, valamint abban, hogy a vezető mikor és milyen gyakran használja ezeket.

A Magányos Farkasok és a Csapatépítők stílusa tükrözi Blake-Mouton management-rács és Hersey-Blanchard kontingencia-modelljének klasszikus kapcsolat-feladat megközelítését. (Bakacsi, 2006; Johansen, 1990). A legújabb kutatások ezt a felfogást tükrözik vissza és amelyek során három gondolkodásmódot emelnek ki (Subramaniam & Shankar, 2020), ebből kettő cél-, egy pedig emberközpontú. A harmadik gondolkodásmód, a „Kísérletezés és kockázatvállalás” a Felfedező vezetői stílusához kapcsolódik. Az Építész vezetési stílus kibővíti a vállalkozói kompetenciákról és a vezetési stílusról alkotott jelenlegi nézetet. A vállalkozások növekedésével a vállalkozóknak hozzá kell igazítaniuk kompetenciáikat a növekvő szervezetek vezetői igényeihez, és egyre fontosabbá válik a tanuló szervezetek építése. A vállalkozói lét egy olyan szerep, amelyet az egyének vállalnak szervezetek létrehozására, a vállalkozói tevékenység pedig a szervezeti vezetéshez kapcsolódik (Bjerke & Hultman, 2003; Carton, Hofer, & Meeks, 2004; Gartner, 1988; Puga, García, & Cano, 2010). Az Építésszek ebben a szerepben teljesítenek a legjobban. Egyesek ennél is tovább mennek és azzal érvelnek, hogy a vállalkozó alapvető szerepe egy fenntartható szervezet létrehozása és annak vezetése (MacMillan & McGrath, 2000).

A másik figyelemre méltó tanulság a vezetői dimenziók és stílusok elemzéséből az, hogy a „Személyes” kompetencia dimenzió stabil a stílusok között. Ez a dimenzió nem változik jelentősen a stílus alapján, minden vállalkozó viszonylag hasonló, magas „dózissal” rendelkezik. Ez azt jelenti, hogy a vezetési stílus nem változik a „Személyes” dimenzió kompetenciái szerint. A „Személyes” kompetencia dimenziója nem tesz különbséget a vállalkozók között. E helyett különbséget tesz a vállalkozók és a világ többi része között, íly módon magyarázza meg, miért válik valaki vállalkozóvá.

A vállalkozói vezetői stílus kontingens jellege

Meggyőző bizonyítékokat találtam arra vonatkozóan, hogy a vállalkozói vezetés helyzetfüggő, és a vállalkozás fejlettségi fázisa vezérli a sikeres vállalkozók vezetési stílusát. Az elemzés azt mutatja, hogy a sikeres vállalkozók fejlesztik és módosítják vezetési

stílusukat, a szerint, hogy a vállalkozás mely életfázisban tart. Minden fázis különböző kihívásokat támaszt, és a sikeres vállalkozók vezetői stílusukat megfelelően igazítják ezen kihívások által támasztott új igényekhez. A „Magányos Farkas” stílusú vállalkozók elindíthatják vállalkozásukat és a „kezdés” és a „túlélés” fázisában sikeresek is lehetnek, de ha megrekednek ebben a stílusban kis eséllyel tud a vállalkozásuk növekedni. A „Csapatépítő” és az „Építész” vezetési stílusokat sokkal gyakrabban figyelhetjük meg azoknál a vállalkozóknál, akik képesek túllépni az első két fázison és vállalkozásaikat a „növekedés”, a „terjeszkedés” és az „érettség” fázisaiba sikeresen vezetik.

A vállalkozás életszakasza mellett megvizsgáltam más tényezőket is, hogy a vállalkozói vezetői stílusok kontingencia-változói-e. Az elvégzett elemzés nem mutat statisztikailag szignifikáns eltérést a vállalkozó neme, az iparág, vagy a földrajzi elhelyezkedés tekintetében. A kutatás azt sugallja, hogy a vállalkozói vezetési stílus nem függ e változóktól. Ez ellentétes a korábbi kutatás eredményeivel, ami azt mutatta ki, hogy a vállalkozói vezetés a nemzeti kultúra által vezérelt (Gupta, MacMillan, & Surie, 2004) így a földrajzi elhelyezkedésnek érvényes változónak kéne lennie.

Hogyan viszonyul az új modell a meglévő eredményekhez?

Vállalkozói kompetencia-modellek

Tittel and Terzidis (2020) nemrég publikált egy átfogó meta-tanulmányt a vállalkozói vezetői modellekről, kompetenciaelmélet alkalmazásával. Ez a cikk kitűnő áttekintést nyújt arról, hogy mit értek el más kutatók a területen 2020-ig. Kutatásaim bizonyos esetekben megerősítik megállapításaikat, de vannak jelentős különbségek is. Kutatási módszerem és a kutatás során felhasznált adathalmaz teljesen eltér a 2020-as tanulmányban alkalmazott módszertantól. Érdekes megfigyelni az átfedéseket és különbségeket a korábbi szakirodalmat összefoglaló meta-tanulmány és az én vegyes módszertanú kutatásom között. Tittel és Terzidis is készített

egy vállalkozói kompetencialistát. Ez egy hosszú, 53 elemből álló lista, rangsor vagy fontossági sorrend nélkül. Kutatásom lehetővé tette, hogy szűkítsem ezt a listát, és még a rövid listában is jelentős különbségeket mutattam ki a kompetenciák között. A fontos kompetenciákat öt dimenzióba tudtam strukturálni, és megerősítettem a korábbi eredményeket a sikeres vállalkozói vezetők többdimenziós kompetencia-követelményeiről (Krieger, Block, & Stuetzer, 2018; Man, Lau, & Chan, 2002; Spanjer & van Witteloostuijn, 2017). Tittel és Terzidis is strukturálja a vállalkozói kompetenciákat, három fő kategória szerint: “személyes”, “domain” és “kapcsolati” kompetencia. A “domain” kompetencia magában foglalja a “lehetőséget (opportunity)”, a “szervezetet” és a “stratégiát és menedzsmentet”. Ez a struktúra némileg átfedi az általam közölt öt dimenziót. Azonban Tittel és Terzidis, és sok más kutató is, korábban a kompetenciákat a vállalkozói folyamat szemszögéből vizsgálta, én viszont vállalkozói vezetés szemszögéből tettem ugyanezt. Ez a vezetői perspektíva lehetővé tette számomra a négy vállalkozói vezetői stílus kialakítását és a kontingencia elmélet alkalmazását a modellben. A vezetési stílusok és a vállalkozói vezetés kontingens jellegének megállapítása az azonosított kontingencia-változóval túlmutat a terület korábbi eredményein.

Neo-karizmatikus és autentikus vezetői modellek tükrében

Amikor megvizsgáljuk a legfontosabb kompetenciák listáját, arra következtetésre juthatunk, hogy ezek a kompetenciák szorosan kapcsolódnak a neo-karizmatikus vezetők vezetői kompetenciáihoz. A neo-karizmatikus vezetés elkötelezettséget teremt a követők és a szervezeti jövőkép között (Bakacsi, 2019). A vállalkozók, mint vezetők pontosan ezt érik el olyan kompetenciákkal, mint például a célok kitűzése, a jövőkép kialakítása, mások inspirálása és motiválása, az emberek bevonása, stratégiai gondolkodás, döntésképeség vagy eredményorientáció.

Figyelemre méltó az autentikus vezetés és a vállalkozói vezetés összehasonlítása is. Az autentikus vezető érett vezető, erős, értékeken alapuló, önszabályozó személyiséggel, mély társadalmi és erkölcsi felelősséggel, valamint a munka, a magánélet és a család egyensúlyára érzékeny személyiségvonásokkal. (Cserhádi, Fehérvölgyi, Csizmadia, & Obermayer, 2021). Néhány létfontosságú vállalkozói kompetencia illeszkedik az autentikus vezetők jellemzéséhez (például értékvezérelt). Azonban, ha figyelembe vesszük a kontraproduktív vállalkozói vezetői kompetenciák listáját (a munka és a magánélet egyensúlyának megőrzése, etikus, türelmes, együttérző, gondoskodó, toleráns), azok közvetlenül ellentmondanak az autentikus vezetésnek. Az autentikus vezetésről szóló szerzők hosszú fejlődési folyamatot írnak (Cserhádi, Fehérvölgyi, Csizmadia, & Obermayer, 2021), amíg a vezetők éretté (Bakacsi, 2019) és autentikus vezetővé válnak.. Érdekes új irányt jelenthet egy jövőbeli kutatásnak, hogy a különböző éle szakaszokban tevékenykedő vállalkozók mutatnak-e fejlődést az autentikus vezetés szempontjából.

Összefoglalás

A szervezeti magatartás kutatásának fontos eleme, hogy a kutatók metaforákat alkalmaznak. Általános gyakorlat, hogy a szervezeteket élő szervezetként írják le. (Faghih, Bavandpour, & Forouharfar, 2016). Eredményeim alapján feltételezhetem, hogy a vállalkozók hasonló szerepet játszanak egy vállalat életében, mint az őssejtek az élő szervezet fejlődésében. Ahogy egy őssejt tartalmazza a szükséges információkat a kifejlett szervezet minden egyes sejtjére, differenciált szövetére és szervére, úgy a sikeres vállalkozók rendelkeznek azokkal a kompetenciákkal, amelyek egy vállalkozás fejlődéséhez szükségesek. A későbbi szervezet funkcionális vezetőinek kompetenciáit vagy azok lényeges részét már a sikeres vállalkozókban is megjelennek. A funkcionális vezetők és az általános szervezeti vezetők (pl. vezérigazgató) szokásos vezetői kompetenciáinak kombinálása azonban nem határozza meg a

sikeres vállalkozói kompetenciákat. A vállalkozóknak kiegészítő és eltérő kompetenciákkal rendelkeznek. Legalább három tényező választja el a vállalkozókat a vállalati vezetőktől. Az első a kompetenciák sokrétősége, amelyeket a sikeres vállalkozók alkalmaznak. A második a vezetési stílus alkalmazkodóképessége a vállalkozás fejlesztési szakaszához. Végezetül az addicionális kompetenciakészlet, amely a leírtak szerint kompetenciák vállalkozókra jellemző „Személyes” dimenziója.

Ha egy cég megfelelő piacot talált, és rendelkezik a piac kihasználására alkalmas üzleti modellel, akkor sok esetben a vállalkozó kompetenciái határozzák meg, hogy milyen növekedési pályát tud majd futtatni. Feltételezhetjük, hogy a vállalkozás növekedésének és sikerességének egyik meghatározó tényezője a vállalkozást működtető és fejlesztő vállalkozók kompetencia-készletének minősége, sokszínűsége és alkalmazkodóképessége.

A kutatás szerint, a vállalkozók legfontosabb kompetenciája a „Partnering with others” azaz a „társulás képessége”. A prosperáló vállalkozás felépítéséhez szükséges kompetenciakészletek szituatív és változatos jellege nagyban csökkenti annak a lehetőségét, hogy egy személy rendelkezzen a vállalkozás sikerre viteléhez szükséges minden kompetenciával. A sikeres vállalkozói tevékenység szempontjából kulcsfontosságú a megfelelő partner(ek) megtalálása, velük az együttműködés kialakítása. A jó partnerek kiegészítik egymás vezetői kompetenciát, így alakítva ki egy teljes vállalkozói vezetői csapatot. Az is kritikus, hogy a vállalkozók képesek legyenek a helyzethez igazítani vezetési stílusukat. Ahogy növekszik az üzlet, a sikeres vállalkozók megváltoztatják stílusukat, és különböző kompetenciákat alkalmaznak a vállalatfejlesztés különböző fázisaiban. A személyes vezetési stílusnak a helyzethez való hozzáigazítása kritikus tényező lehet a vállalkozók számára.

Az eredményeknek számos lehetséges gyakorlati alkalmazási lehetősége van. Először is, maguk a vállalkozók jobban megérthetik a legfontosabb vállalkozói kompetenciákat, azok

szerkezetét. Ez alapján tisztább képet kaphatnak saját fejlődési lehetőségeikről és szükségserűségeikről, különösen az előttük álló kihívások változó jellege miatt. Ez az ismeret tudatosíthatja a vállalkozókban a fejlődés szükségességét és irányát.

Az üzleti iskolák vezető szerepet játszanak ebben a fejlesztési folyamatban. A vállalkozói vezetői kompetenciákra vonatkozó új ismeretek lehetővé teszik, hogy az üzleti iskolák vállalkozói programjai job minőségű tananyagot biztosítsanak a vállalkozó-hallgatóik számára és amely felkészíti őket karrierjük több szakaszában is.

A magántőke-befektetők és a kockázati tőkealapok frissíthetik befektetés-kiválasztási kritériumaikat és befektetéskezelési gyakorlatukat. Új szemüvegen keresztül megvizsgálhatják a befektetésre jelentkező vállalkozók vagy a vállalkozói csapatok alkalmasságát tekintettel a beruházási időszakban vállalt feladatokra. A befektetők felülvizsgálhatják portfóliókezelési gyakorlatukat is az általuk kiválasztott vállalkoz-csapat fejlesztését és támogatását helyezve az előtérbe. A befektetők elkerülhetik a napi operációba vagy akár a bizonyos stratégiai döntések meghozásába való közvetlen részvételt is.

A coach-ok edzők a közelmúltban fontos szerepet játszottak vállalkozók személyes és szakmai, vezetői fejlődésében, fejlesztésében. A vállalkozókkal való együttműködésre szakosodott coach-ok jobban megérthetik ügyfeleik előtt álló kihívásokat, és azt, hogy hogyan segíthetnek nekik leküzdeni ezeket a kihívásokat, a szükséges és rugalmas vezetői kompetencia-készletük fejlesztésében, a szituációhoz illő saját vezetői stílusuk kialakításában.

Legfontosabb hivatkozások

Bagheri, A., & Harrison, C. (2020). Entrepreneurial leadership measurement: A multi-dimensional construct. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 659–679. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2019-0027>

Bakacsi, G. (2006). *Szervezeti Magatartás És Vezetés*. Aula.

Bakacsi, G. (2019). A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(3), 50–61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.05>

Bjerke, B., & Hultman, C. M. (2003). A dynamic perspective on entrepreneurship, leadership and management as a proper mix for growth. *International Journal of Innovation and Learning*, 1(1), 72. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2003.003616>

Boyatzis, R. E. (1983). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. *Long Range Planning*, 16(4), 110. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(83\)90170-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(83)90170-X)

Cardona, P., & Chinchilla, M. N. (1999). *Evaluating and Developing Management Competencies*. Department at IESE, International Graduate School of Management, University of Navarra, Barcelona-Madrid.

Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983, May 1). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, May 1983. <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>

Cserhádi, G., Fehérvölgyi, B., Csizmadia, T., & Obermayer, N. (2021). Az autentikus vezetés jellemzőinek vizsgálata hazai felső vezetők élettörténetében. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52(4), 109–121. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.09>

Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 123, 683–695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.013>

Faghieh, N., Bavandpour, M., & Forouharfar, A. (2016). Biological metaphor and analogy upon organizational management research within the development of clinical organizational pathology. *QScience Connect*, 2016(2). <https://doi.org/10.5339/connect.2016.4>

Fiedler, F. E. (1963). A Contingency Model For The Prediction Of Leadership Effectiveness. *University of Illinois Press*, 55.

Ganie, S. A., & Saleem, I. (2018). The Transpiring Journey of Competence Based Human Resource Management: A Literature Review. *International Journal of Management Studies*, V(3(7)), 17. [https://doi.org/10.18843/ijms/v5i3\(7\)/03](https://doi.org/10.18843/ijms/v5i3(7)/03)

Goleman, D. (2002). *Érzelmi Intelligencia a Munkahelyen*. Edge 2000 Kiadó.

Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)

- Hamermesh, R. G., & Kiron, D. (2004). *Managing Segway's Early Development* (Case Study No. 9-804-065; p. 11). Harvard Business School.
- Hines, J. L. (2004). Characteristics of an Entrepreneur. *Surgical Neurology*, *61*(4), 407–408. <https://doi.org/10.1016/j.surneu.2003.05.004>
- Horváth, D., & Mitev, A. (2015). *Alternatív Kvalitatív Kutatási Kézikönyv*. Alinea Kiadó.
- Ireland, R. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, *29*(6), 963–989. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)
- Jaccques Louis. (2021). Defining the entrepreneur. In *World Encyclopedia of Entrepreneurship* (2nd ed., pp. 72–83). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839104145>
- Johansen, B.-C. P. (1990). Situational Leadership: A Review of the Research. *Human Resource Development Quarterly*, *1*(1), 73–85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920010109>
- Kárpáti-Daróczi J., & Karlovitz T. J. (2019). Az Óbudai Egyetem Hallgatóinak Vállalkozói Kompetenciavizsgálata. *Taylor*, *10*(4), 48–58.
- Khosla, A., & Gupta, P. (2017). Traits of Successful Entrepreneurs. *The Journal of Private Equity*, *20*(3), 12–15. <https://doi.org/10.3905/jpe.2017.20.3.012>
- Kotter, J. P. (1990, May 6). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, *1990*. <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>
- Krieger, A., Block, J., & Stuetzer, M. (2018). *Skill Variety in Entrepreneurship: A Literature Review and Research Directions* [MPRA Paper]. University Library of Munich, Germany. <https://econpapers.repec.org/paper/pramprapa/88389.htm>
- Kyndt, E., & Baert, H. (2015). Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior*, *90*, 13–25. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.002>
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, *8*(1), 27–46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227m/>
- Lee, Y.-D., Chen, P.-C., & Su, C.-L. (2020). THE EVOLUTION OF THE LEADERSHIP THEORIES AND THE ANALYSIS OF NEW RESEARCH TRENDS. *The International Journal of Organizational Innovation*, *12*(3), 18.
- Lorsch, J. W. (2010). *A Contingency Theory of Leadership*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=37538>
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, *17*(2), 123–142. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, *21*(3), 219–233. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x>
- Mccleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, *5*(4), 117–130.

Megahed, N. (2018). A Critical Review of the Literature and Practice of Competency Modelling. *KnE Social Sciences*, 3(10), 104. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3106>

Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92–111. <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>

Peterson, S. J., Abramson, R., & Stutman, R. K. (2020). How to Develop Your Leadership Style. *Harvard Business Review*, November-December.

Politis, D., & Politis, J. D. (2009). *The Relationship of Mainstream Leadership Styles to Entrepreneurial Orientation* [Working Paper]. <https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/7299>

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>

Robles, L., & Zárraga-Rodríguez, M. (2015). Key Competencies for Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 23, 828–832. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00389-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00389-5)

Rose, R. C., Kumar, N., & Yen, L. L. (2006). Entrepreneurs Success Factors and Escalation of Small and Medium-Sized Enterprises in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, 2(3), 74–80. <https://doi.org/10.3844/jssp.2006.74.80>

Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Lenska, N. (2018). EVOLUTION AND MODERN TENDENCIES IN THE THEORY OF LEADERSHIP. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 304–310. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-304-310>

Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles. *International Business Research*, 7(9), p165. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n9p165>

Spanjer, A., & van Witteloostuijn, A. (2017). The Entrepreneur's Experiential Diversity and Entrepreneurial Performance. *Small Business Economics*, 49(1), 141–161. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9811-0>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.

Subrahmanyam, S. (2018). Corporate Leadership: A Review of Conventional Theories of Leadership. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, Volume-2(Issue-3), 1360–1368. <https://doi.org/10.31142/ijtsrd11384>

Subramaniam, R., & Shankar, R. K. (2020). Three Mindsets of Entrepreneurial Leaders. *The Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 7–37. <https://doi.org/10.1177/0971355719893498>

Tittel, A., & Terzidis, O. (2020). Entrepreneurial competences revised: Developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. *Entrepreneurship Education*, 3(1), 1–35. <https://doi.org/10.1007/s41959-019-00021-4>

Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human Capital and Entrepreneurial Success: A Meta-Analytical Review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341–358. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004>

Vidal, G. G., Campdesuñer, R. P., Rodríguez, A. S., & Vivar, R. M. (2017). Contingency theory to study leadership styles of small businesses owner-managers at Santo Domingo, Ecuador. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 184797901774317. <https://doi.org/10.1177/1847979017743172>

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>

Warrick, D. D. (1981). Leadership Styles and Their Consequences. *Journal of Experimental Learning and Simulation*, 3–4, 155–172.

Woodruffe, C. (1993). What Is Meant by a Competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29–36. <https://doi.org/10.1108/eb053651>

Zaleznik, A. (1981). Managers and Leaders: Are They Different? *The Journal of Nursing Administration*, 11(7), 25–31. <https://doi.org/10.1097/00005110-198107000-00005>

Saját publikációk a témába

Kassai, Á. (2020a). Vállalkozói Vezetői Kompetenciák a Hangavári Pincészet Esete Tükrében. *Marketing & Menedzsment*, 54(1), 75–89. <https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.01.07>

Kassai, Á. (2020b). Kiből lehet sikeres vállalkozó? Vállalkozói vezetői kompetenciák vegyes módszertanú vizsgálata. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(9), 54–66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.05>